

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN LA  
GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS (PYMES)**

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

---

El Marketing Digital en PYMES Familiares  
El caso de una PYME Familiar del sector de Panificados en la  
Ciudad de Corrientes (2013 -2016)

---

AUTOR: MERCEDES ROLLA

TUTOR: SILVANA PRISCILA PALACIO

**MAYO 2017**

---

# Resumen

Las Pymes familiares de sectores industriales tradicionales se enfrentan a un gran desafío en este entorno de constante cambio y por ello, resulta fundamental su adaptación e incorporación de las nuevas tecnológicas para lograr ventajas que les permitan diferenciarse de la competencia, captar mayor clientela y obtener cada vez mejores resultados. Por este motivo, resulta fundamental la aplicación de estrategias únicas, como ser las de marketing digital.

Una empresa, sea grande o pequeña, para ser competitiva debe renovarse continuamente. Esta necesidad se potencia aun más por las innovaciones tecnológicas, como ser, el uso de internet y la incorporación de los dispositivos móviles en la vida diaria.

Resulta imprescindible que toda organización tenga presencia online, un ejemplo es contar con una página web; donde su diseño debe ser original en comparación con sus competidores, el contenido debe agregar valor a sus clientes y la gestión de la relación con los usuarios a través de las redes sociales debe ser dinámica e interactiva.

El presente trabajo busca demostrar la importancia del marketing digital, brindar herramientas prácticas y, evaluar su impacto en la competitividad y rentabilidad de las Pymes familiares de sectores industriales tradicionales. Para lograrlo, se toma como caso de estudio una Pyme familiar del sector de panificados en la ciudad de Corrientes Capital (2013-2016).

**Palabras Clave:** Marketing digital, Pymes Familiares, Industrias Tradicionales.

# Introducción

En la actualidad, las Pymes se desenvuelven en un mundo globalizado y de constante cambio tecnológico, donde internet y los nuevos dispositivos móviles permiten llegar a un consumidor conectado, las veinticuatro horas al día. Ello obliga a los empresarios Pymes a implementar nuevas estrategias y acciones relacionadas a marketing, para lograr mejores resultados diferenciándose de la competencia.

Frente a este nuevo contexto, el sector de marketing debe renovarse e integrar las herramientas tradicionales con las digitales. La nueva tecnología, ha generado para las empresas una nueva forma de relacionarse con los consumidores, poder comprender sus necesidades y; responder a ellas de un modo directo, inmediato, eficiente y satisfactorio. Es por ello que el marketing digital representa una oportunidad, inclusive en sectores tradicionales, para difundir la imagen de la empresa, ampliar el target de clientela al cual pueden llegar las Pymes y mejorar la relación con los usuarios hasta fidelizarlos. Dentro de sus herramientas se encuentra uno de los fenómenos de la actualidad, las redes sociales.

Sin embargo, muchas veces el desconocimiento sobre sus beneficios y facilidades, sobre todo en Pymes familiares de sectores tradicionales, conlleva a perder la posibilidad de su utilización para crear ventaja competitiva en los negocios. Las causas de la falta de conocimiento e interés pueden ser varias: la necesidad de mayor profesionalización en las Pymes, la limitada participación de la nueva generación en renovar los procesos, la inexistencia de una cultura hacia la innovación, la rigidez y concentración en el mando la toma de decisiones, y la falta de visión a largo plazo.

La importancia de este trabajo radica en que puede contribuir desde el conocimiento teórico y empírico, a comprender una realidad vigente, y que potencialmente puede mejorar el desempeño de las Pymes. Si bien el marketing digital es un tema que adquirió difusión y relevancia en los últimos años, sobre el cual existe una vasta bibliografía, los análisis son más acotados en el campo de los sectores industriales tradicionales, específicamente de Pymes familiares.

El problema que muchas veces enfrentan estas Pymes, es la resistencia al cambio. Luchan por mantener su “status quo”, consideran que la forma de hacer las cosas, es la que en tiempos pasados les permitió obtener buenos resultados. Por ello, tienden a descartar la

utilización de las nuevas herramientas digitales. La balanza tiene una mayor inclinación a lo seguro y conocido frente al riesgo de lo nuevo, subestimando la capacidad de sus recursos. Sumado a ello, la visión de toda Pyme se rige de las situaciones que se generan en el día a día, estrategias de corto plazo de tipo reactivo. La desorganización, que en su mayoría enfrentan las Pymes familiares, puede originarse en la concentración de la toma de decisiones en el dueño o dueños, que dificultan aún más la posibilidad de: evaluar la situación actual, identificar las necesidades y consecuencias de la falta de adaptación e innovación en un futuro no tan lejano, y la pérdida de visión de potenciales competencias como de las estrategias de los competidores actuales.

La experiencia muestra que el uso de las nuevas tecnologías resulta necesario para posicionarse y mantenerse en el mercado, aun en el caso de industrias tradicionales, como representa el sector de producción de panificados. Nadie puede estar ajeno a esta realidad o hacer caso omiso a esta situación. Los mismos empresarios han experimentado este cambio en la forma en que viven y, la elección de los productos y servicios que consumen es influenciada por la experiencia que les brinda.

Se vive en una era donde internet, los “smartphones” y las redes sociales captan la atención de todos los miembros de la sociedad desde temprana edad y, para aquellos que han nacido sin esta tecnología, las facilidades de su utilización y el alcance de información inmediata han ganado el interés de las personas de mayor edad. Teniendo en cuenta que la nueva tecnología no solo ocupa un lugar importante en el tiempo diario de la nueva generación, sino de toda la población; las empresas si desean potenciar su imagen, mejorar su rentabilidad y seguir ganando presencia frente a sus competidores; deben incorporar nuevas estrategias para llegar a estos consumidores. Quienes han cambiado la forma de conocer y elegir, los productos y servicios. Sumado a ello, es de suma importancia tener presente que los medios digitales ofrecen la posibilidad de realizar marketing sin invertir ni un centavo, son totalmente gratuitos en la mayoría de los casos. Existen paquetes de servicios “Premium” pagos pero la empresa debe evaluar si su industria lo requiere, tiene mayor justificación aquellas donde sus productos o servicios tienen una relación directa con la tecnología. Como ser, las empresas de desarrollo de programas de computación, las relacionadas con la comunicación, venta de viajes o automóviles.

El marketing digital implica un proceso de varios niveles, como primer paso la construcción de una página web orientada a las ventas. Luego, el contacto personalizado por e-mail con los clientes, optimización de la posición en buscadores de internet y la promoción en medios sociales. Todo ello siempre y cuando se cuente con una planificación previa de las estrategias de la compañía y del marketing.

De ese modo, se plantean los siguientes interrogantes para el desarrollo del presente trabajo:

¿La incorporación del marketing digital genera una ventaja competitiva para una Pyme familiar de sectores tradicionales en términos de crecimiento de la clientela potencial?

¿Cuál será el balance costos-beneficios de la aplicación de estrategias de marketing digital en Pymes de industrias tradicionales?

Dentro de los objetivos generales del presente trabajo, se intenta analizar y determinar los beneficios del marketing digital para las Pymes familiares de industrias tradicionales. Además, se busca proyectar un balance costo-beneficio de aplicar marketing digital en Pymes familiares de sectores tradicionales.

Para ello, en el presente trabajo se explica en qué consiste el plan de marketing digital y se utilizará la técnica de caso de estudio para analizar una Pyme familiar productora de panificados en la Ciudad de Corrientes (2013 – 2016). Asimismo, se efectuaron entrevistas a empresas con características similares, que hayan implementado el marketing digital, a fin de contar con su testimonio y experiencia.

Mediante las técnicas descriptas, se intentó validar la hipótesis de este trabajo que indica que la incorporación de herramientas de marketing digital en Pymes familiares de industrias tradicionales es rentable, ya que mejora su posicionamiento y amplía su target de clientela, a un costo relativamente bajo.

Resulta interesante mencionar que, el plan de marketing propone a la Pyme la definición de estrategias, por lo que debe comenzar a generar una visión a largo plazo, marcando un camino a seguir que servirá de guía para toda la empresa. Por este motivo, las Pymes que no desarrollan una planificación estratégica pueden utilizar el plan de marketing como alternativa al plan estratégico de la empresa.

A pesar de todo lo expuesto, el proceso de planificación en materia de marketing, sigue siendo una de las asignaturas pendientes de las Pymes. Sin dudas, el plan de

marketing debería ser un documento de obligada realización para todas las empresas, donde el tamaño de éstas o el sector al que pertenecen deberían dejar de ser pretextos para no realizarlo.

Este trabajo pretende brindar herramientas para reflexionar sobre la necesidad del cambio de la Pyme hacia la era digital. Lo cual representaría el inicio de la innovación, la incorporación de la empresa al mundo online, el uso de nuevos medios para dar a conocer su valor agregado a potenciales consumidores y, lograr un diferencial frente a actuales y potenciales competidores. Sin asumir altos costos de inversión, esto garantiza beneficios y, con un buen manejo de la información, la posibilidad de incrementar su posicionamiento y rentabilidad.

# *Capítulo 1*

## **El Marketing Digital**

### **Antecedentes y evolución**

El término marketing digital fue usado por primera vez en la década de 1990, aunque en ese entonces se refería principalmente a hacer publicidad hacia los clientes (Carasila y Milton, 2008). Entre los años 2000 y 2010, el marketing digital se volvió más sofisticado por la forma eficaz de crear una relación con el consumidor. Poco a poco se fue transformando el hacer publicidad, al concepto de crear una experiencia que involucre a los usuarios, de modo que cambie su concepto de lo que es ser cliente de una marca.

Desde la aparición de internet en el año 1969, la rápida evolución de los medios digitales ha creado nuevas oportunidades y vías para la publicidad y el marketing. Ello, impulsado por la proliferación de dispositivos para acceder a los medios digitales, ha llevado al crecimiento exponencial de la publicidad y marketing digital.

Filiba y Palmieri (2011), se refieren al marketing digital a menudo como "marketing online", "marketing en Internet" o "web marketing". El término "marketing digital" ha crecido en popularidad con el tiempo particularmente en ciertos países. En los EE.UU. "marketing online" sigue siendo frecuente, en Italia es referido como "marketing web" pero en el Reino Unido y en todo el mundo, "marketing digital" se ha convertido en el término más común, sobre todo después del año 2013. Esto ocurrió sobre todo cuando el concepto de web 1.0, aquella en la que se publicaban contenidos en la web pero sin mucha interacción con los usuarios, dio paso a la web 2.0, generada cuando las redes sociales y las nuevas tecnologías de información permitieron el intercambio de: videos, gráficos, audios, entre muchos otros; entre usuarios así como crearon interacción con las marcas.

El poder de los usuarios de obtener información que necesita o le interesa, a través de buscadores, redes sociales, mensajería, entre muchas otras; transformó las formas de llegar a ellos y por lo tanto, la manera de hacer marketing.

Tim O'Reilly introdujo el término web 2.0 para diferenciarla de la web 1.0 (Celaya, 2009: 27):

“La web 1.0 abarcaría la etapa que va desde el nacimiento de las páginas web (año 1991) hasta aproximadamente los años 2002-2003. La web 1.0 era una web solo de ida, cuyo proceso comunicativo funcionaba en una única dirección. Los contenidos son estáticos y controlados directamente por los creadores o gestores de la web, es decir por las empresas y organizaciones de todo tipo que están en la red. La web 2.0 es una web de ida y vuelta. Los usuarios son los que crean sus contenidos a través de sus conversaciones de forma colaborativa, sin controles y sin jerarquías. Por eso, a la web 2.0 se le denomina la web social”.

La web 2.0 es una gigantesca plataforma tecnológica y de servicios, cualquiera puede convertirse en un creador de contenidos y para ello existen numerosos servicios gratuitos en la red. Sobre esta plataforma funcionan servicios tan populares como: YouTube (la web de vídeos), Google Ads (la plataforma de anuncios de Google), Facebook (la red social más importante del mundo), LinkedIn (la red social profesional), Twitter, Google Maps o Google Reader, MySpace, etc.

La web 2.0 tiene como elemento esencial: la participación de los usuarios. En la web 2.0 los usuarios no son pasivos, no sólo leen, también discuten, proponen, opinan, comparten, enlazan, anuncian, comentan, escriben, corrigen, seleccionan, valoran, etc. Y por último, es el lugar para el desarrollo de una gran diversidad de modelos de negocio. Se inició con la publicidad como principal vía de ingresos, se ha desarrollado con una amplia oferta de servicios gratuitos, aunque las posibilidades de servicios “Premium” o de pago son inmensas.

