

**Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su
impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata**



**Propuesta de plan comercial para una consultora
de transformación digital y su impacto en el
ecosistema PyME de Mar del Plata**

Francisco A. Lozano y Maia C. Germano

Trabajo Final de la Carrera Ingeniería Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería,
Universidad Nacional de Mar del Plata

Mar del Plata, Diciembre de 2025

**Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su
impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata**

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

AUTORES:

Lozano, Francisco Agustín

Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata

Germano, Maia Candela

Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata

DIRECTOR:

Mg. Ing. Negri, Joaquín

Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a nuestros seres queridos, a nosotros mismos y, a su vez, nos lo dedicamos el uno al otro. Maia a Francisco y Francisco a Maia. Por haber encarado este proyecto con tanto entusiasmo y compañerismo. Por no dejarnos caer cuando la motivación escaseaba, el cansancio aparecía y los miedos se presentaban. No hubiera sido tan fácil sin el otro.

Estamos orgullosos del esfuerzo que hubo detrás de esta meta, y de haber puesto tanta dedicación en cada instancia que nos ha tocado atravesar.

AGRADECIMIENTOS

A nuestro director, Joaquín, por su completa entrega hacia nosotros. Agradecemos el tiempo que se ha tomado para nutrir nuestro trabajo, escuchar y responder cada una de nuestras inquietudes. También, sus palabras de aliento y su calidez durante estos meses.

A nuestras familias, que han sido nuestro sostén fundamental para que podamos estudiar todos estos años rodeados de contención y amor. A nuestros padres, gracias por enseñarnos los valores del esfuerzo, de la paciencia y por creer en nosotros, más que nadie en este mundo. Por su amor puro que nos ha hecho mejores personas.

A Cami, Lu, Luli, Martu, Tata y Ro, amigas del alma, mi mayor orgullo es tener unas amigas como ustedes, que han sabido aconsejar en los momentos más difíciles y celebrar conmigo en los más hermosos. Llevé una parte de cada una de ustedes conmigo, para recorrer los vaivenes de este camino.

A la universidad pública por abrirnos sus puertas y brindarnos la posibilidad de formarnos como profesionales. Por sembrarnos pensamiento crítico, el deseo de desarrollarnos personalmente y las ganas de construir un futuro mejor.

A todos ustedes, gracias.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	2
2.1 Transformación digital en PyMEs.....	2
2.2 Innovación tecnológica y productividad.....	2
2.3 Tecnologías Low-Code: Microsoft Power Platform.....	3
2.4 Marketing y estrategia en servicios tecnológicos B2B.....	3
2.5 Posicionamiento.....	3
2.6 Marketing Relacional y Fidelización 2.0.....	3
2.7 Modelos de análisis estratégico.....	4
2.7.1 Análisis PESTEL.....	4
2.7.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	4
2.7.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	4
2.7.4 FODA Cuantitativo.....	5
2.7.5 Estrategias genéricas de Porter.....	5
2.7.6 Estrategia competitiva de Ansoff.....	5
2.7.7 Matriz multicriterio (MCDA).....	5
2.8 Estimación de demanda potencial.....	6
2.8.1 Métodos cuantitativos de estimación de demanda.....	6
2.9 Mix de marketing en servicios.....	7
2.10 Conclusiones parciales del marco teórico.....	7
3. DESARROLLO.....	8
3.1 Análisis externo.....	8
3.1.1 Macroentorno.....	8
3.1.2 Microentorno.....	15
3.2 Análisis interno.....	25
3.3 Herramientas y diagnóstico.....	28
3.3.1 5 Fuerzas de Porter.....	28
3.3.2 Ciclo de vida.....	30
3.3.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	32
3.3.4 Análisis de escenarios multicriterio.....	34
3.3.5 FODA cuantitativo.....	41
3.4 Estrategias Competitivas.....	47
3.4.1 Estrategia genérica de Porter.....	47
3.4.2 Estrategia de crecimiento de Ansoff.....	47
3.5 Segmentación.....	47
3.5.1 Macrosegmentación: Factores Demográficos.....	48
3.5.2 Microsegmentación anidada.....	48
3.6 Fidelización.....	51
3.7 Posicionamiento.....	53
3.8 Estimación de demanda.....	55
3.9 Objetivos.....	60
3.10 Mix de Marketing.....	67

**Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su
impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata**

3.10.1 Producto/Servicio.....	70
3.10.2 Precio.....	74
3.10.3 Plaza/Distribución.....	76
3.10.4 Promoción/Comunicación.....	79
4. CONCLUSIÓN.....	82
5. BIBLIOGRAFÍA.....	83

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Variaciones interanuales del nivel general del IPC.....	10
Figura 2: Porcentaje de empresas que utilizaron tecnologías emergentes o planeaban utilizarla, según tipo y tamaño de las firmas. Año 2021.....	13
Figura 3: Proporción de firmas que brindaron cursos de formación en tecnologías digitales según tamaño. Año 2021.....	13
Figura 4: Inversión en tecnologías digitales.....	24
Figura 5: Organigrama.....	26
Figura 6: Ciclo de vida de la adopción de tecnologías.....	31
Figura 7: Perfil competitivo.....	33
Figura 8: Presión tributaria en % del PIB.....	36
Figura 9: Enfoque anidado de Shapiro y Bonoma.....	48

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Modelo de las estrategias genéricas de Porter.....	5
Tabla 2: Matriz de estrategias de crecimiento de Ansoff.....	
Tabla 3: Indicadores censales. Años 2001-2010-2022.....	11
Tabla 4: Conclusión del Benchmarking.....	21
Tabla 5: Distribución de empresas por sector.....	22
Tabla 6: Criterios relacionados al nivel de adopción de tecnologías 4.0.....	31
Tabla 7: Matriz de Perfil Competitivo.....	33
Tabla 8: Medidas estadísticas.....	37
Tabla 9: Escala de valoración para los escenarios.....	39
Tabla 10: Peso de criterios y valoración de escenarios.....	39
Tabla 11: Matriz de escenarios ponderados.....	40
Tabla 12: Escenarios multicriterios ponderados.....	41
Tabla 13: Matriz FODA.....	42
Tabla 14: Escala de matriz FODA ponderada.....	43
Tabla 15: Matriz FODA ponderada.....	44
Tabla 16: Matriz de segmentación.....	50
Tabla 17: 25 condicionantes del enfoque relacional.....	52
Tabla 18: Variables de diferenciación.....	53
Tabla 19: Serie histórica de proyectos demandados por año.....	56
Tabla 20: Comparación de pronósticos para el período 2026-2030.....	59
Tabla 21: Estimación de demanda para la consultora de Buenos Aires para el período 2026-2030.....	59
Tabla 22: Factor de relación de mercado asignado por escenario.....	59
Tabla 23: Estimación de demanda de proyectos por año para Exceser.....	60
Tabla 24: Objetivos de marketing.....	62
Tabla 25: Responsables de la medición, corrección y acciones correctivas de los objetivos.....	66
Tabla 26: Evidencias del análisis sobre las 10 expectativas clave de los clientes.....	69
Tabla 27: Resumen de propuestas de Producto/Servicio.....	73
Tabla 28: Resumen de propuestas de Precio.....	75
Tabla 29: Resumen de propuestas de Distribución/Logística.....	78
Tabla 30: Resumen de propuestas de Comunicación.....	81

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

RESUMEN

Con el fin de concluir la carrera de grado de Ingeniería Industrial, se desarrolló el presente trabajo final acerca del diseño de un plan comercial para la consultora Exceser, especializada en transformación digital de procesos de gestión mediante el entorno de Microsoft Power Platform. El estudio es motivado por la necesidad de la empresa de contar con un modelo comercial integral que consolide su posicionamiento, favorezca la captación de clientes e impulse su fidelización.

En conjunto con el interés de la organización en estudio, se identificó una oportunidad clave en el ecosistema PyME de Mar del Plata, que aún se encuentra rezagado en materia de adopción de herramientas de gestión 4.0 y un amplio desconocimiento sobre los beneficios de la digitalización.

El análisis estratégico se sustentó en un diagnóstico exhaustivo del entorno, utilizando herramientas de marketing que abarcaron tanto el entorno macro como el micro. Se analizó el contexto general mediante un análisis PESTEL, mientras que para el microentorno se recurrió a fuentes primarias, entre ellas un *benchmarking* con competidores directos, focus groups con potenciales clientes y entrevistas con actores locales clave.

Con la información recabada, se aplicaron modelos de análisis estratégico como las Cinco Fuerzas de Porter, el ciclo de vida de adopción tecnológica, la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y un análisis de escenarios multicriterio. Los hallazgos se sintetizaron en una matriz FODA cuantitativa, que priorizó las variables críticas, base para la formulación y selección de estrategias.

El componente cuantitativo se completó con una proyección de demanda para el período 2026-2030, utilizando diferentes modelos de pronóstico aplicados a una serie histórica verídica de ventas.

Como resultado, se obtuvo un sistema de gestión comercial con objetivos medibles (SMART), indicadores de desempeño (KPIs) y un mecanismo de fidelización relacional. Este sistema integra la planificación estratégica con la ejecución operativa a través de un mix de marketing detallado, con propuestas concretas en servicio, precio, distribución y comunicación. El plan final posiciona a Exceser como el socio estratégico de confianza para la digitalización de las PyMEs de Mar del Plata, ofreciendo un camino claro, escalable y de bajo riesgo hacia la transformación digital.

PALABRAS CLAVE

Plan comercial, PyMEs, transformación digital, automatización, Microsoft Power Platform, soluciones *low-code*, Mar del Plata.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

1. INTRODUCCIÓN

En la era digital, acelerada tras la pandemia COVID-19, la transformación digital dejó de ser una opción para convertirse en una necesidad estratégica para las empresas que deseen mantenerse competitivas.

La falta de adopción digital no es solo una barrera tecnológica, sino un obstáculo estructural al crecimiento y la competitividad, especialmente en economías como la argentina donde las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) son actores centrales de la base productiva.

Sin embargo, aún existen barreras críticas para algunas organizaciones, especialmente para las PyMEs. Los principales enemigos de la transformación digital son la resistencia al cambio, la falta de habilidades digitales, la integración de sistemas antiguos y, sobre todo, la incapacidad de transformar datos en ventajas tangibles. En este escenario, las empresas tecnológicas surgen como aliadas claves para derribar las limitaciones de ciertas compañías y orientarlas hacia el verdadero valor del uso estratégico de sus datos.

Exceser es una startup fundada en 2023 en Mar del Plata. La empresa se dedica al desarrollo de soluciones tecnológicas personalizadas basadas en la plataforma Microsoft Power Platform. Su objetivo es transformar información dispersa en datos que funcionen como base en la toma de decisiones. Además, ofrece acompañamiento en el uso del entorno digital que contiene a sus productos.

El origen de Exceser se remonta a la experiencia de su director ejecutivo (*Chief Executive Officer*, CEO) como profesional independiente, especialista en el tratamiento y análisis de datos, donde se evolucionó desde un modelo unipersonal a la formación de un equipo de trabajo y posterior consolidación en sociedad. A lo largo del tiempo, implementó procesos de capacitación para que el personal se especialice en las herramientas de Power Platform. Hoy en día, ha diversificado su oferta de servicios, dentro de los que se encuentran los *dashboards* interactivos en Power BI, para la visualización de datos en tiempo real, automatización de flujos de trabajo mediante Power Automate, creación de aplicaciones empresariales con Power Apps y programas de acompañamiento postventa.

Como empresa joven en un mercado competitivo, se denota una clara aspiración de consolidar su posicionamiento en el mercado, diversificar su cartera de clientes y escalar las operaciones, sin perder la calidad que los caracteriza. No obstante, al igual que la mayoría de las empresas en etapas incipientes, debe sortear los riesgos y dificultades a las que se encuentra expuesta.

Este trabajo guiará el desarrollo comercial de la organización con propuestas de acción concretas mediante la investigación, análisis y entendimiento de la situación actual. El objetivo final es lograr que comience a tener participación relativa de mercado y que se consolide como actor clave en la transformación digital del sector PyME local.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

2. MARCO TEÓRICO

El objetivo del presente marco teórico es fundamentar los conceptos y herramientas estratégicas utilizadas en el diseño del plan comercial para una consultora de transformación digital en Mar del Plata. En particular, busca fundamentar el diagnóstico y diseño de una propuesta de valor orientada a potenciar la digitalización de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de Mar del Plata y la región, a través de soluciones tecnológicas basadas en Microsoft Power Platform. Se abordan teorías y modelos clásicos y contemporáneos de gestión estratégica, marketing y comportamiento organizacional, que permiten analizar el entorno competitivo, segmentar el mercado y formular estrategias de crecimiento.

2.1 Transformación digital en PyMEs

La transformación digital se define como el proceso de integración de tecnologías digitales en todos los aspectos de una organización, lo que modifica sustancialmente su forma de operar y generar valor (North & Varvakis, 2016). No se trata únicamente de incorporar herramientas tecnológicas, sino de repensar los modelos de negocio, los procesos internos y la experiencia del cliente.

En el contexto de las PyMEs, el proceso suele ser gradual y se ve afectado por factores como la capacidad de inversión, la madurez tecnológica y la cultura organizacional (Del Do et al., 2023). En Argentina, especialmente en entornos industriales locales como Mar del Plata, muchas PyMEs se encuentran en etapas iniciales o intermedias de madurez digital. Esto representa tanto un desafío como una oportunidad: existe un espacio amplio para implementar soluciones que aporten eficiencia, visibilidad y capacidad analítica a sus operaciones.

2.2 Innovación tecnológica y productividad

La innovación tecnológica se refiere a la aplicación de conocimientos científicos y tecnológicos para el desarrollo o mejora de productos, procesos y modelos organizacionales (Schumpeter, 1934). La innovación es un factor determinante en la productividad y competitividad empresarial.

En las PyMEs, la innovación no necesariamente implica desarrollos disruptivos; muchas veces se trata de innovación incremental: incorporar herramientas tecnológicas accesibles que optimicen tareas cotidianas, reduzcan tiempos operativos y mejoren la toma de decisiones.

Un ejemplo claro es la adopción de plataformas digitales automatizadas que permitan liberar recursos humanos de tareas repetitivas y concentrarlos en actividades de mayor valor agregado. En sectores manufactureros, logísticos y comerciales, la digitalización de reportes, indicadores y flujos de trabajo tiene un impacto directo en la eficiencia productiva y en la calidad de los servicios ofrecidos.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

2.3 Tecnologías Low-Code: Microsoft Power Platform

En los últimos años, las plataformas low-code han cobrado relevancia como solución para organizaciones que buscan acelerar su digitalización sin requerir grandes inversiones y equipos de desarrollo. Microsoft Power Platform es un ecosistema que integra Power BI, Power Apps, Power Automate y Dataverse, permitiendo construir soluciones personalizadas para automatizar procesos, desarrollar aplicaciones internas y analizar información en tiempo real.

Para PyMEs que no cuentan con grandes presupuestos en áreas de IT (Tecnologías de la Información), este tipo de soluciones representa una alternativa flexible y escalable. Además, su integración con herramientas ya utilizadas como Excel y Microsoft 365 reduce la curva de aprendizaje y favorece su adopción.

Para Exceser, la estrategia se centra en democratizar el acceso a tecnologías para empresas locales mediante esta alternativa, novedosa para la mayoría de ellas.

2.4 Marketing y estrategia en servicios tecnológicos B2B

El marketing de servicios se distingue del marketing de productos físicos por su intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y perecibilidad (Kotler & Keller, 2016). En el ámbito tecnológico, estas características se potencian: el cliente no puede evaluar la calidad del servicio antes de su implementación, lo que hace central la construcción de confianza y credibilidad.

Las estrategias de marketing B2B (business to business) requieren comprender a fondo las necesidades organizacionales, sus procesos de decisión de compra y las dinámicas de relación a largo plazo con sus proveedores. En este sentido, no basta con ofrecer herramientas, sino que es necesario transmitir soluciones concretas a problemas reales.

2.5 Posicionamiento

Kotler (2000) define el posicionamiento como el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del cliente. Se construye a través de variables de diferenciación en producto, servicios, personal e imagen. Para Exceser, el posicionamiento propuesto es: “el socio estratégico local que convierte los datos dispersos en decisiones estratégicas”.

2.6 Marketing Relacional y Fidelización 2.0

El marketing relacional se centra en construir relaciones a largo plazo con los clientes, basadas en la confianza y la co-creación de valor (Mesonero & Alcaide, 2012). La fidelización 2.0 va más allá de los programas transaccionales y busca una lealtad emocional mediante la participación activa del cliente en el desarrollo del servicio (Gutiérrez & Gómez, 2023). Los 25 condicionantes del enfoque relacional permiten evaluar la preparación de Exceser para implementar este modelo.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

2.7 Modelos de análisis estratégico

El marketing estratégico constituye la base para comprender la posición de la organización en el mercado. Kotler y Keller (2016) definen el estudio de mercado como un proceso sistemático de recolección, planificación, análisis y comunicación de información relevante para la toma de decisiones.

Para el estudio de mercado se utilizan distintas herramientas que permiten entender aspectos del rubro, como clientes, proveedores, competidores, propuestas de valor, fortalezas y debilidades, entre otras. Algunos de los métodos más utilizados para llevar adelante dicho estudio son Fuerzas de Porter, Ciclo de vida, Matriz Perfil Competitivo, evaluación de escenarios multicriterios y FODA.

2.7.1 Análisis PESTEL

El modelo PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) es una herramienta ampliamente utilizada para evaluar factores macroambientales que impactan en una organización (Kotler & Keller, 2016). Su principal utilidad radica en comprender las oportunidades y amenazas externas que pueden afectar la operación y el desarrollo de estrategias.

En el caso de Exceser, este análisis es particularmente relevante dada la influencia de las condiciones macroeconómicas argentinas, la dinámica tecnológica global y las políticas de fomento a la digitalización de PyMEs.

2.7.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Michael Porter (1980) propone un marco para evaluar la estructura competitiva de un sector a partir de cinco fuerzas: (1) rivalidad entre competidores existentes, (2) amenaza de nuevos entrantes, (3) amenaza de productos sustitutos, (4) poder de negociación de los clientes y (5) poder de negociación de los proveedores.

Este modelo permite identificar las presiones competitivas que enfrentan las empresas y definir estrategias que fortalezcan su posición. En el sector de consultoría tecnológica, este análisis ayuda principalmente a dimensionar la competencia con proveedores locales e internacionales, plataformas estandarizadas y soluciones internas desarrolladas por las propias empresas.

2.7.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz MPC permite comparar una organización con sus principales competidores mediante factores críticos ponderados. Cada competidor recibe una calificación que refleja su desempeño relativo, lo que facilita identificar ventajas competitivas y brechas.

En el caso de Exceser, esta herramienta es utilizada para contrastar sus capacidades frente a consultoras tecnológicas consolidadas de CABA y la región, ofreciendo insumos valiosos para su posterior posicionamiento estratégico.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

2.7.4 FODA Cuantitativo

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta de diagnóstico que permite evaluar la situación interna y externa de una empresa (Robbins & Coulter, 2013). Las fortalezas y debilidades se refieren a factores internos controlables, mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos no controlables. La versión cuantitativa del FODA, aplicada en este trabajo, asigna valores numéricos a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, permitiendo priorizar acciones en función de su impacto en costos, ingresos, plazos y fidelización (Negri, 2020).

2.7.5 Estrategias genéricas de Porter

Porter (1980) plantea que las empresas disponen de tres grandes enfoques estratégicos para operar eficazmente en sus mercados, como puede observarse en la Tabla 1. Desde el punto de vista de este autor, una empresa puede lograr una mejor posición en su sector: Logrando el liderazgo en costes, alcanzando un alto nivel de diferenciación, siguiendo un enfoque de concentración o alta segmentación (Mesonero & Alcaide, 2012).

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo
OBJETIVO	Todo un sector industrial	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo a un segmento en particular	Enfoque o alta segmentación	

Tabla 1: Modelo de las estrategias genéricas de Porter.

Fuente: Mesonero & Alcaide (2012).

2.7.6 Estrategia competitiva de Ansoff

De acuerdo con la matriz de Ansoff (1957), las organizaciones pueden optar por cuatro estrategias genéricas de crecimiento presentadas esquemáticamente en la Tabla 2: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación. La elección de una u otra depende del grado de novedad en los productos y en los mercados a los que se dirige la empresa. Tabla 2:

		PRODUCTOS	
		Actual	Nuevo
MERCADO	Actual	Penetración	Desarrollo de producto
	Nuevo	Desarrollo de mercado	Diversificación

Tabla 2: Matriz de estrategias de crecimiento de Ansoff.

Fuente: Mesonero & Alcaide (2012).

2.7.7 Matriz multicriterio (MCDA)

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

Los modelos multicriterio (MCDA) permiten evaluar alternativas estratégicas considerando múltiples variables simultáneamente, como potencial de mercado, rentabilidad esperada, recursos requeridos y grado de alineación con la estrategia organizacional. Su aplicación favorece una toma de decisiones más objetiva y estructurada.

En este trabajo, se emplean en conjunto con pronósticos de demanda, basados en métodos como promedios móviles, Holt, Regresión y ARIMA, para agregar precisión a los escenarios estratégicos fundamentados en datos.

2.8 Estimación de demanda potencial

La estimación de la demanda potencial constituye una herramienta fundamental para dimensionar el tamaño de mercado disponible y proyectar escenarios de crecimiento sostenibles para una organización. Según Kotler y Keller (2016), la demanda potencial representa el volumen máximo de ventas que una empresa podría alcanzar en un mercado específico, considerando un conjunto definido de condiciones externas (económicas, tecnológicas y regulatorias) y supuestos internos (capacidad operativa, estrategia comercial, cobertura geográfica, entre otros).

En este trabajo se adopta un enfoque mixto, combinando herramientas de análisis de mercado y segmentación, junto con técnicas cuantitativas de pronósticos basados en series de tiempo. De este modo, la estimación de la demanda no se limita a una proyección estadística, sino que se construye sobre un entendimiento estructurado del mercado objetivo y su comportamiento esperado.

2.8.1 Métodos cuantitativos de estimación de demanda

En el campo de la ingeniería industrial y la gestión empresarial, los métodos de pronóstico constituyen herramientas centrales para estimar la evolución futura de la demanda. Hanke y Wichern (2010) clasifican estos métodos en:

- Promedios móviles simples y ponderados: útiles para suavizar fluctuaciones y detectar tendencias generales.
- Suavización exponencial y método de Holt: permiten capturar tendencias lineales y ajustar pronósticos con mayor sensibilidad a los cambios recientes.
- Modelos autorregresivos integrados (ARIMA): adecuados para series temporales con patrones complejos, integrando componentes de tendencia, estacionalidad y autocorrelación.
- Regresión lineal simple y múltiple: permite modelar tendencias históricas. Muestra cómo se relacionan las variables bajo análisis, en este caso, correspondientes al tiempo y la demanda.

La combinación de múltiples métodos mejora la precisión en contextos volátiles, como el mercado argentino. Render et al. (2012) destacan la importancia de complementar estos métodos con el juicio experto para ajustarse a condiciones cambiantes.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

2.9 Mix de marketing en servicios

El marketing mix, propuesto por McCarthy (1960) y popularizado por Kotler y Keller (2016), constituye un modelo clásico para estructurar estrategias de marketing a partir de cuatro variables controlables: Producto, Precio, Plaza y Promoción. En el contexto de servicios tecnológicos, estas variables adquieren características particulares:

- Producto se vincula con soluciones intangibles, personalizables y frecuentemente co-creadas con el cliente.
- Precio implica estrategias flexibles que reflejen el valor percibido más que el costo de producción.
- Plaza (distribución) incluye tanto canales digitales como presenciales, priorizando la accesibilidad y la cercanía relacional.
- Promoción se orienta a construir confianza y credibilidad más que a generar compras impulsivas, destacando la comunicación educativa y demostrativa.

Además, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) identifican 10 expectativas clave del cliente en servicios, que guían el diseño de la propuesta de valor de Exceser.

