



# Diseño de una nueva estrategia comercial para una PyME metalúrgica

Castillo, Ignacio Román.  
Montoya, Luciana Mailén.

Trabajo Final de la Carrera Ingeniería Industrial  
Departamento de Ingeniería Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad Nacional de Mar del Plata  
Mar del Plata, 2025

# **Diseño de una nueva estrategia comercial para una PyME metalúrgica**

Autores

Castillo, Ignacio Román

Matrícula 11816. Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata.

Montoya, Luciana Mailén

Matrícula 12036. Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata.

Director

Mg. Lic. De Elorza, Ricardo

Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>6</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1 Organigrama .....	9
2.2 Misión y visión .....	9
2.3 Análisis de los procesos .....	9
2.4 Herramientas de análisis estratégico.....	10
2.4.1 Matriz BCG .....	10
2.4.2 Ciclo de vida .....	11
2.4.3 FODA .....	12
2.4.4 Matriz de perfil competitivo (MPC) .....	14
2.4.5 Matriz de proveedor cliente.....	15
2.5 Herramientas de decisión .....	15
2.5.1 Cinco fuerzas de Porter .....	15
2.5.2 Matriz Ansoff.....	17
<b>3. DESARROLLO .....</b>	<b>18</b>
3.1 Descripción de la empresa .....	18
3.2 Declaración de misión .....	19
3.3 Declaración de visión .....	19
3.4 Organigrama .....	19
3.5 Proceso productivo de un equipo de bombeo.....	20
3.6 Orientación de la empresa al mercado .....	22
3.7 Perfil del cliente y comportamiento de compra .....	23
3.8 Análisis de mercado .....	26
3.8.1 Cinco fuerzas de Porter .....	27
3.8.2 Participación en el mercado.....	28
3.8.3 Análisis BCG .....	31
3.8.4 Ciclo de vida de las unidades de negocio .....	35
3.9 Diagnóstico FODA.....	36
3.10 Conclusión del análisis y diagnóstico estratégico .....	37
3.11 Estrategia de desarrollo elegida .....	39
3.12 Nueva propuesta de estructura organizacional.....	41
3.13 Desarrollo del Plan de Marketing.....	44
3.13.1 Objetivos generales del Plan de Marketing .....	44
3.13.2 Planteamientos de objetivos .....	44
3.13.3 Segmentación.....	45
3.13.4 Mix de marketing .....	46
3.13.5 Vinculación Marketing Estratégico con Marketing Operativo.....	51
3.14 Desarrollo del Plan de Ventas .....	53
3.14.1 Objetivos del plan de ventas.....	54
3.14.2 Organización de la fuerza de ventas.....	56

3.15 Plan de presupuesto.....	58
<b>4. CONCLUSIONES .....</b>	<b>62</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>64</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la empresa.....	20
Figura 2: Diagrama de flujo del proceso productivo.....	21
Figura 3: Organigrama nuevo de la empresa .....	43

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de relación proveedor-cliente.....	26
Tabla 2: Matriz de perfil competitivo (MPC).....	30
Tabla 3: Matriz BCG.....	34
Tabla 4: FODA.....	37
Tabla 5: Vinculación del Marketing Estratégico con el Marketing Operativo.....	53
Tabla 6: Prima por porcentaje de facturación .....	57
Tabla 7: Prima por cantidad de clientes .....	57
Tabla 8: Prima por cantidad de servicios vendidos .....	57
Tabla 9: Presupuesto total .....	61

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Participación de mercado .....	29
Gráfico 2: Barcos botados en el puerto de Mar del Plata .....	32
Gráfico 3: Cantidad de servicios de reparaciones y ventas de repuestos.....	33
Gráfico 4: Ciclo de vida de las unidades de negocio .....	36

## RESUMEN

El presente trabajo final se desarrolla en Casbom, una PyME metalúrgica de Mar del Plata dedicada al diseño y fabricación de bombas y electrobombas de agua. La empresa, con más de sesenta años de trayectoria, se encuentra posicionada como referente local, pero presenta una marcada debilidad en el área comercial, ya que carece de un departamento de ventas y de acciones sistemáticas de marketing, lo que limita su capacidad para captar nuevos clientes, fidelizar los existentes y proyectar un crecimiento sostenido. El objetivo del trabajo fue diseñar una estrategia comercial integral que profesionalice la gestión de marketing y ventas, ordene la estructura organizacional y potencie la competitividad de la firma. Para ello se realizó un diagnóstico estratégico interno y externo, aplicando herramientas como el análisis FODA, las cinco fuerzas de Porter, la matriz BCG, el ciclo de vida de producto, la matriz Ansoff y la matriz de perfil competitivo. A partir de este análisis se identificaron fortalezas clave como la reputación, calidad de los productos y stock de repuestos, así como debilidades en la organización y planificación comercial, y la baja estructura organizativa en esta área. Se determinó que la unidad de reparaciones y repuestos se encuentra en un mercado en expansión, con una demanda creciente por lo que se propuso una estrategia de penetración de mercado según el modelo de Ansoff, con el objetivo de incrementar las ventas del servicio de reparaciones y la venta de repuestos en el mercado actual. Para lograr esto, se desarrolló un plan de marketing orientado a ampliar la cartera de clientes y evolucionar hacia un enfoque relacional, incorporando acciones de comunicación directa, marketing digital y fidelización. Paralelamente, se diseñó un plan de ventas que propone la creación de un área específica para realizar la planificación y gestión de ventas, mejorando la experiencia de compra y el servicio postventa. Esta área se compone de un jefe de venta y dos vendedores, fijando objetivos cuantitativos y cualitativos de crecimiento en servicios de reparaciones y repuestos. Como resultado, se elaboró una propuesta de estructura organizacional renovada y un plan de presupuesto que asegura la viabilidad económica de las medidas. En conclusión, la implementación de la estrategia permitirá a Casbom fortalecer su liderazgo, mejorar la experiencia del cliente y consolidarse como proveedor integral y confiable en el sector pesquero.

### **Palabras claves:**

PyME, estrategia comercial, marketing relacional, ventas, fidelización de clientes

# 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en Argentina existen muchas pequeñas y medianas empresas (PYMES) que destacan por ofrecer productos de alta calidad, con grandes fortalezas y oportunidades que les permiten competir en el mercado y aprovechar el potencial de crecimiento.

Las PYMES son pilares del crecimiento económico de Argentina. Se caracterizan por su diversidad en cuanto al acceso a los mercados, tecnologías y capital humano, además de sus vínculos con otras empresas. Hoy representan una gran fuente de empleo y se cree que una pyme, con una adecuada organización y administración, tienen el potencial de convertirse en las grandes empresas del futuro.

Esto es una motivación para elegir, analizar y estudiar una pequeña empresa que se dedica a la fabricación y venta de bombas de agua, un rubro poco explotado en una ciudad pesquera como Mar del Plata.

Esta empresa cuenta con más de 30 modelos propios de electrobombas que provee a las embarcaciones pesqueras, tanto marplatenses como de otros puertos del país. Estos productos son muy bien aceptados en el mercado, los clientes conocen el potencial que tienen estos artículos, pero la falta de desarrollo del área comercial de la empresa le impide progresar.

Para los fines de este trabajo, se establecieron objetivos específicos

-Recopilar información interna y externa para conocer la situación actual de la empresa: mediante visitas a la empresa, fuentes primarias (encuestas y entrevistas) y fuentes secundarias de datos.

-Realizar un análisis de la información para comprender la situación comercial actual a través de un diagnóstico estratégico: se realizará un análisis interno y externo mediante herramientas como

- 5 fuerzas de Porter: para conocer que diferentes fuerzas afectan a la empresa
- FODA: para destacar las fortalezas y minimizar las debilidades de la empresa, con el fin de encontrar oportunidades y evitar amenazas.

- Ciclo de vida del producto: para conocer la etapa en la que se encuentra nuestro producto y definir qué acciones llevar a cabo.

- Análisis BCG: para definir que estrategias tomar según el cuadrante en el que se encuentre nuestro producto

- Modificar la estructura organizacional de la PyME a fin de proyectar un nuevo enfoque, jerarquizando el rol comercial junto a la producción: se buscará la coordinación del

área de producción con la estimación de la demanda y la proyección de ventas para ofrecer una mejor experiencia de compra al cliente.

- Diseñar un Plan de Marketing: se definirá un marketing estratégico y operativo que determine acciones claras para desarrollar una nueva estrategia comercial.

- Diseñar un Plan de Ventas: se propondrá la creación de un área de ventas para organizar y gestionar las ventas de la empresa.

- Diseñar un plan de presupuesto, seguimiento y control comercial y de ventas: se analizará la estimación de la inversión necesaria para realizar los planes para brindarle una oferta accesible a la dirección de la empresa.

Para este trabajo final se analiza el segmento de la línea de bombas consumidas por empresas pesqueras, navieras, harineras y astilleros, ya que son las compradas bajo modalidad B2B (Business to Business). Además, se define el alcance en el mercado local, es decir la ciudad de Mar del Plata, ya que se puede hacer un estudio más apropiado en comparación con un alcance nacional.

## 2. MARCO TEÓRICO

En el siguiente apartado se presentan las principales herramientas y conceptos teóricos que constituyen el sustento del presente trabajo. Su desarrollo permite comprender las bases conceptuales sobre las que se apoya la propuesta de estrategia comercial, así como el marco metodológico que orienta el análisis y las decisiones planteadas a lo largo del estudio. Además, estos fundamentos teóricos brindan una guía para interpretar los resultados obtenidos y asegurar la coherencia entre el diagnóstico inicial, los objetivos propuestos y las acciones estratégicas definidas

### 2.1 Organigrama

Un organigrama es un diagrama que representa visualmente la estructura jerárquica de una organización, mostrando cómo se distribuyen las funciones, roles y responsabilidades entre sus miembros. A través de una disposición gráfica, el organigrama ilustra las relaciones de autoridad y reporte, facilitando la comprensión de la cadena de mando y las interacciones entre diferentes departamentos o puestos dentro de la entidad. En el contexto de este trabajo final, el organigrama resulta una herramienta fundamental para identificar las funciones actuales, detectar posibles superposiciones o vacíos de responsabilidad y proponer una estructura más eficiente.

### 2.2 Misión y visión

La misión de una empresa es una declaración clara y concisa que define el propósito fundamental de la organización. Explica por qué existe la empresa, a quién sirve, y cuál es su objetivo principal en términos de productos, servicios y valores. La misión orienta las decisiones diarias y proporciona dirección a los empleados y partes interesadas.

La visión de una empresa es una declaración inspiradora que describe el futuro deseado para la organización. Define a dónde quiere llegar a largo plazo y cuál es el impacto o cambio que aspira a lograr en su industria o en el mundo. La visión motiva y guía a la empresa hacia sus metas y aspiraciones estratégicas.

En el contexto de este trabajo final, la definición clara de la misión y visión resulta esencial para establecer los lineamientos estratégicos que guiarán la propuesta de mejora comercial. Estas declaraciones permiten alinear la reestructuración organizativa y las acciones futuras con los valores centrales de la empresa, asegurando coherencia entre sus objetivos operativos y su propósito a largo plazo.

## **2.3 Análisis de los procesos**

### **Diagrama de flujo**

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de todas las actividades involucradas para la realización de un proceso. Utiliza símbolos estandarizados para representar diferentes tipos de acciones, decisiones y conexiones entre los pasos. La elaboración de diagramas de flujo se utiliza para entender mejor el funcionamiento del proceso y sus interacciones con los demás. Es una herramienta muy útil en las primeras etapas de resolución de problemas, porque permite visualizar de manera completa y rápida, todos los pasos de un proceso. A través de un diagrama de flujo, es fácil identificar las actividades de un proceso que causan problemas o que no agregan valor donde te permite identificar ineficiencias, duplicaciones de esfuerzos y cuellos de botella en procesos complejos.

En el marco de este trabajo final, el diagrama de flujo permite descomponer y analizar los procesos clave de la empresa, especialmente aquellos relacionados con el área comercial. Su uso es fundamental para proponer mejoras concretas en la operatividad, aumentar la eficiencia de los procedimientos y respaldar las decisiones vinculadas a la reestructuración organizativa y la estrategia comercial.

## **2.4 Herramientas de análisis estratégico**

### **2.4.1 Matriz BCG**

El método de Boston Consulting Group (BCG) consiste en clasificar todas las unidades estratégicas de negocio que hay dentro de una empresa, según una matriz con dos ejes: crecimiento-participación. En el eje vertical, la tasa de crecimiento de mercado provee una medida del atractivo del mercado y, en el eje horizontal, la participación relativa de mercado sirve como medida de la fortaleza de la empresa en el mercado (Armstrong y Kotler, 2013).

En el contexto de este trabajo final, la matriz BCG es una herramienta clave para el análisis estratégico, ya que permite identificar qué unidades de negocio o productos tienen mayor potencial de crecimiento y cuáles requieren una mayor inversión o reevaluación. Esta clasificación facilita la toma de decisiones sobre la asignación eficiente de recursos, orientando la estrategia comercial hacia áreas con mayor rentabilidad y sostenibilidad, lo que resulta fundamental para el desarrollo y consolidación de la pyme.

La matriz BCG define cuatro unidades estratégicas de negocios:

- **Estrellas:** Son productos o servicios de alto crecimiento y alta participación. Con frecuencia requieren fuertes inversiones para financiar su rápido crecimiento. La inversión hecha es en la forma de marketing y distribución, ya que las estrellas requieren más publicidad, más venta personal y el desarrollo de una distribución apropiada para ganar participación en el mercado. Poco a poco su crecimiento se hará más lento y se convertirán en vacas lecheras.

- **Vacas lecheras:** Son productos o servicios de bajo crecimiento y alta participación, ya establecidos en el mercado y exitosos, que requieren menos inversión para mantener su participación de mercado. Generan ganancias que la empresa utiliza para invertir en nuevas unidades estratégicas.

- **Signos de interrogación:** Son unidades de negocio de baja participación en mercados de alto crecimiento. Requieren mucho dinero para mantener su participación y si quisieran incrementarla, serían necesarias altas inversiones.

- **Perros:** Son productos o servicios de bajo crecimiento y baja participación. Pueden generar suficientes recursos para mantenerse a sí mismos, pero no prometen ser grandes éxitos monetarios. Se considera que estos productos están en la etapa de declinación de su vida

#### 2.4.2 Ciclo de vida

El ciclo de desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declinación en las ventas se llama ciclo de vida del producto, este ofrece una herramienta útil para entender la estrategia del producto y, por lo tanto, para guiar la estrategia de marketing.

Es importante reconocer que los productos tienen una etapa de desarrollo, cuando el producto es diseñado y se deja listo para el mercado.

Cuando el producto es introducido por primera vez al mercado y los clientes potenciales se están enterando de lo que es el producto y lo que hace, está en la etapa de introducción. Las ventas son relativamente bajas y las ganancias son poco probables, ya que los ingresos por ventas se invierten en crear conciencia.

La segunda fase del PLC es la etapa de crecimiento, cuando las ventas y las ganancias crecen a un ritmo rápido. Es más probable que la competencia contra un producto innovador entre al mercado en esta etapa.

La tercera etapa es la etapa de madurez, cuando las ventas se nivelan. Las ganancias son relativamente altas y los gastos de marketing deberían comenzar a declinar. La diferenciación del producto es aún más importante. Con poca o ninguna diferenciación del producto, el precio se vuelve más importante y las compañías tratan de reducir costos.

La fase final es la etapa de declinación, en esta, las ventas disminuyen y los productos son eliminados del mercado.

El análisis del ciclo de vida resulta una herramienta fundamental dentro del presente trabajo final, ya que permite comprender la etapa en la que se encuentran los productos y servicios de la empresa. Esta visión es clave para fundamentar las decisiones estratégicas, dado que cada fase del ciclo exige acciones diferenciadas en términos de inversión, marketing, ventas y desarrollo. En este sentido, identificar correctamente la etapa en la que se encuentra cada unidad de negocio brinda a la empresa la posibilidad de anticiparse a los cambios del mercado, asignar recursos de manera más eficiente y diseñar estrategias comerciales coherentes con su realidad actual y con su proyección futura.

### **2.4.3 FODA**

Es una estructura de autoevaluación para realizar un diagnóstico de factores internos y externos que afectan positiva o negativamente a la empresa.

