

Diseño de una nueva estrategia comercial para una PyME metalúrgica

Design of a new commercial strategy for a metalworking SME

Castillo, Ignacio Román

nachoromancastillo07@gmail.com

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

de Elorza, Ricardo

ricardo.de.elorza@gmail.com

Universidad Nacional de Mar del Plata (Argentina).

Montoya, Luciana Mailén

Lucianamontoya1998@gmail.com

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. Con más de sesenta años de trayectoria, la empresa se posiciona como referente local, aunque evidencia una debilidad en el área comercial por la ausencia de un departamento de ventas y de acciones sistemáticas de marketing, lo que limita la captación y fidelización de clientes. El objetivo fue diseñar una estrategia comercial integral que profesionalice la gestión de marketing y ventas, ordene la estructura organizacional y potencie la competitividad. Para ello se realizó un diagnóstico estratégico interno y externo, aplicando herramientas como FODA, las cinco fuerzas de Porter, la matriz BCG, el ciclo de vida del producto, la matriz Ansoff y la matriz de perfil competitivo. El análisis permitió identificar fortalezas como la reputación, la calidad y el stock de repuestos, junto con debilidades en la organización y planificación comercial. Se determinó que la unidad de reparaciones y repuestos actúa en un mercado en expansión, por lo que se propuso una estrategia de penetración de mercado orientada a incrementar las ventas del servicio de reparaciones y repuestos. Para implementarla, se diseñó un plan de marketing centrado en ampliar la cartera de clientes mediante comunicación directa, marketing digital y fidelización, y un plan de ventas con la creación de un área específica compuesta por un jefe y dos vendedores. En conclusión, la estrategia permitirá a Casbom fortalecer su liderazgo, mejorar la experiencia del cliente y consolidarse como proveedor integral y confiable del sector pesquero.

Palabras Claves: PyME; estrategia comercial; marketing relacional; ventas; fidelización de clientes.

ABSTRACT

This final project was carried out at Casbom, a metalworking SME based in Mar del Plata, dedicated to the design and manufacture of water pumps and electric pumps. With more than sixty years of experience, the company is positioned as a local benchmark, although it shows a weakness in the commercial area due to the absence of a sales department and systematic marketing actions, which limits its ability to attract and retain customers. The objective was to design a comprehensive commercial strategy to professionalize marketing and sales management, organize the company's structure, and enhance its competitiveness. To achieve this, an internal and external strategic diagnosis was carried out using tools such as SWOT analysis, Porter's Five Forces, the BCG Matrix, the Product Life Cycle, the Ansoff Matrix, and the Competitive Profile Matrix. The analysis made it possible to identify strengths such as reputation, quality, and spare parts stock, along with weaknesses in organization and commercial planning. It was determined that the repairs and spare parts unit operates in a growing market, so a market penetration strategy was proposed to increase sales of repair services and spare parts. To implement this, a marketing plan was designed, focused on expanding the client portfolio through direct communication, digital marketing, and customer loyalty actions, together with a sales plan that includes the creation of a specific area made up of a manager and two sales representatives. In conclusion, the proposed strategy will allow Casbom to strengthen its leadership, improve the customer experience, and consolidate its position as a reliable and comprehensive supplier within the fishing industry.

Keywords: SME; commercial strategy; relationship marketing; sales; customer loyalty.

1. INTRODUCCIÓN

En Argentina, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) representan un pilar fundamental del desarrollo económico y la generación de empleo. Muchas de ellas se destacan por la calidad de sus productos y su potencial de crecimiento, aunque enfrentan desafíos vinculados a la gestión comercial y organizacional.

En este contexto, el presente trabajo se enfoca en Casbom, una PyME metalúrgica de Mar del Plata dedicada al diseño y fabricación de bombas y electrobombas de agua, que abastece principalmente al sector pesquero local y nacional. A pesar de la buena aceptación de sus productos, la empresa presenta debilidades en su estructura comercial, lo que limita su expansión y capacidad competitiva.

El objetivo general del estudio es diseñar una nueva estrategia comercial que permita fortalecer el área de ventas y potenciar su posicionamiento en el mercado. Para ello, 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 las 5 Fuerzas de Porter, FODA, ciclo de vida del producto y matriz BCG.