Todas las empresas están participando de un fenómeno que resulta interesante dentro del marketing. Internet como medio, continúa creciendo y comienza a ocupar un mayor espacio dentro de la planificación y estrategias de las compañías en toda la región. En gran medida, la importancia que está adquiriendo esta práctica esta apalancada por el crecimiento en la adopción del medio por parte de la audiencia. Particularmente, por sus propias características en relación con su capacidad de establecer diálogo entre las empresas y su público mediante una comunicación bidireccional, instantánea e interactiva; sin importar el lugar donde se encuentren.

La capacidad de adaptación por parte de la Pyme a estos cambios constantes del entorno y a consumidores cada vez más informados y exigentes, no puede ser improvisada y ha de anticiparse a ellos, mediante la planificación del marketing digital.

“El marketing digital es la utilización de tecnologías y medios digitales (Internet, web, celulares, televisión digital, redes sociales, foros, blogs, etc.) en la creación, planificación y ejecución de estrategias, tácticas y soluciones orientadas a generar resultados medibles para empresas y organizaciones en relación con sus mercados” (Filiba y Palmieri, 2011: 228 y 229).

La utilización de nuevas estrategias de marketing digital tiene por finalidad entrar en contacto con potenciales clientes y conseguir su lealtad. Es una alternativa cada vez más utilizada por las empresas para difundir y promocionar sus productos y servicios, teniendo en cuenta que es un medio que se puede acceder a un bajo costo.

Las principales características del marketing digital, son las siguientes (Dominguez, 2012):

- Personalizado: permite hacer un marketing a la medida de cada usuario. En un entorno digital, cada cliente vive una experiencia única a través de la comunicación, algo que es impracticable sin las tecnologías digitales.

- Masivo o intensivo: se puede llegar a mucha gente con poca inversión al contar con herramientas digitales sencillas.

- De doble sentido, interactivo: con la definición de un enfoque y buena ejecución, facilitarán la interacción entre los consumidores y la empresa uniendo ambos mundos.

- Emocional: se debe buscar contenidos que el usuario pueda vincular a experiencias propias, emociones, sentimientos y vivencias.

- Medible: el nuevo entorno de la web 2.0 permite conocer las opiniones de los consumidores en las redes sociales.

# El Plan de Marketing

El plan de marketing es un instrumento de planificación imprescindible para el correcto funcionamiento de cualquier empresa, independientemente de cuál sea su tamaño, del sector al que pertenece y de los recursos que dispone. Se debe intentar responder tres preguntas básicas: ¿Dónde estamos?, ¿Dónde queremos ir? y ¿Cómo vamos a llegar?

“La definición que propone la American Marketing Association (A.M.A) es el plan de marketing es un documento compuesto por el análisis de la situación de marketing actual, análisis de oportunidades y amenazas, objetivos de marketing, estrategias de marketing, programas de acción, y cuentas de resultados proyectadas o pro forma. Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de una empresa, pero es más probable que sólo se aplique a una determinada marca o producto. En esta última situación, el plan de marketing es un mecanismo de implementación, que se integra dentro del plan general estratégico de empresa” (Alcaide y otros, 2013: 68).

Su principal función consiste en guiar hacia el objetivo final a través de la elección de los diferentes caminos que se presentan, optando por aquella ruta que permita llegar al destino de la forma más rápida y eficiente posible. Además, se debe calcular el tiempo y los recursos indispensables para cubrir cada fase.

Al momento de planificar nuevas estrategias de marketing digital, es importante entender que las mismas se deben integrar con las prácticas existentes, como ser: la publicidad tradicional, las relaciones públicas, el marketing directo y el marketing promocional.

También, las acciones de marketing digital deben ser contempladas y presupuestadas para que formen parte del plan integral de comunicaciones de marketing de la empresa.

Algunos de los objetivos centrales de una campaña, podrían ser:

- Conocimiento: obtener reconocimiento de la marca o de un mensaje por parte del público objetivo.
- Conversión - Respuesta: en toda acción promocional se buscan resultados cuantificables.

- Fidelización: brindar propuestas de valor o incentivos para retener y hacer crecer la cartera de clientes con los que cuenta la empresa.

Existen diversas etapas para la planificación de una campaña online (Crespo y Mercadal, 2016):

- a. Análisis de mercado
- b. Establecer objetivos
- c. Diseño de estrategias
- d. Ejecución de las acciones a realizar
- e. Medición de resultados
- f. Análisis y propuestas correctivas

Los resultados de cada de estas etapas son el punto de partida para la siguiente, por lo que es importante ser cuidadoso en la realización de las mismas. A continuación, un breve desarrollo de cada una:

*a. Análisis de mercado*

El punto de partida es generar el conocimiento sobre el mercado y la situación económica actual, así como el previsible escenario futuro en el que se va a desarrollar dicho plan de marketing.

Para realizar el análisis de mercado se debe:

- Conocer bien el cliente: cómo se comporta y actúa, cuáles son sus características, así como intereses y necesidades.
- Analizar el sector: identificar si los clientes están satisfechos con los productos que encuentra en el mercado, también las tendencias.
- Comparar la competencia: estudiar como realiza el desempeño de actividades de captación y retención de clientes, así como productos y servicios que ofrecen y su efectividad a la hora de realizar las ventas.

*b. Establecer objetivos y diseño de estrategias*

Resulta necesario fijar objetivos que se desean alcanzar. Los mismos pueden tener las siguientes finalidades:

- Mejorar la imagen de la empresa

- Generar y aumentar las ventas

Una vez identificados los objetivos, es la hora de diseñar las estrategias y pasos a seguir para ver cómo se van a lograr tales objetivos. Estas estrategias se definen mediante una serie de tareas que se van a seguir, planificando de forma detallada que personas se van a dedicar a la realización de cada tarea y cuanto tiempo se va a emplear en ejecutarlas. Por lo que se debe planear un calendario de actuación y un tiempo estimado de ejecución.

Con todos estos datos se debe realizar un presupuesto. De esta manera, se puede saber los costos previstos que tendrá cada actuación, e incluso se podrá medir el rendimiento de dicha inversión.

#### *c. Ejecución de las acciones estratégicas planificadas*

Las acciones que se pueden desarrollar dentro de un plan de marketing digital son las siguientes:

- Construcción de una página web para generar una imagen de marca, nuevas ventas o ambas cosas. Hay que tener en cuenta el contenido de la web, que será lo que genere valor a la misma, así como proveer espacios donde se pueda interactuar con el cliente.
- Dinamización en las redes sociales, es uno de los espacios virtuales donde más tiempo navega gran parte de los clientes reales y potenciales.
- Utilización del correo electrónico es simple, barato y de uso muy extendido.
- Realización de publicidad digital con anuncios en diferentes medios virtuales.
- Posicionamiento de los buscadores también es un elemento fundamental a la hora de lograr una visibilidad dentro del mundo digital.
- Aplicación de marketing móvil, donde se diferencian dos formas de actuación: el desarrollo de aplicaciones móviles y la utilización del mensaje de texto.

Según se va realizando dichas acciones, debe llevarse cuenta del tiempo empleado y costos reales asociados a cada una de ellas.

#### *d. Medición y análisis de los resultados*

Hay múltiples herramientas para el análisis y medición de tráfico, aunque todas ellas comparten las siguientes características:

- Conocer el número de visitas o sesiones, que es la cantidad de veces diferentes que se accede a un sitio.
- Otro aspecto que se cuantifica es el número de páginas vistas en cada visita, ya que cada vez que se abre una página de un sitio y se carga por completo se cuenta como una impresión.
- El porcentaje de rebote es un dato a tener en cuenta, ya que mide cuantos visitantes han llegado al sitio pero no hay intercambiado con el entorno.
- La duración de la visita es el tiempo que permanece el usuario en la página web, y es un indicador del tiempo que permanecerá visualizando sus contenidos y del interés que tiene en los mismos.

Una vez realizado el análisis de los resultados, teniendo en cuenta el presupuesto, se puede contabilizar el éxito o fracaso de la ejecución de un plan de marketing.

Es necesario conocer las debilidades que han ocurrido en momentos pasados para que en el futuro no vuelvan a ocurrir. También se debe controlar constantemente la realización y el desarrollo del plan de marketing para identificar si cada una de las actuaciones se lleva a cabo en el momento oportuno planificado y los costos son en función del presupuesto.



# Herramientas del Marketing Digital

Una empresa en la búsqueda por promover su marca, productos o servicios, el marketing en Internet cuenta con una serie de herramientas utilizadas adecuadamente permiten llegar a los consumidores de una forma relevante, directa y personal, estableciendo un dialogo y, sobre todo, eficiente en costos.

A continuación, se introducirán las diferentes herramientas que se tienen al alcance y sus principales características.

## 1- Página web

Una página web es la pieza fundamental de una campaña de marketing en Internet y es habitualmente el sitio de destino de toda acción, ya sea para: exhibir un contenido institucional, una promoción en puntos de venta, una promoción digital, la registración para participar en un evento, la incorporación de los datos de un prospecto a una base de datos o cualquier otro tipo de acción. Esta es una forma sencilla de darse a conocer.

Para aumentar la presencia en buscadores de Internet existen dos maneras de hacerlo (Filiba y Palmieri, 2011):

– “Search Engine Optimization” (SEO): es la forma natural de realizar el posicionamiento. Es más creíble de cara al usuario externo, pero necesita de mayor tiempo para producir resultados. Se consigue optimizando la página web, para que el buscador lo sitúe en las primeras posiciones de los resultados de búsqueda.

– “Search Engine Marketing” (SEM): el paso número dos del posicionamiento es cuando es momento de generar trafico adicional. Se debe intentar elegir aquellas palabras y combinaciones que sean más relevantes para la actividad para que, al momento de la búsqueda por el usuario, la empresa aparezca en los enlaces patrocinados. La elección de los términos es fundamental ya que determinarán el costo y la posición.

## 2- “E-mailing”

El “e-mailing” es una herramienta de contacto y comunicación digital dirigida, que puede ser nominada y personalizada. Es un medio que permite ser utilizado con múltiples

finés, como el promocional, informativo, relacionamiento o gestión de una cuenta, entre otros.

En los últimos años, demostró ser un método efectivo y mensurable para comunicarse con los demás y generar mejores rendimientos de marketing.

Según Richardson (2013: 65) estudios sobre el uso del e-mail sugieren lo siguiente:

- Tres de cuatro jóvenes de entre 18 y 24 años ya revisa los correos electrónicos desde su dispositivo móvil.
- Muchos de los encuestados acceden a sus emails durante el día y no solo en horas laborales.
- La mayoría de los usuarios de “smartphones” revisa los correos electrónicos desde su celular durante el fin de semana.

Se necesita llamar la atención de los usuarios y para ello debe hacer que el tema del correo resulte atractivo. El mensaje debe tratar sobre algo de interés para el cliente. Debe promover la marca de modo que genere un deseo.

### **3- “Newsletter”**

Representa la posibilidad de redactar un boletín electrónico periódico para mantener a los clientes informados e invitarlos a visitar el negocio o la página web.

Existen varias herramientas gratuitas en la red que ayudan a la redacción de un boletín electrónico para dar a conocer las novedades en la oferta de los productos o servicios. Se puede circular enviándolo por mail a los clientes.

Aunque es un método sencillo, debe tener el cuidado de no caer en el “spam”, y comunicar de forma concisa el mensaje, es mejor si se incluye el nombre del destinatario.

### **4- “Blogs”**

Cualquier empresa puede crear un “blog” sobre su marca, sus productos o servicios. Son espacios web personales o de empresa, donde uno o varios autores publican artículos, noticias u otra información (incluyendo imágenes y enlaces) con un uso particular.

El “blog” se publica en orden cronológico inverso, queriendo decir con esto que el último comentario ingresado es el primero en publicarse. Puede tomar la forma desde un diario personal hasta un medio informativo, teniendo la posibilidad de instalarse como un

espacio de colaboración que crece con la participación voluntaria de cualquiera de sus lectores. El “blog” debe estar vivo y en constante actualización de contenidos, diariamente o al menos cada dos o tres días.

## **5- “Microblogs”**

Espacios en los que los usuarios se comunican a través de mensajes cortos y es posible considerarlos como servicios de redes sociales e intercambio de información, donde la inmediatez es lo importante. A diferencia de un “blog”, en un “microblog” la información se transmite en textos muy breves o “micropost” que rondan los 150 caracteres, y son útiles para generar comunicaciones ágiles y dinámicas, a manera de debate o foro. Ejemplo: Twitter.