En el análisis interno se analizan las fortalezas y debilidades considerando la estructura empresarial, la operatividad, la dirección y los aspectos financieros que influyen en su funcionamiento. Las fortalezas son características positivas de la empresa que sirven como inspiración o modelo a seguir. Son elementos diferenciadores y que hacen que la compañía se destaque del resto. Por el contrario, las debilidades son aspectos negativos o grises de la empresa que pueden afectar el cumplimiento de objetivos operativos y los resultados.

En el diagnóstico externo se analizan diferentes condiciones que no dependen necesariamente de la empresa, pero alteran su desarrollo. Pueden presentarse como amenazas u oportunidades, según sea el impacto que tengan en su operación. Las oportunidades son condiciones favorables en el entorno de la empresa que se deben aprovechar, ya que son capaces de atraer beneficios para el futuro y crecimiento de la empresa. Las amenazas son condiciones adversas potenciales en el ambiente de la empresa. Suponen un riesgo o desequilibrio para su desempeño. Dichas amenazas requieren un plan estratégico para prevenir o aminorar su efecto.

Un análisis FODA te permite planificar el crecimiento. Es una herramienta importante en la toma de decisiones estratégicas porque proporciona una comprensión detallada y sistemática de diversos factores internos y externos

En el contexto de este trabajo final, el análisis FODA resulta indispensable para diagnosticar con precisión la situación interna y externa de la pyme, permitiendo identificar sus ventajas competitivas, áreas de mejora y las condiciones del mercado que pueden

favorecer o dificultar su crecimiento. Este diagnóstico es la base para diseñar estrategias comerciales y organizativas coherentes.

#### **2.4.4 Matriz de perfil competitivo (MPC)**

Es una matriz que identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Resume información decisiva de los competidores y responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?
- ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito?
- Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?
- ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor?

1. **Evaluación Comparativa:** permite comparar el desempeño de una empresa con el de sus competidores directos en factores clave de éxito. Esto ayuda a identificar las fortalezas y debilidades relativas, proporcionando una visión clara de cómo se posiciona la empresa en el mercado en comparación con otros actores importantes.

2. **Identificación de Ventajas Competitivas:** Al evaluar el desempeño en diferentes áreas críticas, la MPC ayuda a descubrir las ventajas competitivas de la empresa. Las áreas en las que la empresa obtiene puntuaciones más altas en comparación con los competidores pueden señalar ventajas competitivas clave que se pueden aprovechar para fortalecer la posición en el mercado.

3. **Detección de Áreas de Mejora:** La matriz revela las áreas donde la empresa puede estar en desventaja con respecto a la competencia. Esto es esencial para identificar oportunidades de mejora y para desarrollar estrategias que fortalezcan las áreas débiles y mejoren el desempeño general.

4. **Desarrollo de Estrategias:** Con base en la evaluación, la MPC ayuda a formular estrategias más efectivas y dirigidas.

5. **Toma de Decisiones Informadas:** La MPC proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. Al tener una visión clara de la posición competitiva de la empresa, los líderes pueden tomar decisiones más informadas sobre dónde enfocar recursos y esfuerzos para maximizar el impacto en el mercado.

6. **Monitoreo del Progreso:** La MPC también puede utilizarse para monitorear el progreso a lo largo del tiempo. Al realizar evaluaciones periódicas, la empresa puede medir cómo su desempeño y el de sus competidores cambian con el tiempo, ajustando sus estrategias en consecuencia.

Los beneficios claves son:

- **Claridad en la Posición Competitiva:** Proporciona una visión clara de dónde se encuentra la empresa en relación con sus competidores en aspectos críticos.
- **Identificación de Oportunidades y Amenazas:** Ayuda a identificar oportunidades de mercado y amenazas basadas en el desempeño competitivo.
- **Enfoque Estratégico:** Facilita el desarrollo de estrategias específicas y enfocadas en mejorar las áreas donde la empresa tiene desventajas.
- **Prioridades de Recursos:** Ayuda a priorizar la asignación de recursos y esfuerzos hacia las áreas que tendrán el mayor impacto en la competitividad.

En resumen, la matriz de perfil competitivo es una herramienta estratégica que ayuda a las empresas a evaluar su desempeño en el mercado, identificar oportunidades para mejorar y desarrollar estrategias más efectivas para fortalecer su posición competitiva.

La elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo será útil porque permitirá conocer de forma clara la posición de la pyme frente a sus principales competidores, evaluando los factores clave de éxito en el sector. Este análisis facilitará la identificación de ventajas competitivas que pueden aprovecharse, así como de áreas en las que es necesario mejorar para reducir desventajas.

#### **2.4.5 Matriz de proveedor cliente**

La Matriz Proveedor–Cliente es una herramienta de análisis que se utiliza para evaluar la calidad y el tipo de vínculo que existe entre una empresa y sus principales actores externos: clientes y proveedores. Se fundamenta en la idea de que una relación comercial no se sostiene únicamente en las transacciones, sino también en el nivel de inversión y compromiso que cada parte deposita en el vínculo.

La matriz cruza dos variables:

- Inversión en la relación por parte de la empresa.
- Inversión en la relación por parte del cliente/proveedor.

Del cruce de ambas se generan cuatro cuadrantes que definen los tipos de relación:

- **Relaciones estratégicas (satisfacción):** ambas partes invierten de manera alta, lo que genera confianza, colaboración y una alianza estable a largo plazo.

- Relaciones de intercambio de mercado (satisfacción): ambas partes invierten poco; la relación se limita a la transacción puntual de bienes/servicios, sin compromisos duraderos.
- Relaciones cautivas (insatisfacción): una parte invierte mucho, mientras la otra invierte poco. Esto genera un desequilibrio que deriva en dependencia y malestar, aumentando el riesgo de ruptura.

La matriz proveedor–cliente resulta útil en este trabajo final porque permite analizar el nivel de compromiso e inversión que existe entre la empresa y sus principales clientes y proveedores. De este modo, se pueden identificar relaciones estratégicas que conviene fortalecer, así como vínculos cautivos o transaccionales que representan riesgos o limitaciones. Esta herramienta aporta una visión práctica para orientar decisiones comerciales y de gestión, asegurando una mejor asignación de recursos y el desarrollo de relaciones más equilibradas y sostenibles en el tiempo.

## 2.5 Herramientas de decisión

### 2.5.1 Cinco fuerzas de Porter

Las Cinco Fuerzas de Porter es un marco conceptual utilizado para analizar la estructura competitiva de una industria y entender la intensidad de la competencia. Este modelo ayuda a las empresas a evaluar su entorno competitivo y a formular estrategias para mejorar su posición en el mercado.

Las cinco fuerzas son:

1. **Amenaza de nuevos entrantes:** Esta fuerza evalúa cuán fácil o difícil es para una nueva empresa ingresar en un mercado. Los nuevos entrantes pueden aumentar la competencia y reducir las ganancias potenciales de las empresas establecidas. Las barreras de entrada juegan un papel crucial aquí. Estas barreras pueden incluir economías de escala, requisitos de capital, acceso a canales de distribución, lealtad de marca y regulaciones gubernamentales. Cuanto mayor sean estas barreras, menor será la amenaza de nuevos entrantes.
2. **Poder de negociación de los proveedores:** Se refiere al poder que tienen los proveedores de insumos para influir en los precios y condiciones del mercado. Cuando los proveedores son pocos o tienen productos únicos, pueden imponer precios más altos o condiciones más estrictas. La concentración de proveedores, la disponibilidad de productos sustitutos y la importancia de los insumos para la empresa son aspectos que determinan el poder de los proveedores. Si un proveedor tiene una oferta única o especializada, puede tener más poder en la negociación.

3. **Poder de negociación de los compradores:** Esta fuerza examina la capacidad de los clientes para afectar los precios y la calidad de los productos o servicios. Los compradores con mucho poder pueden exigir precios más bajos, mejor calidad o servicios adicionales. La concentración de compradores, la disponibilidad de productos sustitutos y la importancia de los compradores para la empresa influyen en este poder. Si hay pocos compradores o si ellos tienen una gran capacidad de influencia, pueden tener un poder considerable en la negociación.

4. **Amenaza de productos sustitutos:** Esta fuerza mide la probabilidad de que los clientes encuentren productos o servicios alternativos que puedan reemplazar los ofrecidos por la empresa. Los sustitutos pueden limitar la capacidad de una empresa para aumentar precios y mantener márgenes de beneficio. La disponibilidad y el precio de productos sustitutos, así como la propensión de los clientes a cambiar a alternativas, son factores importantes. Un alto nivel de sustitución puede presionar a la empresa para que ofrezca valor agregado o innovaciones.

5. **Rivalidad entre competidores existentes:** Esta fuerza evalúa la intensidad de la competencia entre las empresas que ya están en el mercado. Una alta rivalidad puede conducir a una guerra de precios, mayores costos de marketing y menores márgenes de beneficio. El número de competidores, la tasa de crecimiento del mercado, las barreras de salida y la diferenciación de productos influyen en la rivalidad. En mercados saturados con pocos diferenciadores entre competidores, la rivalidad tiende a ser más intensa.

Las Cinco Fuerzas de Porter proporcionan una visión integral de los factores que afectan la competitividad de una industria. Al analizar estas fuerzas, las empresas pueden identificar oportunidades y amenazas en su entorno y desarrollar estrategias para mejorar su posición en el mercado. El modelo es especialmente útil para entender la dinámica de mercado y orientar la toma de decisiones estratégicas.

Realizar el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter será útil porque permitirá comprender con mayor claridad el nivel de competencia y las condiciones externas que afectan a la pyme. Esto ayudará a identificar los factores que pueden limitar su crecimiento, así como las oportunidades para diferenciarse y fortalecer su posición en el mercado. Contar con esta visión facilitará la elaboración de una estrategia comercial realista, alineada con las características del sector y capaz de anticiparse a cambios o amenazas, incrementando las probabilidades de éxito en las acciones propuestas.

### **2.5.2 Matriz Ansoff**

La Matriz de Ansoff es una herramienta de planificación estratégica que ayuda a las empresas a definir las posibles direcciones de crecimiento en función de los productos y los mercados.

Se estructura en cuatro estrategias principales:

1. Penetración de mercado: Vender más de los productos actuales en los mercados donde la empresa ya está presente. Ejemplo: aumentar la publicidad, promociones, descuentos o mejorar la fuerza de ventas.

2. Desarrollo de mercado: Introducir los productos actuales en nuevos mercados. Ejemplo: expandirse a nuevas regiones, segmentos de clientes o canales de distribución.

3. Desarrollo de producto: Crear o mejorar productos para los mercados actuales. Ejemplo: lanzar nuevas versiones, agregar innovaciones o diversificar la oferta.

4. Diversificación: Desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Es la estrategia más riesgosa, pero también puede generar nuevas oportunidades de crecimiento

La matriz de Ansoff constituye una herramienta estratégica fundamental en el presente trabajo, ya que permite definir y evaluar los posibles caminos de crecimiento a partir de la relación entre productos y mercados. A través de sus cuatro alternativas la empresa puede analizar distintas opciones para expandirse, ya sea incrementando su participación en el mercado actual, ingresando a nuevos segmentos, innovando en su cartera de productos o diversificando hacia nuevas áreas de negocio. Su aplicación resulta especialmente útil porque brinda un marco visual y estructurado que facilita la toma de decisiones estratégicas.

En síntesis, el marco teórico expuesto reúne los principales conceptos y herramientas de análisis organizacional, estratégico y comercial que sustentan este trabajo. Su desarrollo proporciona una base sólida para comprender la situación actual de la empresa y orientar la formulación de la propuesta estratégica. A partir de estos fundamentos, se avanza hacia el diagnóstico organizacional y comercial de la pyme, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora y diseñar una estrategia comercial coherente con su realidad y proyección futura.

### 3. DESARROLLO

#### 3.1 Descripción de la empresa

El presente proyecto se desarrolla en una empresa de origen marplatense dedicada al diseño personalizado y a la fabricación de distintos modelos de bombas y electrobombas de agua para diversos usos. Entre ellos se incluyen bombas autocebantes, elevadoras, cloacales, de presión, autoaspirantes, para sistemas contra incendio y de refrigeración, entre otras.

Casbom S.R.L se trata de una PyME familiar, que cuenta con más de 60 años de experiencia en este rubro, que posee más de 80 distintos modelos de bombas, y cuenta con la capacidad de personalizar estos modelos para lograr abarcar cualquier necesidad que el cliente proponga.

Además de la propia fabricación de los modelos, la empresa también desarrolla la reparación de los mismos, la recomposición de los modelos deteriorados, la venta de distintas piezas de cada modelo para poder reemplazarlas en alta mar en caso de los buques pesqueros, y también se dedica a la comercialización de otras marcas de bombas para pozo profundo, presurizadoras, calefacción, portátiles sumergibles que se desarrolla como una actividad complementaria.

Las distintas líneas de fabricación comprenden las líneas de autoaspirantes, autocebantes, Periféricas de alta presión y Centrifugas. Pero el modelo más vendido y más requerido por los clientes, sobre el cual utilizaremos todos los datos, es el modelo MAU 2, una bomba autocebante utilizada justamente para achique de sentinas en muchos de los barcos pesqueros del país.

El gerente que fue entrevistado, expresa que, en sus inicios, la empresa se dedicaba exclusivamente a la reparación de equipos de bombeo. Durante esta etapa, acumularon una importante experiencia técnica que les sirvió para lanzarse a diseñar y fabricar productos propios. Con el tiempo, y debido al contexto marplatense y la creciente demanda de la industria pesquera, los modelos de electrobombas y bombas fueron evolucionando, destinados principalmente al bombeo de agua de mar. Esta especialización permitió a la empresa consolidarse no solo en la industria local, sino también expandirse a nivel nacional. De la mano de quién fue el padre del gerente, se diseñaron los planos de los distintos modelos, teniendo en cuenta la acción de abrasión y corrosión del agua de mar debido a su alto contenido de sal y arena. Este aspecto, considerado un daño agravado, y la posible presencia de corriente galvánica, los impulsó a crear modelos constructivos robustos, con espesores generosos en las partes de contacto con el líquido a bombear.

Hoy en día, la empresa es reconocida no solo por la calidad de sus productos, sino también por su compromiso con el servicio postventa y la disponibilidad de repuestos, asegurando una experiencia completa y duradera para sus clientes.

### **3.2 Declaración de misión**

Dado que la empresa no contaba con una declaración de misión formal, esta fue construida en colaboración con el Gerente general durante la entrevista realizada en el marco de este trabajo. El objetivo fue establecer una base clara que oriente las operaciones y la propuesta de valor de la organización.

"Diseñar y fabricar soluciones confiables, eficientes y duraderas en sistemas de bombeo de agua para embarcaciones, satisfaciendo las necesidades específicas de nuestros clientes."

Esta misión refleja el compromiso con la calidad, la innovación y la orientación al cliente, aspectos fundamentales para el desarrollo y posicionamiento de la empresa en su sector.

### **3.3 Declaración de visión**

Al igual que en el caso de la misión, la empresa no contaba con una declaración formal de visión. Por ello esta fue construida en colaboración con el Gerente general durante la entrevista realizada, con la intención de definir un horizonte estratégico claro que refleja los objetivos de crecimiento y posicionamiento de la organización.

"Ser reconocidos como la empresa líder en soluciones integrales de bombeo para embarcaciones en el mercado nacional, reafirmando el compromiso con la excelencia, la innovación y la satisfacción de nuestros clientes".

Esta visión refleja el objetivo estratégico de posicionamiento y crecimiento sostenido, orientado a fortalecer la confianza y la reputación en el sector.

### **3.4 Organigrama**

En la figura 1, se observa el organigrama de la empresa, conformada por un total de 5 empleados. En el nivel más alto se encuentra el Gerente General, quien supervisa y coordina la gestión de todas las áreas. En el siguiente nivel, el Gerente de Comercialización se responsabiliza de la administración de ventas, elaboración de presupuestos y atención al cliente. Por su parte, el Gerente de Producción, con un peón a su cargo, planifica toda la producción para asegurar el cumplimiento de los plazos de entrega establecidos

Cabe destacar, que la empresa sostiene esta organización debido a que el proceso productivo se ve tercerizado en gran parte, y no posee personas desarrollando tareas de Marketing y Ventas.