- Modificar la estructura organizacional de la PyME a fin de proyectar un nuevo enfoque, jerarquizando el rol comercial junto a la producción.

- 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.

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. DESARROLLO

Descripción de la empresa

Casbom S.R.L. es una PyME familiar marplatense con más de sesenta años de trayectoria dedicada al diseño y fabricación de bombas y electrobombas de agua para diversos usos industriales y navales. Su línea de productos incluye bombas autocebantes, elevadoras, cloacales, de presión y de refrigeración, entre otras, con más de ochenta modelos desarrollados y la posibilidad de personalizarlos según las necesidades del cliente. Además, brinda servicio de reparación y venta de repuestos para estos equipos.

La empresa abastece principalmente al sector pesquero de Mar del Plata y otros puertos del país, destacándose por la calidad y durabilidad de sus equipos, diseñados específicamente para resistir las condiciones del agua de mar.

Casbom cuenta con una estructura reducida de cinco empleados y un modelo de gestión familiar. El proceso productivo está parcialmente tercerizado, y la toma de decisiones se concentra en la gerencia general. La empresa mantiene una fuerte orientación técnica y productiva, sin un área comercial formal ni personal dedicado al marketing o las ventas, lo que limita su desarrollo comercial.

Sus clientes principales son empresas pesqueras, navieras, harineras y astilleros que adquieren las bombas bajo modalidad B2B. El criterio de compra se define como enfoque por atributos múltiples, entre los que se destacan la calidad (confiabilidad y durabilidad), el diseño personalizado, precio competitivo, disponibilidad de repuestos, cumplimiento en los plazos de entrega y asesoramiento técnico. La relación comercial es de carácter reactivo: las ventas se generan por demanda espontánea y no existen políticas activas de promoción, segmentación ni fidelización, lo que evidencia la necesidad de profesionalizar la gestión comercial. Actualmente opera bajo un enfoque de marketing transaccional y no cuenta con una segmentación definida de su cartera de clientes.

La empresa no contaba con una misión y visión declarada, por lo que fue construida en colaboración con el Gerente y se definió la misión como: “diseñar y fabricar soluciones confiables, eficientes y duraderas en sistemas de bombeo de agua para embarcaciones, satisfaciendo las necesidades específicas de los clientes”, mientras que su visión proyecta a Casbom como “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.”

Herramientas y análisis

Para comprender el mercado en el que opera Casbom, se realizaron distintos análisis estratégicos que permitieron identificar oportunidades y desafíos. El estudio comenzó con la aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter, evaluando el poder de negociación de clientes y proveedores, la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes y la existencia de productos sustitutos. Se detectó que la competencia es de nivel medio-alto, los proveedores ejercen un fuerte peso en los costos debido a insumos especializados y fluctuaciones en la cotización del dólar, mientras que los clientes poseen un poder de negociación medio. La amenaza de nuevos fabricantes es baja, dado que la producción de bombas requiere inversión técnica y financiera considerable, y no existen sustitutos que cumplan la misma función.

Para profundizar en la posición de Casbom frente a la competencia, se realizó una encuesta a más de 140 empresas del sector pesquero, identificando las marcas utilizadas y los factores más valorados al elegir proveedor. Los resultados confirmaron que Casbom es el proveedor más citado, destacándose en calidad, precio, cumplimiento de entrega y servicio postventa, aunque se observó que aún existe oportunidad de mejorar la imagen de marca y fortalecer la comunicación con los clientes. Este hallazgo se complementó con la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), que permitió comparar los principales proveedores nacionales e internacionales según criterios ponderados, confirmando la ventaja competitiva de Casbom con un puntaje superior al de sus competidores.

Asimismo, se aplicó la Matriz BCG para analizar las unidades de negocio: la venta de bombas nuevas se ubica en el cuadrante de “Vaca lechera”, dado que se trata de un mercado estable, con participación consolidada y generación de ingresos consistentes; por su parte, los servicios de reparaciones y venta de repuestos se encuentran en el cuadrante de “Estrella”, reflejando un mercado en crecimiento con alta demanda y oportunidades de expansión. Este panorama se complementa con el análisis del ciclo de vida del producto, que muestra que las bombas nuevas están en etapa de madurez, mientras que los servicios de reparación y repuestos se encuentran en crecimiento, ofreciendo un equilibrio estratégico que permite a la empresa mantener estabilidad en sus ingresos y aprovechar oportunidades de expansión.