2.10 Conclusiones parciales del marco teórico

La literatura revisada evidencia que los procesos de digitalización en PyMEs no dependen únicamente de la tecnología, sino de una combinación de factores organizacionales, relacionales y estratégicos. Los servicios de consultoría tecnológica deben integrarse con estrategias comerciales focalizadas, mecanismos de confianza y métricas claras de impacto para garantizar adopción sostenida y escalabilidad.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

3. DESARROLLO

3.1 Análisis externo

3.1.1 Macroentorno

Para establecer un punto de partida, resulta fundamental analizar el entorno en el que se desenvuelve la empresa. Se utiliza un análisis PESTEL (Político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) que integra dimensiones tanto del sector de tecnología de la información (IT) como del ecosistema de PyMEs, dado que en esta escala se encuentran, no solo las empresas de interés para el estudio, sino también la propia organización.

3.1.1.1 Políticos

La política argentina se caracteriza por su complejidad e inestabilidad, marcada por una historia rica en cambios económicos, sociales e institucionales. En consecuencia, las políticas en favor del desarrollo de PyMEs y apoyo para la transformación digital también son fluctuantes.

Con el cambio de gobierno sucedido en diciembre de 2023, el escenario político argentino cambió el rumbo en las políticas públicas orientadas al fortalecimiento de las PyMEs y al sector de tecnología de la información.

A través del Decreto 339/2025, el Gobierno Nacional dispuso la eliminación de una serie de programas destinados a PyMEs y emprendimientos juveniles. La norma ha derogado artículos de las leyes 24.467 y 25.872, entre ellos el sistema de información MiPyME, las agencias regionales de desarrollo productivo, apoyo tecnológico y formación gerencial, entre otras. También se disolvió el Programa Nacional de Apoyo al Empresariado Joven. Esta medida significó la reducción de la participación estatal en iniciativas de asistencia productiva. La medida está fundamentada en que una buena política PyME es reducir regulaciones, dar libertad y tener una macroeconomía ordenada que permita el financiamiento, según el Ministro de Desregulación y Transformación del Estado (Boletín Oficial, 2025).

Aunque concluyeron numerosos programas para el desarrollo de MiPyMEs, aún existen ciertas alternativas que ofrecen oportunidades para aquellos que buscan desarrollar proyectos de transformación digital. Sin embargo, como la vigencia de los programas y convocatorias en Argentina se puede tornar confusa, es recomendable contactar con entes creados con el fin de mantener el asesoramiento actualizado. Existen instituciones estatales como el Centro de Ayuda PyME, lanzado en el año 2021 por el Ministerio de Desarrollo Productivo, que es un canal de consulta digital y telefónica que brinda asistencia técnica a las PyMEs y emprendedores sobre los programas, herramientas de apoyo y líneas de financiamiento vigentes.

También, existen entidades privadas como la Confederación Argentina de la Mediana Empresa cuya función es ser la entidad gremial empresaria que impulsa la modernización de las PyMEs. Brinda servicios de asesoramiento técnico y acompañamiento a PyMEs. En particular, el curso de ofimática (o informática aplicada a las empresas) puede funcionar como un catalizador de la transformación digital.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

A nivel local, la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP) trabaja por promover políticas institucionales que generen un lazo constructivo con el sector productivo de la ciudad. Por ejemplo, la Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica promueve acciones para generar un vínculo cercano con las necesidades de las empresas. En una entrevista brindada al Portal Universidad, el secretario de Vinculación y Transferencia Tecnológica, Guillermo Lombera, expresó: “El aporte que brindamos al sector social y productivo se da a través de proyectos concretos que den respuestas a demandas. Las necesidades son diversas, desde formación, desarrollos tecnológicos específicos o ayuda en búsquedas de financiamiento.”. Además, agregó: “Buscamos que ese conocimiento origine empresas de base tecnológica, que es hacia donde apuntamos y creemos que se dirige el crecimiento” (Portal Universidad, 2024). Los Centros de Apoyo a la Transferencia de Tecnologías (CATTEC) dependen de la secretaría y brindan servicios como:

- Presentación de capacidades en servicios tecnológicos de la UNMdP.
- Relevamiento de necesidades y demandas tecnológicas.
- Provisión de servicios de capacitación.
- Difusión de líneas de financiamiento disponibles para generar proyectos de cooperación con la UNMdP.

Como parte de la metodología de recolección de datos, el responsable del centro CATTEC, Manuel Conde, brindó una entrevista en la que incorporó perspectivas expertas. El investigador destacó que, aunque existe interés en el tema de transformación digital, el estado del desarrollo es preliminar. Por ejemplo, existen empresas familiares, como la mayoría de las pesqueras de la ciudad, que solicitan asesoramiento o asisten a seminarios brindados por la Secretaría pero demuestran incapacidad a la hora de desarrollar acciones concretas en dirección al deseo de modernizarse.

Asimismo, en el año 2022, la Universidad Nacional de Mar del Plata lanzó la Unidad de Transformación Digital (UTD) cuyo fin es proveer servicios de capacitación, difusión y asistencia técnica en transformación digital a las PyMEs y a emprendedores de todos los sectores productivos del sudeste de la Provincia de Buenos Aires. (UCIP, 2022). Las PyMEs que soliciten asesoramiento a la UTD podrán recibir:

- Seminarios de sensibilización en tecnologías 4.0.
- Talleres en transformación digital.
- Elaboración de planes integrales de transformación digital para las PyMEs seleccionadas.
- Contar con: Asesoramiento presencial/virtual para búsquedas de herramientas y soluciones digitales.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

Los seminarios brindados por la UTD tienen por objetivo principal introducir a las empresas en temas vinculados con la transformación digital, y que sirvan como disparador para que las mismas se sumen a los ciclos de innovación.

3.1.1.2 Económicos

El análisis del entorno económico argentino muestra una fuerte volatilidad en los últimos años, lo que condiciona la capacidad de inversión y crecimiento de las empresas. A partir de una encuesta realizada a PyMEs por PwC Argentina en 2021, la inflación se ubicó como la segunda mayor preocupación de las empresas entrevistadas, siendo mencionada por el 84% de los participantes (Del Do, Villagra, & Pandolfi, 2023).

Por lo tanto, el primer indicador que se analiza es el índice de precios al consumidor (IPC), presentado en la Figura 1, que luego de marcar una tendencia alcista durante más de un año, tuvo su mayor valor interanual en septiembre de 2024, con un incremento del 209%. Las consecuencias de los altos valores de inflación tuvieron un impacto directo en los costos operativos, márgenes de rentabilidad y capacidad de inversión de las PyMEs. Sin embargo, la tendencia cambió y mostró un decrecimiento sostenido durante los meses siguientes, que alcanzó el 33.6% en agosto de 2025 (INDEC, 2025).

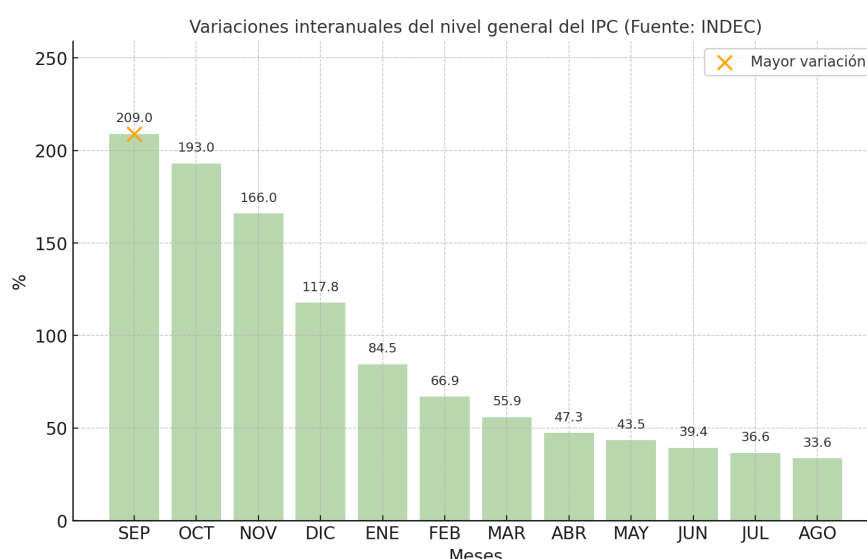


Figura 1: Variaciones interanuales del nivel general del IPC.

Fuente: Elaboración propia en base a INDEC.

El Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE), que anticipa la evolución del Producto Bruto Interno (PBI), registró una caída del 1,6% en 2024 respecto al año anterior, siguiendo la tendencia del 2023 con una caída del 1,5%. Sin embargo, en enero del 2025 se muestra una señal de reactivación con un crecimiento del 6,7% respecto al mismo mes del año anterior, mientras que en febrero el aumento fue del 5,7%.

En la misma línea, el Índice de Producción Industrial Manufacturera (IPIM) mide la evolución de la actividad industrial en todo el país. Es relevado en más de 5000

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

establecimientos industriales a partir de variables como producción, ventas, utilización de insumos, horas trabajadas, entre otros. El índice muestra una recuperación posterior a la pandemia, seguida por una caída sostenida del 1,8% en el 2023 y del 9,4% en el 2024.

Al momento de realizar el análisis interanual del primer trimestre, se pueden observar incrementos del 3,7% en el 2022 y 2,6% en el 2023, aunque en el 2024 mostró una caída del 14,8%. Sin embargo, el primer trimestre del 2025 presentó una recuperación del 6,1% que, si bien no compensa las caídas anteriores, puede interpretarse como una señal de reactivación o de rebote (INDEC, 2025).

3.1.1.3 Sociales

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y de comportamiento de los consumidores permiten comprender cómo puede verse afectada la aceptación del negocio.

En primer lugar, el factor etario tiene incidencia en el grado manejo de tecnologías y el nivel de resistencia a los cambios. El censo del año 2022 concluyó que la mediana de la edad marplatense es de 37 años. Además demuestra que, en el Partido de General Pueyrredón, acontece un envejecimiento poblacional sostenido y superior a otros partidos de población similar (Municipalidad de General Pueyrredón, s.f).

En lo que a educación respecta, según los datos proporcionados en 2023 por el Ministerio de Educación de la Nación, en el año 2022 Mar del Plata contaba con 721 unidades educativas. La tasa de escolaridad en Mar del Plata muestra resultados alentadores, alcanzando el 100% en los niveles inicial y primario y 93% en el nivel secundario. Sin embargo, se observa un valor mucho menor de mayores de edad con estudios superiores completos o incompletos.

Salud	2001	2010	2022
Población con obra social o prepaga	60,20%	74,40%	73,70%
Educación	2001	2010	2022
Población de 3 a 17 años de edad que asiste a un establecimiento educativo	90,70%	92,50%	95,30%
Población de 18 años y más con nivel secundario completo y más	40,40%	48,40%	60,90%
Previsión social	2001	2010	2022
Población que percibe jubilación o pensión	13,30%	18,70%	22,00%
Características económicas	2001	2010	2022
Tasa de actividad	59,30%	67,30%	62,90%
Tasa de empleo	41,50%	62,50%	57,20%
Tasa de desocupación	30,00%	7,10%	9,00%

Tabla 3: Indicadores censales. Años 2001-2010-2022.

Fuente: Elaboración propia en base a Municipalidad de General Pueyrredón.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

En otro orden, la pandemia provocada por el COVID 19, forzó la implementación del trabajo remoto. Pese a que la modalidad planteada fue ineludible, los trabajadores comenzaron a valorar la flexibilidad de horarios, trabajo por objetivos y mayor tiempo con la familia planteándose la permanencia de esta opción laboral. Las empresas también encontraron beneficios. El teletrabajo puede generar reducción de costos, su implementación no requiere gran inversión y aumenta el acceso al mercado laboral al romper con las barreras geográficas.

Los trabajadores que acceden al trabajo remoto deben poseer insumos básicos, que son el uso de internet y el equipamiento necesario, tal como computadora, auriculares, cámara de video y micrófono, entre otros. Tras la pandemia, fueron muchas las personas que necesariamente tuvieron que mejorar sus recursos digitales, ya sea desde hardware, software y manejo de herramientas computacionales.

Finalmente, en términos de comportamiento organizacional, se identifica otra tendencia mediante la cual las grandes empresas funcionan como modelos de referencia para las PyMEs, que imitan las iniciativas exitosas a menor escala. El uso eficiente de los datos, la optimización de recursos y la transformación de la información son prácticas cada vez más visibles en compañías líderes, que marcan un rumbo a seguir. Este comportamiento imitativo impacta en las pequeñas y medianas empresas, que comienzan a incorporar estas herramientas de forma gradual.

3.1.1.4 Tecnológicos

El contexto tecnológico argentino presenta una alta penetración digital pero con adopciones asimétricas. A nivel de infraestructura básica, el 98% de las empresas manufactureras contaba con acceso a internet para el año 2021 (Dirección Nacional de Información Científica, 2024).

Según Carattoli, et al. (2024), a nivel productivo, la mayoría de las empresas aún opera con procesos internos digitalizados pero no hay integración plena con Internet de las Cosas u otras tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

En este sentido, la Encuesta Nacional de Dinámica del Empleo y la Innovación (ENDEI), desarrollada por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación en el año 2022 y publicada en mayo de 2024, recopiló información sobre los procesos de innovación realizados en más de 4000 empresas del sector manufacturero argentino durante el período 2019-2021. Los resultados más significativos arrojaron que el 50% de los entrevistados presentó un grado bajo de digitalización, mientras que un 31% alcanzó el grado intermedio y un 19%, el alto.

En cuanto al uso de sistemas informáticos se ve que hay presencia de sistemas de información o de planificación de recursos empresariales (*Enterprise Resource Planning*, ERP). Sin embargo, el porcentaje de sistemas de apoyo a la toma de decisiones y de información aplicados a la producción es bajo.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

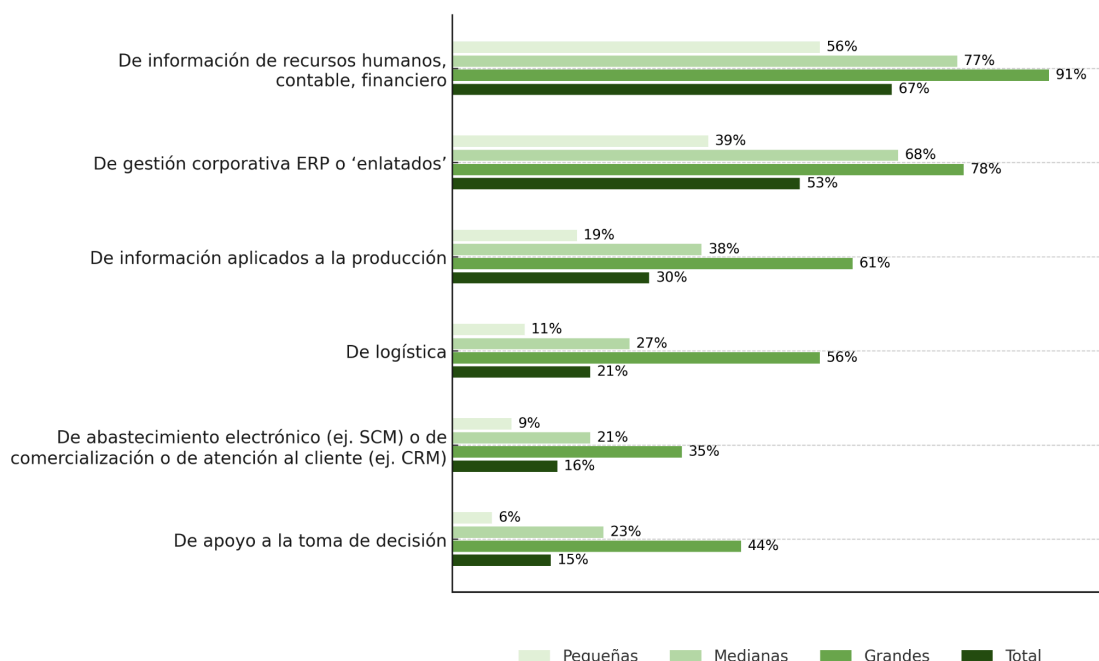


Figura 2: Porcentaje de empresas que utilizaron tecnologías emergentes o planeaban utilizarla, según tipo y tamaño de las firmas. Año 2021.

Fuente: Elaboración propia en base a DNIC.

Además, se detectó un creciente interés por capacitar a los recursos humanos en tecnologías digitales, un facilitador para la consecuente búsqueda de incorporar tecnología 4.0. En el año 2021 el 20% de ellas proporcionó cursos específicos sobre 'Digital básico', abordando temas como el uso de correo electrónico, procesadores de texto y hojas de cálculo. Además, el 17% ofreció capacitación en 'Seguridad en tecnología informática y administración de bases de datos', y el 11% enfocó la formación en 'tecnologías emergentes y sistemas informáticos avanzados', como inteligencia artificial, big data, modelado y visualización de datos. Dirección Nacional de Información Científica. (2024).

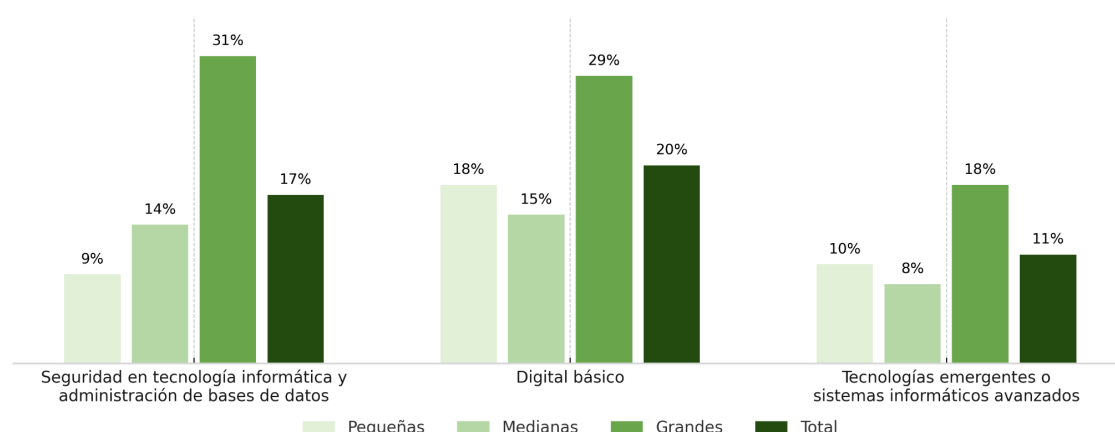


Figura 3: Proporción de firmas que brindaron cursos de formación en tecnologías digitales según tamaño. Año 2021.

Fuente: Elaboración propia en base a DNIC.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

Así, el trabajo de Motta et al (2019) titulado “Industria 4.0 en MiPyMEs manufactureras de la Argentina”, destaca que las empresas que han realizado implementaciones de tecnologías 4.0 utilizaron como punto de partida los conocimientos en competencias digitales básicas.

Por otro lado, el estudio “Desafíos de la Transformación Digital en las PYMES” desarrollado en 2023 por Abel Marcelo Del Do y Andrea Villagra, desde el Instituto de Tecnología Aplicada (ITA), no solo identifica a la débil capacitación del personal y falta de liderazgo digital como inhibidores de la transformación si no que, adicionalmente, menciona la alta incertidumbre en las PyMEs sobre cómo dar los primeros pasos.

El Partido de General Pueyrredón posee un importante polo tecnológico y uno de los entramados productivos más importantes de la Provincia de Buenos Aires (Ministerio de Economía, y Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2022). A través de un relevamiento realizado por ATICMA en 2025, se identificaron más de 30 empresas tecnológicas que están impulsando el uso de inteligencia artificial (IA) en áreas como salud, agro, comercio, educación, industria, logística y fintech, consolidando a la ciudad como un *hub* de referencia en innovación y desarrollo tecnológico. Además, la organización postula “El trabajo conjunto entre empresas, universidades e instituciones de investigación está potenciando la formación de talento en nuevas tecnologías”.

3.1.1.5 Ecológicos

En el contexto actual, donde la conciencia ambiental y la necesidad de adoptar prácticas sostenibles están cada vez más presentes, la digitalización emerge como una herramienta clave para poder adecuar los sistemas productivos a los nuevos estándares ambientales.

Según Sergio Díaz, gerente general de TIVIT (2024), la digitalización con enfoque sostenible implica incorporar soluciones tecnológicas que optimicen procesos internos, reduzcan el consumo de recursos naturales y minimicen la generación de residuos. Además, la implementación de sistemas digitales facilita la monitorización y gestión de los diferentes aspectos contribuyentes a la huella de carbono. Esto permite identificar áreas de mejora y adoptar medidas que impacten que contribuyan a reducirla.

Por otro lado, la agenda 2030 en su noveno Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS-9) establece: “Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.”. Particularmente, la meta 9.c solicita “Aumentar de forma significativa el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones y esforzarse por facilitar el acceso universal y asequible a Internet en los países menos adelantados a más tardar en 2020.”

El Ministerio de Economía sostiene, en la página oficial de la nación, que trabaja en la meta 9.c del ODS 9, en extender, mejorar y proporcionar el acceso a Servicios de Tecnologías de la Información, para promover la formación digital a habitantes de zonas con necesidades básicas insatisfechas en las que se construirán viviendas.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

3.1.1.6 Legales

La presión tributaria es el factor principal que preocupa a las PyMEs en Argentina. El 89% de las empresas encuestadas por PwC en 2021 la identificó en primer lugar, por encima de otras variables como la inflación o la volatilidad cambiaria (Del Do et al., 2023). Afecta la determinación de precios, la competitividad y rentabilidad, lo que limita la posibilidad de reinversión, contratación e innovación (Iturria, 2024). En enero de 2025, la Agencia de Recaudación de la provincia de Buenos Aires, (ARBA), anunció un incremento del 127% en el umbral de facturación (ARBA, 2025), lo que representó un ajuste más coherente con el aumento inflacionario.

Otro aspecto que cobra relevancia en el análisis es el marco normativo vinculado a la protección de datos personales. La ley que reglamenta la protección es la ley N.º 25.326, que establece cuestiones como el consentimiento informado, la finalidad específica del tratamiento, la seguridad y confidencialidad de los datos. En mayo de 2024, fue actualizado su régimen de infracciones y sanciones, mediante la Resolución N.º 126/2024 de la Agencia de Acceso a la Información Pública. En las medidas incorporadas, puede destacarse el Registro de Infractores. La iniciativa de regular los aspectos tecnológicos emergentes corresponde con criterios más estrictos, capaces de consolidar un marco normativo y una fiscalización más activa del cumplimiento de la protección de los datos.

En cuanto al licenciamiento, cabe destacar que las soluciones brindadas por Exceser están enmarcadas en los servicios de suscripción de Microsoft Power Platform y Microsoft 365, por lo cual es necesario realizar un uso adecuado de las licencias del software. Microsoft prohíbe, en sus términos y condiciones de uso, prácticas como la reventa no autorizada o el uso compartido sin licencia. Cada usuario que accede a los desarrollos implementados debe contar con una licencia activa y válida.

3.1.2 Microentorno

3.1.2.1 Competidores

Para comprender el posicionamiento relativo de Exceser en el entorno competitivo, se realizó un análisis de benchmarking mediante entrevistas estructuradas a cinco empresas del sector. A todas se les presentó el mismo caso: una PYME de 30 empleados con información dispersa en Excel, reportes no confiables, y necesidad de:

- Estandarizar la carga de información.
- Acceder rápidamente a datos de clientes y proyectos.
- Controlar en tiempo real el avance del alcance y la contribución al margen bruto de cada proyecto.
- Visualizar en tiempo real el estado general del negocio.
- Superar limitaciones del conocimiento digital del equipo.

En la ciudad de Mar del Plata no se encontraron competidores directos en servicios de transformación digital mediante Microsoft Power Platform. Sin embargo, sí existen

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

actores que ofrecen productos sustitutos o soluciones parcialmente comparables. Dentro de este grupo se encuentra el “Competidor 1” y “Competidor 2”.