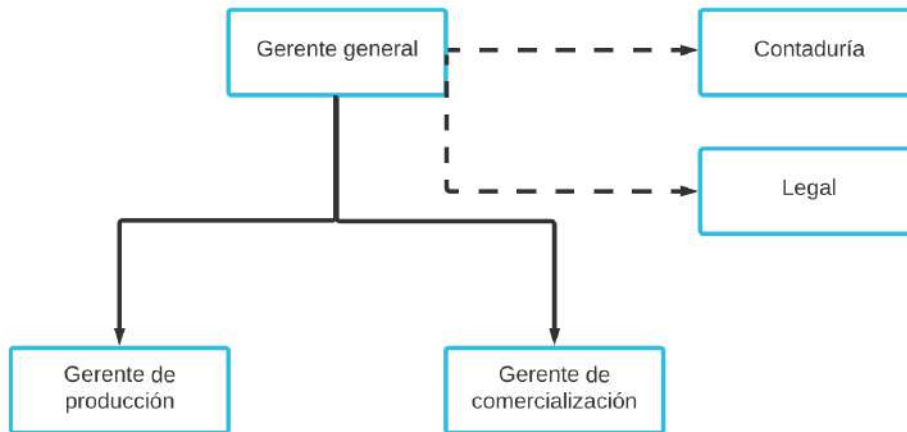


Figura 1: Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia

### 3.5 Proceso productivo de un equipo de bombeo

Con el objetivo de lograr un mayor entendimiento de los procesos que ocurren en la empresa y que contribuyen al logro de las ventajas competitivas y al éxito organizacional, se presenta el siguiente diagrama de flujo en la figura 2 y explicaremos las etapas del proceso productivo a fines de entender muchas de las fortalezas y oportunidades de la empresa.

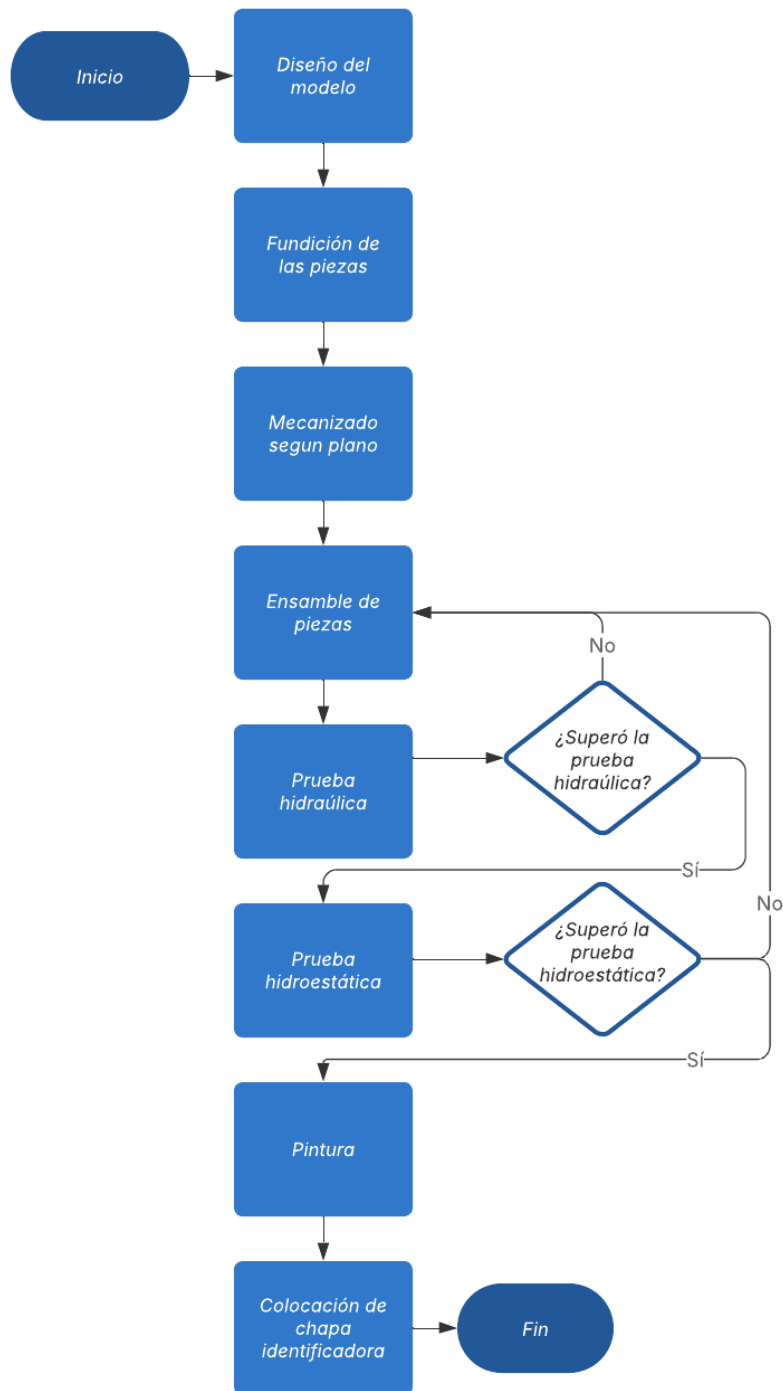


Figura 2: Diagrama de flujo del proceso productivo

Fuente: Elaboración propia

La fabricación de una bomba de agua comienza con la elaboración del modelo de cada pieza. El modelo constituye la réplica de la pieza final y se utiliza como base para confeccionar el molde, que puede ser de arena, cerámica u otro material. En dicho molde se vierte el metal fundido, obteniéndose así las piezas en bruto.

Posteriormente, estas piezas pasan por un proceso de mecanizado en tornos, donde se elimina el material sobrante hasta alcanzar las dimensiones y tolerancias establecidas en los planos de diseño. Una vez obtenidas las piezas con las medidas requeridas, se procede al ensamblaje, uniendo las partes móviles de la electrobomba con las partes fijas. En esta etapa, el motor se acopla al eje, la caja de agua y la turbina, integrando además el sello mecánico, cuya función es evitar fugas de líquido entre el eje giratorio y la carcasa estacionaria.

Finalizado el ensamblaje, la bomba se somete a una prueba hidráulica. Este ensayo consiste en llenar la bomba con agua y elevar la presión interna por encima de la presión de funcionamiento nominal, con el objetivo de verificar la resistencia y la ausencia de fugas. Si se detectan pérdidas de presión, la unidad es desarmada y verificada, siendo la colocación incorrecta del sello mecánico una de las fallas más frecuentes.

Superada esta etapa, se realiza una prueba hidrostática bajo condiciones normales de operación, con el objetivo de detectar pérdidas, sobrecalentamiento del motor, roces en componentes móviles o fallas eléctricas. Si el equipo no supera esta instancia, se desarma nuevamente hasta identificar y corregir el origen del problema.

Cuando el equipo supera los controles anteriores, pasa a la etapa de pintado en cabina, utilizando el color azul característico de la empresa, tradición mantenida desde hace años. Una vez finalizado el secado, que suele durar algunos días, se coloca la placa identificatoria de la unidad, quedando el equipo listo para su entrega.

### **3.6 Orientación de la empresa al mercado**

Casbom es una pyme cuyo enfoque ha estado tradicionalmente centrado en la producción, sin dedicar esfuerzos significativos al desarrollo de una estrategia comercial. La empresa no cuenta con un área comercial que se encargue de tareas de Marketing y Ventas, lo que ha resultado en la ausencia de un plan formal en estas áreas. Por lo tanto, Casbom no ha realizado estudios sobre el comportamiento de compra de sus clientes ni sobre sus necesidades específicas. Además, su conocimiento sobre la competencia es limitado.

Este enfoque ha llevado a Casbom a adoptar una postura reactiva en el mercado. La empresa produce y vende sus bombas de agua para barcos, pero no sigue un enfoque proactivo en el que se busque generar ventas para ajustar o mejorar la producción. En lugar de anticiparse a las necesidades de los clientes y tratar de generar demanda, Casbom espera a que los clientes se acerquen con una necesidad específica de compra. Esta estrategia reactiva limita la capacidad de la empresa para capturar nuevas oportunidades de mercado y expandir su base de clientes.

### 3.7 Perfil del cliente y comportamiento de compra

#### Descripción

Los clientes que la empresa posee dentro del sector en análisis pueden clasificarse en empresas pesqueras, navieras y astilleros. El motivo de compra es la utilización en el desarrollo de sus operaciones. Cada modelo de electrobomba cumple determinadas funciones en estas empresas. Generalmente muchas de ellas son diseñadas para el requerimiento especial de cada cliente. Principalmente, los clientes eligen Casbom por sobre otras marcas en las bombas de achique. Estos son dispositivos esenciales para la seguridad de los barcos, ya que se encargan de extraer el agua que se acumula en la sentina, evitando el riesgo de hundimiento o daño a la embarcación.

En su mayoría, los clientes eligen Casbom por la experiencia y reputación dentro de la industria, la flexibilidad, la calidad, el servicio técnico ofrecido y el cumplimiento con las fechas de entrega. Además, el hecho de tener gran cantidad de repuestos en stock genera una preferencia de los clientes a la hora de elegirlos para comprarles o pedirles la realización de las reparaciones. Por otro lado, Casbom ofrece gran calidad a precios accesibles, ya que la competencia en este rubro es de ámbito internacional.

En términos de comportamiento de compra, las empresas que solicitan bombas de agua a Casbom suelen enviar sus requerimientos específicos para que la empresa elabore una propuesta ajustada a sus necesidades. Tras recibir estas especificaciones, Casbom prepara y envía un presupuesto detallado al cliente, el cual incluye un plazo de vencimiento.

Si el cliente acepta la propuesta, debe abonar el 50% del valor total del presupuesto. Este anticipo es necesario debido a la fuerte dependencia del costo de los materiales con respecto a las fluctuaciones del valor del dólar, lo que podría afectar significativamente el precio final del producto. Este modelo de compra refleja la alta confianza que los clientes depositan en Casbom. Al aceptar pagar un adelanto considerable, los clientes demuestran su seguridad en que la empresa cumplirá con los plazos y especificaciones acordados, asegurando la calidad y la entrega oportuna de las bombas de agua.

#### Análisis del comportamiento de compra

**Política de ventas:** Actualmente no existe una política de ventas formalmente definida. Las ventas se generan por demanda espontánea o por contactos previos con la empresa. No se implementan estrategias comerciales proactivas, visitas comerciales, campañas de promoción o políticas de financiamiento. Esto evidencia una debilidad en la

gestión comercial, ya que la empresa depende exclusivamente de la reputación construida y de la calidad técnica del producto para sostener su volumen de ventas.

**Tipo de marketing implementado:** Casbom opera bajo un enfoque de marketing transaccional, ya que su estrategia se centra en concretar la venta puntual del producto sin establecer un vínculo continuo con el cliente. No se observa un enfoque relacional, dado que no se desarrollan actividades que fomenten la fidelización, el seguimiento posterior o la construcción de una experiencia integral de compra. La relación se limita a la atención al momento de la venta y a un envío posterior del producto.

### **Criterios de compra: enfoque por atributos múltiples**

El proceso de decisión de compra por parte de los clientes se basa en atributos múltiples, entre los que destacan:

- Calidad del producto (confiabilidad, durabilidad)
- Diseño personalizado según requerimiento
- Precio competitivo
- Disponibilidad de repuestos
- Cumplimiento en los plazos de entrega
- Asesoramiento técnico
- Capacidad de respuesta ante urgencias

Estos atributos no son evaluados por todos los clientes del mismo modo: algunos priorizan el tiempo de entrega, mientras que otros valoran más la disponibilidad de repuestos o la robustez del diseño.

### **Segmentación del mercado**

Actualmente, Casbom no cuenta con una segmentación definida de su cartera de clientes. La empresa no ha establecido criterios para diferenciar a los distintos tipos de compradores, como por ejemplo astilleros, empresas pesqueras, prestadores de servicios náuticos o embarcaciones de turismo. Esta carencia genera varios inconvenientes:

- Dificultades en la gestión comercial: al no reconocer las particularidades de cada grupo de clientes, la empresa responde de manera homogénea, sin ajustar precios, condiciones de venta o niveles de servicio a las necesidades específicas de cada segmento.
- Pérdida de oportunidades de mercado: la ausencia de segmentación impide identificar clientes estratégicos con alto volumen de compra o con potencial de crecimiento, limitando la capacidad de fidelización y expansión.

- Comunicación poco efectiva: sin segmentación, los esfuerzos de comunicación son generales y no logran captar el interés diferenciado de cada tipo de cliente.
- Enfoque reactivo: la empresa se limita a responder a la demanda inmediata sin planificar acciones proactivas que atiendan las particularidades de cada segmento.

En síntesis, la falta de segmentación conduce a una estrategia comercial poco eficiente, dificultando la captación y retención de clientes, así como la detección de oportunidades de crecimiento en el mercado.

### **Matriz proveedor-cliente**

En cuanto a la matriz de relación proveedor-cliente, se encuentra que la inversión en la relación por parte de la empresa es baja. Esto es así porque la empresa actualmente no realiza ningún esfuerzo de marketing, tampoco mantiene comunicación fluida con sus clientes y no ofrece una innovadora experiencia de compra. La pequeña compañía ofrece garantía de 1 año para fallas de fabricación o problemas en la calidad de los materiales utilizados, siempre y cuando su uso sea en condiciones normales de funcionamiento, con las protecciones correspondientes.

Como actividad pre venta solo ofrece asesoramiento personalizado según las necesidades de compra del cliente, una vez que el cliente visita la empresa. Es decir, no busca atacar la necesidad de mercado del cliente brindando asesoramiento comercial antes de que el cliente inicie su proceso de compra. No realiza visitas a los clientes, ni a clientes potenciales. No realiza retiro de productos con fallas para reparación, si no que solicita que los clientes lleven los productos. Como actividad post venta, Casbom solo ofrece envío del producto. Como se mencionó anteriormente no ofrece financiamiento en los pagos y no acepta pagos con tarjetas.

Actualmente el cliente invierte más en la relación buscando distintos requerimientos específicos de las electrobombas, busca actividades pre venta como visitas de parte de la empresa, busca asesoramiento comercial, actividades post venta como mantenimientos programados, mantenimiento preventivo y mantenimiento correctivo como puede llegar a ser la sustitución de repuestos y reparaciones de equipos dañados. El cliente no logra establecer una relación estratégica con Casbom.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, se concluye que la posición en la matriz relación proveedor-cliente es la de relaciones cautivas. A continuación, se puede observar en la imagen.

Inversión en la relación por parte de la empresa	Alta	Relaciones cautivas <i>Insatisfacción</i>	Relaciones Estratégicas <i>Satisfacción</i>
	Baja	Relaciones de intercambio de mercado <i>Satisfacción</i>	Relaciones Cautivas <i>Insatisfacción</i>
		Baja	Alta
		Inversión en la relación por parte del cliente	



Tabla 1: matriz de relación proveedor-cliente.

Fuente: Elaboración propia

### 3.8 Análisis de mercado

La razón de ser de una organización es la existencia de un mercado que puede ser satisfecho con los productos, servicios o ideas que la propia organización está en condiciones de ofrecer. La demanda son las necesidades que el mercado exterioriza, condicionadas por los recursos del comprador y los estímulos que este recibe.

Situándose en Mar del Plata, se considera uno de los puertos pesqueros más importantes de Argentina con una gran flota de barcos pesqueros que operan habitualmente. Estos barcos necesitan un mantenimiento constante para asegurar su operatividad, lo que incluye la sustitución o reparación de bombas de agua. La naturaleza esencial de estas bombas en la operación de los barcos asegura una demanda constante. Los barcos pesqueros están sometidos a un uso intensivo y muchas veces de forma inadecuada, lo que genera un desgaste significativo en sus componentes, incluidas las bombas de agua.

Aunque no tan grande como la pesca, el turismo náutico también es una fuente de demanda para estos productos, especialmente en temporadas altas.

Para entender la demanda de nuestro mercado, se debe saber que las electrobombas requeridas por la industria de la pesca son productos que tienen un tiempo de vida útil limitado, aproximadamente entre 5 y 8 años, debido a la exposición constante al agua salada y a las condiciones duras del mar. Esto significa que, incluso con mantenimiento adecuado, las bombas necesitan ser reemplazadas cada cierto tiempo, lo que asegura un flujo constante de demanda. En cada barco nuevo se adquiere por lo menos 3 unidades, 2 que funcionan en simultáneo y una más en caso de que falle una de las otras 2 o tenga un percance.

Muchas empresas que no respetan los cuidados y no realizan mantenimiento, tienen que reemplazar partes de la electrobomba. Esto implica que no tengan necesidad de comprar

la totalidad del producto. Otras, por su parte, eligen reparar en Casbom la unidad averiada.