Finalmente, como resultado de todo este análisis, se elaboró la matriz FODA, que funciona como diagnóstico de la situación actual de la empresa. Entre las fortalezas destacan la confianza de los clientes, la trayectoria y liderazgo local, la calidad de los productos, el servicio técnico, el stock de repuestos y el cumplimiento de los plazos de entrega. Las debilidades incluyen la dependencia de insumos importados, la falta de departamento de ventas y de estrategias de marketing, la baja estructura organizativa y la ausencia de programas de fidelización o medios de financiación. Entre las oportunidades se identifican la baja competencia local, la ubicación estratégica en un puerto importante, la posibilidad de captar nuevos clientes y establecer acuerdos de cooperación. Por último, las amenazas incluyen el poder de negociación de los proveedores, la inestabilidad económica y política, la competencia internacional y posibles disminuciones en la demanda pesquera.

En conjunto, estos análisis evidencian que Casbom mantiene una posición sólida en el mercado local gracias a la calidad de sus productos, la confiabilidad del servicio y el establecimiento de relaciones comerciales robustas; pero enfrenta dificultades como la falta de dirección y planificación de los esfuerzos comerciales generando dependencia de la demanda espontánea, la falta de segmentación y la poca inversión en la relación con los clientes con un marketing transaccional que limita la posibilidad de fidelizar a los clientes. Por lo tanto, la clave para consolidar el liderazgo reside en profesionalizar la gestión comercial, implementar una segmentación adecuada y diseñar un plan estratégico que potencie la presencia en el mercado de reparaciones y repuestos, sin descuidar la estabilidad que brindan las bombas nuevas.

Estrategia de desarrollo elegida

Tras el diagnóstico y el análisis del mercado, Casbom eligió implementar una estrategia de penetración de mercado, basada en el modelo de Ansoff, con el objetivo de aumentar las ventas del servicio de reparaciones y la venta de repuestos en su mercado actual. Esta decisión se sustenta en el crecimiento sostenido de la demanda de este segmento y en la alta participación de la empresa, que permite fidelizar clientes existentes y captar nuevos sin necesidad de desarrollar productos nuevos.

El mercado de reparaciones y repuestos muestra un dinamismo creciente, impulsado por la necesidad de mantenimiento constante de la flota pesquera y por la preferencia de los clientes por soluciones más accesibles que la compra de equipos nuevos. Mientras tanto, la unidad de bombas nuevas, situada en un mercado maduro, aporta estabilidad financiera y respaldo operativo, facilitando la inversión en la expansión del segmento de servicios 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. El nuevo departamento de ventas se enfocará en captar proactivamente nuevos clientes y fortalecer la relación con los actuales, priorizando aquellos de mayor valor mediante servicios personalizados y programas de fidelización. Por su parte, el marketing relacional buscará consolidar la confianza de los clientes clave, posicionando a Casbom como un proveedor integral que ofrece tanto bombas nuevas como servicios de mantenimiento y repuestos, generando oportunidades de venta cruzada y aumentando la recurrencia de pedidos.

La estabilidad de la unidad de bombas nuevas respalda esta estrategia, permitiendo ofrecer paquetes de mantenimiento preventivo junto con nuevos equipos, reforzando así la fidelización y optimizando la capacidad productiva. Complementando estas acciones con las recomendaciones de Porter, Casbom se posiciona bajo un enfoque de diferenciación, destacando por la atención personalizada y la adaptabilidad a las necesidades de cada cliente. Esta combinación de penetración y diferenciación permite incrementar la

participación en el mercado de reparaciones y repuestos, consolidar el liderazgo y fortalecer la ventaja competitiva, manteniendo al mismo tiempo la relevancia de la venta de bombas nuevas.

Nueva propuesta de estructura organizacional

Tras el diagnóstico de la estructura actual, se identificó que Casbom presenta una fuerte centralización en producción y una escasa formalización del área comercial, sin personal de ventas ni acciones de marketing. Esta situación limita la captación de nuevos clientes, el seguimiento de los actuales y la alineación de la producción con la demanda real.