Esta herramienta es extraordinaria para explorar nuevas vías de comunicación externa e interna en las Pymes. Hay empresas que lo utilizan para la convocatoria de reuniones internas, como sistema de alerta para situaciones de crisis, para comunicarse con sus empleados o líderes de opinión externa, gestionar conversaciones entre los empleados, etc.

## **6- Redes Sociales**

Constituyen una de las principales herramientas que involucra el marketing digital. Sitios como Facebook e Instagram, atraen a millones de usuarios, muchos de los cuales acceden a diario con sus dispositivos móviles.

El propósito de conectarse a las redes sociales es para compartir momentos y experiencias en las que en varias oportunidades se encuentran las relacionadas al consumo de los productos y servicios de las empresas.

Un mensaje positivo de su satisfacción con el servicio o bien recibido es una publicidad con efecto multiplicador al llegar a toda su red de contactos y, esto se traduce en publicidad de “boca a boca”. Por el contrario, permite a la empresa detectar puntos de mejoras y tomar acción en el inmediato.

# Las Redes Sociales: Una nueva oportunidad para el Marketing Digital

Nuevos modelos de negocios surgen en forma permanente por el explosivo crecimiento del uso de las redes sociales, que junto con los dispositivos móviles, generan lo que se conoce hoy como “Social Media” o contenido generado por los usuarios. Representan espacios de interacción e intercambio de información dinámico entre personas, grupos, empresas e instituciones. Son sistemas abiertos y en construcción permanente que involucran a personas que se identifican en cuanto a necesidades y problemáticas, y que se organizan para potenciar sus recursos. Suelen tener un carácter democrático y construyen el conocimiento a partir de las experiencias de los demás y las reflexiones generadas.

Entre las principales características se pueden mencionar que la creación y distribución de contenidos en la red es a un bajo costo o incluso nulo. Además, es un espacio adoptado por una amplia audiencia, brinda excelentes oportunidades para explorar nuevos horizontes para el marketing digital.

“Las redes sociales pueden ser consideradas como el canal de marketing con mayor potencial para las Pymes en el futuro a corto y mediano plazo. Son canales de “nivel cero” debido a que permiten entablar una relación directa con el cliente para: recibir comentarios oportunos, controlar como llegan los productos a sus manos, informar sobre promociones, es decir, monitorear por completo las estrategias de marketing” (Celaya, 2009: 145).

Las redes sociales brindan la posibilidad de comunicarse con distintos públicos a gran escala. Consumidores de corta edad acceden a estos sitios a diario, lo que lo convierte en un medio de contacto valioso para su empresa ya que el público siempre esta sediento de información. Facebook, por ejemplo, permite crear páginas de internet en donde pueden colaborar aquellos que participan del microambiente de la empresa al compartir las buenas prácticas y las noticias. Se debe adecuar la forma de expresarse a los destinatarios, de lo contrario, el mensaje se perderá.

Crear un perfil en las redes sociales es gratuito, pero esto no implica que se deba lanzar a una carrera de publicaciones sin sentido. Es necesario, en primer término, plantear metas precisas, mensurables y que, posteriormente, permitan realizar una correcta

evaluación de los resultados. Se deben combinar las novedades comerciales o institucionales con promociones y concursos que promuevan la participación, pero también incluir una importante proporción de contenido de valor agregado para el navegante.

Es preciso tener en cuenta que, contar con una estrategia de marketing en redes sociales, resulta conveniente por diferentes razones (Moschini, 2012):

1. Conversación y vinculación: beneficioso diálogo con clientes actuales y potenciales que les hace “identificarse” de alguna manera con la marca. Poco a poco se construye una comunidad, al mismo tiempo que se humaniza la empresa. Es más lógico y racional que una persona se incline por una organización que se interese por sus necesidades, preferencias y gustos, mejorando el producto según las indicaciones.
2. “Feedback” y mejora continúa: escuchar para saber qué se dice de la marca, o incluso para informarse de las tendencias del mercado o de lo que hace la competencia, y usar extra retroalimentación para una mejora continua de los productos y servicios. La inteligencia colectiva ofrece una oportunidad irrechazable, brindando información de incalculable valor y gratuita en base a una posterior toma de decisiones.
3. Posicionamiento: los buscadores a la hora de localizar contenidos tienen muy en cuenta los generados en blogs y redes sociales, por lo que estas estrategias en web social ayudan, sin duda, enormemente en la estrategia de visibilidad.
4. Atención al cliente: se cuenta con información inmediata de problemas que puedan surgir, quejas o crisis, lo que permite solucionarlas al momento, mostrando además al mercado, la eficacia y eficiencia de la Pyme en la gestión de este tipo de incidencias.
5. Diferenciación: Es el momento de no ser igual al resto, de ser auténticos, de que la empresa brille por sus innovadoras estrategias en medios sociales, nada frecuente hoy en día en las pequeñas empresas y autónomos. Hay que aprovechar de ser pioneros en estas acciones. Esta imagen fresca atraerá la atención de potenciales clientes.
6. Influencia, relevancia y viralidad: siempre se debe tener presente dos palabras: “aportar valor”, indispensable para el éxito en redes sociales. Con ellas se

- conseguirá crear una imagen de marca y una reputación online, que bien realizada solo podrá traer beneficios a la empresa. Se construye una gran ventaja competitiva.
7. Desafío: por primera vez se permite a las Pymes y pequeños empresarios competir en igualdad de condiciones con las grandes empresas.
  8. Asequibles: estas estrategias suponen la inversión de un presupuesto muy limitado, nada comparable a los costos de los medios tradicionales.

## **Las principales Redes Sociales**

Tradicionalmente, las circunstancias centrales de contacto entre una marca y el público eran tres: el discurso publicitario, la instancia de decisión de compra y el momento de consumo. En la era de las redes sociales, la relación usuario-empresa se define en una arena emocional, en la cual se exige algo más que la simple satisfacción de necesidades: hay que generar un vínculo con el usuario.

### **Facebook**

Una de las principales ventajas de Facebook en términos de comunicación empresarial es su plataforma publicitaria. La red social permite realizar campañas sumamente eficientes, que apunten a públicos específicos, con excelentes resultados y a bajo costo.

La opinión de los que conocen los productos o servicios que ofrece una empresa juega un rol fundamental. Básicamente, la modalidad consiste en difundir como avisos los comentarios positivos respecto a la marca que los navegantes realizan a través de la plataforma. De este modo, la propia voz de los usuarios genera una visión positiva de la empresa, sumando confiabilidad y cercanía a la imagen de marca. A su vez, da la posibilidad de gestionar las opiniones negativas de los consumidores y, en muchos casos, revertir una mala imagen.

A continuación se detallan algunas sugerencias para su implementación:

- Lo primero que se debe tener en cuenta al momento de crear un perfil en Facebook es procurar que el nombre elegido sea corto y claro. Luego, la página de bienvenida debe ser personalizada para que ayude a construir la presencia de la compañía en la red y diferenciarse de los competidores.
- Antes de publicar contenido en el muro, se debe pensar si lo que se comparte o escribe resultaría de interés para los usuarios, quienes difícilmente se sientan atraídos si lo único que se ofrece son mensajes publicitarios o propuestas de venta. Una organización puede contar novedades, lanzamientos, promociones y eventos especiales.

El silencio no es una opción en las redes sociales. Es necesario responder a todos los comentarios, incluso los más negativos, de la forma más rápida posible y siempre con amabilidad. Es importante entender que si bien no se puede controlar la conversación, si se puede participar en ella, moldearla, facilitarla, influir positivamente en las opiniones y sobre todo, mantener una política de ética con altos estándares.

Es fundamental que haya un equipo que monitoree de manera constante la actividad de los navegantes en la página de Facebook y debe existir una deliberación interna sobre el tipo de abordaje a realizar por la marca en ámbitos sociales. Por lo que requiere de estrategia y planificación.

Para abrir una cuenta se debe ingresar al siguiente link: <https://www.facebook.com>

## **Twitter**

Es un servicio de red social que permite escribir pequeños textos, no más de 140 caracteres, que pueden ser leídos por cualquier persona que tenga acceso a la página. Cada usuario decide si seguir desde su página principal los textos de otras personas, cada usuario puede tener una lista de “seguidos” (cuentas que se elija seguir), y de “seguidores” (usuarios que deciden seguir la cuenta de uno).

El envío de estos mensajes se puede realizar tanto por el sitio web de Twitter como a través de mensaje instantáneo desde un móvil, etc. Se trata de servicios que aúnan los conceptos de “blog” (diario personal en el que el autor va publicando contenidos) con los sistemas de mensajería instantánea, permitiendo mantener conversaciones en tiempo real.

En Twitter se puede compartir información sobre las empresas, informar sobre aquellos hechos interesantes, publicar noticias, transmitir ideas, interactuar con los clientes, etc. Es importante tener un criterio firme y sostenido al respecto. No sólo para saber en qué momento del día conviene publicar, sino en qué medida.

Algunas razones por las que se debería utilizar Twitter como herramienta de marketing para posicionar una empresa en internet y en el mundo de los Social Media:

- Permite saber qué está sucediendo en el entorno y estar conectado a las personas que forman parte de él.
- Transmitir ideas, opiniones y/o comentarios sobre el sector en el que se mueve la empresa y por extensión ser referente.
- Promocionar/dar a conocer todos y cada uno de los aspectos que se consideran relevantes sobre la empresa, producto y/o marca.
- Seguir a la competencia. Aumentar la productividad y aportar contra propuestas de manera rápida.
- Crear una amplia red de contactos “networking”. Testear el mercado y detectar necesidades para nuevos productos.
- Aportar tráfico al sitio web y Facebook de la empresa. Aumentar la visibilidad y el número de contactos y ventas. Generar viralidad, de esta manera mejorar la fidelización de los clientes.
- Dar soporte y apoyo a los clientes. Aumentando la satisfacción de los clientes ofreciéndoles micro actualizaciones de su pedido.

Para registrarse en Twitter se debe ingresar al siguiente link: <https://twitter.com>

## **YouTube**

La plataforma se creó con la intención de difundir vídeos de producción casera. Luego comenzaron a sumarse vídeos musicales y contenidos provenientes de la televisión. Hoy, cada vez son más los contenidos creados específicamente para YouTube. Gran parte de estas producciones tienen como objetivo la promoción y el posicionamiento de marcas, productos o servicios.

YouTube tiene algunas ventajas que no se presentan en los medios tradicionales. En primer lugar, puede accederse a espacio en la web sin costo, a menos que se opte por una de las opciones promocionales de la plataforma. En segundo término, la visualización de un vídeo en la red se realiza bajo demanda: no forma parte de una tanda publicitaria que interrumpe el consumo habitual del usuario; por el contrario, es el propio navegante el que selecciona el contenido a ver. Pero, además, cuenta con las ventajas de la viralización y tiene la virtud de poder reenviar, de forma relativamente sencilla, tráfico hacia otras plataformas, inclusive comerciales. De este modo, puede configurarse un auténtico canal de venta que se inicie en sus piezas de YouTube y finalice en el sistema de órdenes de su sitio web.

Lo primero que tiene que hacer cualquier compañía que quiera fortalecer su presencia en YouTube es crear un canal de su empresa. Esta opción es gratuita y, además de permitirnos aplicar la identidad visual, da la posibilidad de incluir links a sitios externos y perfiles en otras redes sociales. De este modo se puede sumar seguidores y reenviar tráfico hacia webs en las cuales, por ejemplo, se tiene la posibilidad de cerrar procesos de venta.

Para abrir una cuenta en YouTube hay que ingresar al siguiente link: <https://www.youtube.com>

## **LinkedIn**

Representa una herramienta completamente diferente a las anteriores, brinda amplias posibilidades para la generación de contactos comerciales y profesionales, y también es útil para el posicionamiento de marcas y empresas.

LinkedIn conecta a personas interesadas en fomentar negocios, ampliar su horizonte profesional o contar con la gente más idónea para concretar proyectos. Al respecto, es aconsejable que tanto las empresas como los profesionales presenten un perfil adecuado y completo. Esto significa que se debe dejar en claro cuáles son los servicios y el valor agregado que se puede brindar.

LinkedIn cuenta con su propia plataforma publicitaria, cuya ventaja más evidente es que concentra un público altamente segmentado. Lo cual es un atributo muy valioso a la hora de planificar cualquier campaña de marketing. En primer lugar, es importante subrayar

que mediante esta red social se puede enfocar a una gran cantidad de profesionales con la capacidad para tomar decisiones de compra. En segundo lugar, al brindar información precisa sobre millones de navegantes (puesto y función laboral, industria, ubicación geográfica y empresa para la que trabajan, por ejemplo) resulta un medio muy apropiado para llegar al público deseado, optimizando costos y resultados.