Como se mencionó anteriormente, un barco pesquero necesita de las bombas de agua para ser operativo, por lo que muchas veces lo que guía a las empresas en su comportamiento de compra es la urgencia antes que otros factores, por lo que a veces no tienen tiempo de esperar una reparación y prefieren comprar una nueva unidad. También, se entiende que, en muchas oportunidades al no respetar los cuidados, las electrobombas sufren daños irreparables por lo que tienen que adquirir un nuevo equipo.

Cabe destacar que la demanda presenta picos estacionales, principalmente antes de las temporadas de pesca más intensas. La demanda de bombas de agua también puede estar influenciada por la salud económica de la industria pesquera y el turismo náutico.

Las crecientes regulaciones ambientales que afectan a la industria marítima también pueden influir en la demanda. Si se implementan nuevas normas que requieren el uso de bombas más eficientes o ecológicas, esto podría generar una demanda adicional para cumplir con estos requisitos.

### **3.8.1 Cinco fuerzas de Porter**

**1. Poder de negociación de los clientes:** los clientes realizan las especificaciones sobre las bombas que necesitan, y la empresa ofrece el modelo más conveniente de acuerdo a los requisitos especificados. De acuerdo al modelo, la empresa puede tener entrega inmediata, mientras que en otros se requiere un plazo de fabricación, lo cual condiciona la capacidad de decisión del cliente. Este factor eleva su poder de negociación, ya que la elección final recae sobre ellos, pero al mismo tiempo se ve limitado porque muchas veces deben adaptarse a los tiempos de producción de la empresa. Por otra parte, la modalidad de pago establecida (50% por adelantado y 50% a la entrega, sin posibilidad de financiación) reduce su margen de negociación, ya que deben aceptar las condiciones impuestas. En función de estos aspectos, se considera que el poder de negociación de los clientes es de nivel medio.

**2. Rivalidad entre las empresas:** El sector presenta una competencia activa pero no hostil. En muchos casos, los actores del mercado mantienen vínculos de cooperación, ya sea mediante consultas técnicas o comercialización cruzada de productos. No obstante, la competencia se hace presente principalmente en variables como precio, calidad y servicio posventa, donde los clientes identifican diferencias relevantes entre proveedores. Los clientes suelen priorizar la disponibilidad inmediata y el precio, lo que genera una competencia directa en rapidez de respuesta y costos. La evaluación detallada de estas variables se profundizará posteriormente mediante la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), en el apartado de participación de mercado. Este instrumento aportará un análisis cuantitativo que

permitirá comparar el posicionamiento de Casbom frente a competidores, enriqueciendo la comprensión de la rivalidad y facilitando la identificación de fortalezas y áreas de mejora para la empresa. En términos generales, la rivalidad se considera de nivel medio-alto, debido a la importancia de la diferenciación para sostener la competitividad.

**3. Amenaza de los nuevos entrantes:** las barreras de entrada al mercado son altas debido a la tecnología necesaria para diseñar los modelos que se utilizan para las piezas de las bombas de agua, los cuales tienen un costo elevado. Además, es necesario contar con planos técnicos detallados, maquinaria especializada y una inversión inicial considerable. A esto se suma la necesidad de establecer una red de proveedores confiable, sin la cual la producción sería inviable. Sin embargo, la falta de regulaciones estrictas y la creciente demanda del sector pesquero y náutico facilitan la aparición de nuevos talleres de reparación. En consecuencia, la amenaza de nuevos entrantes se considera de nivel bajo, ya que las exigencias técnicas y financieras desalientan la aparición de competidores directos que sean fabricantes de los equipos.

**4. Poder de negociación de los proveedores:** los proveedores tienen un peso significativo en la estructura de costos de la empresa, ya que gran parte del proceso de producción se encuentra tercerizado. Esto otorga a los proveedores un alto poder de negociación, especialmente cuando se trata de insumos especializados o importados, cuyo precio suele estar atado a la cotización del dólar. Esto provoca que la empresa este sujeta a aceptar estos cambios volátiles de precio. Si bien en algunos casos es posible coordinar descuentos por volumen o formas de pago, en general son los proveedores quienes imponen las condiciones.

**5. Amenaza de productos sustitutos:** en este caso, no hay bienes que puedan ser sustituidos por las bombas de agua que se proveen. Hay que tener en consideración que este tipo de productos cumplen una función específica y tienen ciertos requerimientos particulares que varían en cada caso. En ese sentido, no es posible tener presente otro producto que pueda reemplazarlos.

### **3.8.2 Participación en el mercado**

Siendo el ámbito pesquero un lugar con muy poca información certera, para realizar la estimación de la participación en el mercado local de la empresa Casbom se realizó una encuesta, donde se realizaron 3 preguntas para conocer más a los clientes.

“¿Qué proveedor o marca de bombas de agua eligen para achiques de sentinas y baldeo para sus barcos?” Con esta pregunta buscamos encasillar bien la pregunta hacia el uso del producto en el cual estamos haciendo énfasis, ya que los barcos disponen de equipos

de bombeo para diversos usos. Además de conocer qué opciones de compra tienen estos clientes.

“Si eligió un proveedor Internacional, ¿Conoce alguna marca local? ¿Cuál?” Con esta interrogativa, buscamos ser más exhaustivos en las marcas locales en caso de que el cliente elija una marca internacional.

“¿Cuáles son los factores más importantes que consideran al elegir un proveedor de estos equipos?” “Por último, buscamos detectar cual es la necesidad más importante a cubrir a la hora de adquirir un equipo de bombeo.Cuál es el principal atributo que buscan del producto para evaluar si Casbom posee una fortaleza o debilidad.

La encuesta fue enviada a más de 140 contactos vinculados al sector pesquero, obteniéndose los siguientes resultados

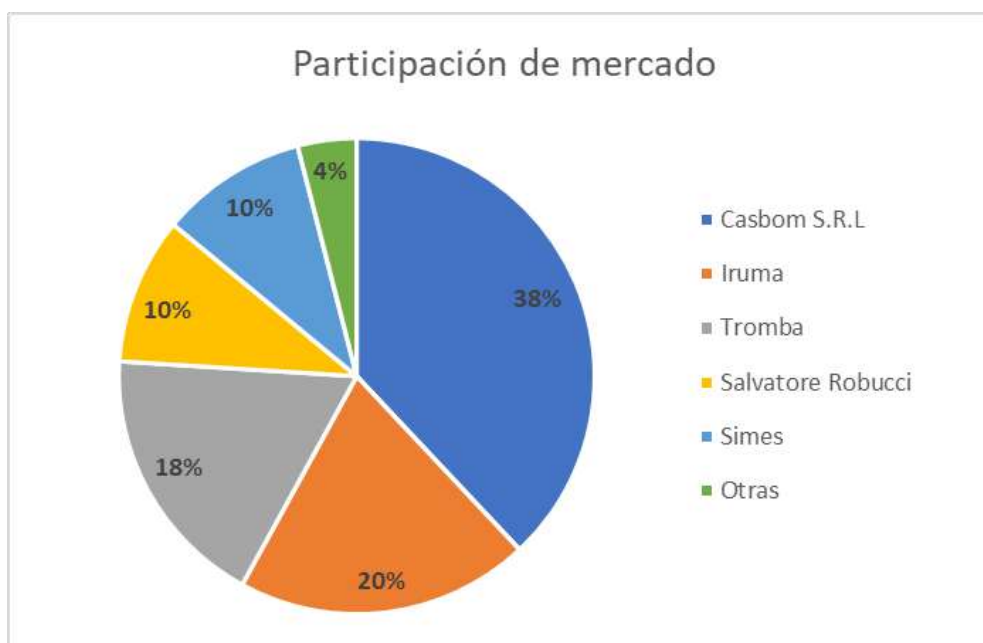


Gráfico 1: Participación de mercado

Fuente: Elaboración propia

- Iruma S.A: marca nacional, ubicada en Ciudadela, Buenos Aires. Tiene distribuidores oficiales en Capital Federal y Gran Buenos Aires. Se dedican a fabricaciones de bombeo de diversos tipos.

- Tromba: marca nacional, ubicada en Avellaneda, Buenos Aires. No posee distribuidores oficiales y tiene gran relación con Casbom.

- Simes: marca nacional, ubicada en Monte Vera, Santa Fe. Se especializa en equipos de proceso en la industria de alimentos, fármacos, cosmética y química.

- Salvatore Robucci Pumps: marca italiana de equipos de bombeo. Se encuentra ubicada en Parma y no tiene distribuidores oficiales en Argentina.

Se utilizará la MPC para analizar la posición de la empresa Casbom frente a las empresas mencionadas, tomando como base la percepción de los clientes relevada a través de las encuestas, así como información cualitativa sobre la competencia.

Para este análisis, se seleccionaron los siguientes factores: calidad del producto (0,4), precio (0,3), servicio postventa (0,1), cumplimiento en las entregas (0,1) e imagen de marca (0,1).

A cada empresa se le asigna una calificación de 1 a 5 en cada factor, permitiendo así comparar el rendimiento de Casbom frente a otras empresas del rubro y detectar oportunidades de mejora en su estrategia comercial.

Factor	Peso	Casbom	Iruma	Tromba	Simes	S. Robucci
Calidad	0.4	5	4	4	3	3
Precio	0.3	4	3	3	4	4
Servicio postventa	0.1	4	4	3	3	3
Cumplimiento de entrega	0.1	4	3	3	3	3
Imagen	0.1	3	3	3	3	3
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4.2</b>	<b>3.5</b>	<b>3.3</b>	<b>3.5</b>	<b>3.5</b>

Tabla 2: Matriz de perfil competitivo (MPC).

Fuente: Elaboración propia

- Casbom: Es el proveedor más mencionado en la encuesta, lo que sugiere una buena percepción en calidad y precio. Además, se destaca en servicio postventa y cumplimiento de entrega.

- Iruma: Con más de 50 años en el mercado y una planta de 1.600 m<sup>2</sup>, ofrece una amplia gama de productos y servicios. Su experiencia le otorga una buena puntuación en servicio postventa y cumplimiento de entrega.

- Tromba: Desde 1949, fabrica bombas centrífugas industriales. Su enfoque en soluciones industriales le permite competir en calidad y precio, aunque con menor presencia en el mercado.

- Simes: Especializada en bombas centrífugas inoxidables sanitarias, con más de 50 años de trayectoria. Su nicho específico le otorga una buena puntuación en precio, pero con menor presencia en otros factores.

- Salvatore Robucci: Reconocida por su tecnología modular y eficiencia energética. Aunque su presencia en el mercado argentino es menor, su especialización le otorga una buena puntuación en precio.

A partir de la encuesta realizada y del análisis cualitativo de los principales competidores en el mercado de bombas, se observa que Casbom se posiciona como el proveedor mejor valorado en términos de calidad y precio, atributos priorizados por los clientes. Si bien otras marcas como Iruma, Tromba, Simes y Salvatore Robucci presentan trayectorias consolidadas y cierto reconocimiento en el rubro, Casbom logra destacarse por su desempeño integral, especialmente en los factores más determinantes para la decisión de compra.

Este análisis evidencia que Casbom tiene una posición competitiva sólida, pero también abre oportunidades de mejora en áreas como la imagen de marca, la cual será trabajada específicamente en esta propuesta de estrategia comercial. Fortalecer la presencia y percepción de marca permitirá consolidar su liderazgo y ampliar su participación en el mercado.

### **3.8.3 Análisis BCG**

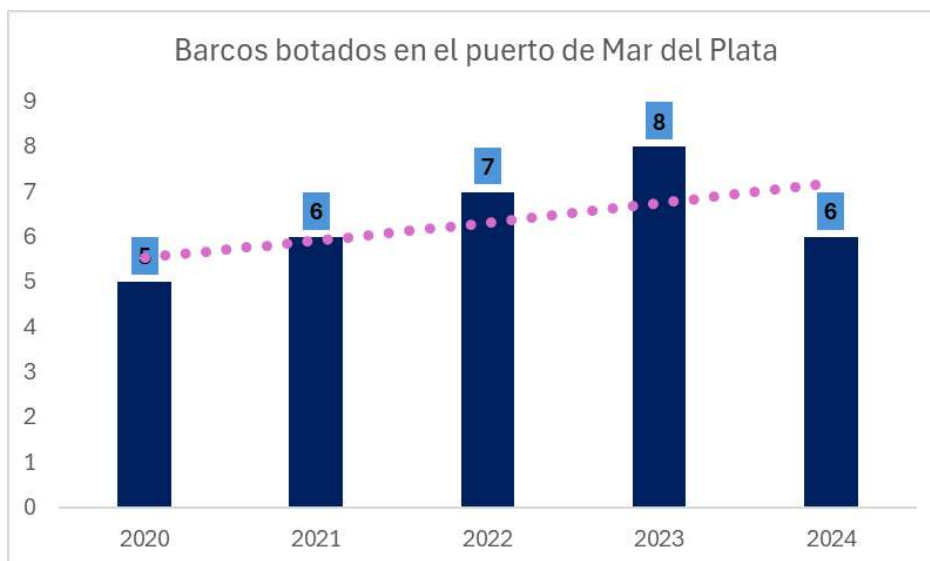
Para este análisis, se diferenciará en dos unidades de negocio: por un lado, las bombas de agua nuevas y, por otro, el servicio de reparaciones junto con la venta de repuestos.

En primer lugar, para poder realizar un análisis de las bombas de agua nuevas, se analizará la cantidad de barcos pesqueros botados en el puerto de Mar del Plata. Este sector ha mostrado una tendencia al alza desde el año 2020 hasta 2023, con un leve descenso en 2024. Esta tendencia refleja una recuperación parcial de la industria naval local, impulsada por la demanda interna y la necesidad de renovar la flota pesquera.

No obstante, si bien la botadura de embarcaciones registra cierta variación, la flota activa se ha mantenido relativamente constante en el período 2020–2024. Esto significa que, más allá de los nuevos barcos construidos, la cantidad de unidades en operación no presenta un crecimiento significativo.

Dado que la demanda de bombas de achique nuevas está directamente vinculada a la construcción naval, la estabilidad en el número de barcos en funcionamiento limita la expansión del mercado. En consecuencia, la necesidad de adquirir equipos nuevos permanece estable, e incluso tiende a mostrar una baja en términos de crecimiento relativo.

A continuación, en el *gráfico 2*, se puede observar la cantidad de barcos botados en el puerto de Mar del Plata entre el año 2020 y el 2024.



*Gráfico 2: Barcos botados en el puerto de Mar del Plata*

*Fuente: Elaboración propia*

En conclusión, la unidad de negocio dedicada a la comercialización de bombas nuevas se encuentra operando en un mercado caracterizado por un bajo dinamismo y un crecimiento limitado, lo que indica que la expansión del sector es relativamente estancada y las oportunidades de captación de nuevos clientes son reducidas. A pesar de estas condiciones de mercado, Casbom S.R.L. ha logrado consolidar una participación significativa, manteniéndose como un actor relevante dentro del segmento.

De acuerdo con la Matriz BCG, esta unidad se ubica en el cuadrante de “Vaca lechera”. Esto se debe a que, aunque el mercado no muestra señales de crecimiento sostenido, la empresa mantiene una posición fuerte y estable, capaz de generar flujos de caja consistentes. Estos recursos pueden ser utilizados para sostener la operación y financiar otras iniciativas estratégicas, sin necesidad de grandes inversiones en expansión dentro de este mercado específico.

En términos operativos, la estrategia más adecuada para esta unidad es enfocarse en mantener la cuota de mercado mediante la optimización de procesos, el control de costos y la fidelización de los clientes actuales, asegurando así la rentabilidad y estabilidad del negocio a largo plazo.

En segundo lugar, se procederá al análisis del servicio de reparaciones y la venta de repuestos. Para ello, se recopiló información interna proporcionada por Casbom S.R.L.,

generando una base de datos detallada con los registros de servicios realizados y las ventas de repuestos. Considerando la participación de mercado obtenida a partir de estos datos, se elaboró el siguiente gráfico, que permite visualizar de manera clara la evolución y desempeño de esta unidad de negocio.