1. Competidor 1 (C1): Implementador de ERP Softland

- **Propuesta central:**
 - Consultoría en instalación, configuración, soporte y mantenimiento del ERP Softland, un sistema “enlatado”.
 - Asesoría en la búsqueda de actualización tecnológica y mejoras en los procesos de las organizaciones (gestión de proyectos, workflows, cloud computing)
 - Capacitaciones dedicadas a una persona de la empresa que será la encargada de difundir el conocimiento con el resto de los colaboradores. Pueden ser grabadas.
- **Costos y modo de pago:**
 - \$24.000.000 para la contratación de licencias de uso de Softland correspondiente a 30 usuarios.
 - \$1.800.000 correspondiente al abono mensual de 40 hs de consultoría.
 - \$353.000 correspondiente al abono mensual de actualización tecnológica proveniente de Softland
 - Inversión en infraestructura necesaria para alojar a la base de datos SQL que el ERP necesita para funcionar.
- **Prácticas interesantes:**
 - Comunicación explícita de la capacidad de escalabilidad.
 - Cita casos de éxito de clientes con necesidades similares.
 - Sistema de ticketing para gestionar solicitudes y consultas de clientes durante los desarrollos.
 - Menciona certificación ISO 9001.
- **Barreras críticas:**
 - Se requiere una elevada inversión inicial.
 - Ofrece posibilidad de integrar tableros de visualización de datos pero son del tipo "predeterminados", lo que restringe la capacidad de personalización.
 - Las capacitaciones pueden generar una carga de trabajo adicional al único receptor de la información.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

2. Competidor 2 (C2): Migración a Microsoft 365

- Propuesta central:
 - Consultoría para la migración al trabajo colaborativo en la nube, mediante la gestión del licenciamiento de Microsoft 365 (Office Online, Outlook, manejo de documentos en SharePoint, implementación de Teams).
- Costos y modo de pago:
 - Precio total del proyecto sujeto a cantidad de usuarios y datos a migrar.
 - USD 150 correspondiente al abono mensual por servicio técnico.
- Prácticas interesantes:
 - Presenta Brochure, otorga una imagen de confianza y profesionalismo.
 - Sistema de ticketing para gestionar solicitudes y consultas de clientes durante los desarrollos.
- Barreras críticas:
 - Su enfoque es técnico, no estratégico. No generan una imagen de personalización ni involucramiento en las capacidades digitales internas del cliente.
 - No ofrece servicios en Power BI ni acompañamiento posterior, y recomienda subcontratar analistas de datos por fuera.
 - El mantenimiento no es ofrecido en primera instancia. Luego de consultar por su existencia, se informó que existe un servicio mensual adicional de “mesa de ayuda”.
 - La capacitación incluida se limita a una breve charla introductoria de las herramientas.

Los tres competidores restantes se encuentran radicados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y trabajan sobre la plataforma Microsoft Power Platform, aunque con diferentes enfoques:

3. Competidor 3 (C3): Proveedor de Power Platform con enfoque de proyecto abierto.

- Propuesta central:
 - Dada la amplitud de la necesidad, se propone un “proyecto abierto”, en el que se contraten paquetes de horas mensuales, destinadas al alcance que el usuario disponga.
 - Implementación de un licenciamiento “Pro” en Microsoft, para introducir la transformación mediante la migración al *cloud* y, con esta misma

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

licencia, continuar con la integración de las herramientas de Power BI y Power Automate.

- Capacitaciones que apuntan a la independización del usuario en el uso de Power BI.
- **Costos y modo de pago:**
 - \$72.000 por hora, con posibilidad de descuento al contratar paquetes.
 - Costos asociados al licenciamiento de Microsoft “Pro” correspondiente a los 30 usuarios.
 - \$1.350.000 por 16 horas de capacitación destinada a 5 personas, como máximo.
 - Los ajustes en el valor de las horas se realizan por IPC.
- **Prácticas interesantes:**
 - Comunicación explícita de la capacidad de escalabilidad.
 - Acentuación en la personalización.
 - Presentación de una “demo” para ilustrar trabajos en Power BI similares a los que se espera desarrollar.
 - Versatilidad en la modalidad de proyectos (abiertos o cerrados).
 - Sistema de ticketing para gestionar solicitudes y consultas de clientes durante los desarrollos.
 - Menciona certificación ISO 9001.
 - Posibilidad de destinar horas contratadas para el proyecto a capacitación.
- **Barreras críticas:**
 - No se menciona la alternativa de Power Apps.
 - Por momentos, se realizan explicaciones técnicas innecesariamente complejas para un comprador con bajos conocimientos en las herramientas.
 - Capacitaciones limitadas sólo a Power BI.

4. Competidor 4 (C4): Proveedor de Power Platform con enfoque Modular.

- **Propuesta central:**
 - Enfoque modular y escalonado: Se comienza por la capacitación en herramientas básicas de Microsoft 365, luego se modernizan las

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

planillas actuales mediante SharePoint y Power Automate y, finalmente, se desarrollan dashboards personalizados en Power BI.

- Costos y modo de pago:
 - No informa el costo de la consultoría hasta ver las fuentes de datos.
 - Costos asociados al licenciamiento de Microsoft “Pro” correspondiente a los 30 usuarios.
 - USD 500 por capacitación de cada módulo.
 - Las cotizaciones se realizan en USD, aunque puede pagarse en pesos argentinos.
 - El modo de pago puede ser por proyecto cerrado o mediante hitos entregables.
- Prácticas interesantes:
 - Enfoque modular.
 - Acentuación en la personalización.
 - Escucha activa inicial acerca de la situación actual del cliente.
 - Comunicación explícita de la capacidad de escalabilidad.
 - Elaboración de una “demo” a medida para una próxima reunión, luego de ver las fuentes de información que se manejan actualmente (quitando información sensible).
 - Genera propuestas de valor adicionales como integrar formularios de Microsoft Forms, para completar estandarizadamente las planillas y/o integrar Microsoft Planner, dado que la empresa ficticia trabaja por proyecto.
 - Demostración de interés en las capacidades reales de la organización antes de generar la propuesta final.
- Barreras críticas:
 - No menciona la alternativa de Power Apps.
 - Riesgo cambiario.

5. “Competidor 5” (C5): Consultor en Business Intelligence, Data Analytics y Machine Learning, con enfoque independiente de proveedor (*vendor-agnostic*).

- Propuesta central:
 - Se ofrecen todos los servicios a medida desarrollados por la empresa: Gestión de licenciamientos, migración a diferentes plataformas,

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

business intelligence, automatización de pronósticos, machine learning, inteligencia artificial, soporte, consultoría mensual y capacitaciones.

- Se definen como “agnósticos tecnológicos”, es decir que integran soluciones de distintos proveedores según la conveniencia del proyecto. Por ejemplo, para *Data Analytics* puede usarse Qlic, Tableau o Power BI.
- Las capacitaciones son desarrolladas en modalidad virtual, para un grupo de 5 o 6 personas.
- Costos y modo de pago:
 - No se informa el costo de la consultoría ni el tipo de licenciamiento que será necesario contratar hasta ver las fuentes de datos.
 - 40% de pago por adelantado y 60% a proyecto cerrado.
 - Cotización según alcance del proyecto, no por cantidad de horas.
- Prácticas interesantes:
 - Presenta Brochure, otorga una imagen de confianza y profesionalismo.
 - Cita casos de éxito de clientes reconocidos.
- Barreras críticas:
 - Aunque el entorno de Microsoft Power Platform es una de las alternativas principales, no se especializan únicamente en ella. Para un cliente con poco conocimiento del tema, la amplitud de soluciones puede dar sensación de sobreinformación.
 - No profundiza en las necesidades particulares del cliente, lo cual no demuestra un interés relacional.
 - Para avanzar a la reunión con el equipo técnico, se requiere el envío de fuentes de información, sin discutir la probable existencia de información sensible.

Aunque no fue relevado por benchmarking, es sabido que muchas empresas abren ofertas en plataformas de empleo apuntadas a freelancers, pasantes o, simplemente, capacita a personal interno en digitalización básica, creyendo que pueden resolver necesidades sin ayuda externa. En estos casos, los costos son percibidos como menores pero ocultan ineficiencias y errores.

Del cruce de propuestas, precios y prácticas de estos cinco competidores se presentan las conclusiones en la Tabla 4.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

Aspecto analizado	Conclusión del Benchmarking
Ubicación y cobertura	No existen competidores en Mar del Plata que trabajen con Microsoft Power Platform. Los que lo hacen están en CABA.
Enfoque del servicio	Competidores ofrecen productos estándar con baja personalización.
Etapas de madurez digital de los clientes	Los competidores apuntan a empresas con desarrollos avanzados.
Modelo de negocio	Se encontraron tres esquemas de cotización: por horas, por hitos o por proyecto cerrado.
Moneda de facturación	Pesos (con ajuste IPC) o USD según empresa.
Capacitación y soporte	Siempre con costo adicional; grupos de aproximadamente 5 personas.
Lenguaje comunicacional	Predomina el lenguaje técnico.
Certificación ISO 9001	Solo 2 de 5 competidores la poseen.
Gestión postventa	Uso de sistema de ticketing en algunos casos.

Tabla 4: Conclusión del Benchmarking.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2.2 Clientes

Comprender el perfil, las necesidades y el comportamiento de las PyMEs de Mar del Plata es fundamental.

A lo largo de los años, Exceser ha logrado detectar necesidades prevalecientes en este tipo de empresas. En primer lugar, manejan múltiples fuentes de información dispersa y con baja capacidad de automatización, lo que genera mucha carga de trabajo para los analistas, trabajos repetitivos y mayor probabilidad de cometer errores. Su nivel de madurez digital es variable y menor que el de las grandes empresas.

Los desarrollos requeridos no suelen ser tan concretos sino que se espera una propuesta de valor ante sus necesidades. Además, las compras no siempre son realizadas por profesionales, son los altos mandos de las empresas, incluso los dueños, quienes suelen establecer el contacto. Lo expresado anteriormente se sustenta por lo postulado por North y Varvakis (2016): “las PyMEs tienen recursos más limitados y capacidades de especialización restringidas. Sin embargo, suelen presentar un nivel de jerarquía más simple que permite una toma de decisiones más rápida.”

A partir del mapa productivo laboral argentino del Ministerio de Economía del año 2024, se determinó que existían en el rubro industrial de la ciudad de Mar del Plata 1077 microempresas, 578 pequeñas, 167 medianas y tan solo 7 empresas con más de 500 empleados.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

Con el fin de estudiar el mapa productivo de la ciudad, en el año 2023 la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata realizó una encuesta online a empresas industriales del Partido de General Pueyrredón. La muestra incluyó 261 respuestas equivalentes a 600 empresas, debido a utilizar ponderación para garantizar representatividad sectorial. (Liseras et al., 2024). Denominadas según la clasificación de la Subsecretaría de la Mediana y Pequeña Empresa, los resultados revelan lo siguiente:

- Predominio de microempresas (47%), seguidas por pequeñas (39%) y medianas empresas (14%)
- Un 13% de las PyMEs están radicadas en el Parque Industrial y Tecnológico Mar del Plata-Batán
- Como puede verse en la Tabla 5, existe una concentración en Alimentos y Bebidas, subdividida en pesquera (24%) y no pesquera (21%).
- Otras ramas relevantes (mayores al 5%) son: Química, caucho y plásticos; Textil y confecciones; Software y Servicios Informáticos; Metalmecánica; Madera y muebles; y Maquinarias y equipos.

Rama	Porcentaje
Alimentaria pesquera	23,90%
Alimentaria no pesquera	20,50%
Química, caucho y plásticos	9,70%
Textil y confecciones	8,80%
Software y Servicios informáticos (SSI)	7,70%
Metalmecánica	6,80%
Madera y muebles	5,70%
Maquinarias y equipos	5,50%
Automotores, partes y Naval	4,00%
Aparatos eléctricos y otros equipos	2,50%
Papel e imprenta	2,70%
Otras actividades	2,20%
Total	100,00%

Tabla 5: Distribución de empresas por sector.

Fuente: Elaboración propia en base al Mapa Productivo del Partido de General Pueyrredon.

Finalmente, como análisis adicional, se destaca el análisis del perfil de uso del software por rama de actividad en la ciudad. Se distinguen dos perfiles de uso: El primero está conformado por las firmas que contratan a medida, innovan, invierten, están diversificadas, tienen más ocupados calificados que el promedio y pertenecen a las ramas de actividad: Química, caucho y plástico y Metalmecánica (próximo

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

encontramos a Maquinarias y equipos y Automotores, partes y naval). El perfil de uso menor lo conforman empresas que contratan software de tipo enlatado, no innovan, no están diversificadas, tienen menos ocupados calificados que la media y pertenecen a las categorías Alimentos y bebidas (excepto pesca) y Otras actividades (Marcel, et al, 2023).

3.1.2.2.1 Hallazgos del estudio que resultan de interés para Exceser.

A partir de la información obtenida en el estudio realizado, se observan una serie de elementos que ayudan a comprender aún más el perfil de las PyMEs industriales de la región. Los elementos se agrupan en tres dimensiones: el perfil empresarial, las inversiones y capacidades actuales, y los factores que inciden en la adopción de tecnologías 4.0.

- Perfil empresarial:
 - El 69% son empresas familiares.
 - El 85% opera en una sola planta (el 15% restante posee máximo dos plantas, todas locales).
 - Las medianas empresas muestran mayor consolidación en el mercado, han operado en una mayor cantidad de contextos macroeconómicos y cuentan con mayor experiencia y capacidades acumuladas, especialmente las ramas de Automotores/Naval y Alimentaria pesquera.
- Inversión y capacidades:
 - Pequeñas y medianas empresas invierten en mayor medida de manera sostenida.
 - La fuerza laboral cuenta con un 52% del personal con secundario (completo/incompleto), 12% con formación técnica/terciaria, y 31% profesional universitario.
 - Un 13% conoce mucho del concepto de Industria 4.0, un 13% conoce algo y 21% conoce poco.
 - Un 17% implementa acciones para adaptar la empresa a los desafíos de la Industria 4.0. Se observa que, teniendo en cuenta que tan solo un 26% conoce de algo a mucho del concepto, el hecho de que un 17% adopte acciones concretas representa un índice de adopción efectiva en acción del 65%, lo que refuerza la importancia de enfatizar en la educación respecto a la temática.
 - Únicamente un 8% invierte en big data/analítica avanzada. Para este aspecto, aplica el mismo análisis que en el punto anterior.
 - Se observa un mayor interés en servicios cloud con un 42% de empresas que invierten en ello.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

- Las ramas química, caucho, plástico y metalmecánica se destacan por su perfil innovador con mayor proporción de ocupados calificados.

A partir de la Figura 4 se puede visualizar que las inversiones se concentran en herramientas de comunicación y soporte, como marketing digital, servicios cloud y seguridad informática, mientras que las tecnologías vinculadas a Industria 4.0 (como big data, IA y mantenimiento predictivo) aún presentan baja adopción, lo que evidencia oportunidades de desarrollo para empresas como Exceser.

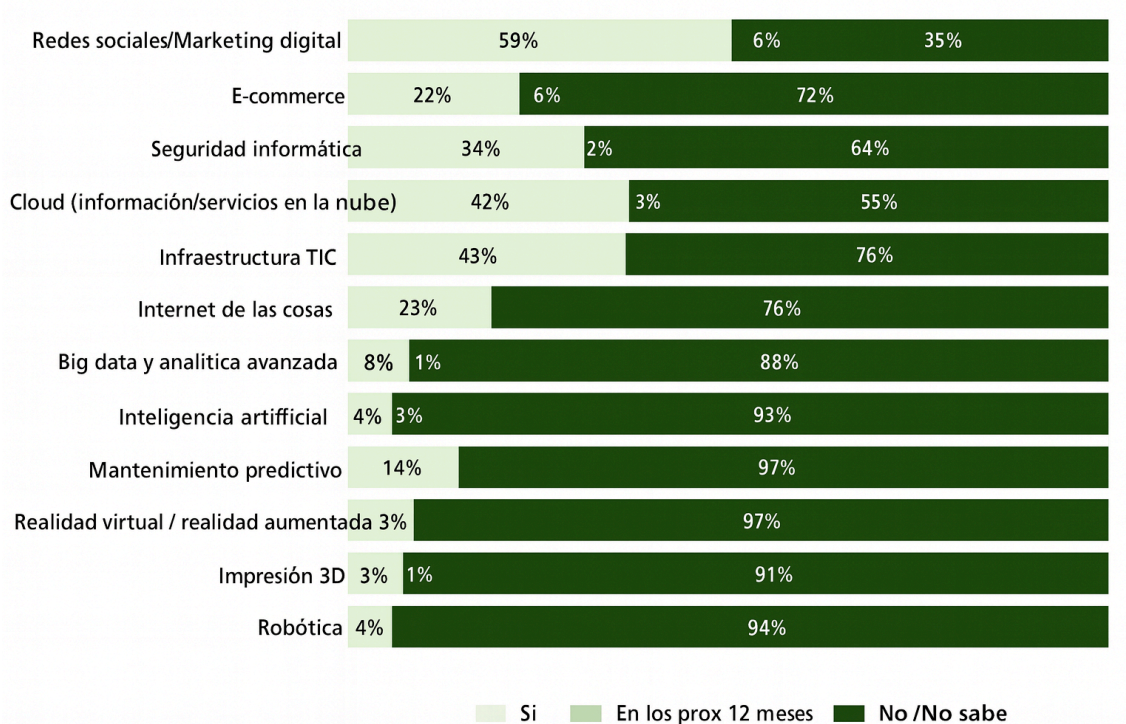


Figura 4: Inversión en tecnologías digitales.

Fuente: Elaboración propia en base al Mapa Productivo del Partido de General Pueyrredon

Se identificaron factores potenciadores para la adopción de tecnologías 4.0:

- Acceso a mayor información sobre los efectos y beneficios de la transformación digital
- Disponibilidad de financiamiento
- Recursos humanos capacitados para llevar adelante la transformación digital.
 - Se destaca que el 63% contrató consultorías en el último año, priorizándose las de mejora de gestión (38%).

A modo de resumen del proceso de compra de las PyMEs, se observó que el centro de compras es reducido. Es decir, la decisión suele recaer directamente sobre los niveles jerárquicos, como pueden ser dueños o gerentes generales, lo que implica un proceso de decisión más ágil, pero sensible a la percepción de confianza. Por otro

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

lado, el proceso de adquisición tecnológica no proviene de una planificación estratégica, sino que responde a necesidades puntuales. En este sentido, se espera una propuesta de valor clara y personalizada.

3.1.2.3 Productos sustitutos

Las PyMEs marplatenses pueden optar por alternativas que, sin ofrecer soluciones personalizadas de *business intelligence*, satisfacen parcialmente sus necesidades en gestión de datos. Estos sustitutos representan una amenaza competitiva indirecta para Exceser. Se clasifican en tres categorías:

- **Herramientas *Self-Service*:** Las empresas pueden intentar realizar análisis de datos básicos de forma autónoma con herramientas gratuitas o de bajo costo como Excel avanzado (tablas dinámicas, macros), Google Data Studio (capacidades básicas de análisis para obtener insights rápido), proyectos “caseros” de Power BI Desk.(versión gratuita con funcionalidades limitadas). Su atractivo es su bajo costo y familiaridad operativa.
- **Software “Enlatado”:** ERPs genéricos como Softland o Tango Gestión son sistemas que ya fueron desarrollados en forma estandarizada, viene con una serie de funcionalidades predefinidas listas para usar: plantillas de informes, conectores predefinidos a Excel o bases de datos y dashboards básicos que cubren los indicadores más comunes (ventas, stock, gastos). Sugieren una solución rápida para procesos básicos, aunque presentan la desventaja de sus altos costos y su rigidez.
- **Plataformas de colaboración básica en la nube:** Las PyMEs con poca madurez digital podrían creer que “organizar datos en la nube = transformación digital”. Si bien cubren necesidades inmediatas de colaboración y organización (ej: compartir Excels en Drive), no abarcan análisis avanzados. Para este tipo de soluciones puede optarse por adoptar el entorno de Google Workspace en lugar de Microsoft 365, según las necesidades, preferencias o integraciones existentes en la organización.

3.2 Análisis interno

La empresa en estudio realiza sus operaciones en la ciudad de Mar del Plata. Su actividad económica a nivel nacional se realiza en la provincia de Buenos Aires (Mar del Plata y alrededores) y en Chubut (Rawson y alrededores). También ha brindado soluciones a nivel internacional en algunos países de Latinoamérica.

Actualmente presenta características propias de una startup como flujos de cajas variables, la dependencia de facturación en pocos clientes y la falta de estandarización en los procesos.

Su principal actividad se centra en el desarrollo de soluciones a medida, trabajando con empresas que valoran la personalización y la relación estrecha con el proveedor del servicio.

En este contexto, la cartera de productos incluye:

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

- *Dashboards* en Power BI.
- Flujos automáticos en Power Automate.
- Aplicaciones en Power Apps.

A nivel organizacional, la estructura de Exceser es reducida pero multidisciplinaria y se presenta en la Figura 5:

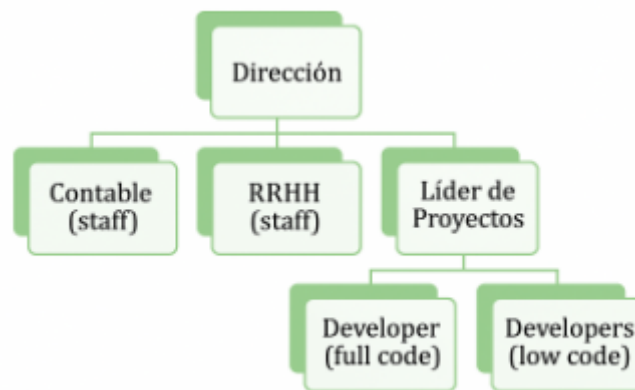


Figura 5: Organigrama.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Exceser.

- *CEO*: responsable de la gestión, la planificación estratégica y el soporte a los desarrolladores.
- *Staff* de Recursos Humanos.
- *Staff* Contable.
- Líder de proyecto y especialista *low-code*.
- Desarrollador *full code*. (*Full time*)
- Tres desarrolladores fijos especialistas en *low-code* y BI. (Dos *full time* y uno *part time*)

Para dimensionar la capacidad productiva de la empresa, se observa que cada uno de los desarrolladores trabaja, como máximo, con cinco proyectos en simultáneo.

Existen varios atributos diferenciales que le permiten a Exceser competir y diferenciarse en el mercado. Entre sus cualidades distintivas se destacan:

- Capacidad para traducir necesidades complejas a soluciones *low-code*.
- Integrantes del equipo con formación ingenieril que comprende las lógicas empresariales, logra la interpretación de la complejidad dentro de los procesos, y es capaz de proponer mejoras sobre puntos de apalancamiento.
- Aptitud para fidelizar a los clientes mediante valor añadido y satisfacción constante de sus necesidades.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

- Oferta de soluciones integrales con capacidad de escalabilidad a futuro.
- Flexibilidad ante posibles cambios en los requisitos iniciales.
- Cultura de confianza y delegación para con sus colaboradores.
- Apertura al feedback.
- Trabajo con metodologías ágiles.

Sin embargo, también existen aspectos críticos que amenazan el crecimiento y la consolidación de la empresa como:

- Ingresos variables por desarrollo de soluciones a medida y trabajo por proyectos.
- Dependencia de pocos clientes.
- Esfuerzos de marketing vigentes sin fundamento estratégico; enfocados únicamente en redes sociales.
- Enfoque marcado en la excelencia operativa, descuidando la estrategia de diversificación de la cartera de clientes.
- Vulnerabilidad a la rotación de personal debido al bajo número de colaboradores y al *know-how* especializado requerido.
- Subestimación de los tiempos pactados para cada desarrollo.
- Escasa documentación de procedimientos y control de horas del equipo.
- Limitada capacidad de inversión.

En síntesis, se reconoce que tiene el potencial para diferenciarse por medio del equilibrio entre sus excelentes capacidades técnicas, habilidades blandas y una oferta de productos de vanguardia. Con un equipo multidisciplinario profesional, interiorizado en el entorno empresarial, se promueve una sinergia con sus clientes para obtener un producto adaptado a sus necesidades. Así, se le otorga un valor agregado por medio del tratamiento estratégico de las problemáticas. La empresa practica escucha activa, integrando feedback positivo y áreas de mejora, sabe delegar y flexibilizar su pensamiento. Resulta importante destacar las habilidades blandas de la organización ya que, aunque se invisibilizan, colaboran de igual manera que los conocimientos de ciencias duras en la adaptación a los cambios, la resolución de problemas de manera creativa y el logro de sus objetivos.

En términos de los productos ofrecidos, se valoran las soluciones *low-code* que proveen resultados en plazos menores y posibilidad de escalar módulos adicionales en etapas posteriores. La capacidad de agregar módulos con facilidad y/o integrar los demás servicios de la consultora, colabora con la proyección de relaciones a largo plazo.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

Por otro lado, se debe mejorar los flujos de caja para lograr mayor estabilidad y revertir la dependencia en pocos clientes, quienes demandan un gran número de desarrollos en comparación al resto de sus compradores. Sumado a esto, la falta de procedimientos estandarizados con pequeña estructura, aumentan el riesgo a quedar expuesto ante posibles rotaciones imprevistas. Los puntos anteriores, las acciones de marketing reactivo y deficiencia en la estimación de tiempos son indicios de la necesidad de un enfoque estratégico integral que el presente trabajo busca aportar.