Por eso, es importante que la información contenida en los perfiles (tanto individual como corporativo) sea concisa y completa y que esté actualizada. Lo ideal es focalizarse en aquellas cuentas, tanto individuales como empresariales, que se ajusten a al perfil profesional y a la estrategia de visibilidad.

Para registrarse hay que ingresar al siguiente link: <https://www.linkedin.com>

## *Capítulo 2*

# **Características y problemáticas comerciales de las Pymes familiares, de industrias tradicionales**

## **Las Pymes familiares**

Las PYMES familiares impulsan la economía Argentina por ser grandes generadoras de empleo. “Se estima que mueven el 70% del empleo privado y el 68% del PIB”, según la revista de La Nación PYME (Bereciartú, 2015:1).

Estas empresas se enfrentan a una coyuntura compleja, un cambio de época, en el que será fundamental la capacidad que tengan de orientar el negocio hacia la nueva era digital. Las redes sociales, páginas web y el “e-commerce” representan plataformas de interacción con el público que han dado un cambio total a la forma de entender, gestionar y practicar el marketing con el uso de Internet. Todo esto genera a su vez mayor necesidad de lograr un diferencial con la competencia para un mejor posicionamiento en el mercado, donde la empresa debe intentar ser pionera de los cambios de estrategias y el uso de tecnologías.

Resulta interesante conocer la tendencia del comercio electrónico en Argentina en el rubro de alimentos, bebidas y artículos de limpieza; el cual tuvo un crecimiento del 42.5% en el 2015 y tiene una expectativa de crecimiento del 64% para el año 2016, según el CACE<sup>1</sup> en su último resumen ejecutivo (Jebsen, 2014:1). Lo cual refleja un futuro prometedor para las Pymes del sector de panificados, quienes con el uso de las nuevas tecnologías pueden ampliar su mercado y lograr mayor rentabilidad.

Las Pymes son predominantemente empresas familiares. Una alta proporción de las Pymes son firmas concebidas y administradas por grupos familiares, tanto en cuanto a la propiedad de la empresa como por el tipo de gestión empresarial. La mayoría de las Pymes

---

<sup>1</sup> CACE: Cámara Argentina de Comercio Electrónico

de sectores industriales tradicionales no son empresas recién llegadas al mercado, sino firmas con un vasto desarrollo e importante conocimiento técnico incorporado.

Una proporción muy significativa de los establecimientos Pymes tiene una antigüedad mínima de 20 años. Las firmas “antiguas” fueron desarrollando un considerable stock de conocimientos empresariales, técnicos e ingenieriles adaptados a las características de una situación macroeconómica incierta, limitados incentivos de innovación y un mercado nacional cerrado relativamente pequeño.

Las empresas familiares son uno de los sustentos más importantes en el desarrollo de la economía de un país. En esta parte del mundo y en el resto también. No son solo emprendedores detrás de un anhelo o sueño, enfrentan el riesgo y, buscan permanentemente oportunidades y desafíos. Los pilares de las más exitosas son: rentabilidad sostenible, crecimiento de la compañía, profesionalización de sus integrantes, perdurabilidad en el tiempo de generación en generación con adecuada planificación y, una inteligente elección y evaluación de oportunidades. Las que más crecen tienen una permanente actitud innovadora, creando propuestas de valor que generan beneficios.

“Una empresa familiar es toda organización de los factores de la producción para el desarrollo de una actividad económica de producción e intercambio de bienes y/o servicios con un fin económico, cuyo elemento personal está compuesto por personas vinculadas entre sí, en todo o en parte, por vínculos familiares” (Krasnow y Calcaterra, 2010: 15).

Según Rosenblatt, Johnstone y Mik (1995), en las empresas familiares conviven dos sistemas:

- Familiar: Es prioritariamente "emocional" con sus miembros unidos por lazos afectivos positivos o distanciados por lazos afectivos negativos. Dichos lazos y en gran medida las conductas están influenciadas por el inconsciente, de una gran importancia cultural que generalmente no es valorada en toda su dimensión por la mayoría de los empresarios y consultores. El sistema familiar es generalmente "introvertido" y, en la inmensa mayoría de los casos, posee una estructura conservadora que actúa para impedir o minimizar el cambio y mantener intacto el "equilibrio", aunque sea ficticio, de la familia. Este equilibrio incluye, además de los miembros de la familia, a los

empleados de larga trayectoria en la empresa, equivalente a la de los empresarios pioneros.

- Empresario: Sus miembros cumplen tareas y alcanzan objetivos a cambio de una remuneración. Como su razón de ser es el mundo exterior a las puertas de la Pyme, es "extrovertido". El sistema empresario moderno produce bienes o servicios para el mercado teniendo en cuenta la competencia y productividad de sus miembros y promueve el "cambio" como el modo de lograr un futuro mejor.

La centralización de poder es la característica más fuerte y la principal debilidad. Una vez que la empresa crece y toma vuelo propio es difícil sostener el dominio de las tareas sin crear un desorden interno por el tiempo que requiere cada función. Las empresas de familia deben atender el nivel jerárquico de las personas y la comunicación, que muchas veces es impulsada por la afinidad, para lograr un proceso de decisión más ordenado que se focalice en temas relevantes. Se debe convenir que el aspecto comunicacional es primordial para la existencia de una relación familiar armónica.

La clara asignación de funciones y responsabilidades de los familiares involucrados en el negocio es absolutamente esencial para dirigir la empresa profesionalmente, ya que sin ella no podrá haber una eficaz coordinación, y para que ésta exista hará falta una buena comunicación entre los familiares. Y es precisamente este tema el que es reconocido como el más problemático en la relación laboral (Rosenblatt, Johnson y Mik, 1995).

Estas empresas tienen asociados ciclos de vida, donde se encuentran cuatro etapas con sus correspondientes crisis. La primera etapa "el fundador emprende el negocio", es la del inicio donde se diseña el plan de negocio y el fundador juega un rol fundamental. La crisis que se presenta es por la falta de delegación. La segunda etapa "crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador", se caracteriza por el crecimiento de la empresa donde el fundador logra desarrollar nuevas competencias como ser el líder de un equipo de trabajo. La crisis se genera por el ingreso de los hijos a la empresa. La tercera etapa "crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos" donde la empresa sigue creciendo en virtud de la sinergia que los hijos logran con sus padres para iniciar nuevos negocios, dirigir mejor la empresa y lograr mayor compromiso de los empleados. En esta oportunidad se produce una de las crisis más complejas desde lo profesional y personal con

el fallecimiento del fundador. La última etapa “el gobierno corporativo profesional”, es en donde los hijos deben aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de los intereses personales. La crisis asociada es cuando los accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto de poder.

Las investigaciones coinciden que el 65% muere en el traspaso hacia la segunda generación, un 25% muere antes de llegar a la tercera, solo el 9% llega a los nietos y únicamente el 1% alcanza la cuarta generación, según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (Jebsen, 2014).

Las crisis son generadas por los problemas familiares y la falta de profesionalización, lo que provocan que pocas sobrevivan al traspaso generacional. Los expertos aseguran que una mayor planificación aseguraría su continuidad.

La profesionalización sirve para desentrañar varios de los factores emocionales, característicos del sistema familiar, que impiden hacer una evaluación "objetiva" del funcionamiento de la empresa y por lo tanto determinar qué es lo más adecuado para garantizar el éxito perdurable en el mercado.

Las empresas familiares frecuentemente inician su andadura con una innovación propuesta y ejecutada por el fundador. Las etapas del proceso de innovación se confunden y todas ellas radican en una sola persona. Es frecuente que esta situación se mantenga años, siendo siempre el propio fundador el motor y ejecutor de la innovación (con más o menos fortuna).

Hay indicios de necesidad de cambio cuando se detectan las siguientes situaciones:

- La distribución tradicional de la compañía ha perdido parte importante de su solvencia y por lo tanto de su operatividad.
- La tecnología de la compañía está quedando obsoleta de forma acelerada. Significa una considerable pérdida de capacidad para ofrecer al mercado las prestaciones que propone la competencia.
- Los productos, como aplicaciones funcionales de la tecnología, están siendo superados o caen en desuso.
- Pérdida consistente de “market share”, por cualquiera que sea la causa.
- Pérdida consistente de margen unitario, necesaria para realizar las ventas.
- Financiación de pérdidas acumuladas por la empresa con deuda a corto plazo.

El cambio – una exigencia para mantenerse competitivo – es uno de los factores claves para el éxito de toda empresa. Pero, cuando se involucran familiares no competentes en su rol, lo que sucede en realidad es que los cambios ocasionan crisis, repercutiendo también en la familia. No importa dónde se origine el conflicto, si en la empresa o en la familia, siempre terminará afectando al sistema que las contiene, es decir, a la empresa familiar.

Los problemas propios de las Pymes familiares pueden enumerarse bajo los siguientes temas (Doderó, 2014):

- Problemas de comunicación: la comunicación es esencialmente verbal, con reuniones, cuando las hay, informales, sin mayor preparación previa, con discusiones en las que, a veces, se defienden más las respectivas posiciones de poder que lo que le conviene a la empresa.
- Problemas de coordinación: suele ocasionar costos ocultos debidos a ineficiencias fruto de la informalidad en la gestión.
- Falta de una clara asignación de tareas y responsabilidades: las ambigüedades de roles y, peor aún, las contradicciones de roles, dificultan el comportamiento de los familiares, pese a su talento y su buena voluntad, para la continuidad y crecimiento de la empresa.
- Otras causas que originan conflictos:
  - a. Estructuras organizacionales inadecuadas: no contar con la organización adecuada. En ocasiones, por respetar algunos acuerdos de orden familiar, las empresas se organizan en función de las preferencias y los intereses de los familiares, sin tener en cuenta la eficiencia de la organización. Algunas empresas carecen de directorio o gerente general competente porque pretenden conservar la dinámica familiar dentro de la empresa, lo que provoca que se alejen por completo de cualquier posibilidad de profesionalización.
  - b. Lucha de poder en la toma de decisiones: a medida que los hijos se desarrollan profesionalmente en la organización suelen exigir mayores espacios en la toma de decisiones. A los padres no les resulta sencillo ceder, sobre todo cuando no están de acuerdo con sus hijos.

## Problemáticas que enfrentan las Pymes de sectores tradicionales

Las empresas tradicionales están sufriendo un problema inédito: tienen el riesgo de ser superadas por compañías constituidas recientemente. Aunque más pequeñas, las empresas nacidas dentro del paradigma de la era digital están ganando posiciones importantes en los diferentes mercados.

Las nuevas compañías nacen con un modelo administrativo característico de los tiempos que corren, no solo teniendo en cuenta que su estrategia de comercialización y marketing se basa en Internet y las redes sociales, sino también con otro estilo de management, comunicación y relación con el cliente.

Las compañías tradicionales han nacido en un entorno de negocio totalmente diferente, relacionado con los parámetros de la era industrial, situación que ya se presenta como obsoleta en una organización de este siglo. Estas compañías que no están centradas en el cliente, poseen estructuras pesadas, con organigramas y canales de comunicación demasiado rígidos, que originan una necesidad inevitable y urgente de adaptación de su modelo de negocio a la situación imperante en el siglo XXI. Claro que no es una tarea fácil, ya que son extremadamente rígidas, burocráticas, resistentes al cambio y, lo peor de todo, piensan que están haciendo las cosas bien y que este modelo es solo temporal, coyuntural.

Por lo general, las Pymes presentan las siguientes debilidades (Cleri, 2013):

- Volatilidad: emprendimientos que nacen de una idea no probada, por este motivo tienen alta posibilidad de fracaso, en especial su etapa inicial.
- Sensibilidad a los entornos negativos: los cambios súbitos y no anunciados de política económica, la competencia salvaje, las mudanzas vertiginosas del escenario, la internacionalización y la aceleración de la carrera tecnológica, constituyen un entorno que repercute negativamente sobre los más débiles. Esto se ve potenciado por los ambientes hostiles que son tan comunes en el subdesarrollo<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> CEPAL afirma que solo 1% de las Pymes argentinas son de excelencia, dos tercios enfrentan un desafío fundacional y el tercio restante difícilmente podrá sobrevivir.