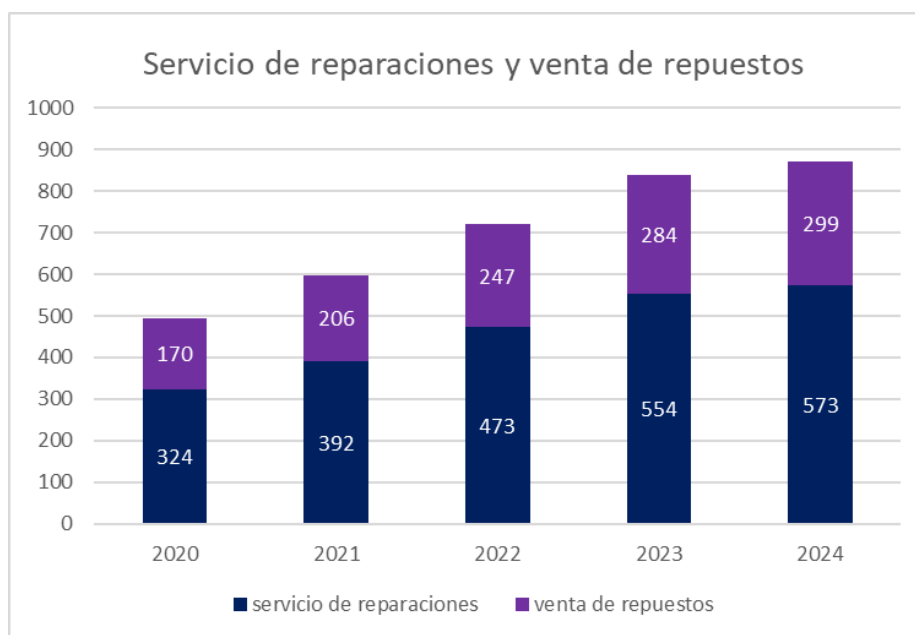


Gráfico 3: Cantidad de servicios de reparaciones y ventas de repuestos

Fuente: Elaboración propia

El gráfico presentado muestra la evolución de la unidad de servicio de reparaciones y venta de repuestos durante el período 2020–2024. Se observa un crecimiento sostenido tanto en los servicios de reparaciones como en la venta de repuestos, reflejando una tendencia positiva en la demanda de estas soluciones dentro del mercado.

Este comportamiento indica que la unidad de reparaciones y repuestos se encuentra en un mercado en expansión, con una demanda creciente impulsada por factores como el aumento del parque de embarcaciones en operación, la necesidad constante de mantenimiento preventivo y correctivo, y la búsqueda de eficiencia en la operación de las mismas. Asimismo, la fidelización de clientes actuales y la captación de nuevos usuarios representan oportunidades clave para sostener este crecimiento a largo plazo.

Según la Matriz BCG, esta unidad se ubica en el cuadrante de “Estrella”, dado que combina una alta participación de mercado con un crecimiento del sector sostenido. Esta posición estratégica sugiere que la empresa debería continuar invirtiendo en esta unidad, no sólo para consolidar su liderazgo, sino también para capitalizar el potencial de expansión que ofrece el mercado.

En términos operativos y estratégicos, mantener y fortalecer esta posición implica varias acciones complementarias. Primero, es fundamental optimizar la capacidad de respuesta del servicio, garantizando tiempos de reparación más cortos y eficientes para satisfacer la demanda creciente. Segundo, asegurar la disponibilidad de repuestos críticos mediante una gestión de inventario más precisa y proactiva permitirá evitar demoras y fortalecer la confianza del cliente. Tercero, desarrollar estrategias de fidelización mediante programas de mantenimiento preventivo, garantías extendidas y comunicación constante con los clientes permitirá fortalecer la relación y asegurar recurrencia en el consumo de servicios y repuestos.

En conjunto, estas acciones no solo permitirán consolidar la posición de Casbom S.R.L. en el mercado de reparaciones y repuestos, sino que también contribuirán de manera significativa al crecimiento global de la empresa, generando una ventaja competitiva sostenible y asegurando la rentabilidad de la unidad en el mediano y largo plazo.

A continuación, se puede observar la ubicación de cada unidad de negocio en la matriz BCG:

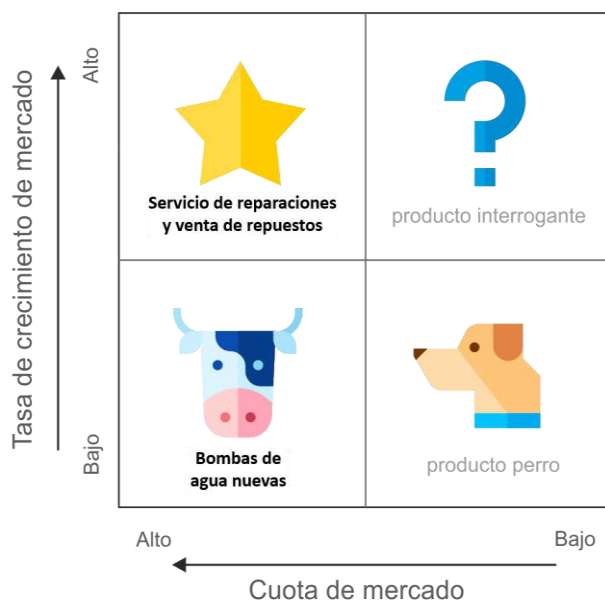


Tabla 3: Matriz BCG

Fuente: Elaboración propia

### 3.8.4 Ciclo de vida de las unidades de negocio

Dentro del ciclo de vida del producto, las bombas de aguas nuevas se encuentran en la etapa de madurez. Esto se debe a que existe un alto conocimiento del producto y del mercado. La competencia puede ser limitada debido a la especificidad del producto, y la empresa no ha implementado planes de crecimiento agresivos. A su vez, el desarrollo muestra un comportamiento estable año tras año.

Casbom no se encuentra en la etapa de introducción ni en la de declive. El producto goza de estabilidad en el mercado, cuenta con un sólido reconocimiento de marca y posee una base de clientes consolidada. A diferencia de la etapa de introducción, caracterizada por ventas bajas y altos costos de promoción, Casbom no está en fase de lanzamiento. Tampoco experimenta disminución de ventas ni enfrenta creciente competencia de nuevos productos, como ocurriría en la etapa de declive.

Por ello, en la etapa de madurez, el objetivo principal es mantener la estabilidad y la rentabilidad, gestionando los costos y maximizando la lealtad del cliente. La empresa debe enfocarse en estrategias que fortalezcan su posición en el mercado y en mejoras continuas que aseguren la relevancia del producto en un entorno competitivo.

En paralelo, las reparaciones y la venta de repuestos de bombas de agua se encuentran en la etapa de crecimiento. Esta fase se caracteriza por un aumento sostenido de la demanda, impulsado tanto por la necesidad de prolongar la vida útil de los equipos instalados como por la preferencia de los clientes por alternativas más accesibles frente a la compra de un producto nuevo. Se observa un dinamismo creciente en el mercado, con una base de clientes en expansión y un volumen de operaciones en ascenso.

A diferencia de la introducción, donde la demanda es reducida y los costos de posicionamiento elevados, este segmento ya muestra un posicionamiento sólido y crecimiento progresivo en ventas. No puede considerarse aún en etapa de madurez, dado que el mercado aún no está saturado y existen oportunidades de ampliar la participación y consolidar la oferta.

En esta etapa de crecimiento, el objetivo es capitalizar la expansión de la demanda mediante estrategias que fortalezcan la competitividad. La fidelización de la cartera existente, junto con la captación de nuevos segmentos, permitirá sostener la tendencia positiva y asegurar la transición futura hacia la madurez.

De esta manera, Casbom presenta una combinación estratégica de ciclos de vida: mientras la venta de bombas nuevas alcanza estabilidad en la madurez, los servicios de repuestos y reparaciones continúan creciendo, generando un equilibrio en los ingresos y ofreciendo oportunidades de expansión sin comprometer la rentabilidad del negocio principal. Esta dualidad permite a la empresa mantener su relevancia en el mercado y planificar un crecimiento sostenido a largo plazo.

En el gráfico 4 se puede ver el ciclo de vida de las unidades de negocio que presenta Casbom:

## Diseño de una nueva estrategia comercial para una PyME metalúrgica

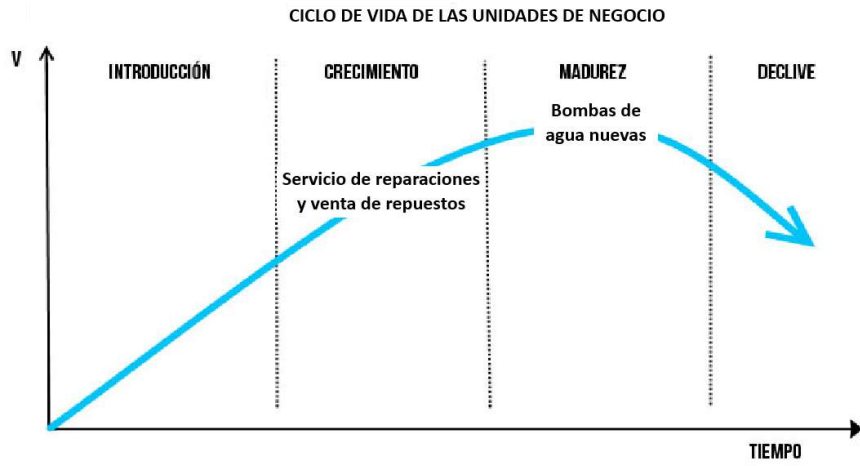


Gráfico 4: Ciclo de vida de las unidades de negocio

Fuente: Elaboración propia

### 3.9 Diagnóstico FODA

A continuación, se muestra la matriz FODA pertinente al análisis:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>- Alta confianza por parte de los clientes.</li><li>- Trayectoria y antigüedad. Posición de liderazgo en el mercado local.</li><li>- Calidad de alto rendimiento.</li><li>- Servicio técnico.</li><li>- Stock de repuestos.</li><li>- Cumplimiento con fechas de entrega.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dependencia de insumos importados y sus costos dolarizados respectivos.</li><li>- Alta dependencia de proveedores.</li><li>- No tiene programa de fidelización con los clientes.</li><li>- Baja estructura organizativa de la empresa.</li><li>- No tiene departamento de venta</li><li>- No desarrolla acciones de mix de marketing</li><li>- No brinda medios de financiación para pagos.</li><li>- Falta de inversores.</li></ul>

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja competencia radicada en la ciudad.</li> <li>- Ubicada en uno de los puertos más importantes de Argentina.</li> <li>- Barreras de entrada altas para posible competencia.</li> <li>- Posibilidad de conquistar nuevos clientes.</li> <li>- Trabajar en la fidelización de clientes.</li> <li>- Competencia no consolidada.</li> <li>- Dar tratamiento especial a clientes importantes.</li> <li>- Realizar acuerdos de cooperación y/o asociación entre empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto poder de negociación de los proveedores.</li> <li>- Inestabilidad del contexto político y económico.</li> <li>- Competencia internacional</li> <li>- Disminución de la demanda pesquera</li> </ul>

Tabla 4: FODA

Fuente: Elaboración propia

### 3.10 Conclusión del análisis y diagnóstico estratégico

Casbom se distingue como una marca líder. Esta posición de liderazgo se ha consolidado a lo largo de más de 50 años de experiencia en el sector, tiempo durante el cual la empresa ha demostrado un compromiso constante con la calidad de sus productos y la excelencia en el servicio al cliente. La sólida reputación de Casbom le ha permitido captar una proporción significativa del mercado local, convirtiéndose en un referente en la industria.

La profunda experiencia y el extenso historial de la empresa han facilitado el establecimiento de relaciones comerciales robustas con proveedores y un trato cordial con los competidores. Esta red de relaciones no solo fortalece la posición de Casbom en el mercado, sino que también fomenta una confianza mutua con los clientes, quienes conocen bien a la empresa y valoran la calidad y el servicio que ofrece.

La ausencia de una política de ventas y de un área específica que gestione este aspecto genera múltiples problemas para Casbom. En primer lugar, impide planificar y dirigir los esfuerzos comerciales de manera estratégica, lo que deriva en una dependencia exclusiva

de la demanda espontánea de los clientes. Además, sin una gestión activa de ventas no se puede realizar un seguimiento adecuado de clientes, establecer objetivos de crecimiento ni implementar acciones de fidelización, lo que expone a la empresa a una pérdida gradual de participación en el mercado. La falta de segmentación conduce a una estrategia comercial poco eficiente, dificultando la captación y retención de clientes, así como la detección de oportunidades de crecimiento en el mercado.

Casbom posee un marketing transaccional que provoca una falta de inversión de Casbom en la relación con sus clientes constituye una debilidad estratégica significativa, ya que limita la posibilidad de fidelización y reduce las oportunidades de generar valor agregado más allá del producto. En mercados donde la competencia no se basa únicamente en la calidad técnica, sino también en el servicio, la atención personalizada y la postventa, descuidar estos aspectos coloca a la empresa en una posición vulnerable. Al no establecer vínculos sólidos, la compañía se expone a que sus clientes migren hacia competidores que sí ofrecen un acompañamiento integral, lo cual puede impactar directamente en la continuidad de la demanda y en la construcción de una ventaja competitiva sostenible.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter evidencia que Casbom opera en un mercado con una rivalidad competitiva moderada-alta y con alto poder de negociación por parte de los proveedores, lo cual condiciona su rentabilidad. En contrapartida, la amenaza de nuevos entrantes y de sustitutos es baja, lo que brinda cierta estabilidad al sector. El poder de negociación de los clientes se mantiene en un nivel medio, lo que obliga a la empresa a trabajar en estrategias de diferenciación basadas en calidad, servicio y disponibilidad para sostener su posición en el mercado.

Casbom desarrolla sus operaciones en dos unidades de negocio claramente diferenciadas: la venta de bombas nuevas y el servicio de reparaciones junto con la venta de repuestos. El análisis realizado muestra que ambas atraviesan etapas distintas dentro de su evolución y presentan diferentes implicaciones estratégicas para la empresa.

Por un lado, la unidad de bombas nuevas se encuentra en un mercado maduro, con un crecimiento limitado y escasas oportunidades de expansión. La estabilidad de la demanda, vinculada directamente a la construcción de nuevas embarcaciones, ha colocado a esta unidad en el cuadrante de "Vaca lechera" dentro de la Matriz BCG, permitiendo a Casbom mantener una posición sólida y generar ingresos constantes, aunque sin perspectivas de crecimiento significativo. Su desafío principal radica en sostener la rentabilidad, optimizando procesos y fidelizando a los clientes actuales.

Por otro lado, la unidad de reparaciones y venta de repuestos presenta un escenario opuesto. El mercado evidencia un dinamismo creciente, impulsado por la necesidad de mantenimiento continuo de la flota en operación y la búsqueda de alternativas más

económicas frente a la compra de equipos nuevos. Este segmento, en etapa de crecimiento y clasificado como “Estrella” en la Matriz BCG, representa la principal oportunidad de expansión para Casbom. Su desarrollo le permite no solo incrementar los ingresos de manera sostenida, sino también fortalecer la relación con los clientes a través de servicios recurrentes y soluciones adaptadas a sus necesidades.

En conjunto, esta dualidad coloca a Casbom en una posición estratégica equilibrada: mientras la unidad de bombas nuevas asegura estabilidad financiera y respaldo operativo, la unidad de reparaciones y repuestos impulsa el crecimiento y proyecta el futuro de la compañía. Sin embargo, para capitalizar plenamente estas oportunidades, la empresa debe superar ciertas limitaciones internas. La falta de segmentación de clientes y la baja estructura organizativa dificultan la planificación comercial a largo plazo y reducen la efectividad de las acciones de marketing y ventas.

Por lo tanto, la clave para consolidar el liderazgo de Casbom reside en profesionalizar su gestión comercial, implementar una segmentación adecuada y diseñar un plan estratégico que potencie la penetración en el mercado de reparaciones y repuestos, sin descuidar la estabilidad que brindan las bombas nuevas. De esta manera, la empresa podrá sostener su posición histórica en el sector y, al mismo tiempo, construir las bases de un crecimiento sostenido en el futuro

### **3.11 Estrategia de desarrollo elegida**

En base al diagnóstico, se adoptó la estrategia de penetración de mercado según el modelo de Ansoff, con el objetivo de incrementar las ventas del servicio de reparaciones y la venta de repuestos en el mercado actual. Esta estrategia se justifica debido al crecimiento sostenido de la demanda en este segmento y la alta participación de Casbom, que permite fidelizar clientes y captar nuevos usuarios sin necesidad de desarrollar productos nuevos.

El mercado de reparaciones y repuestos presenta un dinamismo creciente, impulsado por la necesidad de mantenimiento continuo de la flota de embarcaciones y la preferencia de los clientes por soluciones más accesibles que la compra de equipos nuevos. La unidad de bombas nuevas, aunque se encuentra en un mercado maduro, aporta estabilidad financiera y respaldo operativo, lo que facilita que la empresa pueda invertir recursos en la expansión del segmento de reparaciones y repuestos sin comprometer la operación general.