3.3 Herramientas y diagnóstico

3.3.1 5 Fuerzas de Porter

A partir de la información obtenida durante la investigación, se elaboró el modelo de las cinco fuerzas de Porter a fin de evaluar las fuerzas competitivas de Exceser. El objetivo de esta herramienta consiste en determinar posibles oportunidades de mejora y disminuir posibles amenazas.

3.3.1.1 Poder de negociación de los clientes.

Las PyMEs suelen operar con recursos limitados, lo que las vuelve sensibles al precio y pendientes al costo-beneficio de cualquier inversión. Además, en la mayoría de los casos, los encargados de decidir la contratación del servicio no son expertos en tecnología, por lo que se genera un enfoque más centrado en la confianza y la claridad de la propuesta de valor, antes que en especificaciones técnicas.

En ese sentido, la personalización del servicio y el grado de integración de los procesos internos de cada cliente no solo funcionan como carácter diferenciador sino que presentan otra ventaja: Una vez implementados los servicios de Exceser la futura elección de cambiar de proveedor de servicio resulta dificultoso ya que implicaría un costo elevado en términos de tiempo, curva de aprendizaje y dinero.

Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes está presente, principalmente cuando existen restricciones presupuestarias. Sin embargo, se ve neutralizado por el valor intangible que aporta Exceser en términos de personalización, confianza y *know-how*.

3.3.1.2 Poder de negociación de los proveedores

El principal proveedor de la empresa es Microsoft. Microsoft controla la combinación de licencias de Microsoft 365 y Power Platform necesarias para el acceso completo a las soluciones desarrolladas por Exceser. Su poder de negociación es alto porque:

- A nivel general, en entornos corporativos destinados a *business intelligence* y *low code*, son prácticamente un monopolio.
- Todos los desarrollos de Exceser están contenidos en el entorno de Microsoft.
- Los precios que la plataforma establezca están predefinidos y cualquier cambio tarifario deberá ser aceptado por los usuarios que quieran continuar con su acceso.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

3.3.1.3 Amenaza de nuevos entrantes

El mercado de consultoría en transformación digital para PyMEs tiene barreras de entrada moderadas desde el punto de vista de la inversión inicial necesaria. Las herramientas utilizadas están disponibles al contratar las licencias de Microsoft correspondientes y no requieren una infraestructura costosa para comenzar a prestar servicios. Esto permite que nuevos competidores, incluso freelancers, puedan ingresar al mercado con inversiones mínimas. Sin embargo, para entregar valor real, el consultor necesita un *knowhow* mucho más profundo que la mera instalación de las herramientas. Por ejemplo, los conocimientos técnicos requeridos para un dominio robusto incluyen, entre otros:

- Dominar el modelado de datos en Power BI.
- Manejar lenguajes DAX y M.
- Saber integrar fuentes heterogéneas (SQL, Excel, SharePoint, etc) y asegurar la actualización automatizada de los datos.
- Diseñar interfaces de usuario amigables para los usuarios.
- Implementar seguridad, configurar roles y permisos.

Además, existen barreras intangibles que resultan diferenciales frente a nuevos competidores. La experiencia acumulada en proyectos de distinta índole permite comprender los procesos internos de los clientes y ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades reales.

Por otro lado, el posicionamiento y la reputación también funcionan como filtros de ingreso al mercado. Las soluciones están relacionadas a los datos sensibles de las organizaciones, por lo que la confianza resulta fundamental. Gran parte de las PyMEs no cuentan con equipos técnicos y, como se mencionó anteriormente, la decisión suele recaer en directivos o propietarios, lo que refuerza el peso de la trayectoria y las recomendaciones.

En conclusión, si bien la amenaza de nuevos entrantes existe, la ventaja competitiva de Exceser radica en el conocimiento aplicado, en la trayectoria en el tiempo y en los casos de éxito logrados, más que en las herramientas necesarias en sí mismas.

3.3.1.4 Amenaza de productos sustitutos

Como fue estudiado en el apartado del microentorno, existen tres grupos de soluciones suplementarias al servicio brindado por Exceser.

En primer lugar, algunas empresas pueden optar por soluciones internas o herramientas gratuitas por el atractivo del nulo o bajo costo, pero las limitaciones se hacen visibles a los pocos meses cuando los usuarios abandonan la iniciativa por dificultad para modelar datos complejos. Puede ser una opción suficiente en etapas iniciales o en organizaciones con baja complejidad operativa.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

Otra forma de sustitución se da a través del uso de software “enlatado”, es decir, aplicaciones genéricas que ofrecen soluciones estándar. Estas herramientas no requieren desarrollo personalizado, suelen ser menos flexibles y no se adaptan con facilidad a los procesos internos de cada organización. No siempre las PyMEs advierten de forma explícita estas limitaciones por ello, resulta imprescindible evaluar hasta qué punto los potenciales clientes conocen los costos de oportunidad de cada propuesta.

En ese sentido, la situación de Exceser ofrece un diferencial que los sustitutos difícilmente puedan igualar o replicar. Como se destacó en apartados previos, el valor no radica únicamente en la herramienta entregada, sino en el acompañamiento, la adaptación y la posibilidad de escalar o modificar los desarrollos.

3.3.1.5 Rivalidad entre competidores existentes

Si bien existen empresas que ofrecen servicios similares a los de Exceser, la rivalidad competitiva se considera baja por dos principales razones.

En primer lugar, cada competidor se posiciona con diferentes enfoques y cubre un nicho distinto, lo que reduce la superposición de servicios ofrecidos.

Por otro lado, el mercado actual se encuentra en una etapa temprana de adopción tecnológica, con un creciente interés por mejorar sus capacidades digitales. Esta fase incipiente, sumada a la ventaja geográfica de Exceser como único proveedor especializado en Power Platform en Mar del Plata, genera un escenario donde la demanda potencial supera ampliamente la oferta disponible.

Así, en lugar de una lucha por participación de mercado, el desafío radica en educar al cliente y construir confianza en soluciones de transformación digital.

3.3.2 Ciclo de vida

Para comprender el comportamiento del cliente relacionado con la aceptación de los productos a ofrecer, se aplica el modelo de ciclo de vida a la adopción de tecnologías 4.0 de las PyMEs industriales del Partido de General Pueyrredón.

Los datos de interés, extraídos de la encuesta local presentada en la sección de clientes, se muestran en la Tabla 6:

Dimensión evaluada	Dato cuantitativo/cualitativo	Interpretación
Conocimiento de Industria 4.0	Solo el 47% de las empresas encuestadas declaró conocer el término.	Medio nivel de conocimiento general.
Implementación activa de prácticas digitales	El 17% lleva adelante acciones concretas para adaptarse.	Adopción efectiva aún limitada.
Inversión en analítica avanzada o big data	El 8% de las empresas realiza este tipo de inversión.	Baja penetración de tecnología en análisis de datos.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

Uso de servicios en la nube	42% de las empresas invierte en soluciones cloud.	Base digital instalada en crecimiento.
Capacitación en tecnología y gestión	70% invirtió en formación el último año, especialmente en niveles gerenciales.	Alto interés por incorporar competencias.
Contratación de servicios externos de consultoría	63% contrató consultorías, siendo la mejora de gestión más frecuente (38%).	Apertura a servicios externos y especializados.
Nivel de sistematización actual	Planillas de excel y registros manuales dispersos	Procesos aún poco automatizados
Principales barreras percibidas	Falta de información y capacitación. Por otro lado, las PyMEs dispuestas a recibir asesoramiento se estancan en esa etapa.	Obstáculos que ralentizan el proceso de adopción. Lo urgente retarda lo importante.

Tabla 6: Criterios relacionados al nivel de adopción de tecnologías 4.0.

Fuente: Elaboración propia.

En función de los datos presentados, se concluye que la adopción de tecnologías 4.0 en el sector PyME local se encuentra en la etapa de introducción. El análisis del conjunto de indicadores permite comprender que el interés por la transformación digital está presente, pero aún no se traduce en una adopción íntegra. Esa distancia entre la predisposición y la implementación representa una oportunidad para generar condiciones habilitantes, como capacitación y acompañamiento técnico, para acelerar el proceso de transformación. La etapa del ciclo de vida de la adopción de tecnologías 4.0 se presenta en la Figura 6.

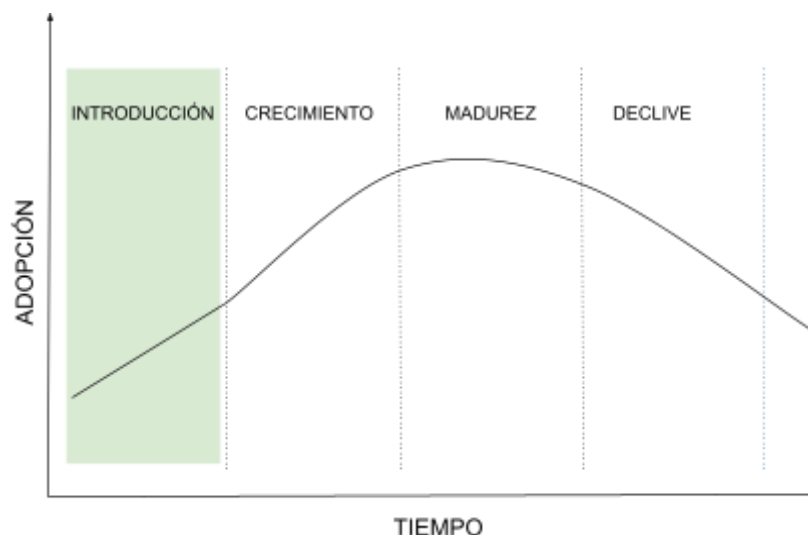


Figura 6: Ciclo de vida de la adopción de tecnologías.

Fuente: Elaboración propia.

Para complementar el análisis realizado, se incorporó el modelo de adopción de innovaciones desarrollado por Rogers (2003). El modelo clasifica a los adoptantes de innovaciones en cinco grupos: innovadores, adoptadores tempranos, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagados. La clasificación se basa en el grado de

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

apertura al cambio, la tolerancia al riesgo y el momento en el que las personas deciden incorporar una innovación.

En línea con los resultados obtenidos en el análisis de ciclo de vida, se ubicó al mercado de interés dentro de las categorías mayoría temprana y mayoría tardía. Es decir, empresas que no lideran el cambio, pero que comienzan a mostrar interés si existen condiciones habilitantes. Las mayorías pueden ser seguidoras de casos de éxito de grandes empresas (los innovadores). Tal como fue fundamentado en la página 9, se reconoce en las PyMEs un comportamiento imitativo de las iniciativas exitosas a menor escala. Además, también se considera al apoyo institucional y financiero como un acelerador de la adopción.

La mayoría temprana busca referencias previo a tomar decisiones, mientras que la mayoría tardía requiere incluso una presión externa para incorporar cambios, como puede ser la necesidad de aumentos de márgenes o la pérdida de ventaja competitiva frente a la competencia.

Sin embargo, como se mencionó en la página 17, algunos sectores presentan mayor predisposición a invertir en tecnología. Enfocar las primeras acciones en estos sectores más receptivos permitiría acelerar la generación de demanda primaria y generar casos de éxito que funcionen como palanca de adopción para los segmentos más conservadores.

Entonces, a modo de conclusión general, con un mercado que se encuentra en la etapa de introducción respecto a la adopción de tecnologías 4.0, resulta fundamental destacar la necesidad de generar demanda primaria, es decir, educar al mercado sobre la utilidad y beneficios generados por la tecnología.

Las acciones que lleve a cabo Exceser deberán estar orientadas a reducir la incertidumbre, brindar evidencia concreta del valor de la propuesta y facilitar la adopción mediante acompañamiento técnico.

3.3.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Para evaluar de forma estructurada la posición competitiva de Exceser frente a actores clave del sector, se implementó la Matriz de Perfil Competitivo (MPC). Los factores críticos de éxito (FCE) se definieron mediante:

- Hallazgos del benchmarking (p. 11), que revelaron prácticas interesantes y barreras críticas, evaluables por las PyMEs locales a la hora de decidir.
- Aspectos que afectan la negociación con el cliente: sensibilidad al precio, personalización, confianza y soporte continuo (p. 22).

Cada competidor (Ci) fue calificado en una escala de 1 (Muy débil) a 4 (Muy fuerte). Los resultados cuantitativos se sintetizan en la Tabla 7 y, a nivel gráfico, en la Figura 7.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

FCE	Exceser	C1	C2	C3	C4	C5
Personalización	4	1	1	4	4	4
Llegada al nicho	2	1	4	3	3	1
Escalabilidad	4	4	1	4	4	4
Capacitación	2	2	1	4	3	3
Soporte post-venta	4	4	2	4	3	3

Tabla 7: Matriz de Perfil Competitivo.

Fuente: Elaboración propia.

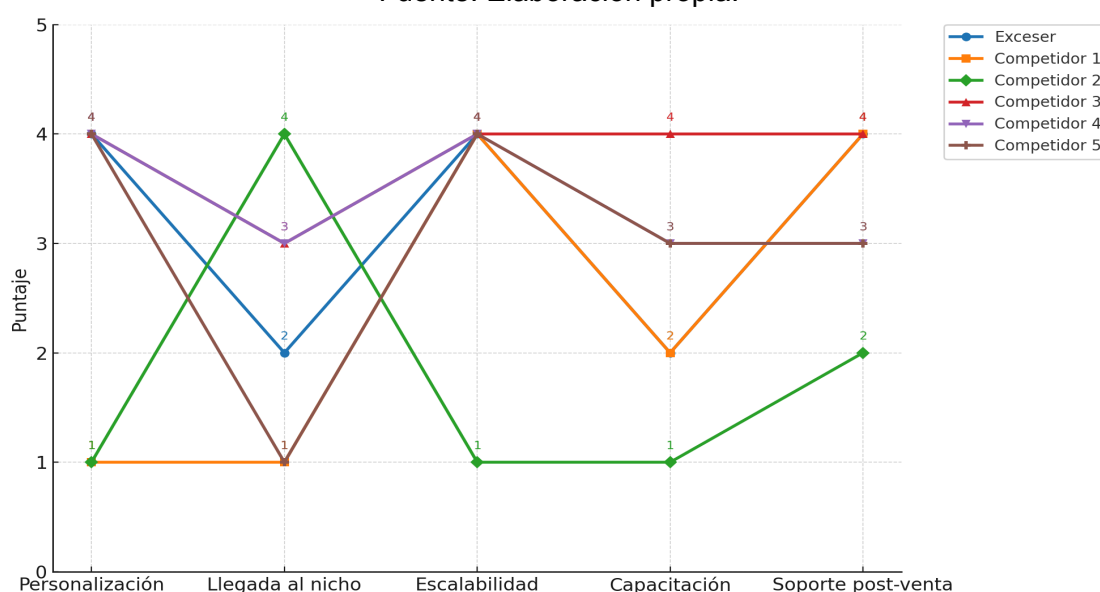


Figura 7: Perfil competitivo.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que el factor crítico de éxito "precio" no fue incluido en el análisis. Si bien existe información de algunos competidores, es escasa. Además, la propia organización lo considera información sensible. Sin embargo, se reconoce la importancia de este factor en el proceso de decisión de compra de las PyMEs, por lo que es deseable incluir este factor en análisis posteriores.

Al analizar la Matriz de Perfil Competitivo, se busca destacar fortalezas, con las que Exceser puede fortalecer su liderazgo y debilidades, que expongan brechas críticas que deberán acortarse.

En primer lugar, en el factor "Capacitación" Exceser presenta una desventaja frente a los competidores número 3 y 4. Se toma como referencia al Competidor 3, quien establece un programa formativo estructurado que incluye capacitaciones teórico-prácticas para hasta 5 personas. y da flexibilidad para asignar horas del proyecto a capacitaciones adicionales. En contraste, Exceser actualmente brinda capacitaciones, pero no planifica sesiones estructuradas como parte del servicio.

Otro aspecto crítico es la llegada al nicho, entendida como la capacidad de adaptar soluciones a los dolores únicos del sector PyME y comunicarlas efectivamente. El puntaje obtenido por Exceser fue relativamente bajo porque no se posee una

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

estrategia comunicacional adaptada a PyMEs. Aunque el equipo domina el diagnóstico de procesos y el diseño de soluciones a medida, en la primera reunión suele ofrecer explicaciones demasiado detalladas y técnicas, lo que puede abrumar y dificultar la llegada del valor concreto del servicio. En el benchmarking, la diferencia comunicacional entre competidores fue notoria. Algunos emplearon lenguaje técnico y centrado en casos de éxito de grandes empresas, lo cual generó una sensación de distanciamiento e inaccesibilidad. En otros casos, como el del Competidor 4 se logró conectar mediante ejemplos prácticos y cotidianos. Esta brecha revela un aspecto sensible: las PyMEs necesitan percibir a su proveedor como un aliado accesible, no como un experto inalcanzable. Si bien el objetivo de este trabajo es justamente mejorar la penetración en el sector PyME de Mar del Plata, resulta importante el análisis de ese factor para poder establecer la brecha actual con el resto de los competidores.

3.3.4 Análisis de escenarios multicriterio

A partir del análisis del entorno externo y del relevamiento realizado a nivel local, se procedió a realizar el análisis de escenarios. Esta herramienta estratégica permite evaluar cómo diversos contextos pueden afectar el desarrollo de Exceser.

Para el estudio fueron seleccionados cinco criterios con influencia directa sobre la demanda de tecnologías digitales en las PyMEs del Partido de General Pueyrredón: presión tributaria, apertura al cambio, inversión en capacitación digital, implementaciones previas a la tecnología 4.0 y necesidad de respuesta frente a amenazas.

3.3.4.1 Delimitación de escenarios

Para cada criterio se definieron tres escenarios, pesimista, realista y optimista, que describen condiciones diversas en la región estudiada.

- Apertura al cambio: Fue identificado, en la página 11, que las PyMEs locales no suelen liderar procesos de transformación, sino que adoptan un comportamiento imitativo basado en casos de éxito.
 - Escenario pesimista: Alta resistencia y tradicionalismo. Decisiones centralizadas en generaciones escépticas. La innovación es percibida como riesgo.
 - Escenario realista: Transición hacia apertura parcial. Combinación de métodos tradicionales con digitalización. Búsqueda de evidencia de beneficios antes de profundizar en los cambios. Son los mandos medios los que funcionan como enlace intergeneracional.
 - Escenario optimista: Innovación continua liderada por la dirección. Los procesos tecnológicos son revisados regularmente. Existe colaboración intergeneracional.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

- **Inversión en capacitación digital:** El bajo nivel de conocimiento digital existente puede representar una oportunidad para que Exceser actúe como agente de difusión y capacitación.
 - Escenario pesimista: Estancamiento en el nivel actual. Formación limitada a iniciativas aisladas.
 - Escenario realista: Incremento progresivo de la capacitación, pero incluye únicamente a los altos mandos de las organizaciones.
 - Escenario optimista: Conciencia plena desde la dirección, quienes promueven la formación en competencias tecnológicas en todos los niveles organizacionales.
- **Implementaciones previas a la tecnología 4.0:** La adopción de tecnologías 4.0 suele requerir experiencia previa en herramientas digitales básicas.
 - Escenario pesimista: No se utilizan herramientas digitales de menor escala, como hojas de cálculo estandarizadas o software básico. La información está fragmentada y dispersa, y los procesos operativos carecen de un control metódico.
 - Escenario realista: Se han implementado herramientas digitales iniciales (Planillas estandarizadas, sistemas de gestión básicos, etc), pero requieren ajustes y mayor integración para alcanzar su plena utilidad operativa.
 - Escenario optimista: La mayoría de las PyMEs dispone de sistemas relacionados a tecnologías 4.0 integradas en sus procesos que funcionan como fuente de información (ERP, inteligencia artificial, IoT, etc.).
- **Necesidad de respuesta ante amenazas:** Las PyMEs argentinas operan en un entorno inestable, lo que requiere capacidad de reacción. Para modelizar el criterio, se plantean escenarios en los que las amenazas corresponden al ingreso de nuevos competidores y cambios en el acompañamiento estatal.
 - Escenario pesimista: Enfoque en la subsistencia, con nulo impulso innovador o ingreso masivo de competidores sin apoyo estatal.
 - Escenario realista: Apertura de mercado en sectores estratégicos.
 - Escenario optimista: Ingreso moderado con incentivos estatales.
- **Presión tributaria:** Criterio externo crítico, identificado como la principal preocupación de las PyMEs. No obstante, es difícil influir sobre este aspecto..
 - Escenario pesimista: Máximo histórico (31.5% en 2015).
 - Escenario realista: Valor actual (27.6% en 2024).

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

- Escenario optimista: Reducción de 3.9% (Misma brecha que la registrada entre el valor máximo y el actual), alcanzando 23.7%.

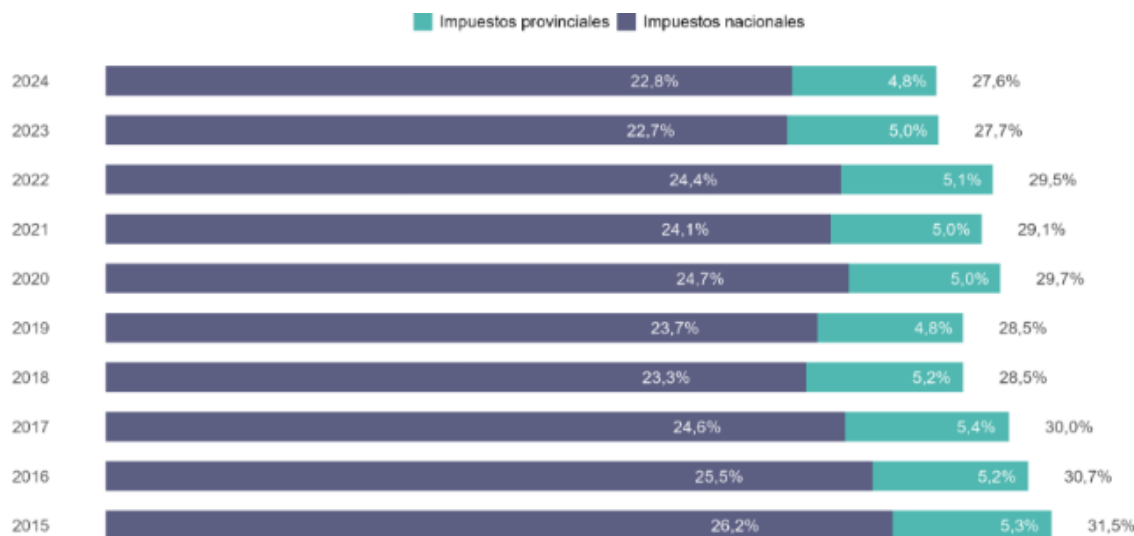


Figura 8: Presión tributaria en % del PIB.

Fuente: Elaboración propia en base a Subsecretaría Argentina de Ingresos Públicos.

3.3.4.2 Focus group

Se realizó un focus group mediante encuesta a 15 decisores de MiPyMEs locales para validar empíricamente los criterios. La muestra incluyó empresas de diversos sectores y niveles de digitalización. Se incorporó una pregunta de control que permite validar el conocimiento mínimo del encuestado en materia de gestión PyME. El nivel de digitalización reportado se distribuyó de la siguiente manera: 6 empresas con nivel básico, 6 con nivel intermedio y 2 con nivel avanzado, lo que sugiere que la mayoría aún no ha alcanzado una adopción plena de tecnologías avanzadas como ERP, inteligencia artificial o blockchain. Los sectores de actividad relevados incluyeron comercial, agropecuario, industrial, salud, software y construcción.

Se agruparon las preguntas de la encuesta de acuerdo con los criterios seleccionados al comienzo del análisis:

- Preguntas 1, 2 y 3 → Apertura al cambio.
- Preguntas 4, 5 y 6 → Inversión en capacitación digital.
- Pregunta 7 → Implementaciones previas a la tecnología 4.0.
- Pregunta 8 → Necesidad de respuesta ante amenazas.
- Pregunta 9 → Presión tributaria.

3.3.4.3 Metodología para el análisis de escenarios y criterios

La ponderación a utilizar en la herramienta de análisis se sustentó en un “triángulo de justificación”: (i) datos cuantitativos de la encuesta (media, mediana, desviación

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

estándar), (ii) evidencia cualitativa de análisis estratégicos previos y (iii) contextualización.