- Falta de información: la información es fuente de negocios. Muchas fuentes secundarias y genéricas son valiosas, pero en los negocios se requiere de información precisa, por lo que los datos deben ser elaborados, lo que siendo oneroso no puede ser amortizado por las Pymes. Los países desarrollados cubren en esa deficiencia con centro de información o bases de datos públicos, cosa que no ocurre en los periféricos, lo que obliga a las empresas de estos últimos a asumir el gasto de forma directa. Eso es una desventaja que reproduce el círculo del subdesarrollo. Las Pymes tienen menor información de mercado y les cuesta mucho procesarla para que les sea de utilidad.
- Problemas de volumen: operan con volúmenes limitados, lejos de la economía de escala, ergo, de la mayor productividad. No pueden competir en negocios donde manda la magnitud. Esto se acelera en muchos casos por un afán de cubrir muchos productos al mismo tiempo.
- Producción excesivamente diversificada: muchas Pymes se enorgullecen de tener una oferta amplia que termina constituyendo una flagrante debilidad operativa. Es mejor dedicarse a pocos productos con volúmenes adecuados, que a muchos cuando la falta de escala impide competir.
- Retraso tecnológico: desarrollar un producto, una nueva manera de fabricarlo, utilizar el más sofisticado y reciente equipamiento, no es barato. La necesidad de disponer de fondos importantes y tener asegurado un volumen de mercado suficientemente grande para recuperar la inversión aleja a las Pymes de la mejor práctica tecnológica. En los países industrializados, el *gap*<sup>3</sup> se atempera con la presencia de un Estado que aporta fondos para la inversión y desarrollo, y facilita mecanismos de transferencia a disposición de firmas menores.
- Baja productividad: por volumen y atraso tecnológico tienen, naturalmente, menor productividad que las grandes empresas.
- Dificultad de acceso al financiamiento: en la mayoría de los casos, las firmas pequeñas son consecuencia de una idea brillante y poca plata en el bolsillo. La debilidad financiera es cierta, pero no necesariamente grave, por lo menos en

---

<sup>3</sup> Gap: Término inglés que se podría traducir por diferencia, brecha, déficit. Se utiliza en economía para referirse a la diferencia existente entre los valores de dos magnitudes que son comparadas, o el vacío existente en cualquier fenómeno económico o social. Visto 18/12/2016 en <http://www.economia48.com/>

los países en que las pequeñas empresas son tomadas en serio. En la periferia, la debilidad es crónica y hasta se acrecienta si las cosas van bien. Al crecer, la necesidad de capital se incrementa y supera la capacidad de autogeneración, y al estar cerradas las puertas del sistema financiero, quedan limitadas a lo que consigán de familiares y amigos. Con respecto al acceso a recursos de terceros existe una clara discriminación, porque se asume que el riesgo Pyme es elevado; hay poca información disponible y corta historia crediticia; la información contable que se presenta es poco veraz y no sujeta a las normas contables establecidas. También influye el impacto que tienen sobre las operaciones pequeñas los gastos operativos.

- Carencia d estrategia: funcionamiento anárquico y no planificado, basado en el instinto y la imprevisión. No poseen una estrategia que ordene y facilite el alcance de los objetivos propuestos.
- Gestión inadecuada: *management* mal preparado o desactualizado. Se usan modelos de gestión basados en la improvisación y en viejas modalidades de dirección tutelar: dirección por instrucción o gestión por excepción.
- Problema de formación: las pequeñas firmas a veces tienen empresarios y trabajadores débilmente formados, lo que afecta el funcionamiento de sus organizaciones en términos organizativos, técnicos y de dirección.
- Falta de comunicación: la información es escasa, incompleta, no trabajada y no necesaria a tiempo. Además circula poco y se atesora en la cúspide. Las áreas funcionales trabajan como compartimentos estancos, no se produce comunicación horizontal y la poca información que transita va de arriba abajo, sin provocar el intercambio que mejora la toma de decisiones e incentiva al personal.
- Aislamiento: la misma cerrazón para abrir el capital se expresa en la incapacidad de generar vínculos sinérgicos con otras organizaciones. Carecen de la necesaria permeabilidad para permitir el ingreso de ideas, aportes y contribuciones del exterior. Recurren poco al conocimiento de otros y a la vinculación con organismos públicos, universidades y consultores.

- Baja demanda de servicios de apoyo. Se desaprovecha la posibilidad de incorporar conocimientos y experiencia de terceros.

- Organizaciones jerárquicas y autoritarias: el exceso de autovaloración y la desconfianza en los demás derivan en estructuras piramidales y jerárquicas, basadas en autoritarismo, rigidez y burocracia, lo que debilita la productividad. Hay un excesivo nivel de centralización de la gestión.

- Localización inadecuada: muchas veces nacen en localizaciones que no son las más apropiadas y allí se quedan. Esto limita su acceso a mercados importantes, sus relaciones con grandes empresas y con centros tecnológicos, académicos y de decisión política y económica.

- Crecimiento no planificado: el progreso equilibrado es una cuestión compleja. La expansión descontrolada termina estrangulando a la firma. Las Pymes tratan de crecer, a veces en contra de su mayor ventaja, y lo hacen de manera audaz, desordenada y peligrosa.

- Inversión no orientada estratégicamente.

- Falta de mentalidad exportadora.

Mas allá de las debilidades mencionadas anteriormente, se detallan a continuación de manera breve algunas de las virtudes de las Pymes:

- Flexibilidad: su organización pequeña y dinámica les otorga elasticidad para amoldarse al actual ambiente incierto y cambiante. Aunque, existen un sinnúmero de Pymes que son más rígidas y burocráticas.

- Carácter pionero: revitalizan la sociedad con sus emprendimientos novedosos, inician con una idea de producto o forma de hacer las cosas incubado por un emprendedor, que se cristaliza en un laboratorio pequeño, con el tiempo, puede llegar a manejar grandes escalas.

- Proveedores de bienes y servicios: en la práctica, existe un diversidad de actividades que por su tamaño, especificidad o requerimientos de manejo, no resulta conveniente que tomen a su cargo.

- Innovadoras y creativas: alimentan la especialización y diferenciación de productos acorde a las exigencias. Muchas creaciones innovadoras nacen en pequeños talleres. De esa forma, las Pymes dinamizan la economía.

- Guardia del equilibrio de la sociedad: son resguardo del equilibrio y crecimiento sostenido de la económica.
- Principales empleadores de mano de obra: son el más potente agente de contratación laboral que existe en la sociedad. Todos los países descansan en la fuerza de trabajo de las organizaciones pequeñas.
- Sostén de la demanda: como contraprestación al trabajo se abonan salarios que se traducen en poder de compra, y dan vida a nuevos negocios.
- Contribuyentes del sostenimiento del Estado: aportan al fisco de manera directa o indirecta.
- Permiten el equilibrio regional: la influencia de una red Pyme diversificada y extendida geográficamente constituye un aporte esencial para lograr la integración territorial.
- Ayudan a la movilidad social de los ciudadanos: muchos obreros y empresarios se independizan, abriendo sus propios talleres y oficinas.
- Aportan a la productividad global: su baja productividad es compensada por la dinámica que provocan. Los cambios en la productividad ocurren porque las firmas que mejoran su desempeño se expanden y se desplazan a las de menor eficiencia, y las que ingresan remplazan a las que salen.

## **Capacidad de innovación en las Pymes Familiares**

La capacidad innovadora de las empresas familiares está condicionada por: el estilo de liderazgo, el marco financiero, la estrategia adoptada, el mantenimiento del espíritu emprendedor, la gestión del talento de las personas, el nivel de profesionalización y la tradición. Según se gestionen estos elementos, favorecen o dificultan la capacidad innovadora. Esta capacidad para las empresas representa un factor clave para mantener su posición en un mercado que está cambiando muy rápidamente, no sólo en cuanto a

tendencias, sino también en lo relativo a los participantes, que no sólo son las empresas sino también los clientes y competidores.

Las Pymes pueden formar alianzas solidas con los clientes y hacerlos sentir importantes. Tienen la capacidad de reaccionar con rapidez para modificar las necesidades de los clientes y la dinámica de mercado.

Las Pymes deben revisar continuamente sus estrategias y trabajar en mejorarlas con la finalidad de adaptarse a los cambios para no perder competitividad y mejorar la relación con el cliente. Se puede intentar dando distintas herramientas a los clientes para que aporten información, compartan contenido en las redes sociales, opinen sobre los productos o resuelvan ellos mismos los problemas. Muchas empresas permiten que sus clientes hagan sus compras online en lugar de llamar a un operador. Hace unos años para tener una nota en un diario había que enviar una carta que debía ser evaluada, corregida y seleccionada. Hoy hay “blogs” donde se suben notas directamente.

Las actividades y procesos de la empresa deben poder tener la suficiente flexibilidad y permeabilidad para adaptarse de manera inteligente al contexto. Hoy el contenido digital debe evaluarse constantemente para saber donde el cliente entra, que le gusta, donde se queda más tiempo y así poder ir mejorando la oferta. La utilización de las nuevas herramientas de comunicación como Skype y WhatsApp han hecho desaparecer muchos costos fijos. Se puede acceder a una conferencia en cualquier parte del planeta (Paulise, 2016: 237 y 238).

Los cambios continuos del contexto y las tecnologías generan en las Pymes la necesidad de modificar periódicamente sus procedimientos: nuevos proveedores, nuevos empleados, nuevos locales o nuevos productos.

Por ejemplo, una alternativa que se puede valorar es intentar lograr que el empleado tenga la cultura de proponer mejoras desde su perspectiva y su puesto de trabajo hace que la empresa pueda mejorar de una forma también continua y general, sin generar demoras, inversiones o grandes reestructuraciones.

Las restricciones financieras que enfrentan muchas empresas de este tipo junto con las exigencias de tiempo de los dueños y directivos sin dudas contribución a la falta de marketing coordinado. No obstante, estas barreras no deberían impedir la adopción de herramientas de marketing digital como las de relaciones públicas y las redes sociales.

En la actualidad, las cámaras de comercio y otras entidades realizan eventos de ese estilo que pueden resultarles útiles a los ejecutivos de las Pymes.

Las herramientas de las redes sociales están cambiando a un ritmo cada vez más rápido, pero una constante es que los clientes necesitan conocer los beneficios del producto que ofrece la empresa, debido a que eso nunca cambia.

El marketing permite la generación de una relación bidireccional, un servicio fundamental que permite la venta de productos, servicios y, principalmente, sensaciones. Se debe optimizar la función de valor percibido-precio-costos. La comunicación es esencial. No se trata solo de vender sino de lograr una dinámica de colaboración cliente/empresa que los convierta en socios para alcanzar la máxima satisfacción recíproca. El personal debe convencerse de que el cliente es quien, en última instancia, le da trabajo.

“El “customer relationship manager” (CRM) es una filosofía que orienta todas las estrategias y acciones de la empresa para lograr el conocimiento y la fidelización de los clientes, optimizar la relación con ellos, entenderlos, saber cuáles son sus patrones de compra, qué buscan. Eso permite mejorar los servicios prestados. Personalizar. Adelantarse de las demandas. Establecer canales de comunicación fluidos. Adaptar el servicio o producto a las necesidades. Dar respuesta inmediata a las solicitudes. Y cubrir el volumen de los requerimientos” (Cleri, 2013: 384).

La aplicación de herramientas tecnológicas y metodologías para gestionar la relación con los clientes resulta importante y es menos costosa de lo que se cree.

Pero todo eso solo se logra cuando los empleados asumen un compromiso personal con la empresa, cuando se les transfiere responsabilidad y el poder de tratar con el cliente. Difícilmente se podrá alcanzar un buen desempeño comercial si el personal no se siente motivado para hacer lo que los clientes necesitan o no les dan el trato que requieren para mantenerse leales.

La situación interna se traduce en el funcionamiento de su personal. Lo que siente el personal se expresa en el producto que elabora y en el trato a los clientes. Una persona motivada logrará resultados que no pueden ser obtenidos por los mejores precios ni por la mayor variedad de la oferta.

El propietario es quien debe elegir el personal adecuado, quien debe educarlo y, finalmente, motivarlo. Si se logra el entusiasmo y la alegría de pertenecer, esa identificación se trasladará al cliente y así se obtendrán mejores resultados.