Como solución, se propone una reestructuración organizacional que otorga un rol estratégico al área comercial, integrándola con producción y profesionalizando el proceso de ventas. La propuesta incluye la creación de un Departamento de Ventas bajo dependencia directa del Gerente General, encargado de ejecutar y gestionar las actividades comerciales, planificar objetivos mensuales y atender la creciente demanda de servicios de reparaciones y repuestos, con seguimiento personalizado y oportunidades de venta cruzada con la unidad de bombas nuevas.

Paralelamente, el Gerente de Comercialización supervisará las funciones de marketing, incluyendo campañas promocionales, comunicación digital, estudios de mercado y estrategias de fidelización orientadas a los clientes estratégicos. Esta integración permitirá anticiparse a las necesidades del mercado, aumentar la visibilidad de la marca y consolidar relaciones sólidas con los clientes.

La propuesta se sustenta en la capacidad ociosa actual de la empresa, que permite producir hasta 300 unidades anuales y responder rápidamente a aumentos de demanda, apoyada por proveedores confiables y nueva maquinaria que incrementa la capacidad productiva.

La coordinación estrecha entre ventas, marketing y producción garantizará un servicio ágil, personalizado y alineado con las expectativas del cliente, maximizando la fidelización y el valor agregado.

El siguiente organigrama ilustra la nueva estructura organizacional propuesta.

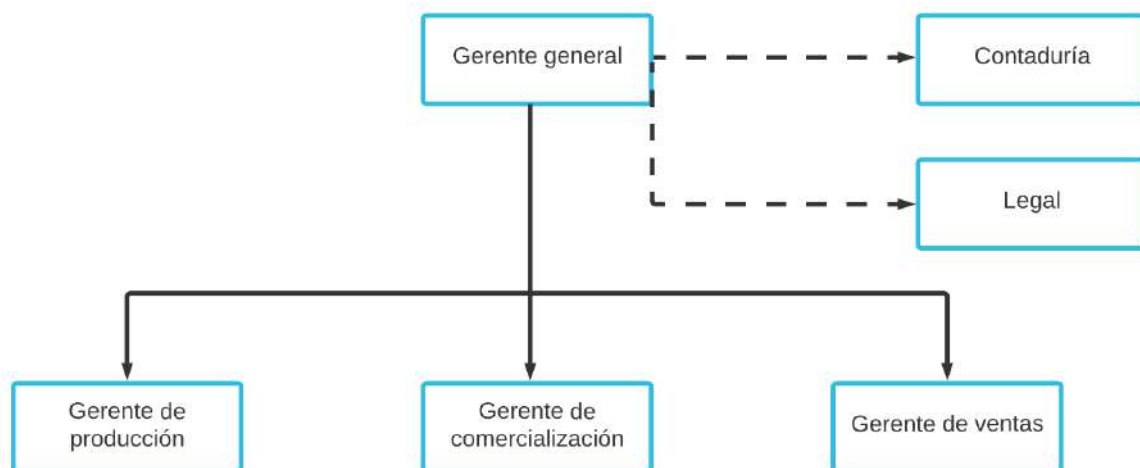


Figura 1 - Organigrama nuevo de la empresa
Fuente: Elaboración propia

Desarrollo del Plan de Marketing

El Plan de Marketing de Casbom tiene como objetivo principal ampliar su cartera de clientes en Mar del Plata y evolucionar de un enfoque transaccional a uno relacional, buscando no solo vender productos, sino también generar vínculos sólidos con sus clientes. Para lograr esto, se llevó a cabo una segmentación cuidadosa del mercado, considerando el tipo de cliente, sus capacidades financieras y técnicas, la urgencia de sus compras, la estructura organizacional y las relaciones personales previas. De esta manera, Casbom puede ofrecer beneficios estratégicos a sus clientes más importantes y adaptarse a las necesidades de cada uno.

Entre los objetivos cuantitativos del plan se busca alcanzar más del 50% de participación en el mercado local en dos años, incrementar la notoriedad de la marca del 70% al 90%, aumentar la tasa de recompra del 40% al 65% y recuperar al menos un 30% de los clientes inactivos. Complementariamente, los objetivos cualitativos incluyen la implementación de programas de fidelización enfocados en los clientes estratégicos, la realización de encuestas de satisfacción anuales para retroalimentar mejoras y la consolidación de la relación con los clientes mediante un marketing relacional efectivo.