En primer lugar, se calcularon medias, medianas y dispersión para las preguntas, agrupadas por criterio. Se pretendió observar la valoración global que se da a las soluciones y el grado de consenso entre los encuestados. Los resultados se presentan en la Tabla 8.

Criterio	Escenarios analizados	Media ($\bar{x}$)	Mediana (Me)	Dispersión
Apertura al cambio	Escenario 1	7.73	8.00	1.79
	Escenario 2	7.07	8.00	2.63
	Escenario 3	7.60	7.00	1.71
Inversión en capacitación digital	Escenario 4	5.93	6.00	2.79
	Escenario 5	6.27	7.00	2.22
	Escenario 6	7.87	8.00	2.03
Implementaciones previas a la tecnología 4.0	Escenario 7	7.40	8.00	1.76
Necesidad de respuesta ante amenazas	Escenario 8	8.00	8.00	1.51
Presión tributaria	Escenario 9	8.00	8.00	1.56

Tabla 8: Medidas estadísticas.

Fuente: Elaboración propia.

Como fue establecido en la metodología, se consolidaron los datos estadísticos de la encuesta con análisis cualitativos y contextuales para definir los pesos y valoraciones de forma apropiada.

Los pesos asignados a cada criterio corresponden a una ponderación relativa de su importancia dentro del modelo, expresada en valores entre 0 y 1. Se detallan a continuación.

- Apertura al cambio (Peso: 0.15): Existe una dicotomía entre la aspiración y la acción. Si bien los encuestados reconocen que la digitalización mejoraría la imagen vanguardista de su empresa (media de 7.60), y además con un optimismo reflejado en el sesgo derecho en la distribución de respuestas, la implementación real se ve frenada por resistencias internas. La exigencia de pruebas de beneficios operativos y financieros destaca con la

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

tercera media más alta de la encuesta, 7.73, lo que reafirma su moderación al innovar pero que, a su vez, abre la oportunidad de utilizar los casos de éxito a favor del proveedor. Se asigna un peso medio-bajo (0.15) porque, si bien es un facilitador clave, la incertidumbre en la materialización del cambio lo hace menos determinante que otros factores más consolidados.

- **Inversión en capacitación digital (Peso: 0.20):** Se observó una correlación positiva. A mayor nivel de capacitación interna propuesto, mayor predisposición a contratar (medias de 5.93, 6.27 y 7.87). En la encuesta, se obtuvo la segunda media más alta en el escenario de capacitación plena. La dispersión disminuyó en los escenarios más avanzados (de 2.79 a 2.03), indicando un mayor consenso. Se le asigna un peso alto (0.20) por ser un motor claro de la demanda. La tendencia consistente y la alta valoración media lo posicionan como un criterio fundamental para impulsar la contratación de servicios.
- **Implementaciones previas a la tecnología 4.0:** Su media fue de 7.40. No fue de las más altas pero ningún encuestado valoró este criterio con menos de 5 puntos y el 53% lo evaluó con puntajes de 8 a 10. Es decir que las PyMEs no perciben viable “saltar” directamente a tecnologías 4.0 sin antes haber tenido la experiencia de implementar exitosamente alguna herramienta de digitalización de menor escala. Se otorga un peso alto (0.20) porque la baja dispersión y altas valoraciones reflejan que es una condición importante para el mercado objetivo.
- **Necesidad de respuesta ante amenazas (Peso: 0.23):** Este criterio obtuvo la media y mediana más altas (8.00) y la menor dispersión (1.51) de toda la encuesta. Los encuestados consideraron muy importante contar con servicios que habiliten la capacidad de reacción. Se le asigna el peso más alto (0.23) de todos los criterios. La combinación de una valoración máxima con una dispersión mínima indica que este es el factor más determinante y menos negociable a la hora de generar demanda.
- **Presión tributaria (Peso: 0.22):** Al igual que el criterio anterior, obtuvo una media y mediana de 8.00, con una baja dispersión (1.56) y una distribución simétrica de las respuestas. Se confirma que la carga impositiva es la preocupación principal y más extendida entre las PyMEs, lo que coincide con los hallazgos del análisis PESTEL. Este factor macroeconómico condiciona toda decisión de inversión. Se le asigna un peso muy alto (0.22) por ser un condicionante externo fuerte en la capacidad de inversión, aunque escapa al control directo de Exceser y sus clientes.

En cuanto a los escenarios, se definió una escala de valoración del impacto en la demanda que va de -3 (extremadamente negativo) a +3 (extremadamente positivo) representada en la Tabla 9.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

VALOR	CRITERIO DE MEDICIÓN APLICADO
-3	Extremadamente negativo. El escenario reduce considerablemente la demanda debido a barreras críticas o un contexto totalmente adverso
-2	Negativo. El escenario presenta condiciones desfavorables que desincentivan la contratación, aunque no la imposibilitan por completo.
-1	Moderadamente negativo. El escenario implica desafíos menores que ralentizan la decisión de adoptar pero con cierto esfuerzo.
0	Neutro. El escenario no impulsa ni frena la demanda.
1	Moderadamente positivo. El contexto favorece la adopción, pero sin generar un cambio sustancial.
2	Positivo. Escenario favorable, existe una tendencia marcada hacia la contratación en una fracción de las empresas.
3	Extremadamente positivo. El escenario es óptimo, existen incentivos claros y generalizados para la adopción.

Tabla 9: Escala de valoración para los escenarios.

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, los pesos asignados a cada criterio y las valoraciones de cada escenario se pueden observar en la Tabla 10.

Criterio	Peso	Pesimista	Realista	Optimista
Apertura al cambio	0.15	-3	0	3
Inversión en capacitación digital	0.20	-1	1	3
Implementaciones previas a la tecnología 4.0	0.20	-2	1	2
Necesidad de respuesta ante amenazas	0.23	-3	2	3
Presión tributaria	0.22	-2	-1	1

Tabla 10: Peso de criterios y valoración de escenarios.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, para elaborar la matriz de escenarios ponderados, se realizó el producto entre el peso de cada criterio y las valoraciones de cada uno de sus escenarios. En la Tabla 11 se presentan los resultados.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

Criterio	Pesimista	Realista	Optimista
Apertura al cambio	-0.45	0	0.45
Inversión en capacitación digital	-0.20	0.20	0.60
Implementaciones previas	-0.40	0.20	0.40
Necesidad de respuesta	-0.69	0.46	0.69
Presión tributaria	-0.44	-0.22	0.22
Total	-2.18	0.64	2.36

Tabla 11: Matriz de escenarios ponderados.

Fuente: Elaboración propia.

El valor agregado de los resultados optimistas muestran que, bajo las condiciones ideales, existe una perspectiva alentadora impulsada predominantemente por dos motores: la inversión en capacitación digital (contribución: +0.60) y la necesidad de respuesta ante amenazas (contribución: +0.69). Esto indica que la demanda se activa con máxima intensidad cuando las PyMEs perciben la tecnología tanto como una herramienta de capacitación y mejora interna como un escudo competitivo indispensable. Para Exceser, este escenario señala la necesidad de diseñar una propuesta de valor que integre explícitamente estos dos beneficios: no solo vender una solución técnica, sino vender capacidad de reacción y conocimiento.

En contraste, el escenario pesimista deja entrever las barreras críticas que pueden anular el interés en la propuesta. Las principales fuerzas negativas provienen de la alta resistencia al cambio (aporte: -0.45) y la ausencia de necesidad de respuesta ante amenazas (aporte: -0.69), potenciadas por una elevada presión tributaria (aporte: -0.44). La estrategia de Exceser debe, por tanto, incluir acciones proactivas de educación, concientización, acentuado con la puesta en valor de sus casos de éxito, para mitigar la primera y segunda variable, a la vez que desarrollar modelos de comercialización flexibles (ej.: planes de pago escalonados) para amortiguar el impacto de la tercera.

El escenario realista se percibe moderadamente positivo en relación a la demanda, donde existe una demanda base aprovechable pero contrarrestada por desafíos persistentes. Dentro de este escenario se destaca el aporte a la demanda generado por la necesidad emergente de respuesta ante amenazas. Análogamente, la presión tributaria es el único criterio que tiene un impacto negativo sobre la demanda existente.

Para darle un análisis adicional a la herramienta, se clasifican los criterios en factores internos de los clientes (apertura al cambio, inversión en capacitación digital e implementaciones previas a la tecnología 4.0) y factores externos (presión tributaria y necesidad de respuesta ante amenazas), como puede verse en la Tabla 12. En todos los escenarios, los factores internos muestran puntuaciones más optimistas que los externos. Sus impactos ponderados que pasan de -1.05 en el pesimista a 1.45 en el optimista, lo que resulta en una diferencia de 2.50 puntos. Por su parte, los factores externos evolucionan de -1.13 en el pesimista a 0.91 en el optimista, con una

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

diferencia de 2.04 puntos. Esta mayor variación en los factores internos refleja que tienen un efecto transformador mayor que los externos. Fortalecerlos puede superar barreras críticas, transformando las condiciones adversas del pesimista en oportunidades claras en el optimista.

Criterio	Pesimista	Realista	Optimista
Factores internos	-1.05	0.40	1.45
Factores externos	-1.13	0.24	0.91
Total	-2.18	0.64	2.36

Tabla 12: Escenarios multicriterios ponderados.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.5 FODA cuantitativo

Para dar un cierre al diagnóstico, se realizó el FODA cuantitativo. En primer lugar, se construyó un FODA cualitativo, provisto en la tabla 13, con el objetivo de visibilizar los factores críticos detectados durante análisis previos.

Posteriormente, con el fin de focalizar la atención en los aspectos que mayor apalancamiento generan, se elaboró el análisis cuantitativo de la matriz en la Tabla 14. Se asignaron valores numéricos, con una escala de -3 a 3, en función del impacto de los factores internos y externos sobre los siguientes aspectos de Exceser:

- C = Costos
- I = Ingresos
- P = Cumplimiento de plazos
- F = Fidelización

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1.	Especialización en soluciones personalizadas basadas en Microsoft Power Platform.	D1.	Flujos de caja variables.
F2.	Experiencia en el manejo de las herramientas y casos de éxito.	D2.	Alta concentración de cartera.
F3.	Historial con fidelización de sus clientes.	D3.	Vulnerabilidad por rotación y tamaño del equipo.
F4.	Escalabilidad, adaptabilidad y flexibilidad de las soluciones.	D4.	Marketing reactivo, sin fundamento estratégico.
F5.	Equipo profesional, con formación ingenieril.	D5.	Subestimación de plazos de desarrollo.
F6.	Convenio con ATICMA.	D6.	Documentación insuficiente de manuales y procedimientos internos.
F7.	Metodologías ágiles y cultura de mejora.	D7.	Ausencia de métodos eficientes para agilizar las consultas de los clientes.
		D8.	Ausencia de certificaciones de calidad.
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
F8.	Mercado en etapa de introducción.		
F9.	Ausencia de competidores directos en Power Platform en la región.		
F10.	Las PyMEs valoran la evidencia práctica de beneficios al contratar consultorías.	F15.	Inestabilidad macroeconómica y política.
F11.	A medida que aumenta el nivel de capacitación interna, crece la predisposición a contratar.	F16.	Alta carga tributaria.
F12.	Demanda de soluciones cloud.	F17.	Resistencia al cambio y tradicionalismo en PyMEs.
F13.	Necesidad de las PyMEs de responder ante amenazas externas agresivas.	F18.	Alto poder de Microsoft como único proveedor.
F14.	Presencia de cluster tecnológico local (ATICMA, CATTEC, UTD, Sec. de Desarrollo Productivo e Innovación).	F19.	Competencia indirecta con productos sustitutos.

Tabla 13: Matriz FODA.
Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

	Costos	Ingresos	Cumplimiento de plazos	Fidelización
-3	Aumento masivo y sostenido de costos por necesidad de inversión en infraestructura, reconstrucciones, etc.	Riesgo de pérdida masiva de ingresos o contratos clave; impacto crítico para la facturación.	Compromete gravemente la capacidad de cumplir plazos, retrasos, incumplimientos contractuales.	Provoca fuga masiva de clientes o daño reputacional severo.
-2	Aumenta los costos de forma importante y reduce márgenes; requiere ajustes presupuestarios.	Disminución clara de ventas u oportunidades comerciales importantes.	Retrasos recurrentes que afectan proyectos/entregas importantes.	Deteriora significativamente satisfacción y/o retención.
-1	Implica un aumento leve de costos; se puede absorber con pequeñas optimizaciones.	Pequeña caída en la facturación promedio.	Pequeños retrasos puntuales.	Reducción leve de la lealtad y/o retención.
0	No tiene incidencia en los costos.	No afecta la generación de ingresos.	No afecta los plazos.	No modifica la fidelización.
1	Pequeño ahorro recurrente o reducción de costos.	Aumento marginal de ventas/ingresos.	Mejora leve en la puntualidad.	Aumenta un poco la retención o satisfacción.
2	Mejora clara en eficiencia de costos; repercute favorablemente en el margen.	Incremento relevante en ingresos por aumento considerable de ventas, o nuevos clientes	Mejora consistente en el cumplimiento. Procesos más fiables.	Mejora clara de la lealtad. Aumentan las renovaciones y buenas referencias.
3	Reduce de manera drástica los costos; otorga clara ventaja competitiva.	Oportunidad de crecimiento transformadora en el mercado	Asegura entregas tempranas o elimina prácticamente el riesgo de retraso.	Factor diferenciador que fideliza fuertemente y genera recomendación.

Tabla 14: Escala de matriz FODA ponderada.
Elaboración: Fuente propia.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

	Costos	Ingresos	Plazos	Fidelización
Fortaleza 1	2	3	2	2
Fortaleza 2	1	3	2	1
Fortaleza 3	1	2	0	0
Fortaleza 4	1	2	0	3
Fortaleza 5	-1	1	1	1
Fortaleza 6	0	1	0	1
Fortaleza 7	2	0	3	1
Oportunidad 1	-1	3	0	1
Oportunidad 2	2	2	0	2
Oportunidad 3	-1	2	0	2
Oportunidad 4	-1	1	2	1
Oportunidad 5	0	2	1	1
Oportunidad 6	0	2	1	1
Oportunidad 7	-1	2	0	2
Debilidad 1	-2	-2	-1	0
Debilidad 2	-1	-3	0	0
Debilidad 3	-2	-1	-3	-2
Debilidad 4	-1	-2	0	-1
Debilidad 5	-2	-2	-3	-2
Debilidad 6	-1	0	-2	0
Debilidad 7	-1	-1	-1	-2
Debilidad 8	0	-1	0	0
Amenaza 1	-2	-2	0	-2
Amenaza 2	-2	-1	0	-1
Amenaza 3	-2	-2	-2	-2
Amenaza 4	-1	-1	0	0
Amenaza 5	-1	-2	0	-1

Tabla 15: Matriz FODA ponderada.

Elaboración: Fuente propia.

Finalmente, a modo de conclusión se profundiza, en primer lugar, en los componentes con mayor impacto positivo, tanto internos como externos:

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

- La especialización en soluciones a medida basadas en Microsoft Power Platform (F1) constituye la fortaleza más relevante de la empresa, ya que impacta de manera decisiva en todas las dimensiones analizadas. Muestra su máxima incidencia en ingresos, dado que habilita oportunidades de crecimiento al resolver problemáticas específicas que otros proveedores no atienden, lo que incrementa el valor percibido y posibilita precios superiores. Reduce costos al utilizar el entorno *low-code*, sin necesidad de programación extensiva. En términos de reducción de plazos, la alta especialización del equipo y el dominio de las herramientas acortan tiempos y mejoran la previsibilidad de entregas.
- La escalabilidad, adaptabilidad y flexibilidad de las soluciones (F4) es consecuencia de la fortaleza 1 y es identificada como máxima promotora de la fidelización ya que permite que el software crezca junto con las necesidades del cliente y se ajuste a cambios en sus procesos sin necesidad de reemplazar la herramienta. Este atributo también impacta favorablemente en ingresos, al abrir la posibilidad de incorporar módulos adicionales y servicios complementarios.
- La experiencia y casos de éxito (F2) se destaca como cimiento para la captación de clientes y, por ende, máximo impacto en ingresos, al reducir la percepción de riesgo en la contratación. En análisis previos se estudió la presencia del comportamiento imitativo en PyMEs y cómo el hecho de demostrar resultados positivos en implementaciones previas fortalece la confianza comercial. Los plazos también se ven altamente optimizados por la curva de aprendizaje generada al haber resuelto problemas similares y replicar soluciones ya implementadas.
- Las metodologías ágiles y la cultura de mejora (F7) tienen su mayor impacto en los plazos de desarrollo. La iteración continua, las entregas parciales y las revisiones constantes con los clientes permiten detectar desvíos de manera temprana, corregir errores rápidamente y ajustar prioridades en el momento oportuno. Esta reducción en los plazos se traduce directamente en menores costos, al evitar ineficiencias y retrabajos que de otro modo demandarían recursos adicionales. En términos de fidelización, la comunicación continua con los clientes, junto con la posibilidad de observar avances, promueve relaciones estrechas y sensaciones de confianza.
- La ausencia de competidores directos especializados en Power Platform en la región (O2) constituye una oportunidad significativa ya que, pese a no contar con puntaje máximo en ningún aspecto, posee solidez en tres de ellos. Puntualmente, al ser uno de los pocos proveedores especializados, los clientes potenciales no tienen muchas opciones para comparar. Su elección no se basa en "quién lo hace más barato", sino en "quién puede realmente resolver mi problema". Además, la baja presión competitiva actual, también requiere menos recursos en guerras de precios o marketing agresivo, acapara la captación de proyectos y no ve amenazada su fidelización, siempre y cuando sea capaz de capitalizar sus fortalezas internas. Anticiparse y posicionarse

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

como referente local permite a la empresa construir barreras de entrada que sostengan su ventaja competitiva aun cuando la competencia aumente.

- La oportunidad de contar con un mercado en etapa de introducción (O1) se complementa directamente con la oportunidad 2 analizada en el punto previo. Se destaca por obtener el máximo puntaje en ingresos, a causa de una combinación de factores. Entre ellos, se analiza que el hecho de que entrar primero permite capturar una cuota de mercado significativa antes de que llegue la competencia. Cada proyecto exitoso (F2) y ser referente temprano, no es solo un ingreso, sino un testimonio y una barrera de entrada para los competidores futuros.

Y, en segundo lugar, los componentes con impacto negativo:

- La vulnerabilidad por rotación y tamaño del equipo (D3) representa un riesgo crítico para la operación, dado que impacta en el activo más valioso de la empresa: su capital humano especializado. El mayor impacto se evidencia en los plazos de entrega, donde la rotación o la sobrecarga de un equipo pequeño paraliza proyectos. La curva de aprendizaje para un nuevo integrante debe volver a comenzar. En cuanto a los ingresos, se forma un círculo vicioso: la capacidad limitada del equipo restringe el volumen de proyectos que la empresa puede aceptar, a su vez, esa falta de volumen de proyectos limita la reinversión para contratar más personal y volver a ingresar al ciclo. Los costos se elevan debido a los gastos directos de reclutamiento, contratación y al pago de horas extras necesarias para cumplir con los compromisos. Adicionalmente, la baja productividad durante el período de adaptación de un nuevo empleado representa un costo de oportunidad. Finalmente, la fidelización se ve amenazada por la posible ruptura del vínculo y códigos entre el cliente y el colaborador que ha recorrido el proyecto desde sus inicios.
- La subestimación de plazos (D5) resulta en el incumplimiento de las promesas de entrega, lo que tiene su impacto máximo en el factor de plazos. Consecuentemente, genera insatisfacción en el cliente, el equipo puede tener que trabajar en forma reactiva, se produce la necesidad de utilizar horas extra no presupuestadas y compensar retrasos. Así, se contrarrestan los beneficios de eficiencia en fidelización, costos e ingresos provenientes de fortalezas y oportunidades.
- La inestabilidad macroeconómica y política (A1) contrae el mercado inmediatamente. Las PyMEs, clientes principales, postergan o cancelan inversiones "no esenciales" en tecnología, lo que impacta directamente el flujo de caja y fidelización. Por la parte de costos, la devaluación encarece las licencias y servicios en dólares. También, la inflación presiona para aumentar salarios y el costo de insumos.
- Vencer la resistencia al cambio y tradicionalismo en PyMEs (A3) implica un esfuerzo comercial mayor, ciclos de ventas más largos y necesidad de ofrecer demos o pruebas concretas de los beneficios asociados. Por lo expuesto, aumenta el costo de adquirir un cliente, se dilatan los plazos.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

Se debe priorizar:

- Fortalecer la estructura operativa (gestión de plazos, documentación, retención de talento)
- Diversificar la cartera de clientes.
- Desarrollar una estrategia comercial proactiva que capitalice las oportunidades del mercado y la especialización.

3.4 Estrategias Competitivas

3.4.1 Estrategia genérica de Porter

La organización presenta una clara orientación hacia la diferenciación, dado que sus soluciones se caracterizan por su especialización en Microsoft Power Platform, personalización, capacitación progresiva, sumado a la cercanía geográfica y cultural con las PyMEs de Mar del Plata. Por otro lado, a diferencia de otros competidores entrevistados en el benchmarking, la consultora concentra sus esfuerzos en un nicho específico de las PyMEs locales.

Por lo tanto, la estrategia competitiva más adecuada para la consultora es la de enfoque, es decir foco en un segmento con exclusividad percibida por el cliente. La empresa se posiciona como un proveedor especializado que ofrece soluciones digitales personalizadas y de alto valor agregado a un nicho claramente delimitado. Esta combinación le permite capitalizar su ventaja técnica y relacional, evitar la competencia por precio y construir relaciones de largo plazo con clientes que priorizan confianza y adaptabilidad.

3.4.2 Estrategia de crecimiento de Ansoff

En el caso de la consultora, la estrategia de penetración de mercado se presenta como la más adecuada en el corto plazo. Esta alternativa busca incrementar la participación dentro de un mercado existente mediante el aprovechamiento de los productos y servicios actuales, aún innovadores. Exceser busca penetrar en el mercado de PyMEs de Mar del Plata, ya caracterizado por encontrarse en una etapa temprana de adopción tecnológica, con bajo nivel de digitalización pero creciente interés en soluciones cloud y de gestión de datos.

Dentro de este contexto, la empresa debe fortalecer su presencia en el segmento PyME y ampliar su base de clientes. De este modo, se enfocará en maximizar el aprovechamiento de sus competencias actuales antes de plantearse expansiones hacia nuevos productos o mercados. Además, la ausencia de competidores directos especializados en Microsoft Power Platform en la ciudad refuerza la oportunidad de concentrar esfuerzos en profundizar su penetración.

3.5 Segmentación

Resulta fundamental definir a quién va a dirigirse dado que, como mencionan Mesonero y Alcaide (2012), una empresa no puede hacer de todo ni satisfacer a todos.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

De este modo, es necesario tener en claro los segmentos de mercado que resultan atractivos para la ella.

Con el fin de garantizar coherencia metodológica y validez académica del proceso de agrupamiento de clientes, se utilizarán las bases conceptuales propuestas por Shapiro y Bonoma (1984) en su libro “Cómo segmentar mercados industriales”. El enfoque “anidado” o “*nested*”, presentado en la Figura 9, es un modelo de segmentación de mercado de múltiples pasos, dividido en cinco niveles o etapas, según la cantidad de información que la empresa requiera para identificar y evaluar los diferentes criterios de segmentación del mercado. La idea de este modelo es segmentar el mercado desde las capas exteriores hacia las más internas. Evidentemente, puede que no sea necesario utilizar todas las etapas y es posible omitir criterios irrelevantes (Shapiro y Bonoma, 1984).