## *Capítulo 3*

# **El caso de una Pyme familiar en la Provincia de Corrientes. Estudio comparativo con casos exitosos de Marketing Digital en Pymes Familiares**

## **Contextualización y características generales de la Pyme familiar bajo estudio: “Panificados Martín”**

Este capítulo se presenta en dos partes, la primera que detalla la problemática del caso bajo estudio. Situación que enfrenta toda Pyme de industrias tradicionales en la elección de mantener su “status quo” u optar por el cambio de estrategias, en este caso las relacionadas a marketing, aplicando herramientas digitales. Lo cual implica para estas empresas asumir el riesgo de perder la estabilidad y seguridad de aquello que se ha logrado a lo largo de los años, frente a lo nuevo por la falta de conocimiento sobre la oportunidad y los beneficios que representa el uso de las nuevas tecnologías. En la segunda parte se exponen ejemplos prácticos relevados a través de entrevistas<sup>4</sup>. Son Pymes familiares del sector de panificados ubicadas en la ciudad de Corrientes Capital y Resistencia<sup>5</sup>, como también en otros lugares del país, que lograron complementar las estrategias de marketing tradicional con las digitales o, que han utilizado desde sus inicios la nueva tecnología.

La Pyme familiar “Panificados Martín” representa el caso bajo estudio y está ubicada en la ciudad de Corrientes Capital, la cual inició sus actividades en el año 1999 cumpliendo 17 años en el mercado. El gerente general del área administrativa y supervisión de sucursales, propone la implementación de marketing digital en la Pyme familiar productora de panificados. Su interés es ser pioneros en el uso de estas nuevas herramientas para lograr

---

<sup>4</sup> Se recomienda ver modelo de entrevista en Anexos.

<sup>5</sup> La ciudad de Resistencia es la capital de la provincia del Chaco. Se encuentra a solo 19 km (28 minutos) de la Capital de la provincia de Corrientes, que lleva este mismo nombre. Consultado el 15/12/2016 en: <http://www.mr.gov.ar/>

un diferencial frente a la competencia y ampliar el target de clientela. Considera que es un medio de bajo costo para las Pymes, para realizar publicidad y obtener información del mercado. Siendo clave en sus proyectos de expansión a futuro. Pero, enfrenta el desafío de la resistencia de sus socios fundadores en aplicar nueva tecnología, quienes desconocen sus beneficios y facilidades. El gerente es la única persona con conocimientos en el tema e iniciativa de cambio hacia la nueva era digital. Además, la mayoría de los competidores no utilizan las herramientas de marketing digital y por este motivo, es una gran oportunidad para la Pyme.

La empresa elabora productos de panadería, como ser: pan, facturas, churros, pre-pizzas, masas de hojaldre, masas fritas, tortas, tartas, entre otros. La sociedad cuenta con dos socios fundadores, quienes siguen liderando la empresa. También, forman parte dos gerentes generales que se dividen entre el sector de la producción y distribución y, el área administrativa y supervisión de las sucursales. La Pyme en su totalidad tiene 90 empleados, entre los que podemos mencionar: panaderos, responsables de caja y sucursales, servicio de atención al público, contador y empleado administrativo, distribuidores, entre otros.

La empresa se divide en cuatro sucursales distribuidas en la ciudad de Corrientes Capital. Y, tiene intenciones de seguir expandiéndose en las provincias de Resistencia, Posadas y Formosa. Los productos elaborados son comercializados mediante dos canales: la venta al público de productos panificados recién elaborados y, distribución de productos panificados envasados como proveedor de distintos comercios y empresas. La idea a futuro es incluir el servicio de café y envío a domicilio en las sucursales de venta al público.

Dentro de sus principales clientes, como proveedor de productos de panificados envasados, se pueden mencionar: supermercados, casinos, autoservicios, kioscos y otros puntos de ventas, que se encuentran en la ciudad de Corrientes Capital y algunas ciudades del interior de la provincia de Corrientes.

En relación a sus competidores, se los puede agrupar entre los que ofrecen productos recién horneados para comercializar: “Tortas de mi tía”, “Tía Doris” y “Martha de Bianchetti”. Por el otro lado, las empresas que ofrecen distribución de productos envasados: “Tío Sam”, “Panimar” y “La Reina”.

Como empresa familiar, se puede mencionar la siguiente relación entre sus miembros: los socios fundadores son el padre y la madre de la familia, los gerentes

generales están representados por el hijo mayor de los socios y el hermano de la fundadora. También, la tercera generación empieza a ocupar puestos dentro de la Pyme en las sucursales como responsables y coordinadores de las mismas, así como también asistentes.

Actualmente, la empresa cuenta solo con un usuario creado en la página de Facebook. El cual es administrado por el gerente que propuso el uso de marketing digital. La implementación se realizó sin un plan previo, no se definió el público objetivo ni el contenido a compartir. A su vez, el gerente tiene a su cargo numerosas responsabilidades que lo dificultan para contar con el tiempo necesario para promover actividad en Facebook y generar respuestas inmediatas a sus seguidores. Por último, le resulta imposible revisar las opiniones para actuar en consecuencia o hacer análisis de los datos que proporciona la página, situación de la competencia y tomar acciones para ampliar la clientela.

A continuación, se pretende exponer el testimonio y experiencia de aquellas Pymes familiares dedicadas a la elaboración y comercialización de productos de panificados, propuestas como casos de éxito en la implementación de marketing digital. De esta manera, se busca brindar herramientas prácticas para ser utilizadas por la empresa bajo estudio, pero así también para todas aquellas Pymes con características similares que se encuentren frente al mismo desafío y, que mediante el presente trabajo puedan conocer: los beneficios de las nuevas tecnologías, las opciones de las herramientas existentes y las recomendaciones para su implementación y gestión.

## **Casos Exitosos de Marketing Digital en Pymes Familiares**

Hoy, el marketing digital brinda a las empresas y, en especial a las Pymes, oportunidades de generar conocimiento de marca, valor diferencial frente a la competencia, fuente de información sobre el mercado, construcción de una relación de ida y vuelta con los clientes y, a fin de cuentas, lograr su fidelización y lealtad.

A continuación, se detallan ejemplos prácticos de Pymes familiares productoras de panificados y, cómo las marcas alcanzaron el éxito a través del uso de la tecnología digital. Casos que utilizan los medios sociales para impulsar la innovación y conectarse con sus consumidores. En especial, Facebook como primera red social en la que las Pymes abren sus cuentas por la facilidad de su uso, las numerosas opciones de publicar e intercambiar información y por sobre todo, la utilización masiva de este medio por personas de todas las edades en los múltiples dispositivos móviles.

### **Primer caso: “Supermax”**

“Supermax” es una Pyme familiar que inició sus actividades en el año 2003, en la Ciudad de Corrientes Capital. Su principal actividad es la venta al por menor en supermercados, donde una de sus principales características es la elaboración y comercialización de productos de panificados recién horneados y envasados. Cuenta con más de diez sucursales en la zona. Se realizó la entrevista al Gerente General.

Desde su inicio, la empresa crea su página web con contenido básico, que continúa en desarrollo. Hace dos años se toma la decisión de ser parte de las redes sociales, por la posibilidad de crear usuarios como empresa en Facebook. El fundador siempre tuvo la intención de tener presencia online y ser parte de las redes sociales, por conocer sus facilidades, beneficios y el bajo costo que demanda. A su vez, la empresa realiza publicidad en medios tradicionales como ser diarios, radio y televisión. Pero, se considera que tiene un elevado costo para la Pyme y es una forma de marketing directa pero sin devolución de los clientes.

La iniciativa de utilizar Facebook surge por los siguientes motivos: bajar el costo de publicidad en medios tradicionales y reemplazarlo con el marketing digital, generar una relación diferente y más cercana con los clientes, ampliar el target de clientela a personas hasta los 25 años, llamado público joven, y empezar a medir el impacto de la publicidad en los consumidores. Su implementación se realizó sin previa planificación pero, se definió el público objetivo y el contenido a compartir. Esta etapa resultó sencilla porque lo llevó a cabo una consultora en comunicación y marketing. Implicó a su vez un bajo costo, a pesar

de estar tercerizado el servicio, en relación a lo que demanda los medios tradicionales para la Pyme.

Por el momento, la empresa cuenta con dos de las herramientas que ofrece el marketing digital: la página web y Facebook, como red social. Su gestión está tercerizada a la consultora que lo implementó, quien tiene una comunicación constante con: el área comercial para las ofertas y promociones con tarjetas de crédito, recursos humanos para realizar alguna búsqueda laboral y, con el resto de los sectores para compartir quejas y sugerencias de los usuarios. Al comienzo, el público objetivo eran los jóvenes hasta 25 años, pero se identificó que parte de los seguidores tienen un promedio de edad superior. Por este motivo, se considera que el marketing digital tiene un alcance a personas de todas las edades.

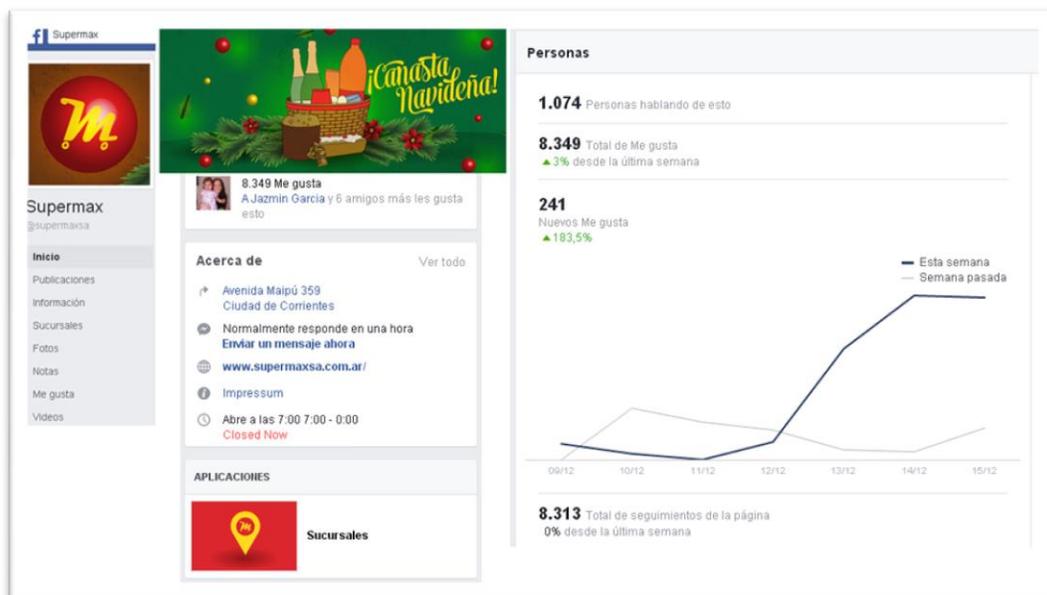
En relación con la página web, en la misma se puede encontrar información sobre las sucursales y horario de atención, datos para contacto, catalogo de productos, ofertas y promociones. Por el lado de Facebook, se busca compartir sorteos y consejos de recetas, también se usa para campañas de promoción especialmente diseñadas; por ejemplo: la campaña del día de la madre. Se está empezando a utilizar Instagram con las fotos de los ganadores de los sorteos o resultados de las campañas, y está la intención de tener presencia en Twitter. Pero, la demanda de tiempo por la participación en Facebook es alta y resulta necesario rediseñar el paquete de la consultora para incluir más mano de obra. Las herramientas de marketing digital representan costos muy bajos en relación con las tradicionales. O, se considera que se puede ajustar al presupuesto disponible de la Pyme.

## Ejemplo página web



Fuente: imagen obtenida en el siguiente sitio <http://www.supermaxsa.com.ar>

## Modelo usuario en Facebook



Fuente: imagen obtenida en el siguiente sitio <https://www.facebook.com/supermaxsa/>

Dentro del valor estratégico que aporta el uso de las redes sociales a la empresa, se pueden mencionar: la posibilidad de segmentar la clientela por sexo, edad y zona geográfica, contar con la devolución de la experiencia de compra, medir la cantidad de personas que acceden a la pagina y los nuevos seguidores, conocer las consultas más

usuales para generar respuestas inmediatas, saber qué producto está buscando el consumidor y, permite el control de gestión interna de la calidad del servicio y el desempeño de sus empleados. También, brinda la posibilidad de conocer el tiempo de respuesta de las ofertas, promociones, sorteos y campañas, por la cantidad de clientes que llegan a las sucursales y, los resultados en el aumento de venta de esos productos. Se identifica a su vez, la solidaridad que existe entre los clientes para compartir sugerencias o advertencias, que debido a los dispositivos móviles, se tiene acceso inmediato a esta información. Por este motivo, es importante generar una buena relación y dinámica interacción con los clientes.