Para lograr esta expansión, se enfocará en realizar una reestructuración organizacional, donde se creará un Departamento de Ventas, se desarrollará un Plan de Ventas especializado y un Plan de Marketing con cambios estratégicos en el mix de marketing para lograr un marketing relacional con sus clientes.

La nueva área dedicada a ventas no solo permitirá captar nuevos clientes de manera proactiva, sino también la creación de relaciones sólidas con los clientes actuales para fidelizarlos. La fidelización será clave, enfocándose en aquellos clientes que aporten el mayor beneficio a la empresa, a través de servicios personalizados y programas de lealtad que incrementen la satisfacción y la repetición de pedidos.

La empresa nunca realizó un plan de marketing a largo plazo, por lo cual no todas las empresas pesqueras de la ciudad conocen la marca y otras no siempre eligen a Casbom. Si se logra ampliar la cartera de clientes y lograr un marketing relacional con sus clientes más importantes, la empresa podrá optimizar el aprovechamiento de su capacidad productiva y explotar los conocimientos de diseño del producto adquiridos a lo largo del tiempo.

Implementación de un marketing relacional, orientado a consolidar la confianza y el vínculo con los clientes más importantes del sector pesquero. Esto permitirá que los clientes perciban a Casbom como un proveedor integral: capaz de ofrecer tanto bombas nuevas como servicios de mantenimiento y repuestos, generando oportunidades cruzadas de venta.

La estabilidad de la unidad de bombas nuevas permite además apoyar la penetración en la unidad de reparaciones y repuestos, ya que la empresa puede ofrecer paquetes de mantenimiento preventivo junto con la venta de nuevos equipos, aumentando la recurrencia y la fidelización de clientes. De esta manera, la estrategia de penetración no solo incrementa la participación en el mercado de servicios, sino que también refuerza la posición de Casbom en la venta de productos, generando un efecto sinérgico entre ambas unidades.

Complementando esta estrategia con las recomendaciones de Porter, Casbom se posiciona en el ámbito de la diferenciación, ofreciendo un servicio excepcional, con atención personalizada y soluciones adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente. Esta combinación de penetración y diferenciación permitirá a Casbom incrementar su participación en el mercado de reparaciones y repuestos, consolidar su liderazgo y fortalecer su ventaja competitiva, mientras mantiene la estabilidad y relevancia de la venta de bombas nuevas.

### **3.12 Nueva propuesta de estructura organizacional**

En función del análisis realizado sobre la situación actual de la empresa, se identificó que la estructura organizacional de Casbom presenta una fuerte centralización en el área productiva, con una escasa formalización del área comercial. Actualmente, Casbom no cuenta con personal a cargo de las ventas y no realiza acciones de marketing. Esta configuración ha dificultado la captación de nuevos clientes, el seguimiento de los actuales, la fidelización de los mismos y la posibilidad de alinear la producción con la demanda real del mercado.

Frente a este diagnóstico, se plantea una reestructuración organizacional que jerarquiza el rol comercial, integrándolo estratégicamente con el área de producción. El objetivo es profesionalizar el proceso de ventas, mejorar la gestión comercial y aprovechar el potencial operativo de la empresa. A su vez, se propone incorporar acciones de marketing que permitan aumentar la visibilidad de la marca, posicionar los productos en el mercado y generar una comunicación más efectiva con los clientes actuales y potenciales. La implementación de estrategias de marketing será clave para ampliar la cartera de clientes, fortalecer la fidelización y establecer vínculos más sólidos a través de un enfoque de marketing relacional con aquellos clientes estratégicos para la empresa. Esta dinámica permitirá no solo mejorar los resultados comerciales, sino también retroalimentar a las áreas de ventas y producción con información valiosa del entorno competitivo.

La propuesta consiste en crear un Departamento de Ventas que se inserte en la estructura actual, el cual dependa directamente del Gerente General, a fin de otorgarle el peso estratégico necesario dentro de la estructura organizativa. El Gerente de Comercialización, en este esquema, quedará a cargo de las tareas administrativas vinculadas al área y será responsable de la gestión del marketing, mientras que el nuevo departamento se enfocará en ejecutar y gestionar las actividades comerciales. Esta decisión responde a la necesidad de evitar una pérdida de protagonismo del área de ventas y asegurar un canal de comunicación directo con quien hoy centraliza la toma de decisiones clave.

La empresa no contaba con ningún tipo de planificación a largo plazo acerca del crecimiento de mercado ni con estrategias para aumentar las ventas año tras año. Hasta el momento, las ventas se realizaban según el interés espontáneo del cliente, sin estudiar su periodicidad ni buscar mejorar esa relación comercial. Esta situación se vuelve especialmente crítica en la unidad de reparaciones y venta de repuestos, que representa la principal oportunidad de crecimiento sostenido para Casbom.

Con este nuevo departamento, se busca organizar la fuerza de ventas, brindar un mejor servicio al cliente, fortalecer la relación con los actuales y atraer nuevos compradores. Además, permitirá planificar y controlar objetivos comerciales de forma mensual, con un enfoque basado en datos y resultados. El área se enfocará en atender la demanda creciente de servicios de reparaciones y venta de repuestos, ofreciendo seguimiento personalizado, servicios preventivos y soluciones adaptadas a las necesidades de cada embarcación, lo que permitirá maximizar la recurrencia y generar oportunidades de venta cruzada con la unidad de bombas nuevas

Casbom no posee un Departamento de Ventas debido a falta de estructuración. Es necesaria la creación de este sector, ya que es una empresa líder en el mercado. Un departamento de ventas podría beneficiar en muchos aspectos a la empresa, donde se

lograría organizar y gestionar las ventas, mejorar el servicio de post venta, mejorar la experiencia del cliente con un trato personalizado del personal de ventas, buscando una relación más comprometida para solucionar sus necesidades. De esta manera, el departamento lograría centrar sus esfuerzos en aumentar las ganancias de la empresa, y, como se determinó en el Plan de Marketing, aumentar la cartera de clientes y el crecimiento de la empresa, aprovechando sus fortalezas para dominar el mercado.

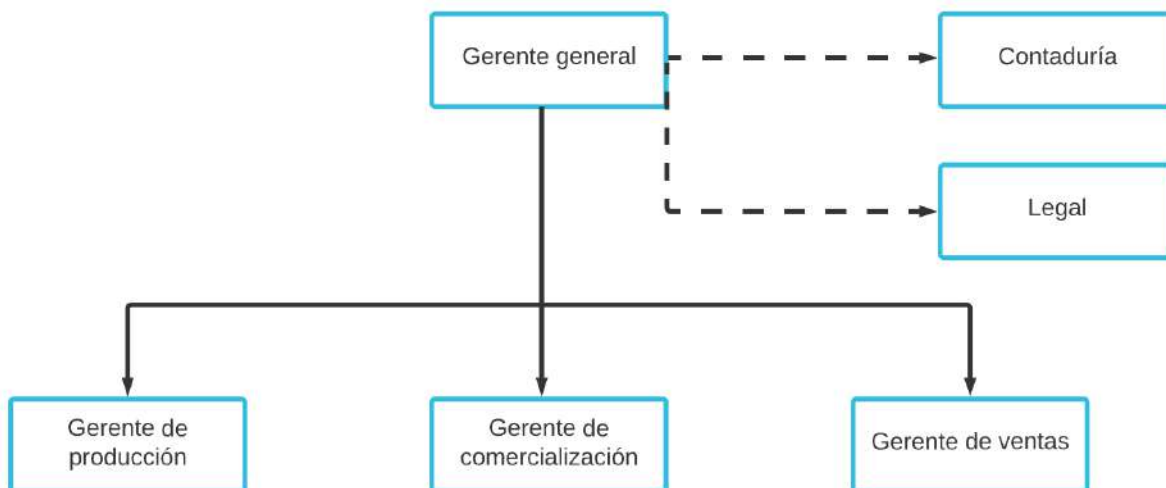
Además, la creación de un departamento de ventas, liberaría al dueño de la empresa de las tareas correspondientes a esta área, permitiéndole, de esta manera, enfocarse en otros puntos de la empresa.

Asimismo, se integrarán funciones específicas de marketing bajo la supervisión del Gerente de Comercialización, orientadas a fortalecer la presencia de la marca y generar demanda. Esto incluirá el desarrollo de campañas promocionales, la gestión de la comunicación digital, la realización de estudios de mercado para identificar nuevas oportunidades y el diseño de estrategias de marketing relacional para consolidar la fidelización de los clientes más importantes. De esta manera, el área comercial podrá no solo responder a la demanda existente, sino también anticiparse a las necesidades del mercado y crear canales efectivos para la captación y retención de clientes.

Además, la creación del área comercial y la búsqueda de un marketing relacional se ve respaldada por la capacidad ociosa con la que hoy cuenta la empresa. Casbom puede producir alrededor de 300 unidades anuales gracias a la tercerización de buena parte del proceso productivo, quedando a cargo de los operarios internos el ensamblaje, control y pintado de las electrobombas. Este proceso en serie permite responder rápidamente a aumentos de demanda. Los proveedores actuales están en condiciones de acompañar un incremento productivo, y la reciente incorporación de un torno de última generación aumenta aún más la capacidad mensual.

Por último, esta reestructuración permitirá al dueño de la empresa delegar tareas vinculadas al área comercial y enfocarse en decisiones estratégicas, promoviendo un funcionamiento más profesional, eficiente y orientado al crecimiento.

El siguiente organigrama ilustra la nueva estructura organizacional propuesta, donde se incorpora formalmente el área de ventas.



*Figura 3: Organigrama nuevo de la empresa  
Fuente: Elaboración propia*

En relación con la integración del área de ventas con el resto de la empresa, es fundamental destacar que, al tratarse de una empresa familiar, la toma de decisiones está centralizada principalmente en el propietario, quien dirige y administra la organización. En este sentido, la comunicación con el resto de las áreas, como logística y producción, se canaliza de manera unidireccional a partir de las directrices que él establece.

Es imprescindible que el jefe de Ventas mantenga una relación estrecha y fluida con el Gerente de Comercialización, responsable de la gestión del marketing. El área de ventas debe proporcionar información constante y precisa basada en su contacto directo con los clientes, incluyendo tanto las necesidades detectadas para la captación de nuevos mercados como las estrategias para fortalecer el marketing relacional con los clientes actuales. A su vez, el área de marketing debe proveer las herramientas y recursos necesarios para potenciar el desempeño comercial, impulsando el posicionamiento de la marca y facilitando la labor de los vendedores en la atención y fidelización de clientes.

Además, la coordinación entre los departamentos de ventas y producción es clave para garantizar la satisfacción del cliente. Dado que muchos productos requieren fabricación bajo demanda o proyectos con plazos específicos de entrega, es esencial que el área de producción realice un seguimiento riguroso de estos procesos para que el equipo de ventas pueda mantener una comunicación clara y oportuna con los clientes. Asimismo, considerando que muchos productos pueden ser personalizados según las especificaciones del cliente, esta interacción constante entre ambas áreas resulta vital para ofrecer un servicio ágil, ajustado a las expectativas y capaz de generar valor agregado

### 3.13 Desarrollo del Plan de Marketing

#### 3.13.1 Objetivos generales del Plan de Marketing

Desarrollar un Plan de Marketing permitirá ordenar la gestión comercial y buscar dos objetivos principales: lograr ampliar la cartera de clientes en la ciudad de Mar del Plata, incrementando la participación de mercado, y evolucionar de un enfoque de marketing transaccional hacia uno relacional. De esta manera, Casbom podrá ofrecer mejorar la experiencia de compra de sus clientes y brindarle beneficios en la etapa post venta para lograr la fidelización, satisfacción y retención de los mismos.

Para esto es necesario segmentar el mercado objetivo, identificando los distintos tipos de clientes y sus necesidades, para poder ofrecer a sus clientes más rentables y estratégicos las mejores oportunidades de compra y los mejores beneficios. Con ello, se busca consolidar relaciones de carácter estratégico con los clientes, generando un vínculo de mutuo beneficio.

El plan de marketing busca mejorar la comunicación comercial, ampliando los canales de venta y generando medios de contacto fluidos con los clientes para fortalecer las relaciones con los clientes y lograr posicionar a la marca diferenciándose de sus competidores.

#### 3.13.2 Planteamientos de objetivos

##### Objetivos cuantitativos

Seguidamente se exponen los objetivos cuantitativos del plan:

- Lograr tener una participación del mercado de Mar del Plata mayor al 50% en un plazo de dos años.
- Incrementar la *brand awareness*<sup>1</sup> de la marca mediante las acciones definidas en el mix de marketing, de un 70% a un 90% con el propósito de que todas las empresas del sector pesquero reconozcan a Casbom como referente.
- La fidelización se medirá en tasas de recompra que hoy es un 40% y se busca aumentar a un 65% en 2 años.
- Implementar un programa de recuperación de clientes perdidos, identificando las causas de la ruptura de la relación comercial y mejorando los aspectos detectados. El objetivo será recuperar al menos el 30% de clientes inactivos en dos años.

---

<sup>1</sup> *Brand awareness: reconocimiento de marca*

### Objetivos cualitativos

Seguidamente se exponen los objetivos cualitativos del plan:

- Desarrollar un programa de fidelización enfocado en los clientes más estratégicos, aplicando la regla de Pareto: destinar el 80% del presupuesto de marketing al 20% de los clientes que generan mayor retorno para la empresa.
- Monitorear la satisfacción de los clientes: establecer un sistema anual de encuestas de satisfacción a clientes activos como herramienta de retroalimentación, para optimizar servicios, reforzar la fidelización y apoyar los objetivos de *branding*<sup>2</sup> y relación con el cliente.
- Implementación de marketing relacional

### 3.13.3 Segmentación

Para conocer en qué grupo de clientes se debe generar mayores esfuerzos se realiza una segmentación que permita a futuro una mejor planificación comercial, adecuando ofertas, asesoramiento y tiempos de entrega según el tipo de cliente. La segmentación la realizaremos en base a cinco criterios generales:

#### 1. Segmentación según Factores demográficos:

Tipo de Industria:

- Empresas pesqueras: requieren repuestos o nuevas unidades con urgencia. Suelen operar con poco margen de espera debido a que la actividad está sujeta a temporadas y condiciones climáticas.
- Astilleros: demandan bombas en función de proyectos planificados. Priorizan cotización formal, precio competitivo y cumplimiento de plazos, pero no tienen urgencia de compra.
- Empresas navieras: no siempre tienen la urgencia de las reparaciones ya que no están siempre en actividad o se permite el cese de actividad para realizar mantenimiento, reparaciones.

Tamaño:

- Grandes empresas: compran en volumen (flotas pesqueras grandes o astilleros importantes), pueden planificar compras y negociar descuentos, realizar un plan de demanda. Se puede buscar realizar estrategias en conjunto.

---

<sup>2</sup> Branding: todo lo que construye la imagen y la reputación de la marca

- Pequeñas empresas: realizan compras reactivas, muchas veces por urgencias (reposiciones, fallas), en menor volumen. No siempre planifican sus compras.

2. Segmentación según Variables Operativas:

Capacidades de los clientes:

- Clientes con debilidades financieras: grupo de clientes que no dispongan del dinero para comprar una unidad nueva, que no tengan liquidez para pagar según los medios de pago que ofrece Casbom, que necesiten esperar la temporada de pesca para poder invertir en nuevas unidades. Prefieren reparar bombas en lugar de comprar nuevas. Buscan facilidades como stock disponible, servicio técnico y mantenimiento.

- Clientes con debilidades técnicas: clientes que desconocen el funcionamiento técnico de los equipos de bombeos que buscan en la empresa un aliado con conocimientos técnicos para buscar la mejor forma de operar con las unidades nuevas. Algunos no podrán realizar pruebas de control, por lo que valorarán que el proveedor realice testeos, pruebas de funcionamiento y calidad, puesta a punto.

- Clientes con fortalezas financieras: Astilleros y navieras con presupuestos amplios. Realizan compras programadas, demandan soluciones a medida y negocian descuentos por volumen.

3. Segmentación según Enfoques de compra:

Estructuras de poder:

- Clientes con estructuras organizacionales definidas: Empresas con departamentos de compras o decisiones jerarquizadas. Procesos formales, necesidad de cotizaciones detalladas y justificación técnica de la compra.

- Clientes sin estructura: encargados de barcos. Deciden en función de la urgencia o confianza personal, sin procedimientos estandarizados.