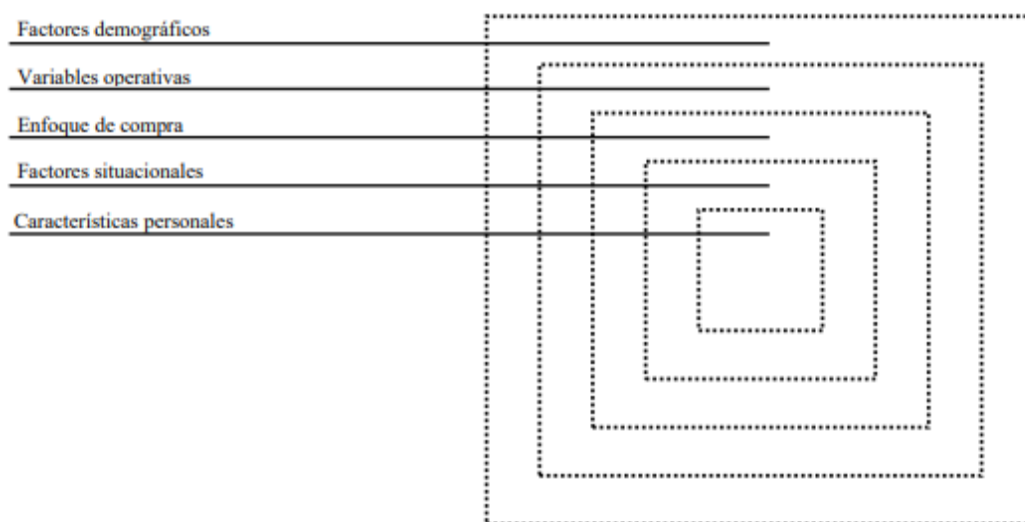


Figura 9: Enfoque anidado de Shapiro y Bonoma.

Fuente: Shapiro & Bonoma, T. V. (1984). Cómo segmentar mercados industriales.

3.5.1 Macrosegmentación: Factores Demográficos

De este modo, la segmentación parte de los factores demográficos, incluidos en la capa exterior del enfoque, que actúan como macrosegmentación o base compartida por todos los segmentos subsiguientes.

- Tamaño de la empresa: PyME.
- Localización geográfica: Mar del Plata.
- Tipo de industria: Metalmecánica, química, de maquinaria y alimenticia.

3.5.2 Microsegmentación anidada

A continuación, se anidan los niveles subsiguientes para identificar tres microsegmentos (A, B y C), ordenados de mayor a menor atractivo respectivamente.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

En primer lugar, se toman en cuenta las variables operativas que permiten observar cómo funcionan las PyMEs y qué tan preparadas están para adoptar soluciones digitales.

- **Tecnología de la compañía:** Define el grado de digitalización actual del segmento. Puede ir desde hojas de cálculo dispersas hasta la utilización de sistemas ERP.
- **Capacidades del cliente:** Conjunto de recursos, competencias y condiciones internas que determinan qué tan preparada está la organización para integrar y aprovechar un servicio. No es sólo “cuánto compra”, sino qué tan preparada está la empresa para sacar valor a la compra.

Luego, en un nivel inferior del enfoque anidado, se consideran los enfoques de compra, que permiten comprender cómo se toman las decisiones dentro de la organización.

- **Estructura de poder:** Refiere a quiénes influyen en la decisión de compra a causa de su poder dentro de la organización. Se consideran tres roles principales: el iniciador, que sugiere la idea o identifica una necesidad; el influyente, que aporta información para orientar la decisión; y el decisor, que posee la autoridad para aprobar la compra.
- **Criterio de compra:** Se refiere a los factores o estándares que los miembros del centro de compras utilizan para evaluar y seleccionar a un proveedor o solución específica. En el mercado industrial, considerar los criterios utilizados para hacer las compras y las aplicaciones de los productos adquiridos es lo más parecido al enfoque de segmentación por beneficios.

Por último, en el nivel más interior del enfoque anidado, se analiza el factor situacional que considera aspectos transitorios del proceso de compra.

- **Aplicación del producto:** El uso concreto que cada empresa le da a la solución define los atributos más valorados del proveedor (simplicidad, cumplimiento o integración).

Los resultados de la segmentación se presentan en la Tabla 16.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

Capa	Variables operativas		Enfoques de compra		Factor situacional
Segmento/ Característica	Tecnología	Capacidad	Estructura de poder	Criterio de compra	Aplicación del producto
Segmento A	Digitalización media, con avances en gestión cloud pero aún dependientes de hojas de cálculo y procesos manuales.	Personal calificado y propenso a la innovación, pero con baja experiencia en gestión digital y organización de procesos.	• Iniciador del contacto: Gerentes generales o dueños • Influyentes: Mandos medios de producción, logística, ventas. • Decisor: Dueños	Facilidad de integración dentro del sistema, dar visibilidad y seguimiento a la información y mejora en la eficiencia.	Automatizar tareas básicas y ordenar la información, actualmente dispersa.
Segmento B	Baja automatización, con carga manual sin validación y acceso a los archivos <i>off-line</i> a disposición de pocos usuarios.	B enfrenta un problema específico de desorganización contable. Personal poco calificado en digitalización.	• Iniciador: Administrativos contables • Influyentes: Estudios contables externos • Decisor: Dueños	Sencillez de uso. Confiabilidad en registros y métricas contables. Reducción de errores y de carga laboral.	Ordenar la información contable, dar visibilidad y trazabilidad. Aumentar la rapidez de reacción.
Segmento C	Digitalización media a alta, con ERP implementado, aunque con nivel de aprovechamiento y personalización limitado.	Personal calificado en el manejo de bases de datos, pero sin profundidad analítica ni automatización de tareas repetitivas.	• Iniciador: Usuarios del ERP • Influyentes: Gerentes o responsables de IT • Decisor: Dueños	Integración con el ERP existente, facilidad de interpretación de las herramientas analíticas y propuestas de valor a partir de datos.	Visualizar datos en tiempo real y tomar decisiones basadas en datos.

Tabla 16: Matriz de segmentación.
Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

3.6 Fidelización

Para evaluar si Exceser reúne las condiciones necesarias para evolucionar hacia un modelo de marketing relacional, se aplicó la metodología de los 25 condicionantes, presentada en la Tabla 17, del enfoque relacional planteado por Mesonero y Alcaide (2012). Esta herramienta permite identificar en qué medida la organización presenta los atributos culturales, estratégicos y operativos que caracterizan a una empresa orientada a la relación con sus clientes. El análisis de los condicionantes constituye, por lo tanto, un punto de partida para determinar el grado de preparación de la empresa e introducirla a los conceptos de fidelización 2.0 basada en la co-creación de valor.

Condicionantes del enfoque relacional	100%	75%	50%	25%	0%
Cultura de empresa orientada al cliente formalizada			X		
Creación de valor: la empresa se esfuerza por crear un valor superior para el cliente	X				
Énfasis en la calidad integral del servicio al cliente.		X			
Adopción de la venta relacional.		X			
Recopilación integral, constante y sistemática de información sobre los clientes individuales.					X
Distribución de la información de los clientes en toda la organización.			X		
Capacidad de respuesta		X			
Uso de los recursos y acciones del Marketing interno.			X		
Programas y planes de comunicación proactiva e interactiva con los clientes.		X			
Gestión con criterios de relación a largo plazo de la experiencia del cliente.			X		
Trato diferente a clientes diferentes		X			
Estrategias y programas de marketing dirigidos a la fidelización y retención de los clientes.					X
Gestión de la empresa con visión a largo plazo		X			
Alto nivel de compromiso con los intereses de los clientes.	X				

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

Condicionantes del enfoque relacional	100%	75%	50%	25%	0%
Alto nivel de contacto con los clientes, que no se limitan a los contactos de venta.	X				
Cálculo y seguimiento de la participación en el cliente.					X
Adopción efectiva del marketing one-to-one.			X		
Generación programada de costes de salida.				X	
Comunicación con la base de clientes y prospectos segmentada y personalizada.				X	
Evaluación y calificación de los prospectos.				X	
Análisis de rentabilidad por cliente.				X	
Cálculo del valor de vida, potencial y nivel de vinculación de los clientes.				X	
Actividades permanentes de formación del personal de contacto con los clientes.			X		
Cálculo y uso de métricas de fidelización de la base de clientes.				X	
Alto nivel de coordinación inter-funcional.		X			

Tabla 17: 25 condicionantes del enfoque relacional.

Fuente: Elaboración propia.

La co-creación es un modelo de colaboración conjunta en el cual la empresa interactúa, comparte conocimientos y experiencias con los clientes, proveedores, socios y empleados. La creación de valor deja de estar centralizada sólo en la compañía y da así participación a estos actores (Gutiérrez & Gómez, 2023). Este proceso constituye, a su vez, la base fundamental de la fidelización 2.0, una estrategia de lealtad que trasciende los programas transaccionales tradicionales para construir relaciones de largo plazo, bidireccionales y personalizadas con los clientes. Se busca que la lealtad no sea solo racional (precio, beneficios), sino emocional (confianza, pertenencia, identificación).

En base al análisis de la Tabla 17, la empresa aún no es 100% relacional, pero sí está preparada para migrar hacia ese modelo porque contiene pilares estratégicos sólidos: generación de valor, contacto continuo con el cliente, confianza, flexibilidad, etc. En particular, el dominio en la creación de valor diferencial constituye el núcleo del marketing relacional y demuestra que la empresa posee la base esencial para sostener relaciones de largo plazo.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

No obstante, las carencias se dan en la infraestructura y la sistematización para formalizar y profesionalizar este enfoque. Aspectos como la implantación de un CRM, la medición estructurada mediante métricas de fidelización y rentabilidad, así como el diseño de programas activos de lealtad, resultan claves para consolidar el modelo.

Por todo lo expuesto, el camino no es comenzar de cero, sino formalizar y optimizar las prácticas relacionales que ya se aplican de manera intuitiva. Dado que el mercado objetivo valora primordialmente la confianza y la personalización por encima de programas formales de fidelización, tal como se verificó en el focus group, la empresa se encuentra en una posición favorable para avanzar hacia un modelo de marketing relacional e implementar estrategias de fidelización 2.0 basadas en la co-creación de valor con sus clientes.

Se esperan múltiples efectos positivos de implementar una estrategia de fidelización 2.0 y co-creación de valor. En primer lugar, se incrementa el compromiso y reduce la probabilidad de migrar hacia competidores, proyectando un aumento en la retención y en la duración de los contratos. Además, se espera el crecimiento del ticket promedio. Habilita la incorporación de módulos adicionales, integraciones o servicios de soporte avanzado. Por último, los clientes satisfechos y partícipes del proceso se convierten en promotores de la marca (Gutiérrez & Gómez, 2023).

3.7 Posicionamiento

El posicionamiento es el lugar que ocupa nuestro producto o servicio en la mente de los clientes objetivo de la empresa (Mesonero & Alcaide, 2012). Se construye destacando una ventaja diferencial que sea valiosa, creíble y distintiva para el segmento objetivo. Para lograrlo, es necesario considerar tanto las variables de diferenciación, vinculadas a las competencias y atributos propios de la empresa, como el valor percibido por el cliente, que refleja aquello que el mercado realmente aprecia y reconoce como fuente de ventaja.

En esta línea, Kotler (2000) identifica diversas variables de diferenciación agrupadas en cuatro dimensiones: producto, servicios, personal e imagen, presentadas en la Tabla 18. Estas variables, analizadas en conjunto con el valor percibido por los clientes, las competencias de la organización y la oferta de la competencia, permiten identificar el espacio más adecuado para la empresa en el mercado.

Producto	Servicios	Personal	Imagen
● Personalización ● Diseño ● Escalabilidad ● Facilidad de uso ● Duración	● Integración del cliente ● Flexibilidad ● Capacitación ● Servicio post venta ● Instalación	● Competencias ● Confianza ● Responsabilidad ● Comunicación ● Cortesía	● Cercanía ● Innovación ● Confiabilidad

Tabla 18: Variables de diferenciación.

Fuente: Elaboración propia en base a Kotler (2000).

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

En cuanto al producto, se retoma el factor interno más destacado en el análisis FODA cuantitativo: la identificación de la consultora con la especialización en Microsoft Power Platform y la capacidad de desarrollar soluciones altamente personalizadas, en cuanto a necesidades y aspecto visual, y escalables. La personalización, además, permite generar una interfaz amigable e intuitiva para los usuarios. Estas competencias internas responden directamente a las necesidades de las PyMEs, que priorizan sistemas flexibles y de implementación gradual ante sus procesos no estandarizados y presupuestos limitados, lo que implica que prioricen las implementaciones graduales y adaptables ofrecidas. Frente a la competencia, que ofrece productos rígidos y de alto costo inicial, como ERP enlatados, la empresa capitaliza un nicho con soluciones adaptables, alineadas con etapas tempranas del ciclo de vida de adopción tecnológica, donde muchas PyMEs se encuentran en fases de introducción o crecimiento con adopción limitada. Cabe resaltar que, incluso cuando una PyME inicia con un proyecto acotado, la modularización y la conexión con otros productos de la cartera garantizan que las soluciones implementadas no necesariamente sean un punto final, sino que puede ser el primer escalón de un producto que evolucione a través del tiempo.

El servicio brindado está estrechamente relacionado a la idea de ser un socio estratégico para los clientes. Para cada uno de los desarrollos, se pactan reuniones periódicas, por lo general semanales, en el encuadre de las metodologías ágiles.

Cada proyecto es asignado a un desarrollador en concreto, que es el responsable de entablar un vínculo de confianza con el cliente, reunión a reunión. Así, se habilita no solo una comunicación continua si no una capacitación progresiva del usuario, que se va familiarizando con las herramientas en cada una de las entregas parciales. Además, como fue analizado en el apartado anterior, en cada iteración, se le da la posibilidad al cliente de dar *feedback* y co-creación de valor, lo que le da un carácter de flexibilidad al servicio ofrecido. Tal como se mencionó en el focus group, los clientes valoran especialmente la capacitación y la posibilidad de observar resultados de manera temprana, ya que esto facilita la apropiación de la herramienta y reduce la resistencia al cambio. En este sentido, cada iteración habilita la percepción de trabajo en equipo y consolida la visión esperada de la consultora como un socio estratégico.

Frente a competidores, fue observado que ofrecen soporte técnico impersonal o capacitaciones limitadas y grabadas. Además fue criticada la baja adaptabilidad del lenguaje, fue analizado que el uso de tecnicismos abruma a los decisores de las PyMEs.

Además, fue mencionado que la consultora cuenta con personal con formación ingenieril, lo que los hace idóneos para trascender lo técnico con el agregado de un análisis estratégico, fundamental para PyMEs. Una vez finalizado el proyecto, no se pretende interrumpir el trabajo vincular alcanzado si no que el cliente sepa que cuenta con un servicio post-venta para hacer efectiva la instalación, resolver consultas, solicitar soporte técnico, etc.

La imagen de Exceser se construye sobre tres pilares principales: su identidad como empresa local con conocimiento del mercado, su capacidad para actuar como un mentor en el camino de transformación digital, y su capacidad de transmitir

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

confiabilidad a través de casos de éxito comprobables. Estos atributos internos le permiten proyectar una imagen de cercanía y accesibilidad, al mismo tiempo que generan confianza respecto de su competencia técnica y de la veracidad de ofrecer resultados tangibles.

En el focus group, las PyMEs destacaron que valoran el acompañamiento y la posibilidad de observar beneficios concretos en el corto plazo. En este sentido, los casos de éxito de Exceser cumplen un rol clave, ya que demuestran su experiencia en proyectos reales y generan un efecto de imitación y seguridad en la elección.

En el perfil competitivo fue observado que algunos competidores construyen una gran imagen corporativa que no siempre conecta con las pequeñas empresas locales y que otros, aunque logren proximidad, se limitan a la oferta de entornos específicos de baja personalización con identidad poco innovadora. Frente a este escenario, la empresa logra posicionar una imagen equilibrada entre proximidad local y trato cercano, con la solidez que brindan sus casos de éxito y la promesa de modernidad e innovación digital.

A partir de lo anterior, se propone el siguiente enunciado:

“Exceser, el socio estratégico local que convierte los datos dispersos en decisiones estratégicas, mediante soluciones digitales personalizadas e innovadoras, de alta confianza y con resultados tangibles”.

3.8 Estimación de demanda

Con el fin de estimar la demanda sobre una base empírica sólida, se estableció contacto con una empresa consolidada que opera en un sector de mercado similar al del objeto de estudio. Se dialogó con una consultora con más de treinta años de trayectoria en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, especializada en desarrollos de negocios y soluciones digitales. Su capacidad productiva resulta comparable a la de la organización analizada, dado que cuenta con un equipo de cinco desarrolladores de dedicación exclusiva.

Una de sus principales unidades de negocio es el desarrollo de tableros de gestión a medida, especialmente referidos a ventas, cobranzas, inventarios, producción y alcance de objetivos. La mayor parte de su cartera de clientes corresponde al segmento PyME, aunque también trabajan con grandes corporaciones. A través de una entrevista personal con su equipo, se relevaron experiencias prácticas que permiten extrapolar aprendizajes al territorio marplatense.

En primera instancia, se validaron las hipótesis comportamentales de las PyMEs elaboradas en apartados estratégicos anteriores. La consultora entrevistada reafirmó el rol decisivo de los altos mandos en PyMEs, en particular de sus dueños, quienes actúan como iniciadores del contacto y decisores finales. Por otro lado, se indicó que muchas de estas empresas solicitan su asesoría ante la preocupación por la desprolijidad con la que gestionan sus registros, aunque sean percibidos valiosos como los referentes al área contable. Si bien el primer contacto surge por la necesidad de llevar un seguimiento más ordenado de un área en concreto, los clientes tienden a

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

repetir la compra y extender el orden a otros departamentos de la organización. Es decir, por cada empresa que se logre fidelizar, se asume demanda de varios proyectos a través del tiempo, ya sean nuevos o modificaciones de desarrollos previos.

Por otra parte, los entrevistados comentaron que las PyMEs son altamente sensibles a los cambios del contexto económico y político nacional y que la contratación de consultoras en gestión estratégica es tomada en consideración una vez que el negocio logra cierta estabilidad.

Por medio de la información brindada por la empresa, se presenta en la Tabla 19 su demanda de tableros de control de los últimos ocho años. Para el año 2025, el valor de 56 proyectos no constituye un pronóstico propio, sino una proyección estimada por la empresa al considerar los contratos cerrados a la fecha y una holgura para el resto del año.

Año	Nuevos proyectos
2018	24
2019	32
2020	34
2021	42
2022	50
2023	58
2024	48
2025	56

Tabla 19: Serie histórica de proyectos demandados por año.

Fuente: Elaboración propia en base a fuente primaria.

A partir de la serie histórica, se analizaron distintos modelos de pronósticos de series de tiempo para proyectar la demanda futura de Exceser en base a lo sucedido en el pasado.

Existen muchas formas de pronosticar el futuro. En muchas empresas (sobre todo las pequeñas), el proceso completo es subjetivo e incluye la intuición y los años de experiencia. También existen muchos modelos de pronósticos cuantitativos, como promedios móviles, suavizamiento exponencial, modelos autorregresivos, análisis de regresión lineal, etc. (Render et. al., 2012). Pocas veces existe un único método de pronósticos que sea superior. Según Hanke & Wichern (2010), el pronosticador eficaz debe ser capaz de establecer una hábil mezcla de pronóstico cuantitativo y buen juicio, evitando los extremos de confiar totalmente en uno o en otro. No obstante, sí puede medir la exactitud del pronóstico mediante errores o desviaciones.

En primer lugar, se reconoce que tratar de elaborar un pronóstico con grupos muy reducidos de datos representa un problema puesto que muchas técnicas para la elaboración de un pronóstico requieren grandes cantidades de datos.

Se comienza por efectuar una proyección estadística mediante el método de regresión lineal simple. Se tiene el supuesto implícito (que se puede probar) de que existe una

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

relación entre las variables. También hay un error aleatorio que no se puede predecir (Render, Stair, & Hanna, 2012).

En primer lugar, se deben graficar los pares de datos para luego ajustar dichos puntos de manera tal que se comporten como una recta. Es decir, hay que encontrar una expresión como la Ecuación 1.

$$\hat{Y} = b_1 * X + b_0 \quad (1)$$

donde $\hat{Y}$ es el valor pronosticado de Y, b_0 es la estimación de la ordenada al origen, según los resultados de la muestra y b_1 es la estimación de pendiente de regresión lineal, según los resultados de la muestra.

Por otra parte, la Ecuación 2 y la Ecuación 3 definen el cálculo para obtener los valores de “a” y “b”:

$$a = \frac{\sum X^2 \sum Y - \sum X \sum XY}{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \quad (2); \quad b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \quad (3)$$

Para determinar si el modelo resultante es confiable, el coeficiente de determinación R^2 debe ser mayor a 0.85, es decir que un 85% de la variabilidad en las ventas (Y) se explique por la ecuación de regresión propuesta. Además, para poder afirmar que el modelo posee una relación significativa, el valor crítico de Fisher debe tener un valor menor a 0,05 y los coeficientes serán significativos individualmente si su probabilidad también es menor a 0,05. El cumplimiento de estas condiciones permitirá afirmar que el modelo es confiable y significativo a efectos de la proyección.

Al efectuar la regresión lineal para la serie de datos en estudio, sin forzar la constante a cero, se obtuvo la ecuación de regresión lineal presentada en la Ecuación (4), con un R^2 de 0.8505, un valor crítico de Fisher de 0.001 y un MAPE de 8,18%. Además, la ecuación lineal simple sugiere una tendencia clara y estable, adecuada para proyecciones exploratorias, siempre que el valor p de la prueba F (Fisher) sea menor a 0,05, confirmando la significancia estadística del modelo.

$$\hat{Y} = 4.57 * X + 27 \quad (4)$$

Para complementar el análisis exhaustivo, se continuó con un método sencillo como el de promedios móviles con $k=2$ para darle más importancia a valores recientes y minimizar el efecto de suavización. Pese a que el MAPE obtenido es bueno (8,20%), se observa que el método no captura bien la tendencia, lo cual no se condice con lo observado hasta el momento. Predice una demanda futura estable de alrededor de 53 proyectos.

El método de suavización exponencial simple es descartada ya que es útil cuando una serie de tiempo tiene tan solo una componente aleatoria y no responde a las tendencias. Por ello, se reemplaza por el modelo de suavizamiento exponencial con ajuste de tendencia, o método de Holt. Se probaron distintas combinaciones de los parámetros α y β y los parámetros que demostraron mejor desempeño fueron $\alpha = 0.6$ y

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

$\beta = 0.6$, obteniendo un MAPE de 8.69%, el más bajo entre todas las combinaciones evaluadas.

Continuando con el análisis de métodos de pronóstico para la serie de Exceser, se procedió a analizar modelos autorregresivos. La misma limitación para capturar la tendencia se observa en los modelos (AR). Un modelo AR(1), el cual mostró un MAPE del 10.33%, pero con una estabilización completa de la demanda en 56 proyectos anuales a partir de 2026. Para superar esa restricción se evaluaron los modelos ARIMA con drift, que incorporan componentes de integración (diferenciación) para manejar series no estacionarias. El modelo ARIMA(1,1,0), que aplica una diferenciación de primer orden, demostró ser el más adecuado entre los enfoques autorregresivos por tener los menores valores de AIC/BIC y residuos bien comportados. Alcanzó un MAPE de 9.63%.

Los resultados de cada uno de los métodos de pronósticos listados anteriormente se resumen en la Tabla 20. Se observa que los MAPE se encuentran en un rango competitivo (8.18% a 10.19%). Dado que ningún método es superior en solitario (Hanke & Wichern, 2010), se propone consolidar todos los métodos analizados en un único pronóstico final presentado en la Tabla 21. Fue calculado por el promedio ponderado de los mejores métodos: regresión 40%, Holt 30%, ARIMA(1,1,0) 20% y promedio móvil (n=2) 10%. (Bajo MAPE y R^2).

Año	Proyectos reales	Regresión lineal	Promedio móvil n=2	Holt $\alpha=0.6$ y $\beta=0.6$	Ar (1)	ARIMA (1,0,0)
2018	24	27	-	-	-	-
2019	32	32	28	32	34	-
2020	34	36	33	40	39	35
2021	42	41	38	42	41	39
2022	50	45	46	48	46	45
2023	58	50	54	56	52	53
2024	48	54	53	64	58	61
2025	56	59	52	56	51	57
2026	-	64	52	57	56	59
2027	-	68	54	59	56	63
2028	-	73	53	60	56	67
2029	-	77	53,5	62	56	71
2030	-	82	53,2	63	56	75
Error MAPE		8.18%	8.20%	8.69%	10.19%	9.63%

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

Tabla 20: Comparación de pronósticos para el período 2026-2030.

Fuente: Elaboración propia.

Año	Proyectos
2026	59
2027	63
2028	66
2029	69
2030	72

Tabla 21: Estimación de demanda para la consultora de Buenos Aires para el período 2026-2030.