En relación con la competencia, se considera que la misma no tiene presencia online actualmente. Esto le permite a la Pyme generar un diferencial para llegar a una mayor clientela, en especial la más joven. Y por último, la Pyme recomienda el uso del marketing digital porque sus costos son muy bajos en relación a todos los beneficios que brinda. Motivo por el cual, la empresa está trabajando en un plan de marketing para el nuevo año, con la finalidad de lograr un mayor impacto en el uso de las nuevas tecnologías en relación con las ventas, el alcance a un nuevo público, la utilización de toda la información que brinda del mercado e interna de la organización, y reducir parte de los costos de la publicidad por la baja inversión que representa.

Se identifica que hay una mayor tendencia en las Pymes de implementar el marketing digital. Por el conocimiento y difusión que existe cada vez más de sus bajos costos, amplio alcance en la sociedad y rápido acceso a información del mercado. Su implementación, a diferencia del marketing tradicional, no se desenvuelve dentro de un esquema contractual. Se puede adaptar continuamente las estrategias de marketing digital al presupuesto con el que se cuenta. Se recomienda la tercerización del servicio en consultoras especializadas, que cuentan con paquetes de gestión para todo tipo de presupuesto. También, se compartió la importancia de una planificación previa a su implementación para definir con claridad los objetivos a cumplir, destinar un presupuesto determinado, medir continuamente los resultados, tomar acciones inmediatas para encaminarlas a los objetivos o redefinirlos y garantizar la maximización de los resultados.

Como información adicional a las preguntas realizadas, resulta interesante compartir las siguientes precauciones sobre el uso de Marketing Digital:

- las redes sociales permiten la creación de usuarios falsos, que pueden perjudicar la imagen de la empresa con comentarios maliciosos y erróneos. Es importante actuar de forma precisa e inmediata frente este tipo de situaciones.

- el marketing digital puede resultar invasivo frente a la existencia de numerosos dispositivos móviles al alcance de los clientes conectados las veinticuatro horas al día, como ser: “Smartphone”, “tablet”, “notebook”, entre otros.

- la necesidad de aplicar una herramienta adicional de medición, como ser encuestas, para contar con resultados exactos del porcentaje en las ventas como respuesta al marketing digital.

### **Segundo caso: “Medialunas Calentitas”**

“Medialunas Calentitas” es una franquicia de una empresa de Uruguay con 20 años en el mercado. El negocio se encuentra ubicado en la ciudad de Resistencia. Se realizó la entrevista a uno de sus socios fundadores.

“Medialunas Calentitas” es una marca muy reconocida en Punta del Este por los turistas y aquellas personas que practican surf. El valor diferencial está en el producto, se trata de elaborar las medialunas con recursos regionales en el local de ventas y ofrecerlas recién horneadas, es decir, no se provee de productos congelados. Su actividad es brindar una experiencia única en el servicio de desayuno y merienda en locales abiertos al público en general, o su venta para consumo en el hogar. La entrevista se realizó al dueño del local que se abre en la ciudad de Resistencia en Mayo 2016, representando una nueva empresa en el mercado.

La sugerencia de la franquicia al comienzo, fue contratar seis personas para el desarrollo de la actividad. Con solo seis meses en el mercado, el local cuenta hoy con veinte empleados y tres socios. Al comienzo, la clientela estaba formada por mujeres mayores a 50 años que acostumbran a vacacionar en Punta del Este. Quienes reservan todos los días mesas en el local para eventos con amigos y familia. Se estima que un 80% de los clientes son mujeres y tan solo un 20% varones.

La empresa al comenzar actividad, contrató el servicio de marketing digital de una consultora que trabaja con todas las franquicias de Medialunas Calentitas en Argentina.

Desde entonces, solo aplica estas herramientas de publicidad, sin recurrir a los medios tradicionales. El costo promedio de un servicio de consultoría de marketing digital ronda entre los \$3000 a \$4000 pesos argentinos. Luego de tres meses de evaluar el trabajo y los resultados de la consultora, se decide discontinuar con los servicios al identificar que el contenido es estándar para todas las franquicias, sin identificar las particularidades de la sociedad por zona para dar a conocer la marca. A partir de ese momento, uno de sus socios incluye como parte de sus tareas la gestión de las redes sociales, junto con la ayuda de su hermana y cuñado, quienes forman parte de los empleados de la Pyme. También, la marca cuenta con página web que es parte del paquete que ofrece la franquicia, con contenido general y estándar.

En ningún momento los socios propusieron el desarrollo de un plan de marketing para llevar adelante las estrategias del negocio. Solo se plantearon lograr 4.7 estrellas, de un total de 5 estrellas, en Facebook. Lo cual se obtiene como promedio del puntaje que dan los seguidores, que opinan sobre el servicio y producto que ofrece la Pyme. Como, el inicio de actividad de la empresa coincidió con el momento en que empezó a tener presencia en las redes sociales, la Pyme recibió algunos comentarios negativos de la inexperiencia en la prestación del servicio. Inmediatamente se dio respuesta y se ofreció a esos seguidores a volver al local para brindarle una experiencia diferente y mostrarle el cambio de calidad frente a sus opiniones.

Los socios consideran que las herramientas del marketing digital son sencillas de utilizar para su gestión, efectivas por el alcance y relación directa que genera con sus seguidores, a un muy bajo costo en relación con el marketing tradicional. Algo que sería imposible de afrontar para una Pyme familiar que recién inicia actividad.

Las redes sociales que hoy utiliza la empresa son: Instagram en un primer lugar, luego Facebook y por último está evaluando el uso de Twitter. Su gestión es interna, tres de sus empleados se coordinan los horarios para dar respuesta inmediata a las consultas. Los socios tienen la intención de tercerizar nuevamente el servicio debido a que, sienten que la actividad en las redes supera la posibilidad de su administración por falta de tiempo de sus empleados y el desconocimiento de las nuevas aplicaciones.

En relación con la experiencia en el uso de Instagram, se identificó una aplicación que genera un gran impacto por viralizar las imágenes que los seguidores suben en sus

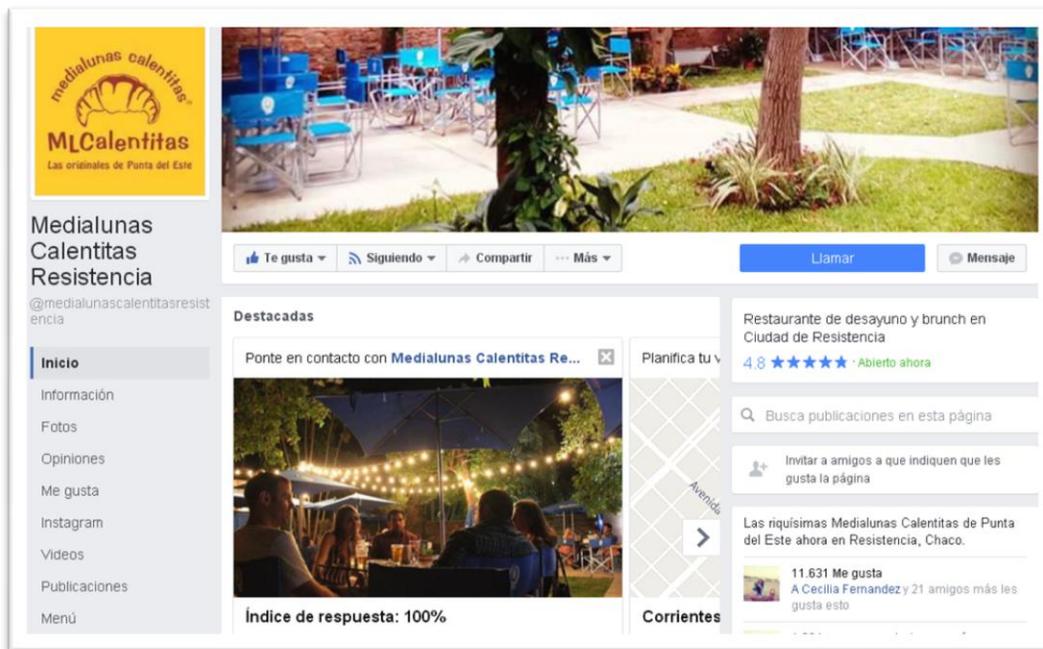
cuentas. Adicionalmente, el negocio ofrece carteles con frases divertidas y muñecos de peluche, que solicitan los clientes en el local, para tomarse fotos y compartirlas con sus amigos, siendo una forma de promover la marca. En lo que compete a Facebook, en determinadas ocasiones se recurre a un servicio Premium pagando un mínimo valor, que se usa para algún lanzamiento de un nuevo producto o campaña y así, tener un mayor “engagement” en las redes sociales. Se compartió un ejemplo donde se realizó un pago de 100 pesos para viralizar un video que obtuvo 500 reproducciones, en comparación con una situación previa que sin pagar este adicional solo se tuvo como resultado 30 reproducciones. Lo que hace el servicio de Facebook es localizar los usuarios por zona geográfica y al momento de contratarlo, se puede elegir el rango de edad, sexo, entre otras opciones.

### Ejemplo página web



Fuente: imagen obtenida en el siguiente sitio <http://www.medialunascalentitas.com/>

## Modelo usuario en Facebook



Fuente: imagen obtenida en el siguiente sitio

<https://www.facebook.com/medialunascalentitasresistencia/>

## Prototipo cuenta en Instagram



Fuente: imagen obtenida en el siguiente sitio

<https://www.instagram.com/mlcalentitasresistencia/>

Dentro del contenido se busca compartir experiencias de los clientes mediante imágenes y, brindar información de los horarios de atención y ofertas o promociones. Se manejan las consultas, opiniones y reservas de mesas por página web y Facebook. Siempre se intenta que haya una demora menor a una hora de respuesta. También, se identifico que la sociedad se interesa por las distintas expresiones artísticas, como ser: la pintura, la escultura, los libros y la música. Por este motivo, se comparte también contenido cultural y en el propio local se invita a los artistas a exhibir sus cuadros. Lo que genera un vínculo especial y distinto con los clientes. Por otro lado, la franquicia tiene como público objetivo los adolescentes y jóvenes menores a 25 años, en especial los que practican surf. Pero, la zona donde se encuentra ubicado el local está lejos del mar aunque cerca del río. Por este motivo, también se hizo popular el negocio para aquellos que realizan deportes acuáticos. Adicionalmente, los comerciantes de productos diversos relacionados a la práctica de estos deportes, por ejemplo indumentaria adecuada, y sus propios clientes. Sumado a todo esto, la empresa tiene como estrategia investigar y encontrar jóvenes populares en la sociedad para invitarlos a sumarse a su cuenta y generar de esta manera un mayor alcance. La intención es siempre compartir un mensaje formal, constructivo y personalizado. Si hay opiniones negativas, tratar de contactar al cliente por separado para entender mejor el inconveniente y solucionarlo.

La Pyme logro posicionar su marca en el corto plazo mediante el uso de las redes sociales. Un ejemplo a mencionar es que la bolsa de comercio local, lo reconoció como uno de los comercios más populares y, fueron invitados a participar de un evento importante de la zona y recibir un premio. El éxito que hoy logro el negocio, genera el proyecto de apertura de una nueva sucursal. Lo que implicaría más desafío en el manejo de las redes sociales. Por este motivo los socios buscan con urgencia una asistencia externa que tome el tema. De esta manera se generaría el tiempo para desarrollar una adecuada planificación de las estrategias de marketing. Se tiene la intención de preparar un plan de marketing en el próximo año para definir objetivos, acciones, medir resultados y partir de todo ello para tomar decisiones. En relación con la competencia, el socio recurre a estos medios para obtener información valiosa y tomar acciones que pueda diferenciarlo. En relación al balance costo/beneficio, las herramientas de marketing digital son altamente recomendadas.

Las Pymes que cuentan con años de presencia en el mercado, desconocen los beneficios y facilidades del marketing digital y, aquellos que si lo hacen tienen cierta resistencia al cambio hacia lo nuevo. Pero, se observa una tendencia a implementarlo. Por otro lado, las Pymes que recién empiezan su actividad ya tienen incorporado el uso de marketing digital en sus estrategias, como la única posibilidad de hacer publicidad sin incurrir en altos costos. Resulta imprescindible poder aplicar estas nuevas herramientas para todas las Pymes que quieran lograr un reconocimiento de marca y permanecer en el mercado.