4. Segmentación según factores situacionales:

Urgencia de despachar el pedido:

- Clientes con urgencia alta: empresas que sufren una avería en plena temporada de pesca. Necesitan stock de repuestos al momento o reparaciones inmediatas, incluso 24 hs. Valoran el stock disponible y respuesta rápida.

- Clientes con compras planificadas: astillero y grandes empresas que incluyen el equipo en un proyecto. Aceptan plazos de entrega largos y precisan personalización del producto.

5. Segmentación según factores personales

- Relaciones personales previas: clientes que conocen directamente los dueños, y la historia de Casbom. Confían en la reputación de la empresa por experiencias pasadas.

- Preferencias personales del comprador: Algunos responsables técnicos eligen Casbom por familiaridad con el producto, valoran que sea una empresa local, con soporte técnico al momento y trato directo.

### **3.13.4 Mix de marketing**

#### **Estrategia de productos y servicios**

Según el análisis estratégico del Plan de Marketing, la unidad de bombas de agua nuevas se encuentra en madurez, mientras que el servicio de reparaciones y venta de repuestos está en crecimiento. Por ello, se adopta la estrategia de penetración de mercado, con el objetivo de incrementar la participación mediante un producto y un servicio ya reconocidos y confiables.

Para la unidad de bombas de agua nuevas, se decide seguir con el mismo producto dado, ya que no se observan grandes porcentajes de devolución de los mismos; generalmente son aceptados y pocas veces tienen deficiencias o fallas. Por lo tanto, no hay necesidad de establecer cambios en su funcionalidad, en los insumos utilizados y en el proceso de producción. Pero se alineará esta unidad con la de reparaciones y venta de repuestos para acompañar dicho crecimiento y se buscará un mix de marketing que trabaje en conjunto.

Con respecto a la marca, tanto el logo como el color azul oscuro de las bombas son elementos distintivos y se mantendrán para reforzar la identidad visual de los productos. Actualmente, cada unidad incluye una chapa identificatoria con sus datos, pero se propone agregar una etiqueta adicional con el logo de la empresa. Esto no solo garantiza la identificación del producto incluso cuando regrese para reparaciones después de varios años, sino que también refuerza la visibilidad de la marca y la percepción de profesionalismo y confiabilidad.

En la unidad de reparaciones y venta de repuestos se propone fortalecer la propuesta de valor de Casbom mediante acciones que integren la marca en cada punto de contacto con el cliente y a través de herramientas de gestión que aporten transparencia y confianza.

Se incorporará junto con el producto, un manual personalizado con la identidad de la empresa con el paquete de mantenimientos preventivos a realizar. Esto permitirá transmitir profesionalismo, consistencia y solidez institucional. Esto contribuirá a posicionar a Casbom no solo como fabricante y vendedor de bombas, sino también como un proveedor integral de soluciones confiables.

A su vez, se plantea la implementación de una aplicación digital de gestión de mantenimiento y reparaciones, donde se registre cada intervención realizada, incluyendo fechas, repuestos reemplazados y tareas ejecutadas. De esta manera, el cliente contará con un historial actualizado de su unidad, lo que facilitará el seguimiento del rendimiento, la planificación de futuros mantenimientos y la identificación de posibles fallas recurrentes. Esta herramienta, además de mejorar la experiencia del usuario, refuerza la transparencia del servicio y promueve la fidelización al ofrecer un valor agregado diferencial en el mercado.

Para el segmento de empresas pesqueras que siempre realizan las reparaciones con urgencia, se realizará un precontrato que, con la compra de una unidad nueva, se le ofrece un voucher con una reparación express en menos de 24 hs o el préstamo de una nueva unidad hasta que se logró reparar la adquirida. Este servicio express para reparaciones urgentes logrará acercar a la empresa como una solución rápida y eficiente para aquellas empresas que lo busquen.

Con los planes de desarrollo de reparaciones y mantenimientos, Casbom podrá otorgar una garantía de 3 años por fallas de productos.

### **Estrategia de precios**

La estrategia de precios de Casbom se define considerando costos, demanda y competencia, priorizando siempre la calidad, confiabilidad y valor distintivo de los productos y servicios. La empresa busca reflejar el prestigio y desempeño de su marca, más que competir por precios bajos.

- **Costos:** El precio objetivo se calcula incluyendo todos los costos de fabricación, insumos y gastos asociados al marketing. Se establece un precio técnico para nuevos clientes, correspondiente al punto de equilibrio entre ingresos y costos totales. Este valor asegura cubrir los costos de producción y reposición del producto, pero sin generar un margen bruto de ganancia en la primera operación. El objetivo de esta política es facilitar la adquisición inicial, reducir las barreras de entrada y favorecer la prueba del producto por parte de clientes potenciales. De esta manera, la empresa prioriza la captación de nuevos clientes estratégicos, con la expectativa de que, a través de posteriores operaciones de mantenimiento, repuestos o compras recurrentes, se genere la rentabilidad buscada en el mediano y largo plazo. Este ítem está especialmente enfocado en el segmento de clientes con debilidades financieras para facilitar que todos los clientes puedan adquirir el producto.

Para clientes como astilleros que en general son las empresas grandes y que disponen de fortaleza financiera, se buscará realizar un descuento del 5% por compras de volumen para los proyectos que tengan programados que dispongan de más de 6 unidades. El descuento ascenderá a 10% si la compra es por más de 12 unidades. De esta manera,

Casbom logra fidelizar y fortificar una alianza estratégica con estos grandes clientes, que le otorgarán demanda para todo el año anticipada y planificada.

- **Demanda:** La trayectoria de Casbom ha consolidado la confianza de sus clientes. En la unidad de bombas nuevas, el mercado maduro presenta una demanda estable, con precio relativamente inelástico. En cambio, la unidad de reparaciones y repuestos, en crecimiento, permite implementar estrategias de penetración buscando alcanzar los segmentos con debilidades financieras y técnicas. Casbom ofrecerá un descuento de un 10% en la realización de los mantenimientos programados en los clientes que hayan adquirido el producto al precio técnico y descuento de un 15% en la primera reparación de esta unidad. De esta manera Casbom se asegura de seguir otorgando la mejor calidad de sus productos por más tiempo.

- **Competencia:** Casbom mantiene una posición competitiva favorable gracias al stock inmediato de repuestos, servicio técnico postventa y ubicación accesible desde el puerto de Mar del Plata. Se realiza un seguimiento de la reacción de la competencia ante cualquier ajuste de precios, asegurando que las decisiones estratégicas no afecten la participación de mercado.

En conjunto, se aplicará la estrategia de “Precio de Prestigio”, manteniendo los valores actuales de las bombas nuevas y adaptándose únicamente por inflación. La política de Casbom no contempla financiación de productos debido al contexto económico, garantizando así estabilidad y sostenibilidad financiera.

Esta estrategia permite equilibrar la solidez y estabilidad de la unidad de bombas nuevas con el crecimiento de los servicios de reparaciones y repuestos, integrando ambas unidades dentro del Mix de Marketing y reforzando la posición de Casbom como líder confiable en el mercado local.

### **Estrategia de comunicación**

Actualmente, la comunicación en Casbom representa un desafío debido a la centralización en el área productiva y la escasa formalización del área comercial. La empresa carece de personal a cargo de ventas y no realiza acciones sistemáticas de marketing, lo que dificulta la captación de nuevos clientes, el seguimiento de los actuales y la fidelización.

Para abordar esta situación, se propone la creación de un Departamento de Ventas, dependiente directamente del Gerente General, que profesionalice la gestión comercial y coordine estrechamente con el Gerente de Comercialización, responsable del marketing. Esta integración permitirá:

- Atender la demanda creciente de servicios de reparaciones y venta de repuestos, ofreciendo seguimiento personalizado, servicios preventivos y soluciones

adaptadas a cada embarcación, generando recurrencia y oportunidades de venta cruzada con la unidad de bombas nuevas.

- Fortalecer la comunicación con clientes actuales y potenciales, mediante marketing relacional, campañas promocionales, comunicación digital y material informativo.

Las acciones concretas de comunicación incluyen:

- Marketing directo, personalizado según necesidades de cada cliente y medido para evaluar resultados. Se aplicará una comunicación personalizada con los clientes según su historial y necesidades, a través de correos segmentados, llamados y ofertas específicas. Los resultados se medirán mediante tasas de respuesta y conversión, para ajustar la estrategia comercial y reforzar la fidelización.

- Visitas a la empresa para que los clientes conozcan los procesos productivos y se fortalezca la relación, para aquellos clientes con estructuras organizacionales definidas.

- Encuestas de satisfacción vía e-mail: al finalizar una reparación o la venta de repuestos, Casbom enviará automáticamente un correo electrónico al cliente con una breve encuesta de satisfacción (5 a 6 preguntas rápidas). La misma incluirá ítems de calidad, tiempos de entrega, atención recibida y espacio para sugerencias. En caso de no responder, se enviará un recordatorio a los 5 días. Las respuestas serán recopiladas en una base de datos y analizadas mensualmente por el área comercial para identificar oportunidades de mejora, fidelizar clientes satisfechos y contactar de manera personalizada a aquellos que manifiestan disconformidad. De esta forma, las encuestas se transforman en una herramienta práctica de retroalimentación y de fortalecimiento de la relación con los clientes

- Asesores especializados que atenderán clientes con grandes estructuras y que realicen compras planificadas, consolidando vínculos estratégicos. Y asesores especializados que conozcan técnicamente los productos que servirán como una ventaja competitiva con los clientes que tengan debilidades técnicas para facilitar la experiencia de compra.

- Material promocional, como folletos con información de líneas de fabricación y antecedentes de provisión de electrobombas, destacando experiencia y capacidad de Casbom.

- Tienda de ecommerce con stock actualizado de repuestos en línea para no tener que acercarse a consultar de stock disponible de un producto, para aquellos clientes que tienen alta urgencia y necesitan conocer el stock disponible al instante.

Estas acciones combinan estrategias recordatorias y persuasivas, con el objetivo de aumentar la conciencia de marca, interés y deseo, facilitar la acción de compra y fortalecer el branding.

La nueva estructura comercial permite además coordinar ventas y producción, asegurando que los productos fabricados a pedido o personalizados se entregan con calidad y en los tiempos requeridos, mejorando la satisfacción del cliente. Esta dinámica también retroalimenta al área de marketing con información del mercado y necesidades reales, potenciando la planificación de campañas y la fidelización.

Cabe destacar que se analizó la posible participación de Casbom en una feria industrial. Sin embargo, luego de averiguar las alternativas disponibles y el costo de las mismas, se concluyó que la repercusión en términos monetarios y de clientes no sería suficiente para saldar la inversión. Además, se consultó con el gerente general de la empresa y no estaba interesado en absorber ese costo en este momento.

En conjunto, esta reorganización y plan de comunicación buscan fortalecer la penetración del mercado de reparaciones y repuestos, mantener la estabilidad y reputación de la unidad de bombas nuevas, y consolidar a Casbom como un proveedor integral, confiable y estratégico para el sector pesquero.

### **Estrategia de distribución**

Casbom fabrica sus productos y presta sus servicios directamente a clientes finales, sin intermediarios como mayoristas o minoristas, debido a la naturaleza personalizada de sus soluciones. Para el análisis en la ciudad de Mar del Plata, el único punto de venta es la propia empresa, lo que permite un contacto directo con el cliente, obtener información valiosa del mercado y reducir costos logísticos.

En algunos casos, los clientes industriales contratan un servicio de transporte externo para recibir los productos, especialmente en pedidos voluminosos o de gran tamaño. Casbom se encarga de preparar y embalar los pedidos para el transporte, coordinar con la empresa y entregarlo en tiempo y forma.

Para mejorar la atención de la unidad de servicios de reparaciones y venta de repuestos, los clientes que estén dentro del Pareto y sean fidelizados, tendrán el beneficio de que los vendedores podrán entregar en sus visitas los repuestos pedidos o retirar las unidades que tengan que ser reparadas. De esta manera, utilizamos el contacto del vendedor con la empresa para facilitar este servicio.

Si bien existen alternativas para ampliar la distribución dentro de Mar del Plata, su implementación requeriría inversiones elevadas que actualmente no resultan rentables. Por ello, se considera que la estrategia de distribución actual es adecuada y eficiente, garantizando la atención personalizada y el control de la calidad tanto de las bombas nuevas como del servicio de reparaciones y repuestos.

### 3.13.5 Vinculación Marketing Estratégico con Marketing Operativo

A continuación, en la tabla 5, se compara las acciones propuestas en el Mix de Marketing con las conclusiones arribadas en el Marketing Estratégico:

Mix de marketing	Acciones Propuestas en Marketing Operativo	Análisis en el Marketing Estratégico
PRODUCTO	Implementar una aplicación digital para el seguimiento de reparaciones y repuestos, registrando historial de intervenciones, cambio de repuestos y fechas de mantenimiento.	Fidelización y participación de mercado: mejorar la experiencia del usuario, refuerza la transparencia del servicio y promueve la fidelización
	Etiquetas adicionales en bombas y repuestos, manual personalizado con paquete de mantenimientos preventivos a realizar y stickers en reparaciones.	Notoriedad y branding: reforzar la percepción de profesionalismo y consolidar a Casbom como proveedor integral
	Reparacion express en menos de 24hs o préstamo de unidad	Estrategia de penetración de mercado: incentivar la prueba del servicio y atraer nuevos usuarios
PRECIO	Precios técnicos a nuevos clientes, incluyendo descuentos o bonificaciones puntuales en reparaciones y repuestos para facilitar la captación.	Estrategia de penetración de mercado: incentivar la prueba del servicio y atraer nuevos usuarios
	Descuentos en compras por volumen	Fidelización y marketing relacional: fidelizar y fortificar una alianza estratégica con grandes clientes
COMUNICACIÓN	Realizar acciones de comunicación y marketing directo, incluyendo visitas a clientes, envío de asesores	Marketing relacional: pasar de lo transaccional a lo relacional, construir vínculos estratégicos

	especializados a grandes cuentas, y consolidar la base de datos encuestas de satisfacción y para futuras acciones recuperación de clientes perdidos.	
	Tienda ecommerce con stock actualizado	Estrategia de penetración de mercado
	Crear el Departamento de Ventas, coordinado con producción y marketing, para organizar objetivos, seguimiento comercial y postventa.	Profesionalización y sostenibilidad: alinear producción y ventas, mejorar el servicio al cliente y retroalimentar el plan estratégico.
DISTRIBUCIÓN	Coordinar visitas de vendedores para retirar unidades con problemas o entregar repuestos a clientes estratégicos.	Cercanía y personalización: fortalecer el vínculo directo con el cliente, mejorar la experiencia y sostener relaciones de largo plazo

Tabla 5: vinculación del Marketing Estratégico con el Marketing Operativo.

Fuente: Elaboración propia

### 3.14 Desarrollo del Plan de Ventas

El área de ventas se encarga de planificar, dirigir, organizar y controlar los objetivos cuantitativos mensuales y transmitirlos al resto de la empresa para lograr que se cumplan de forma sistémica. En caso de no cumplirse, se debe revisar que los objetivos planteados sean acordes a la realidad y de no ser así, modificarlos y mejorarlos. Se desea realizar una correcta planificación sobre cómo se va a visitar a los actuales clientes, como se va a encarar el producto y servicio hacia potenciales clientes, para luego realizar un seguimiento y control eficiente. Además, se desean mejorar aquellos aspectos débiles del servicio que se brinda, realizando acciones concretas a corto y mediano plazo mediante el feedback de los vendedores.

Para este departamento se buscará incorporar un Jefe de Ventas con formación profesional (Licenciatura en Marketing, Administración de Empresas o Ingeniería Industrial) y experiencia en el área, ya que será quien coordine y realice los análisis del sector.

Las principales responsabilidades del área de ventas serán:

- Llevar un registro detallado de las ventas, con foco en reparaciones y repuestos.
- Determinar objetivos a corto y mediano plazo para cada unidad de negocio.
- Brindar seguimiento al proceso de fabricación, reparación y entrega de los productos solicitados.
- Buscar retroalimentación de los clientes y realizar un análisis sistemático de la misma.
- Definir métricas para medir el rendimiento de cada representante y del área en su conjunto.
- Planificar las ventas y los grandes proyectos comerciales, priorizando la expansión en reparaciones y repuestos

### **3.14.1 Objetivos del plan de ventas**

El gerente de Casbom presenta los siguientes objetivos cuantitativos sobre la cuota de mercado para satisfacerlos en los periodos 2025 y 2028.