En cuanto al mix de marketing, para la unidad de bombas nuevas se seguirá con el mismo producto, mientras que la unidad de reparaciones y repuestos se fortalecerá ofreciendo manuales personalizados, se implementará una aplicación digital de mantenimiento y un servicio express para urgencias, aportando transparencia, profesionalismo y fidelización. La estrategia de precios seguirá el enfoque de prestigio, reflejando calidad y confiabilidad, ofreciendo un precio técnico inicial para facilitar la compra a clientes con limitaciones financieras y descuentos por volumen a astilleros y grandes empresas. Además, se aplicarán incentivos en mantenimientos programados y primeras reparaciones para promover la recurrencia.

La comunicación será uno de los pilares estratégicos del plan, apoyada en la creación del Departamento de Ventas, que coordinará estrechamente con el área de marketing. Se implementará un marketing relacional basado en seguimiento personalizado, campañas promocionales, comunicación digital, material informativo y un ecommerce de repuestos, sumado a encuestas de satisfacción que permitan optimizar los servicios y fortalecer los vínculos con los clientes. Asesores especializados atenderán tanto a clientes con debilidades técnicas como a aquellos con estructuras organizacionales definidas, asegurando un servicio adaptado a cada necesidad.

Desarrollo del Plan de Ventas

El Plan de Ventas de Casbom nace de la necesidad de profesionalizar la gestión comercial, dado que la empresa, a pesar de ser líder en el mercado local, no contaba con un departamento de ventas formal. La creación de esta área busca organizar y gestionar las ventas, mejorar el servicio de postventa y brindar a los clientes una experiencia personalizada, donde se atiendan sus necesidades de manera comprometida y eficiente. De esta manera, el departamento no solo permitirá aumentar la cartera de clientes y las ganancias, sino que también liberará al dueño de la empresa de las tareas operativas del área comercial, permitiéndole enfocarse en decisiones estratégicas.

El Departamento de Ventas tendrá la responsabilidad de planificar, dirigir, organizar y controlar los objetivos cuantitativos mensuales, asegurando que cada meta sea alcanzable y, en caso contrario, ajustándola a la realidad del mercado. Este enfoque permitirá diseñar visitas planificadas a clientes actuales, definir estrategias para potenciales clientes y mejorar de manera sistemática el servicio, utilizando el feedback proporcionado por los vendedores.

Entre los objetivos cuantitativos del plan se destacan el crecimiento de reparaciones y ventas de repuestos, proyectando un aumento del 15% para 2026 y un 22% acumulado para 2027, así como la captación de 12 nuevos clientes y el fortalecimiento de la relación con al menos ocho clientes actuales de este segmento. Se espera, además, que el incremento en servicios impulse un crecimiento del 36% en las ventas totales para 2026, alcanzando un 51% acumulado en 2027, y que para 2028 Casbom consolide una participación de mercado del 50% en reparaciones y repuestos. Los objetivos cualitativos incluyen la implementación de marketing relacional con atención personalizada, la utilización de herramientas digitales como la aplicación de mantenimiento y la tienda e-commerce, capacitación continua del personal de ventas y el refuerzo del reconocimiento de marca mediante visitas estratégicas a empresas del sector.

La estructura del departamento contempla un jefe de Ventas con formación profesional y experiencia, responsable de coordinar al equipo, establecer metas, gestionar grandes proyectos y mantener la retroalimentación con producción y marketing. La fuerza de ventas se dividirá en dos roles complementarios: un vendedor enfocado en clientes estratégicos y fidelizados, implementando marketing relacional y asegurando satisfacción y lealtad, y un segundo vendedor orientado a la captación de clientes no regulares o potenciales, generando vínculos de confianza y presentando toda la oferta de productos y servicios adaptada a las necesidades de cada cliente.

Cada vendedor será capacitado en conocimiento técnico de los productos, historia de la empresa y programas de mantenimiento, para poder ofrecer soluciones completas a los clientes. La compensación del equipo incluye primas por facturación, clientes nuevos y servicios vendidos, incentivando tanto la captación de nuevos clientes como el crecimiento de la cartera existente. Finalmente, se establecerá un horario de trabajo de lunes a viernes, con reuniones de planificación los lunes y evaluación de resultados los viernes, garantizando un seguimiento constante del desempeño comercial y la consecución de los objetivos estratégicos

Plan de presupuesto

El Plan de Presupuesto de Casbom tiene como objetivo operacionalizar el Plan de Marketing y el Plan de Ventas, asegurando la viabilidad y sostenibilidad de la estrategia de crecimiento en Mar del Plata. Este presupuesto contempla todos los rubros que generan costos directos e indirectos asociados a marketing, comunicación, ventas, fidelización y desarrollo organizacional, utilizando valores actualizados a 2025 en pesos argentinos.