Fuente: Elaboración propia.

Así, una vez obtenido el pronóstico para la empresa tomada como fuente primaria, se considera que, pese a que su capacidad productiva y mercado objetivo son comparables, su actividad se desenvuelve en una ciudad de dimensiones y potencial innovador distinto al de Mar del Plata. Por ello, se realizó una extrapolación de los resultados del método de regresión lineal expuesto en la Tabla 22 al contexto local.

De este modo, se contrastaron distintas variables. Según el mapa productivo laboral argentino del Ministerio de Economía, en CABA (Ciudad Autónoma de Buenos Aires) existen 9828 MiPyMEs, mientras que en Mar del Plata el conjunto es de 1724. La Relación de Mercado (RM) se presenta en la Ecuación (5).

$$RM = \frac{1724}{9828} \approx 0.175 \text{ (5)}$$

Escenario	Relación de mercado
Pesimista	0.150
Realista	0.175
Optimista	0.200

Tabla 22: Factor de relación de mercado asignado por escenario.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, ambas empresas tienen prácticamente la misma capacidad operativa, en base al número de desarrolladores activos.

De este modo, en la Ecuación (6), se resume el cálculo para la proyección de nuevos proyectos esperados para Exceser en los próximos cinco años.

$$\text{Nuevos proyectos} = \text{Proyección CABA} * RM \text{ (6)}$$

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

Año	Proyectos Exceser		
	Pesimista	Realista	Optimista
2026	9	10	12
2027	9	11	13
2028	10	12	13
2029	10	12	14
2030	11	13	15

Tabla 23: Estimación de demanda de proyectos por año para Exceser.

Fuente: Elaboración propia.

La proyección de demanda no constituye un ejercicio estático, sino un proceso dinámico que requiere actualizaciones periódicas para mantener la validez predictiva del modelo. En contextos de alta volatilidad, como el mercado PyME argentino, este enfoque adaptativo incrementa la robustez de la estimación y asegura una mayor capacidad de respuesta estratégica de la empresa frente a escenarios cambiantes. Se recomienda recalcular los modelos una vez por año, cuando se disponga del nuevo dato real de proyectos. De esta manera, los pronósticos para los años siguientes siempre se basarán en la información más reciente, lo que los hará más precisos y confiables para la toma de decisiones.

3.9 Objetivos

Tal como especifican Domingues & Gutiérrez en su libro *Métricas del Marketing*, se necesita medir para conocer y transmitir. Sin métricas creíbles el marketing termina aislado, bajo sospecha y sin poder defenderse (Domingues & Gutiérrez, 2007).

En este sentido, los objetivos definidos deben ser SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales), lo que permite que se tomen acciones concretas. Es recomendable medirlos en un período común de tiempo, por ejemplo anualmente, para poder visualizar el avance en su desempeño y ser capaz de ajustar las decisiones, según surja la necesidad.

Cabe destacar que los objetivos planteados no deben entenderse como estáticos. Tal como señalan Robbins y Coulter (2013), las organizaciones operan en un entorno dinámico, por lo que los planes y metas requieren de revisión y ajuste periódico para mantener su coherencia con la estrategia y con las condiciones del contexto. Bajo esta perspectiva, los indicadores propuestos constituyen umbrales de referencia iniciales que deberán ser actualizados a medida que la empresa acumule experiencia y genere sus propios datos.

Por último, cada uno de los objetivos no surge de manera aislada, sino que se apoya en el diagnóstico realizado a lo largo del trabajo. Esto garantiza que las metas propuestas estén en línea con las condiciones del entorno, con los recursos de la organización y con la estrategia de posicionamiento definida.

- Obtener un crecimiento del 10% año a año hasta el año 2030: Señala el aumento o disminución relativo de proyectos respecto al período anterior. Este indicador permite conocer si la empresa avanza en línea con las proyecciones

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

de demanda establecidas. Un crecimiento sostenido refleja la capacidad para captar nuevos clientes y mantener relaciones con los actuales. Por otro lado, una caída del crecimiento implica la necesidad de reevaluar las estrategias implementadas.

- Mantener una rentabilidad del área de marketing (ROI) en 5 puntos para el año 2030: Permite conocer la efectividad y gestionar la rentabilidad de cada uno de los programas del plan de marketing. La regla general para el ROI de marketing suele ser una proporción de 5:1, y se considera un ROI excepcional una proporción de alrededor de 10:1. Cualquier proporción inferior a 2:1 se considera no rentable (Adobe for Business, 2022).
- Lograr una tasa de conversión del 20% para el año 2028: Permite conocer el número de clientes que se interesaron por la propuesta y finalmente contratan el servicio. Además, mide la eficacia del proceso comercial. Una tasa de conversión elevada refleja que la empresa logra comunicar con claridad la propuesta de valor, mientras que una baja conversión indica la necesidad de revisar la estrategia de comunicación o el proceso de ventas.
- Lograr una tasa de retención del 80% para el año 2030: Mide la fidelización mediante la observación de la proporción de ellos que continúan contratando los servicios de un período a otro. Este indicador refleja el nivel de compromiso y satisfacción de los clientes. Una tasa de retención alta implica relaciones estables y confiables, mientras que una tasa baja alerta sobre la necesidad de fortalecer el soporte, el seguimiento y la propuesta de valor. Se medirá de manera anual.
- Lograr una tasa de reclamaciones de retrabajo del 7% año a año hasta el año 2030: Permite detectar la proporción de proyectos que requieren correcciones posteriores a su entrega. Este indicador evidencia problemas de validación, y pone en riesgo la imagen de la empresa. Una tasa elevada implica un aumento de los costos operativos, mientras que una tasa baja refleja mayor confiabilidad y satisfacción del cliente.

Cada indicador se evalúa según un sistema de semáforo: color rojo (crítico), amarillo (moderado o en riesgo) y verde (adecuado). Ante resultados rojos o amarillos se aplicarán acciones correctivas según lo establecido en la Tabla 24. Los responsables de la medición y corrección junto a las acciones correctivas se resumen en la Tabla 25.

Cabe aclarar que los valores de los objetivos expresados en porcentajes se redondearán al número entero más cercano, aplicando la regla general de aproximación: valores con decimal inferior a 0,5 se redondean hacia abajo, y valores iguales o superiores a 0,5 se redondean hacia arriba.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

Objetivo	KPI	Color	Criterio
Crecimiento en volumen de proyectos	$\frac{\text{Proyectos}(n) - \text{Proyectos}(n-1)}{\text{Proyectos}(n-1)} * 100$		<5%
			<10%
			>10%
ROI	$\frac{\text{Beneficios}}{\text{Inversión en marketing}}$		<2:1
			<5:1
			>5:1
Tasa de conversión	$\frac{\text{Proyectos contratados}}{\text{Leads calificados}} * 100$		<10%
			<20%
			>20%
Tasa de retención	$\frac{\text{Clientes que renovaron compra}}{\text{Clientes totales}} * 100$		<50%
			<80%
			>80%
Tasa de reclamos	$\frac{\text{Cant. de reclamos}}{\text{Cant. total de productos}} * 100$		>15%
			>7%
			<7%
Cumplimiento de plazos de entrega	$\frac{\text{Proyectos en plazo}}{\text{Proyectos totales}} * 100$		<80%
			<90%
			>90%

Tabla 24: Objetivos de marketing.

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

Objetivo	Responsable/s de medición	Color	Acción correctiva	Responsable de corrección
Crecimiento en volúmen de proyectos	Dirección (CEO)		- Realizar un análisis de causa-efecto para identificar el origen de la problemática - Redefinir las formas y canales de captación de clientes - Reestructurar las estrategias comerciales	Dirección (CEO)
			- Detectar si la baja en el crecimiento proviene de menor captación de nuevos clientes, menor cantidad de proyectos por cliente o demoras del equipo técnico - Reforzar la búsqueda de oportunidades dentro de clientes actuales - Identificar necesidades emergentes - Potenciar la comunicación de casos de éxito y resultados medibles	
ROI	Dirección (CEO) y Staff Contable		- Realizar un análisis de causa raíz para identificar el origen de la problemática - Revisión integral de los costos - Reestructuración del portafolio de servicios ofrecidos - Revisión del modelo de precios implementado - Plan de reactivación comercial para captar nuevos proyectos	Staff Contable con validación de la Dirección
			- Identificar qué tipos de inversiones o proyectos representan menor retorno - Evaluar si los costos comerciales aumentaron sin una mejora proporcional en el ingreso - Analizar la distribución del presupuesto entre áreas	
Tasa de conversión	Dirección (CEO)		- Realizar un análisis de causa-efecto para identificar el origen de la problemática - Revisión del flujo del proceso comercial: desde la generación del lead hasta	Dirección y Líder de

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

			la presentación y cierre ● Replantear la forma en que se le presenta la solución al cliente ● Brindar capacitación intensiva al equipo comercial	Proyecto
		●	● Analizar si las presentaciones y cotizaciones reflejan el valor agregado de la oferta ● Revisar el proceso comercial utilizado en las reuniones preliminares ● Reforzar habilidades del equipo comercial mediante capacitaciones	
Tasa de retención	Dirección (CEO) y Líder de Proyecto	●	● Realizar un análisis de causa-efecto para identificar el origen de la problemática ● Revisar los reclamos y el feedback recibido para detectar puntos de mejora ● Contactar a los clientes que no renovaron aplicando una encuesta de salida breve ● Documentar la encuesta y analizar resultados para detectar errores y corregirlos ● Evaluar posibles ajustes en precios, plazos de entrega o modalidad del servicio ● Modificar la estrategia de fidelización	Líder de Proyecto y Developers
		●	● Identificar motivos de pérdida o inactividad de clientes ● Segmentar los clientes perdidos o inactivos según tipo de servicio ● Revisar el proceso del sistema de reclamos (tiempos de respuesta, satisfacción en la resolución) ● Verificar la existencia y concreción de reuniones periódicas ● Evaluar si la estructura de precios o modalidades de contratación continúan siendo competitivas	

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

Tasa de reclamos	Líder de Proyecto y <i>Developers</i>		● Realizar un análisis de causa-efecto para identificar el origen de la problemática. ● Revisar registros de reclamos y no conformidades anteriores para buscar patrones repetitivos. ● Analizar el proceso donde se originan los errores y revisar instrucciones de trabajo, capacidad del personal y condiciones del equipo. ● Revisión y ajuste del sistema de validación/<i>testing</i> interno.	<i>Developers</i> bajo supervisión del Líder de Proyecto
			● Analizar los tipos de reclamos recibidos e identificar los módulos de origen de los mismos. ● Si los reclamos se concentran en un área o módulo específico, realizar una capacitación focalizada ● Refuerzo en la prueba de validación/<i>testing</i> interno y revisar los procedimientos ● Realizar reuniones con el equipo de desarrollo y soporte para revisar los casos y acordar acciones conjuntas ● Revisar la carga laboral del personal y redistribuir tareas si se detecta sobrecarga ● Mantener una comunicación proactiva con los clientes afectados	
Cumplimiento de plazos de entrega	Dirección y Líder de Proyecto		● Realizar un análisis de causa-efecto para identificar el origen de la problemática ● Reasignar recursos o redistribuir cargas de trabajo ● Analizar planteo de cronogramas ● Revisar estimaciones de tiempos utilizadas en la planificación inicial. ● Implementar alertas automáticas de vencimientos ● Actualizar los cronogramas estándar en base a la experiencia acumulada ● Reforzar la comunicación con el cliente frente a demoras	Líder de Proyecto y <i>Developers</i>

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

		●	● Revisar planificación semanal y comunicación interna ● Registrar desviaciones para detectar tendencias ● Analizar causas de demoras parciales	
--	--	---	---	--

Tabla 25: Responsables de la medición, corrección y acciones correctivas de los objetivos.

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

3.10 Mix de Marketing

En función del análisis estratégico desarrollado, corresponde avanzar hacia la traducción en acciones operativas concretas que permitan materializar las oportunidades identificadas en el mercado objetivo. Para ello, se recurre al diseño del mix de marketing, conformado por las decisiones relativas al servicio, el precio, la distribución y la comunicación.

Como expresan Mesonero y Alcaide (2012), en los servicios la calidad no consiste en cómo se define internamente en la empresa, sino en cómo la perciben los clientes, que son los jueces últimos y únicos autorizados para evaluar la calidad real de los servicios que reciben. De este modo, se introduce el concepto de “propuesta de valor”, entendida como la declaración verbal que liga las competencias distintivas de la organización con las necesidades y deseos de un conjunto de clientes potenciales cuidadosamente definido (Mesonero & Alcaide, 2012).

Parasuraman, Zeithaml y Berry se han dedicado a estudiar en profundidad las expectativas clave de los clientes, que han resumido en lo que denominaron “Las 10 expectativas clave de los clientes”. En la otra cara de la investigación, el análisis estratégico precedente ha recopilado información suficiente para validar la existencia de dichas expectativas en el mercado objetivo concreto. Lo expresado se resume en la Tabla 27.

El reconocimiento de las diez expectativas clave de los clientes y la evidencia estratégica recopilada permiten identificar los elementos sobre los cuales Exceser debe construir su ventaja competitiva. Bajo esta premisa, los hallazgos del análisis estratégico constituyen la base para el desarrollo del modelo operativo de marketing, el cual se materializa a través de las decisiones relativas a las 4P (producto, precio, plaza y promoción).

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

Expectativas de los clientes	Evidencia del análisis estratégico
Fiabilidad	Las PyMEs valoran la precisión y seguridad de la información. Persiste un arraigo a los métodos manuales por la confianza que generan. Exceser deberá transmitir fiabilidad mediante validaciones de datos, indicadores verificables y procesos transparentes que aseguren que los resultados calculados son exactos.
Capacidad de respuesta	La adopción tecnológica suele darse de forma reactiva, por lo que los clientes esperan asistencia inmediata cuando surge una necesidad. Exceser debe demostrar agilidad en la atención, con canales definidos y tiempos de respuesta predecibles, reforzando la percepción de acompañamiento continuo.
Profesionalidad	El equipo de Exceser, con formación ingenieril, aporta un enfoque analítico adicional que las PyMEs valoran especialmente. Esta profesionalidad se debe ver reflejada en proyectos planificados con precisión, metodologías de trabajo documentadas y propuestas que respondan a objetivos concretos de gestión y mejora continua.
Accesibilidad	La cercanía geográfica de Exceser es un activo diferencial. La empresa debe aprovecharla ofreciendo atención personalizada y disponibilidad presencial, combinada con medios digitales que garanticen soporte remoto permanente.
Cortesía	Las PyMEs valoran un trato cercano y empático. Exceser promueve una cultura de servicio basada en la amabilidad, la predisposición y el respeto, fortaleciendo el vínculo interpersonal y la confianza mutua.
Comunicación	Muchos competidores utilizan lenguaje técnico que genera distancia en el receptor. Exceser deberá adaptar su mensaje a los decisores no especializados, utilizando un lenguaje claro, sin tecnicismos, orientado a beneficios, y reforzando la idea de acompañamiento y comprensión del negocio.
Credibilidad	Las decisiones de las PyMEs son altamente sensibles a la confianza en el proveedor. La credibilidad de Exceser se basará en su trayectoria, en la presentación de casos de éxito y en la capacidad de demostrar resultados tangibles, reforzando así su posicionamiento como socio confiable.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

Seguridad	Los datos constituyen información sensible para cualquier empresa. En el estudio del marco legal fue abordada la seguridad de los datos bajo la ley N.º 25.326. Establece cuestiones como el consentimiento informado, la finalidad específica del tratamiento, la seguridad y confidencialidad de los datos. Exceser debe respetarlo e informar a sus usuarios.
Conocimiento y comprensión del cliente	En primer lugar, se destacó que el equipo de Exceser, con formación ingenieril, posee la capacidad de comprender las lógicas empresariales y su complejidad. A su vez, Exceser también es una PyME marplatense por lo que la consultora comparte muchas de las limitaciones y desafíos característicos de sus clientes, lo que le permite estar al tanto y empatizar con sus problemáticas. Además de comprender su realidad, las PyMEs valoran que el proveedor actúe como guía en el proceso de adopción tecnológica, brindando instancias de capacitación y acompañamiento que reduzcan la incertidumbre y faciliten la apropiación de las herramientas digitales
Pruebas tangibles	Las PyMEs necesitan ver resultados antes de invertir. Exceser deberá ofrecer demos funcionales, entregas parciales y ejemplos de casos locales verificables. Estas pruebas reducen la incertidumbre y evidencian la eficacia de las soluciones.

Tabla 26: Evidencias del análisis sobre las 10 expectativas clave de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

3.10.1 Producto/Servicio

El producto principal de Exceser no es un desarrollo tecnológico aislado, sino la facilitación de un proceso de transformación digital escalable y de bajo riesgo para las PyMEs. Ante un mercado caracterizado por el desconocimiento y la aversión al riesgo, la propuesta de valor se construye con la oferta de un camino claro, con hitos tangibles y resultados tempranos, posicionando a Exceser como el socio estratégico que guía cada paso.

En línea con la visión de la oferta integral de valor, se propone estructurar el *offering* de Exceser por medio de un Portafolio de Servicios Escalonado por Nivel de Madurez Digital. La estrategia se basa en ofrecer el servicio correcto, en el momento correcto, con el lenguaje correcto. En palabras simples, no es acorde vender una suscripción avanzada a quien no sabe qué es un dashboard.

Para todo primer contacto comercial, se propone realizar una sesión inicial de diagnóstico, orientada a evaluar la madurez digital del cliente y comprender su funcionamiento organizacional. Durante la reunión, se sugiere la presentación de una demo interactiva basada en ejemplos genéricos del mismo sector, que permita al cliente visualizar de forma tangible los beneficios potenciales de las herramientas. La demostración deberá estar centrada en el impacto generado (ahorro de tiempo, reducción de errores, trazabilidad y datos en tiempo real), más que en aspectos técnicos de desarrollo. Además, se sugiere introducir el concepto de escalabilidad, es decir, la posibilidad de implementar las herramientas de forma modular y progresiva, adaptándolas al ritmo de inversión, madurez y crecimiento de cada empresa.

Se estructura la oferta inicial de la solución en función del perfil del cliente. Se tiene en cuenta que cualquier solución es escalable a futuro, por lo que es esencial entender el punto inicial que requiere cada cliente.

Durante el desarrollo de los distintos niveles, el núcleo de la oferta se compone de dashboards en Power BI, automatizaciones con Power Automate y aplicaciones en Power Apps, concebidas de forma modular, personalizada y escalable. De este modo, los niveles del portafolio no representan productos cerrados, sino propuestas de servicio estructuradas que responden a distintos estadios de evolución digital y a la disposición de las PyMEs para adoptar tecnología.

- Nivel 1:

Para aquellas PyMEs con conciencia de sus ineficiencias en su gestión (ej.: datos dispersos, reportes no confiables) pero con alta incertidumbre sobre cómo abordarlas tecnológicamente o escepticismo sobre el retorno de la inversión. El objetivo no es ofrecer un desarrollo tecnológico, sino acercar al cliente a las herramientas a través de la educación.

Por lo tanto, se propone como producto inicial una capacitación práctica en competencias digitales básicas, basada en las buenas prácticas utilizadas por empresas consolidadas. Los contenidos pueden abarcar, por ejemplo, gestión eficiente

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

de planillas de Excel, uso colaborativo de Microsoft Teams y principios de organización de la información. Durante el proceso de capacitación, se realizará además un mapeo de uno o dos procesos críticos y recurrentes dentro de la empresa (por ejemplo: “¿Cómo controlan los flujos de caja en tiempo real?” o “¿Cómo gestionan los pedidos y entregas?”). Hacia el cierre del programa, introducir demostraciones estandarizadas en Power BI o Power Apps que ilustren, de manera visual y simple, cómo las soluciones de Exceser podrían aplicarse a esas problemáticas específicas.

El propósito de este primer nivel es que el diagnóstico digital transforme una inquietud vaga acerca de cómo dar sus primeros pasos en un proyecto tangible. De este modo, el servicio no solo responde a una necesidad preexistente, sino que activa y da forma a una nueva, creando las condiciones habilitantes esenciales para avanzar hacia las etapas posteriores de implementación.

- Nivel 2:

Puede ser una continuación del nivel anterior o ser el punto de partida para clientes que se acercan buscando los desarrollos *Low Code* en sí mismos. En esta etapa no se persigue una transformación total, sino que se busca una propuesta de valor concreta ante sus necesidades particulares.

La oferta se compone de paquetes de desarrollos cerrados que abordan necesidades puntuales (ej.: "Dashboard de Ventas", "Automatización de Reportes de Stock", "App de Gestión de Gastos"). Se hace hincapié en que el trabajo se lleva adelante mediante reuniones semanales de co-creación, en las que se ajustan funcionalidades en tiempo real, se mantiene al cliente involucrado y se materializa el progreso de manera constante, tal como se valoró en el *focus group*. Adicionalmente, en cada entrega, el usuario se irá familiarizando con el entorno y sus funcionalidades junto al desarrollador que lo acompaña. Se espera que se produzca un empoderamiento gradual de los usuarios, tanto en el uso cotidiano como en la comprensión de la lógica de las herramientas, fomentando la autonomía operativa.

- Nivel 3:

Este nivel se enfoca en dar continuidad a la escalabilidad propuesta desde la primera reunión comercial, mediante la evolución constante de las soluciones implementadas, su adaptación a nuevos desafíos y la incorporación de nuevos módulos o funcionalidades según las necesidades emergentes del cliente.

Llegada esta instancia, la relación entre Exceser y la organización trasciende el plano transaccional para consolidarse como una alianza estratégica de largo plazo, orientada a garantizar la sostenibilidad de la transformación digital en el tiempo.

En esta etapa, se recomienda la contratación de sesiones específicas de profundización, destinadas a optimizar el uso de los tableros, flujos y aplicaciones ya desarrolladas, maximizando su aprovechamiento dentro de la organización. Estas instancias permiten detectar nuevas oportunidades de automatización y fortalecer la autonomía de los usuarios, evitando que las herramientas queden subutilizadas.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

Las capacitaciones complementarias se estructuran en tres niveles de complejidad (básico, intermedio y avanzado), ajustados al rol de los distintos perfiles dentro de la empresa (gerencia, analistas, personal operativo). Esta segmentación busca distribuir el conocimiento digital de manera equitativa, evitando la dependencia de un único referente, una limitación observada en las propuestas de los competidores.

El objetivo final de esta etapa es que los usuarios desarrollen confianza en el manejo cotidiano de las herramientas y sean capaces de resolver sus necesidades operativas con autonomía, mientras que Exceser se posiciona como socio estratégico encargado de la evolución tecnológica del sistema. De esta forma, se fortalece la fidelización a largo plazo, basada en la innovación continua y en la co-creación de valor.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

Fase	Objetivo	Acciones	Resultados esperados
Preventa	Generar confianza y comprensión inicial sobre la propuesta de valor de Exceser. Diagnosticar el punto de partida digital de la PyME.	• Sesión inicial de diagnóstico gratuito. • Presentación de demo interactiva preadaptada al sector. • Introducción al concepto de escalabilidad y trabajo modular.	• Identificación preliminar del nivel de madurez digital del cliente. • Visualización tangible de beneficios. • Base para estimar el nivel de servicio adecuado.
Nivel 1	Despertar conciencia sobre la utilidad de las herramientas digitales y generar confianza para dar los primeros pasos.	• Capacitación práctica en competencias digitales básicas. • Diagnóstico de procesos críticos. • Demostraciones de Power BI / Power Apps.	• Comprensión inicial de beneficios. • Reducción de barreras al cambio. • Generación de demanda para etapas siguientes.
Nivel 2	Resolver necesidades específicas mediante soluciones modulares y tangibles.	• Desarrollos cerrados “llave en mano”: dashboards, automatizaciones o apps. • Ejemplos: Dashboard de Ventas, Automatización de Stock, App de Gastos.	• Soluciones funcionales y adaptadas. • Mayor involucramiento del cliente. • Empoderamiento en el uso de herramientas digitales.
Nivel 3	Garantizar la evolución continua y la sostenibilidad del proceso de transformación digital.	• Actualización y ampliación de soluciones existentes. • Nuevos módulos y automatizaciones. • Capacitaciones avanzadas por rol (gerencia, analistas, operativos).	• Fidelización y alianza a largo plazo. • Innovación constante. • Autonomía y aprovechamiento total de las herramientas.