#### **Objetivos cuantitativos**

- Crecimiento en servicios: aumentar la cantidad de reparaciones y ventas de repuestos en un 15% para 2026 respecto a 2024, alcanzando un 22% de incremento acumulado para 2027.
- Clientes en servicios: captar 12 nuevos clientes con regularidad de compra en reparaciones y repuestos para diciembre de 2026 y afianzar la relación con al menos 8 clientes actuales de este segmento.
- Ventas derivadas de servicios: lograr que el crecimiento en reparaciones y repuestos impulse un incremento del 36% en las ventas anuales totales para 2026 respecto a 2024, alcanzando un 51% de crecimiento acumulado para 2027.
- Participación de mercado en servicios: consolidar a Casbom como referente del sector, alcanzando una cuota del 50% en reparaciones y repuestos para 2028

#### **Objetivos cualitativos**

- Marketing relacional: destinar hasta 1 hora y 30 minutos de atención personalizada por cliente en el área de reparaciones y repuestos, fomentando relaciones sólidas y fidelización. En el caso de bombas nuevas, acompañar el proceso de asesoramiento para asegurar la elección adecuada y potenciar futuras ventas de repuestos.

- Marketing digital: incorporar la herramienta de la aplicación de mantenimiento y reparación y la tienda e-commerce, para generar brand awareness principalmente en servicios de reparación y repuestos.
- Capacitación continua: implementar un plan mensual de capacitaciones tanto en el conocimiento técnico de productos (bombas nuevas y repuestos) como en el uso de herramientas de ventas y atención al cliente, con el objetivo de optimizar la experiencia del cliente y diferenciar el servicio de postventa.
- Reconocimiento de marca: incrementar la identificación y recordación de Casbom mediante visitas estratégicas a puntos de venta y empresas del sector pesquero, reforzando el posicionamiento como empresa líder en reparaciones y repuestos, y manteniendo la unidad de bombas nuevas como un producto confiable y consolidado en el mercado.

### **3.14.2 Organización de la fuerza de ventas**

Para optimizar la gestión comercial, el departamento estará integrado por personal con roles definidos, orientados al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

- Un jefe de Ventas que se ocupará de:
  - ❖ Coordinar y establecer las metas a corto plazo que los vendedores deben cumplir.
  - ❖ Gestionar los grandes proyectos de venta con clientes importantes.
  - ❖ Darle seguimiento al proceso de fabricación y entrega de los productos solicitados.
  - ❖ Gestionar el presupuesto del departamento para utilizarlo en pos de sus objetivos.
  - ❖ Dirigir y motivar al equipo de ventas.
  - ❖ Realizar el análisis de las ventas junto con comercialización
- La fuerza de ventas se dividirá en dos vendedores, con dos funciones bien distinguidas, pero igual de importantes para la empresa. Uno se dedicará a visitar a los actuales clientes importantes que estén dentro del pareto, se buscará fortalecer la relación comercial y formar alianzas estratégicas, realizando un marketing relacional y fidelizando a estos clientes.

El segundo preventista se encargará de visitar potenciales clientes de la ciudad, como también de afianzar clientes que no poseen regularidad de compra.

Entre los pilares estratégicos se encuentra la selección de vendedores con conocimientos avanzados tanto en el proceso de armado de bombas, como las diferentes

líneas, funcionamiento, eficiencia, prestaciones. Además, es de vital importancia que los vendedores conozcan la historia de la empresa y la transmitan a los clientes, porque dicha historia representa los valores de la firma. Los clientes muchas veces no buscan un producto, sino soluciones, y los vendedores deben estar capacitados para venderle esas soluciones según la variedad de líneas de producto que la empresa trabaja. Además, estos deben estar al tanto de los programas de mantenimiento ofrecidos y las posibilidades de reparaciones o cambios en repuestos.

Es por esto que los vendedores deben tener aptitudes como la escucha y la creatividad, ya que es posible brindarle soluciones innovadoras al cliente en caso de necesitar un producto con determinadas características. Por esto, también debe mantener una relación con el jefe de Producción, quién le brindará mayor información sobre qué proyectos pueden realizarse.

Además, los vendedores se asignarán según el tipo de cliente, con el objetivo de brindar un servicio personalizado y el mejor producto a nuestros clientes más fieles. El vendedor encargado de los clientes más importantes se enfocará en fortalecer la relación mediante estrategias de marketing relacional, adoptando prácticas de venta específicas que garanticen la fidelización y la satisfacción del cliente. Este vendedor debe tener ciertas características de venta, por ejemplo:

- Pasar más tiempo con el cliente, buscando que es lo que necesita y cómo la empresa le puede ofrecer soluciones.
- Ofrecer descuentos y beneficios por ser un cliente fidelizado.

Por otro lado, el segundo vendedor estará orientado a la captación de clientes no regulares y potenciales, con un enfoque principalmente comercial. Su objetivo será presentar la empresa, generar vínculos de confianza y lograr que los potenciales clientes la consideren como una opción proveedora. Este contacto se realizará mediante visitas comerciales, donde el vendedor dará a conocer no solo los distintos modelos de bombas nuevas, sino también los servicios de reparación y la venta de repuestos, adaptando la oferta a las necesidades de cada cliente. Además, se recopilará información sobre estos nuevos clientes para mejorar continuamente la experiencia de venta y optimizar las estrategias comerciales.

Los nuevos vendedores contarán con diferentes primas por cumplir diferentes objetivos:

- Tendrán una prima que será un porcentaje de la facturación que el vendedor atraiga a la empresa.

<b>Facturación</b>	<b>Prima (% de facturación)</b>
--------------------	---------------------------------

Diseño de una nueva estrategia comercial para una PyME metalúrgica

más de \$5.500.000	2%
más de \$8.000.000	4%
más de \$12.500.000	5%

Tabla 6: Prima por porcentaje de facturación

Fuente: Elaboración propia

- Para clientes nuevos:

Cantidad de clientes nuevos o reafianzados	Prima (\$)
2	\$80.000
4	\$130.000
6	\$160.000

Tabla 7: Prima por cantidad de clientes

Fuente: Elaboración propia

- Para servicios vendidos:

Cantidad servicios vendidos	Prima (\$)
3	\$20.000
5	\$35.000
mayor a 8	\$50.000

Tabla 8: Prima por cantidad de servicios vendidos

Fuente: Elaboración propia

La jornada laboral será de ocho horas diarias, con un intervalo para almuerzo de 1 hora. Este horario lo realizan de lunes a viernes, donde los lunes deberán acercarse a la empresa para tener una reunión matinal al comienzo del turno y planificar los clientes a visitar en la semana y los equipos a vender, con toda la información requerida. Los viernes también deberán tener una reunión por la tarde una hora antes de finalizar el turno, de manera virtual,

donde se buscará evaluar el cumplimiento de los objetivos de la semana, el avance de ventas y otros indicadores de control y seguimiento.

### **3.15 Plan de presupuesto**

El presente presupuesto se elabora con el objetivo de operacionalizar el Plan de Marketing y el Plan de Ventas de la empresa Casbom, en el marco de su estrategia de crecimiento en el mercado de Mar del Plata. La finalidad es estimar los recursos económicos necesarios para implementar las acciones propuestas, de forma tal que se garantice la viabilidad y sostenibilidad de la estrategia en el corto y mediano plazo.

Este presupuesto contempla todos los rubros que generan un costo directo o indirecto asociado a las acciones de marketing, comunicación, ventas, fidelización y desarrollo organizacional. Los valores se presentan en pesos argentinos, tomando como referencia precios de mercado actualizados a 2025.

#### **1. Desarrollo de marca y material corporativo**

La identidad visual y la comunicación corporativa son fundamentales para profesionalizar la imagen de la empresa frente a clientes actuales y potenciales.

- Etiquetas en bombas y repuestos: Se incorporarán etiquetas adicionales que refuercen la marca en cada producto. Esto asegura que, incluso luego de la compra, el cliente mantenga un contacto visual con Casbom. Se estima un costo de ARS \$1000 por unidad; con una producción proyectada de 500 unidades, el gasto anual alcanza los ARS \$500.000.

- Manual de mantenimientos preventivos: Se desarrollará un manual personalizado, con identidad de la empresa, que permita al cliente conocer las recomendaciones de uso y cuidado de los equipos. Esta acción no solo aporta valor, sino que también genera confianza y profesionalismo. El costo estimado de diseño y producción inicial es de ARS \$100.000. Este se compartirá vía digital para reducir costos y reducir el impacto ambiental de la utilización de folletos.

Subtotal: ARS \$600.000

#### **2. Desarrollo de aplicación digital de gestión de mantenimientos y reparaciones**

Una de las innovaciones más importantes del plan es la creación de una aplicación digital que registre todas las intervenciones realizadas en las bombas de los clientes. La plataforma permitirá llevar un historial de mantenimientos, repuestos cambiados y fechas de servicios. Esto mejorará la transparencia, fidelización y eficiencia del servicio.

- Desarrollo inicial: Se estima un costo de ARS \$450.000, que incluye programación a medida, diseño de interfaz y carga inicial de datos.
- Mantenimiento anual: Se contempla un costo de soporte y actualizaciones de ARS \$50.000.

Subtotal: ARS \$500.000

### **3. Marketing directo y relacional**

El marketing relacional busca construir relaciones sólidas y de largo plazo con clientes estratégicos.

- Campañas de email y contacto directo: Se destinarán ARS \$120.000 anuales para correos electrónicos segmentados, llamadas y seguimientos personalizados.
- Visitas a clientes estratégicos: La presencia física fortalece la relación comercial. Se disponen de dos vendedores, uno tendrá reuniones más largas donde es necesario muchas veces un almuerzo o un café de cordialidad, pero visitará menos clientes por día, por lo que gastará menos traslado. Tendrá un costo de viáticos de ARS \$480.000 anuales. El otro vendedor visitará a más clientes sin tener gastos de reunión, por lo que tendrá un costo de viáticos de ARS \$350.000 anuales.
- Encuestas de satisfacción: Se aplicarán encuestas digitales automatizadas para medir la percepción de calidad. Se integrará a la aplicación desarrollada por lo que tendrá costo extra.

Subtotal: ARS \$950.000

### **4. Departamento de ventas**

La creación de un área de ventas formal y profesionalizada es el pilar del crecimiento proyectado.

- Jefe de Ventas: Responsable de liderar el equipo, diseñar estrategias y garantizar cumplimiento de objetivos. Su costo anual, incluyendo cargas sociales, asciende a ARS \$42.000.000
- Dos vendedores: Encargados de la atención personalizada de clientes, prospección y cierre de negocios. Cada uno tiene un costo aproximado de ARS \$14.400.000 , totalizando ARS \$28.800.000 anuales.
- Capacitaciones mensuales: Se implementarán instancias de formación en técnicas de ventas y conocimiento técnico, con un presupuesto de ARS \$580.000 anuales.

- Herramientas de trabajo: Computadora \$700.000, Celulares (2) \$460.000, mesa de conferencia \$400.000, sillas (3) \$225.000, televisor \$500.000, impresora \$220.000. Inversión de ARS \$2.505.000 anuales.

- Comisiones de ventas: por el sistema de primas establecido, se calcula un promedio de cada vendedor, por el cual se estima un costo de ARS \$11.640.000 anuales.

Subtotal: ARS \$ 85.525.000

## **5. Publicidad digital y marketing online**

La difusión digital es clave para aumentar la notoriedad de la marca, especialmente en servicios de reparación y repuestos.

- Tienda de e-commerce: Se desarrollará una plataforma con stock actualizado de bombas y repuestos, con un costo inicial de ARS \$350.000 y mantenimiento de ARS \$50.000.

Subtotal: ARS \$400.000

## **6. Promociones y descuentos**

Para captar nuevos clientes y retener a los actuales, se plantean acciones de bonificación.

- Se estima que al menos 15 nuevos clientes adquirirán el descuento de precio técnico. Por lo que tomando el precio técnico del modelo de bomba más vendido de la empresa es aproximadamente a \$900.000 siendo el precio de lista de \$1.200.000, el costo de este descuento será de \$4.500.000 para un ingreso por ventas de \$13.500.000.

- Se estima que 2 clientes accederán a la bonificación del 5% por compra de volumen, dado que pocos clientes adquieren más de 6 unidades en la misma compra. Por lo tanto, se calcula un costo de esta bonificación de \$720.000 para un ingreso por ventas de \$13.680.000. Y solo uno accede al descuento de 10% por la compra de más de 12 unidades, por lo que se calcula un costo de bonificación de \$1.440.000 para un ingreso por ventas de \$12.960.000. En total, el costo es de \$2.160.000.

- No se estiman costos de descuentos en mantenimientos programados en el primer año y se estima solo una reparación de productos adquiridos a precio técnico, teniendo en cuenta que la reparación básica ronda en \$400.000, se calcula un descuento de \$60.000 en una reparación de \$340.000.

Subtotal: ARS \$6.720.000

Diseño de una nueva estrategia comercial para una PyME metalúrgica

<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto</b>
Desarrollo de marca y material corporativo	\$600.000
Desarrollo de aplicación digital de gestión de mantenimientos y reparaciones	\$500.000
Marketing directo y relacional	\$950.000
Departamento de ventas	\$ 85.525.000
Publicidad digital y marketing online	\$400.000
Promociones y descuentos	\$6.720.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$94.695.000</b>

*Tabla 9: Presupuesto total*

*Fuente: Elaboración propia*

## 4. CONCLUSIONES

El presente trabajo final permitió demostrar que el diseño de una estrategia comercial adecuada puede transformar profundamente la realidad de una PyME. En el caso de Casbom S.R.L., una empresa con más de 60 años de trayectoria en el sector metalúrgico, la investigación confirmó que su fortaleza histórica en calidad, experiencia técnica y confianza de clientes no ha sido acompañada por una estructura organizativa y comercial que potencie su verdadero potencial competitivo.

El diagnóstico estratégico realizado evidenció que la compañía enfrenta una dualidad clave: mientras la venta de bombas nuevas se encuentra en una etapa de madurez que asegura estabilidad financiera, el negocio de reparaciones y repuestos constituye la verdadera oportunidad de crecimiento, al ubicarse en un mercado dinámico y en expansión. Reconocer esta dualidad fue esencial para definir una estrategia que combine estabilidad y desarrollo, asegurando el presente sin descuidar el futuro.

La propuesta presentada —basada en la creación de un área de ventas, la reestructuración organizacional, el desarrollo de un plan de marketing relacional y la implementación de políticas de fidelización— busca no solo mejorar la gestión comercial, sino también cambiar el paradigma empresarial: dejar de operar bajo un modelo reactivo para evolucionar hacia una postura proactiva, profesional y orientada al cliente. Este cambio cultural resulta fundamental para formar relaciones estratégicas con los clientes y buscar un crecimiento en las ventas de repuestos y reparaciones que permita aumentar el share market de Casbom.

Más allá del caso específico, este trabajo evidencia la importancia de aplicar los conocimientos de la Ingeniería Industrial en el ámbito de las PYMEs, contribuyendo a profesionalizar sus prácticas y a fortalecer su rol como motores del desarrollo económico y social. La estrategia diseñada no solo representa un camino viable para el crecimiento de Casbom, sino también un ejemplo de cómo la planificación, el análisis riguroso y la gestión estratégica pueden convertir a pequeñas empresas en organizaciones más sólidas, competitivas y preparadas para los desafíos del futuro.

En definitiva, la conclusión principal es que Casbom tiene hoy la oportunidad de transformar su historia en un proyecto de crecimiento sostenido, basado en la innovación, la profesionalización y la construcción de relaciones de largo plazo con sus clientes. Si logra implementar estas acciones, podrá consolidarse como referente nacional en su rubro y proyectarse hacia nuevas metas, demostrando que incluso una PyME familiar puede trascender su escala inicial y alcanzar una posición de liderazgo duradera.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Cleri, C. (2000). Estrategia PYMES y cooperación interempresarial. Ed. Coyuntura.
- Cleri, C. (2007). El libro de las PYMES. Ed. Coyuntura.
- David, F.R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica 14º edición. Ed. Pearson Educación.
- Dwyer, F.R. y Tanner, J.F., (2006). Marketing Industrial, Ed. Mc Graw Hill.
- Facci, C. (2001). Venta de Bienes y Servicios Industriales. Ed. Ugerman.
- Florian, R. (1993). Ventas y marketing de productos industriales. Ed. ESIC.
- Hermida, J. Kastika, R. y Serra, E. (1992). Administración y estrategia 4ª edición.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. Harvard Business Review.
- Mesonero, M y Alcaide, J.C. (2012). Marketing Industrial, Ed. ESIC.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2010). Administración 10ª edición. Ed. Pearson Educación.