Uno de los pilares del presupuesto es el desarrollo de la marca y material corporativo, fundamental para profesionalizar la imagen de la empresa. Esto incluye la incorporación de etiquetas adicionales en bombas y repuestos, asegurando que el cliente mantenga un contacto visual con Casbom incluso después de la compra, con un costo estimado de ARS \$500.000. Además, se desarrollará un manual de mantenimientos preventivos con identidad de la empresa, que aportará valor y generará confianza, con un gasto inicial de ARS \$100.000.

Otro componente clave es la aplicación digital de gestión de mantenimientos y reparaciones, que permitirá llevar un historial de intervenciones, repuestos cambiados y fechas de servicios, mejorando la transparencia, la fidelización y la eficiencia del servicio. Su desarrollo inicial se estima en ARS \$450.000, con un mantenimiento anual de ARS \$50.000, totalizando ARS \$500.000.

El marketing directo y relacional se implementará mediante campañas de correo electrónico segmentadas, contacto directo con clientes y visitas estratégicas, fortaleciendo la relación con clientes clave. El presupuesto para estas acciones asciende a ARS \$950.000, incluyendo viáticos de los vendedores y encuestas digitales de satisfacción integradas a la aplicación.

El Departamento de Ventas representa la mayor inversión, con un costo anual total de ARS \$85.525.000. Esto incluye el salario del jefe de Ventas y de los dos vendedores, capacitaciones mensuales, herramientas de trabajo y las comisiones promedio estimadas por ventas. Esta inversión busca profesionalizar la fuerza de ventas, optimizar la experiencia del cliente y garantizar el cumplimiento de los objetivos comerciales.

La publicidad digital y marketing online se centrará en la tienda e-commerce con stock actualizado, con un costo anual de ARS \$400.000, permitiendo a los clientes acceder a información en tiempo real sobre repuestos y productos.

Finalmente, se contemplan promociones y descuentos para captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes, con un gasto estimado de ARS \$6.720.000, incluyendo bonificaciones por precios técnicos y compras por volumen, así como descuentos en reparaciones iniciales.

En conjunto, el presupuesto total asciende a ARS \$94.695.000, garantizando que los recursos económicos estén alineados con los objetivos estratégicos de marketing y ventas, permitiendo a Casbom consolidar su crecimiento, profesionalizar su gestión comercial y fortalecer la relación con sus clientes

3. CONCLUSIONES

En síntesis, el trabajo demuestra que Casbom S.R.L., con más de 60 años de trayectoria, posee una sólida base técnica y una reputación confiable, pero requiere una reestructuración organizativa y comercial para aprovechar plenamente su potencial. La creación de un Departamento de Ventas, junto con un Plan de Marketing relacional y un enfoque en fidelización, permitirá profesionalizar la gestión comercial, atender de manera más personalizada a los clientes y potenciar las oportunidades de crecimiento en el área de reparaciones y repuestos, complementando la estabilidad que brinda la venta de bombas nuevas.

La implementación de estas acciones genera un cambio cultural estratégico, pasando de un modelo reactivo a uno proactivo, orientado al cliente y basado en datos. Asimismo, el plan de presupuesto asegura que los recursos estén alineados con los objetivos comerciales, permitiendo una ejecución eficiente y sostenible de la estrategia.

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.

En definitiva, Casbom tiene la oportunidad de transformar su historia en un proyecto de crecimiento sostenido, consolidando su liderazgo en el mercado local, fortaleciendo relaciones de largo plazo con sus clientes y proyectándose hacia nuevos desafíos. La propuesta presentada evidencia cómo la planificación, el análisis riguroso y la gestión estratégica pueden convertir a una PyME familiar en una organización más sólida, competitiva y preparada para el futuro.

4. REFERENCIAS

- 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 14ª 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.