Tabla 27: Resumen de propuestas de Producto/Servicio.
Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

3.10.2 Precio

La estrategia de fijación de precios se fundamenta en un enfoque modular, alineado con la naturaleza flexible de los servicios de Exceser y con las particularidades del mercado PyME local. Cada módulo, como el desarrollo de tableros en Power BI, automatizaciones en Power Automate o aplicaciones en Power Apps, se cotizará de forma independiente, en función del alcance y la complejidad técnica del requerimiento. Asimismo, se prevé la posibilidad de ofrecer descuentos por la contratación conjunta de módulos complementarios (por ejemplo, Power App + tablero de Power BI), incentivando la escalabilidad de soluciones dentro del ecosistema Microsoft Power Platform.

La cotización de cada módulo se guiará por una estrategia de fijación de precios basada en el valor percibido (*Value-Based Pricing*), lo que implica establecer el precio según lo que el cliente está dispuesto a pagar y no por lo que cuesta producirlo. Este enfoque parte del supuesto de que los consumidores están dispuestos a pagar más por productos o servicios que consideran de mayor relevancia personal. En otras palabras, el precio se define en función de cuánto vale para el cliente resolver un problema, optimizar un proceso o mejorar sus resultados. La presentación del precio se enfatizará según la cuantificación de los puntos de dolor detectados en cada fase de preventa. La ventaja competitiva no está en ser el más barato, sino en ser quien realmente resuelve el problema, justificando el valor superior. Se utilizarán sus casos de éxito para incrementar la percepción de calidad. Toda cotización se presentará enfatizando el retorno sobre la inversión y la optimización de recursos futuros. Por ejemplo: "Esta solución representa una inversión de (precio) que se traduce en un ahorro estimado de (horas/recursos), con un retorno esperado en (meses)".

En cuanto a la modalidad de pago, se propone un esquema de financiación por hitos de entrega, mediante el cual los pagos se distribuyen conforme se cumplan etapas verificables del proyecto. Este método contribuye a mejorar la liquidez de Exceser al asegurar flujos de caja periódicos, y simultáneamente brinda transparencia y previsibilidad al cliente, al vincular cada desembolso con resultados concretos.

Finalmente, la política de precios se complementa con la oferta de paquetes de horas precontratadas para servicios de capacitación y mantenimiento. Su contratación resulta clave para asegurar el aprovechamiento pleno de las herramientas y la autonomía digital de los usuarios. Asimismo, toda modificación al alcance original de un módulo en desarrollo deberá gestionarse bajo esta modalidad, a fin de mantener el control de los recursos y la trazabilidad de costos. Este componente recurrente no solo aporta estabilidad financiera, sino que también fortalece la relación de largo plazo con los clientes, elemento central del modelo relacional propuesto.

Dada la volatilidad económica y la inflación del contexto nacional, se sugiere cotizar en pesos argentinos con un mecanismo de actualización por IPC para los proyectos de duración extendida. El ajuste se considera razonable tanto para la empresa como para el cliente, ya que garantiza la preservación del valor real de los contratos, la continuidad operativa y la sustentabilidad del negocio sin afectar la rentabilidad.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

Acciones	Objetivo	Estrategia	Resultados esperados
Estructura modular de precios	Alinear la fijación de precios con la naturaleza escalable y flexible de los servicios de Exceser.	• Cotización independiente por módulo (Power BI, Power Automate, Power Apps). • Descuentos por contratación conjunta de módulos complementarios (ej.: Power App + Power BI).	• Transparencia en la composición del precio. • Incentivo a la contratación de soluciones integrales.
Estrategia de valor percibido	Basar el precio en el valor aportado al cliente y no en el costo interno de producción.	• Implementación del enfoque Value-Based Pricing. • Comunicación del precio a través de los beneficios obtenidos (ahorro, eficiencia, ROI). • Uso de casos de éxito para reforzar la percepción de calidad.	• Mayor disposición a pagar por valor tangible. • Reforzamiento del posicionamiento como proveedor de soluciones de alto impacto.
Modalidad de pago	Garantizar liquidez y transparencia mediante un esquema de pagos progresivo.	• Pago por hitos de entrega, vinculado a resultados verificables. • Presupuestos con retornos estimados en tiempo o recursos.	• Flujo de caja previsible para Exceser. • Mayor confianza y claridad para el cliente.
Servicios recurrentes y mantenimiento	Asegurar el uso eficiente y continuo de las herramientas implementadas.	• Paquetes de horas pre contratadas para capacitación y mantenimiento. • Aplicación del esquema también a modificaciones de alcance.	• Estabilidad financiera y relaciones de largo plazo. • Mayor aprovechamiento de las soluciones por parte del cliente.
Política de actualización	Proteger la rentabilidad y la sustentabilidad en contextos inflacionarios.	• Cotización en pesos argentinos con cláusula de ajuste por Índice de Precios al Consumidor (IPC) para proyectos de largo plazo.	• Preservación del valor real de los contratos. • Previsibilidad económica para ambas partes.

Tabla 28: Resumen de propuestas de Precio.

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

3.10.3 Plaza/Distribución

A diferencia del marketing de productos, donde la distribución se orienta al flujo físico de bienes a través de intermediarios, en los servicios la gestión de la “plaza” se centra en la creación de puntos de contacto accesibles y confiables, que integren tecnología, cercanía y relaciones interpersonales para facilitar la experiencia del cliente.

En el caso de Exceser, cuyo servicio se basa en el diseño e implementación de soluciones digitales personalizadas, la estrategia de distribución se enfoca en optimizar la accesibilidad, la eficiencia y la calidad de la interacción, aprovechando tanto su ubicación geográfica como la naturaleza intangible del servicio.

El modelo de distribución es esencialmente directo, sin intermediarios, coherente con lo planteado por Kotler y Keller (2016), quienes señalan que los canales cortos son característicos de los servicios profesionales, donde la personalización y la confianza son condiciones esenciales para la satisfacción del cliente. Esta modalidad garantiza una comprensión profunda de las necesidades de cada PyME y asegura la correcta comunicación de la propuesta de valor, especialmente en contextos donde los clientes no son expertos en tecnología y basan sus decisiones más en la fiabilidad del proveedor que en las especificaciones técnicas.

La distribución se materializa a través de un modelo híbrido que combina lo mejor de la cercanía local con la eficiencia digital. Las primeras reuniones de diagnóstico y demostración serán preferentemente presenciales, en las instalaciones del cliente o en la oficina de Exceser. Responde directamente a la necesidad de generar confianza y permite adaptar el lenguaje a un entorno cara a cara, evitando la barrera que pueden representar las herramientas digitales para clientes no familiarizados.

Una vez establecida la relación, la etapa de desarrollo migrará a entornos remotos, aprovechando las herramientas de la suite Microsoft Power Platform. Actúa como una demostración práctica del valor de la transformación digital, permitiendo que el cliente se familiarice con el entorno tecnológico en un contexto guiado.

Las instancias de capacitación podrán desarrollarse de forma presencial o virtual, con enfoque grupal, que fomenta una adopción más orgánica dentro de la organización. En paralelo, se implementará un sistema de tickets centralizado, desarrollado en Power Pages, que funcionará como canal formal de soporte técnico. Este sistema garantizará trazabilidad, previsibilidad y reducción de la incertidumbre respecto a los tiempos de respuesta, elementos claves para la percepción de calidad del servicio.

Complementariamente, se propone habilitar un correo electrónico de soporte como canal de respaldo, destinado a clientes que prefieran un medio de contacto más directo o que enfrenten dificultades para acceder al formulario. Los mensajes recibidos se integrarán automáticamente al sistema de tickets mediante flujos en Power Automate.

Asimismo, se sugiere incorporar un repositorio de documentación técnica y guías de usuario alojado en la nube, accesible para todos los clientes activos. Este recurso

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

funcionará como una extensión del canal de distribución, ya que permitirá brindar soporte autónomo y facilitar el acceso a información actualizada sobre los desarrollos implementados.

Finalmente, se establecerán alianzas estratégicas con estudios contables, actores de máxima credibilidad para las PyMEs. Estos socios no actuarán como intermediarios de venta, sino como prescriptores de confianza que validan la propuesta de Exceser ante un mercado que, careciendo de referentes técnicos, depende de sus asesores de confianza para tomar decisiones.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

Propuesta	Objetivo	Estrategia	Resultados esperados
Modelo de canal	Garantizar un servicio directo y personalizado, sin intermediarios, para mantener la calidad y la confianza.	• Canal de distribución directo (sin intermediarios). • Atención personalizada y comunicación directa con el cliente. • Adaptación del lenguaje y propuesta de valor según nivel de conocimiento tecnológico.	• Comprensión profunda de las necesidades de cada PyME. • Mayor credibilidad y confianza en la relación comercial.
Modelo híbrido de contacto	Combinar la cercanía presencial con la eficiencia de la modalidad remota.	• Reuniones presenciales iniciales (diagnóstico y demo). • Desarrollo posterior en modalidad remota, utilizando herramientas Microsoft Power Platform. • Capacitaciones presenciales o virtuales según preferencia del cliente.	• Reducción de barreras de adopción tecnológica. • Optimización del tiempo y los recursos. • Familiarización progresiva con entornos digitales.
Canales de soporte	Asegurar la trazabilidad y previsibilidad en la atención postventa.	• Sistema de tickets centralizado (Power Pages) para soporte técnico. • Correo de respaldo integrado mediante Power Automate. • Registro automático de consultas y seguimiento de respuestas.	• Trazabilidad y tiempos de respuesta medibles. • Mayor satisfacción y percepción de calidad del servicio.
Repositorio de documentación	Facilitar el acceso autónomo a información actualizada y soporte técnico.	• Repositorio en la nube con manuales, guías y documentación técnica para clientes activos.	• Soporte de autogestión. • Acceso rápido a información y reducción de consultas repetitivas.
Alianzas estratégicas	Ampliar la red de confianza y generar legitimidad en el mercado PyME local.	• Convenios con estudios contables y asesores empresariales como prescriptores de confianza. • Participación conjunta en capacitaciones o jornadas de sensibilización digital.	• Validación externa de la propuesta de valor. • Expansión de la base de clientes a través de referentes de confianza.

Tabla 29: Resumen de propuestas de Distribución/Logística.

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

3.10.4 Promoción/Comunicación

En el ámbito de los servicios profesionales, la comunicación adquiere un papel determinante en la construcción de confianza, dado que el cliente no puede evaluar la calidad del servicio antes de su contratación. De acuerdo con Kotler y Keller (2016), la comunicación integrada de marketing busca coordinar todos los canales de contacto para ofrecer un mensaje coherente y reforzar la propuesta de valor.

Bajo esta lógica, la estrategia propuesta se apoya en tres pilares: educación, demostración y relación, orientados a reducir la incertidumbre, generar credibilidad y posicionar a Exceser como referente local en transformación digital.

El eje educativo adopta un enfoque proactivo y de vinculación estratégica con el ecosistema local. Reconociendo que la falta de claridad técnica es una barrera clave para las PyMEs, Exceser no se limitará a participar como espectador en eventos, sino que generará y propondrá activamente agendas conjuntas con instituciones como la Universidad Nacional de Mar del Plata, ATICMA y la Municipalidad de General Pueyrredón, ofreciendo talleres prácticos y capacitaciones aplicadas, tales como Control de gestión con Power BI o Automatización de procesos para PyMEs. Asimismo, buscará postularse como expositor en jornadas y rondas empresariales del ecosistema, abordando problemáticas típicas y soluciones concretas para sectores clave de la región.

También pueden implementarse stands interactivos que permitan demostraciones en vivo sobre gestión eficiente de datos, invitando a los asistentes a experimentar con demos y participar de una “evaluación digital gratuita”, fortaleciendo así la recordación de marca y la generación de leads.

La difusión de estas actividades se realizará mediante una combinación de canales complementarios:

- Flyers y materiales promocionales distribuidos a través de las redes de los aliados estratégicos.
- Campañas digitales geolocalizadas en Meta Ads y LinkedIn Ads, dirigidas específicamente a decisores de PyMEs marplatenses.
- Refuerzo por email marketing segmentado hacia bases de contacto y participantes de eventos anteriores.

Esta aproximación proactiva permitirá a Exceser no solo participar del ecosistema, sino también liderar la conversación sobre transformación digital en Mar del Plata, posicionándose como un actor confiable y de referencia.

Toda comunicación evitará tecnicismos, priorizando un lenguaje de negocios centrado en beneficios concretos como reducción de errores, ahorro de tiempo y mejora en la toma de decisiones. Las reuniones comerciales seguirán un formato estructurado de aproximadamente 45 minutos, que combine diagnóstico de necesidades con una demostración práctica en vivo, respetando el tiempo limitado de los decisores PyME y

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

maximizando el impacto de la propuesta. Para guiar las presentaciones se propone un brochure institucional con ejemplos y resultados de proyectos anteriores.

En línea con el enfoque de inbound marketing (Halligan y Shah, 2014), el sitio web se concibe no solo como una vitrina institucional, sino como un canal activo de atracción, conversión y fidelización. Se propone reorganizar la página principal bajo una lógica de storytelling, que acompañe al usuario a través de un recorrido estructurado: Ejemplificar problemas reales del entorno, presentación de las soluciones de Exceser, evidencia de casos de éxito de otros clientes, beneficios esperados al contratar y vías de contacto. De este modo, la comunicación se centra en el valor que el cliente puede obtener.

Asimismo, se recomienda simplificar el lenguaje técnico y hacerlo más accesible para el público PyME, reemplazando términos como “Minería de procesos” y priorizar el guiado de la comunicación con la orientación a resultados tangibles y cotidianos.

En materia de llamados a la acción (CTA), botones o frases que invitan al usuario a realizar una acción concreta, se propone incorporar mensajes visibles como “Conocé cómo aplicarlo en tu empresa” o “Solicitá una evaluación gratuita”, que faciliten el paso del visitante desde la etapa de interés hacia la interacción comercial.

Se recomienda optimizar el posicionamiento orgánico (SEO, por sus siglas en inglés *Search Engine Optimization*) del sitio web para mejorar su visibilidad en buscadores. Esta práctica consiste en ajustar el contenido y la estructura de la página para que Google la muestre entre los primeros resultados. Implica utilizar palabras clave relevantes para el negocio (por ejemplo, transformación digital PyME, automatización de procesos, Power BI Mar del Plata), redactar meta descripciones claras, establecer enlaces internos entre artículos y jerarquizar los títulos (H1, H2, H3) para facilitar la lectura por parte de los algoritmos de indexación. Estas acciones incrementan el tráfico orgánico y permiten que potenciales clientes encuentren a Exceser de forma natural al buscar soluciones tecnológicas locales.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

Eje	Acciones	Objetivo	Canales o recursos
Educación	Dictado de talleres prácticos en conjunto con la UNMdP, ATICMA y Municipalidad de Gral. Pueyrredon (ej.: Control de gestión con Power BI, Automatización de procesos para PyMEs).	Sensibilizar y educar al mercado PyME sobre los beneficios de la transformación digital.	Alianzas institucionales, eventos presenciales, difusión en redes.
	Participación como expositor en jornadas empresariales y rondas de negocios locales.	Generar credibilidad y posicionar a Exceser como referente local.	Charlas, presentaciones, material audiovisual, folletería institucional.
Demostración	Implementación de stands interactivos en eventos, con demos en vivo y “evaluación digital gratuita”.	Mostrar de forma tangible los beneficios de las herramientas y captar leads.	Equipos de demostración, formularios de registro, QR para contacto.
	Reuniones comerciales estructuradas (45 min) combinando diagnóstico + demo práctica.	Maximizar impacto en decisores PyME y optimizar el proceso de venta.	Brochure institucional con casos y resultados.
Comunicación digital	Reorganización del sitio web bajo lógica de storytelling (problema → solución → caso de éxito → beneficios → contacto).	Fomentar el paso del visitante a la interacción comercial.	Botones, banners y formularios web.
	Inclusión de llamados a la acción (CTA) como “Conocé cómo aplicarlo en tu empresa” o “Solicitá una evaluación gratuita”.	Aumentar visibilidad en buscadores y tráfico orgánico.	SEO on-page, meta descripciones, enlaces internos.
Posicionamiento orgánico (SEO)	Optimización del sitio con palabras clave locales (transformación digital PyME, Power BI Mar del Plata, etc.) y estructura jerárquica de títulos.	Aumentar visibilidad en buscadores y tráfico orgánico.	SEO on-page, meta descripciones, enlaces internos.
Lenguaje y enfoque	Reemplazar tecnicismos por lenguaje accesible, centrado en beneficios (ahorro de tiempo, reducción de errores, etc).	Hacer comprensible y atractivo el mensaje para PyMEs.	Revisión de contenidos, capacitación comercial.

Tabla 30: Resumen de propuestas de Comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

4. CONCLUSIÓN

A lo largo del trabajo se ha diseñado un plan comercial para una consultora de transformación digital de la ciudad de Mar del Plata, con el objetivo de fortalecer su posicionamiento competitivo y consolidar su participación en el mercado local de PyMEs. A partir de un diagnóstico del entorno, tanto externo como interno, se identificaron factores que condicionan su desarrollo. El análisis estratégico fue realizado mediante herramientas estratégicas como Fuerzas Competitivas de Porter, Ciclo de vida, FODA cuantitativo, Matriz de Perfil Competitivo y el análisis de escenarios multicriterios.

El estudio del macroentorno reveló un contexto marcado por la volatilidad económica y política, pero también por una creciente adopción de tecnologías digitales entre las PyMEs, aunque aún en etapa incipiente. Esta dualidad representó tanto un desafío como una oportunidad estratégica, dado que la empresa puede posicionarse como un socio confiable y cercano en el proceso de transformación digital, aprovechando su especialización en Microsoft Power Platform y su conocimiento del ecosistema productivo local.

El análisis interno permitió reconocer ventajas competitivas, como la capacidad de personalización de soluciones, la escalabilidad tecnológica, la formación ingenieril del equipo y la confianza construida con los clientes. Sin embargo, también se detectaron debilidades como la concentración de la cartera, la falta de estandarización de procesos internos y la ausencia de una estrategia comercial formalizada.

Con base en el diagnóstico, se definió una estrategia genérica de diferenciación con enfoque en alta segmentación, complementada con una estrategia de crecimiento mediante penetración de mercado. Estas decisiones orientaron el desarrollo de un modelo de segmentación anidada, estrategias de fidelización 2.0 basadas en la co-creación de valor, y un posicionamiento centrado en la confianza, la cercanía y los resultados tangibles.

El plan propone acciones concretas para profesionalizar la gestión comercial, como por ejemplo, una oferta dividida en tres fases (preventa, desarrollo y postventa), la implementación de un sistema de ticketing para la atención y seguimiento de clientes, un esquema de precios basado en el valor percibido, la creación de módulos de capacitación progresiva y el fortalecimiento de la presencia institucional en el ecosistema PyME marplatense.

Finalmente, el plan no solo ofrece un instrumento de planificación comercial, sino que también demuestra cómo la diferenciación basada en la especialización y la proximidad pueden convertirse en un pilar competitivo para las PyMEs del sector tecnológico. Se espera que mediante la implementación de las acciones propuestas, la consultora pueda incrementar su participación de mercado y consolidarse como un referente local en la transformación digital de las organizaciones de la región.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

5. BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires. (2025, 25 de enero). *ARBA alivia la carga administrativa de las PyMEs: aumenta un 127 % el umbral de facturación*. Recuperado de <https://web.arba.gov.ar/noticias/arba-alivia-la-carga-administrativa-de-las-pyme-s-aumenta-un-127-el-umbral-de-facturacion>
- Argentina. (2000). *Ley N.º 25.326. Protección de los datos personales*. Boletín Oficial de la República Argentina. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25326-64790>
- Argentina. Agencia de Acceso a la Información Pública. (2024). *Resolución 126/2024 – Régimen sancionatorio y registro de infractores de las Leyes N.º 25.326 y N.º 26.951*. Boletín Oficial de la República Argentina. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/308122/20240524>
- Banco Centroamericano de Integración Económica. (2024). *Transformación digital de las MiPymes – Argentina*. Recuperado de <https://www.bcie.org/paises-socios/extrarregionales/republica-argentina/transfor-macion-digital-de-mipymes>
- Boletín Oficial de la República Argentina. (2025). *Decreto 339/2025 – Derogación de programas de apoyo a PyMEs*. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/325599/20250520>
- Carattoli, M., Hoyos Maldonado, D., & Dalponte, S. (2022). *Transformación digital e innovación tecnológica en la industria bonaerense*. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
- Del Do, A., Villagra, A., & Pandolfi, P. (2023). *Una propuesta para la transformación digital en las PyMEs*. Instituto de Tecnología Aplicada (ITA).
- Dirección Nacional de Información Científica. (2024, mayo). *Uso de tecnologías digitales y digitalización en la industria manufacturera*. Observatorio de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Domínguez Doncel, A., & Hermo Gutiérrez, S. (2007). *Métricas del marketing*. ESIC Editorial.
- Dwyer, R., & Tanner, J. (2007). *Marketing industrial* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Gutiérrez, L., & Gómez, M. (2023). La co-creación de valor, antecedentes y su importancia en la función de mercadotecnia dentro de una empresa. *Revista FAECO sapiens*.
- Halligan, B., & Shah, D. (2014). *Inbound marketing: Atrae, convence y enamora a tus clientes*. Deusto.
- Hanke, J. E., & Wichern, D. W. (2010). *Pronósticos en los negocios* (9.ª ed.). Pearson Educación.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

- INDEC. (2024). *Índice de Producción Industrial Manufacturero (IPIM) – Informes Técnicos*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos-14>
- INDEC. (2025, abril). *Evolución de la distribución del ingreso (EPH). Cuarto trimestre de 2024*.
- INDEC. (2025, 14 de mayo). *Índice de precios al consumidor (IPC). Abril de 2025. Informes Técnicos*, 9(15). Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos-31>
- Iturria, M. (2024). *Análisis de la presión tributaria en Argentina y su impacto sobre las decisiones empresariales*. Universidad Nacional de Rosario. Recuperado de <http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ>
- Judengloben, M., Falcone, J., & Hee Bang, J. (2019, junio). *Progreso intergeneracional del nivel educativo. Boletines de Estadística*, (5).
- Kotler, P. (2001). *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control*. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Marketing 1* (2.^a ed.). Pearson Educación / Universidad Rafael Landívar.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Liseras, N., Graña, F., Alegre, P., & Marcel, L. (2024). *Mapa productivo del Partido de General Pueyrredón (Edición 2024)*. Mar del Plata, Argentina: Grupo de Análisis Industrial, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Mesonero, M., & Alcaide, J. C. (2012). *Marketing industrial*. ESIC Editorial.
- Ministerio de Economía & Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2022). *Mapa Productivo-Laboral Argentino*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/cep/tablerosinteractivos>
- Municipalidad de General Pueyrredón. (s. f.). *Indicadores demográficos: Evolución*. Gobierno de Mar del Plata. Recuperado de <https://www.mardelplata.gob.ar/Contenido/indicadores-demogr%C3%A1ficos-evoluci%C3%B3n>
- Negri, J. (2020, abril). *Matriz de análisis FODA cuantitativo*. Cátedra de Marketing Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Mar del Plata.
- North, K., & Varvakis, G. (2016). *Competitive strategies for small and medium enterprises*. Springer International Publishing.

Propuesta de plan comercial para una consultora de transformación digital y su impacto en el ecosistema PyME de Mar del Plata

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2013). *Administración* (13.^a ed.). Pearson Educación.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5.^a ed.). Free Press.
- Santamaría, G. (2024). *Análisis comparado de algunos indicadores del Censo 2022*. Mar del Plata Entre Todos.
- Schumpeter, J. A. (1934). La teoría del desarrollo económico. Transaction Publishers, Piscataway.
- Shapiro, B. P., & Bonoma, T. V. (1984). How to segment industrial markets. *Harvard Business Review*.
- Vélez, J. G., & Morero, H. (2024). Los desafíos de la digitalización en Pymes manufactureras de la Argentina: Un recorrido sobre los avances empíricos recientes. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 12(1), 7–31.
- Wind, Y., & Thomas, R. J. (1994). Segmenting industrial markets. En G. Laurent, G. L. Lilien, & B. Pras (Eds.). *Springer*.
- Zanfrillo, A., Morettini, M., & Glas, Y. (2024). *Aporte de la transformación digital a la creación de valor en la industria pesquera*. III Jornadas de Ciencia y Tecnología, Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Mar del Plata. Recuperado de <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/4202/>