Dentro de los temas adicionales que se hablaron, se detalla lo siguiente:

- Los socios contratan solo a personas calificadas para que sean parte de la empresa, porque su idea es trabajar en ideas innovadoras y sienten que la profesionalización es imprescindible. Los invitan a ser parte de las estrategias del negocio, para que se identifiquen con la marca. Se ocupan de definir sus prioridades y dar continuo feedback. La idea de los socios es la mejora continua y la participación de todos para lograrlo.
- La dificultad con la cual se encuentra el negocio es medir la forma en que los clientes llegan. Se puede medir en Facebook la cantidad de seguidores y los “me gusta”. También Instagram permite conocer la cantidad de imágenes subidas y comentarios. Pero no es posible asignar un porcentaje claro del origen de sus clientes, sobre los resultados que obtiene la empresa.

### **Tercer caso: “Café Tortoni”**

Estamos frente a un café de más de 150 años de existencia en Capital Federal. Es por ello, se incluye una breve reseña historia. La entrevista se realizó a un Encargado General.

Apenas un inmigrante francés de apellido Touan, decidió inaugurarlos a fines de 1858. El nombre lo tomó prestado de un establecimiento del Boulevard des Italiens, en el que se reunía la elite de la cultura parisina del siglo XIX. A fines del siglo, el bar fue adquirido por otro francés: don Celestino Curutchet. El local era frecuentado por un grupo de pintores, escritores, periodistas y músicos que formaban la Agrupación de Gente de Artes y Letras, liderada por Benito Quinquela Martín. En mayo de 1926 forman La Peña, y le piden a Don

Celestino Curutchet, que les deje usar la bodega del subsuelo. El dueño acepta encantado, porque según sus palabras los artistas gastan poco, pero le dan lustre y fama al café. Con la crisis económica de los años 1950, el café Tortoni se vio afectado por una gran deuda que debía cumplir. En esa oportunidad, los empleados forman una cooperativa de trabajo para dar continuidad al café. Luego, la empresa queda en manos de doce socios. Y hoy, sus familias, hijos y nietos, son quienes lo administran.

El local se convirtió con el paso del tiempo en un lugar emblemático de la historia porteña. Hoy está entre los 10 café más simbólicos del mundo. Entre las figuras internacionales que lo visitaron se encuentran: Federico García Lorca, Pablo Neruda, Jorge Luis Borges, Ernesto Sábato, entre otros.

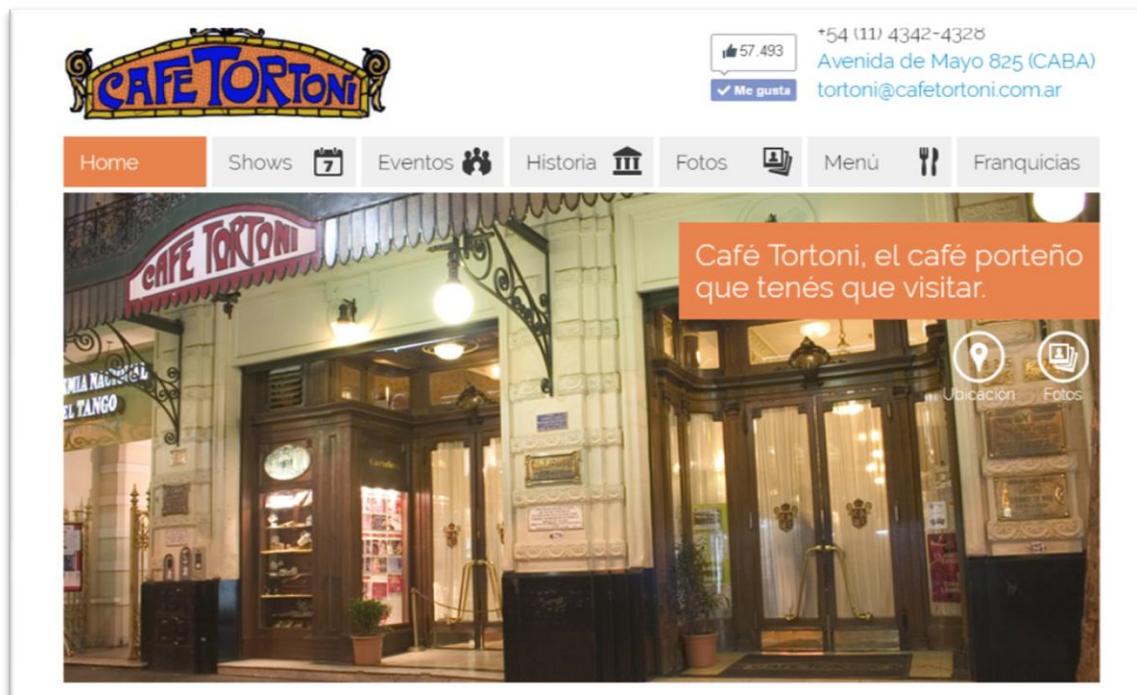
La empresa implementa marketing digital hace ocho años aproximadamente al crear su página web. Unos años más tarde, uno de sus Gerentes propone empezar a operar en las redes sociales, y pare ser más precisos fue hace dos años. Desde sus inicios, el servicio está tercerizado en una consultora llamada Estudio Quadra. Se recurrió a personas idóneas en el tema y se considera que no implicó una gran inversión inicial para el café. En relación con el marketing tradicional, la empresa a lo largo de los años no tuvo la necesidad de contratarlo. Debido a su gran trayectoria y prestigio, es la televisión, la prensa y la radio, quienes lo buscan para pedir entrevistas y reportajes, y son medios nacionales e internacionales. Así como también, instituciones educativas. Lo cual ayuda a expandir el conocimiento de la marca: Café Tortoni.

La implementación de marketing digital se realizó por medio de un plan de marketing. Se destinó un presupuesto determinado. Su contenido debía promover un intercambio de temas culturales y fechas patrias de la Argentina, es especial de Capital Federal. Se definió como público objetivo a los argentinos y extranjeros de todas las edades. Aunque al inicio, la intención era llegar a un público más joven hasta 35 años y con el paso del tiempo se logró. Hoy se puede decir que la mitad son clientes habituales de 50 años en adelante y, la otra mitad lo representa el público más joven.

El café cuenta con tres de las herramientas del marketing digital: la página web, el e-mailing y Facebook. La gestión se encuentra tercerizada y el café considera que el costo de mantenimiento es accesible para la Pyme. En relación con el contenido, se hace mención a todas las fechas patrias, recordando la historia Argentina y la participación del café durante

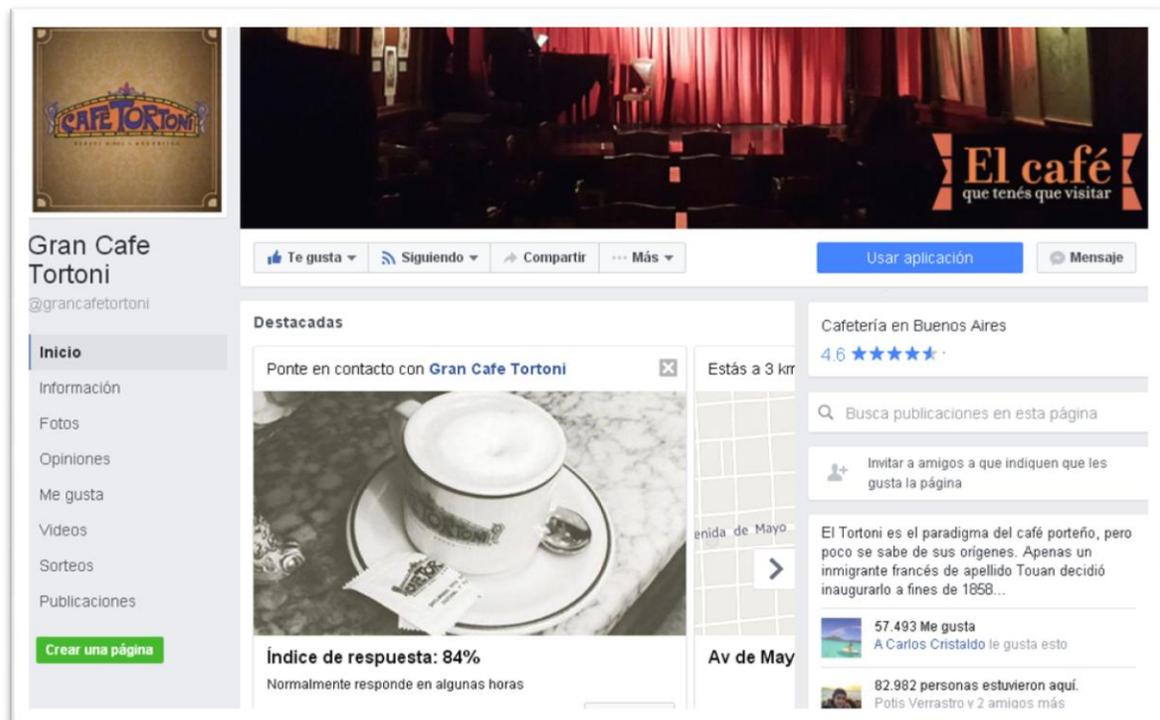
los años. También, se busca mostrar lugares emblemáticos de la Capital Federal. En resumen, se intenta compartir todos los aspectos de la historia y cultura Argentina. Dentro de su público objetivo, el café ha recibido y continúa haciéndolo, a importantes celebridades; desde embajadores y presidentes, hasta pintores, autores de libros, músicos, bailarines de tango y música clásica. En el local se invita a presentar libros y pinturas y, realizar show de tango o música folclórica. Además, las puertas del café están abiertas a todos los niveles educativos. Desde jardín de infantes con la invitación de compartir chocolate caliente y churros en fechas patrias, como para hogares carenciados. También, a escuelas de los alrededores, tanto primaria como secundaria. A todos ellos se les explica la historia del Café Tortoni.

### Ejemplo página web



*Fuente:* imagen obtenida en el siguiente sitio <http://www.cafetortoni.com.ar/>

## Modelo usuario en Facebook



Fuente: imagen obtenida en el siguiente sitio <https://www.facebook.com/grancafetortoni/>

El mayor aporte del marketing digital al café es el alcance internacional, al poder llegar a clientes en cualquier lugar del mundo. El café es culturalmente reconocido como un ícono de Buenos Aires. Se busca fidelizar a aquellos que pasaron por única vez o pocas veces por el café, por ser parte de en algún paseo turístico, mediante la relación ida y vuelta que se genera con el uso de las redes sociales y en especial Facebook. Otra gran oportunidad del uso de marketing digital fue encontrar en las opiniones de los seguidores la oportunidad de expandir el negocio por medio de franquicias. También, los comentarios de Facebook son herramientas valiosas para mejorar la calidad del servicio, aunque en su mayoría son muy positivos. Los empleados tienen una gran identificación con la marca y eso es fundamental para lograr buenas opiniones del servicio. Los seguidores suben fotos con los mozos y dueños del café, y en los comentarios otros seguidores identifican y recuerdan con cariño su experiencia.

## Nueva oportunidad: “Franquicias Café Tortoni”

Home Shows  Eventos  Historia  Fotos  Menú  **Franquicias**

### Franquicias

El Gran Café Tortoni de Buenos Aires tiene el agrado de comunicar que se encuentra abierta la solicitud de franquicias para los países del exterior. Si usted desea conocer las características de este emblemático negocio, por favor haga click en el siguiente botón y complete su solicitud de franquicia para que nos pongamos en contacto a la brevedad.



#### SOLICITUD DE FRANQUICIA

Nombre

Apellido

Fecha de Nacimiento

*Fuente:* imagen obtenida del sitio <http://www.cafetortoni.com.ar/?p=franquicias>

El responsable general recomienda el uso del marketing digital a todas las Pymes, con la trayectoria como la del Café Tortoni y más aun, es imprescindible para las que recién inician actividad. Los costos son bajos, en relación con los beneficios. Se consideran importantes el aporte en el conocimiento de marca y fidelización de los clientes. En relación con la competencia, el Café Tortoni no utiliza las redes para un mejor posicionamiento. Siempre tuvo el lema de generar alianzas con su competencia. Cuenta con una trayectoria y reconocimiento, que genera en él un valor diferencial en el mercado. Todos los que forman parte del café Tortoni enfocan sus esfuerzos en hacer las cosas de la mejor manera todos los días. Ese es su lema frente al cliente y la competencia. Una frase para compartir de la señora encargada de lustrar los muebles a un artista reconocido fue “no estoy limpiando, le estoy dando cariño”.

### **Cuarto caso: La Panadería de Pablo**

La Panadería de Pablo es un restaurant, famoso también por sus buenas meriendas, cuyo chef es Pablo Massey. Es un lugar donde conviven la comida, el diseño, la música y los tragos en un ambiente pensado para disfrutar en compañía. De identidad porteña,

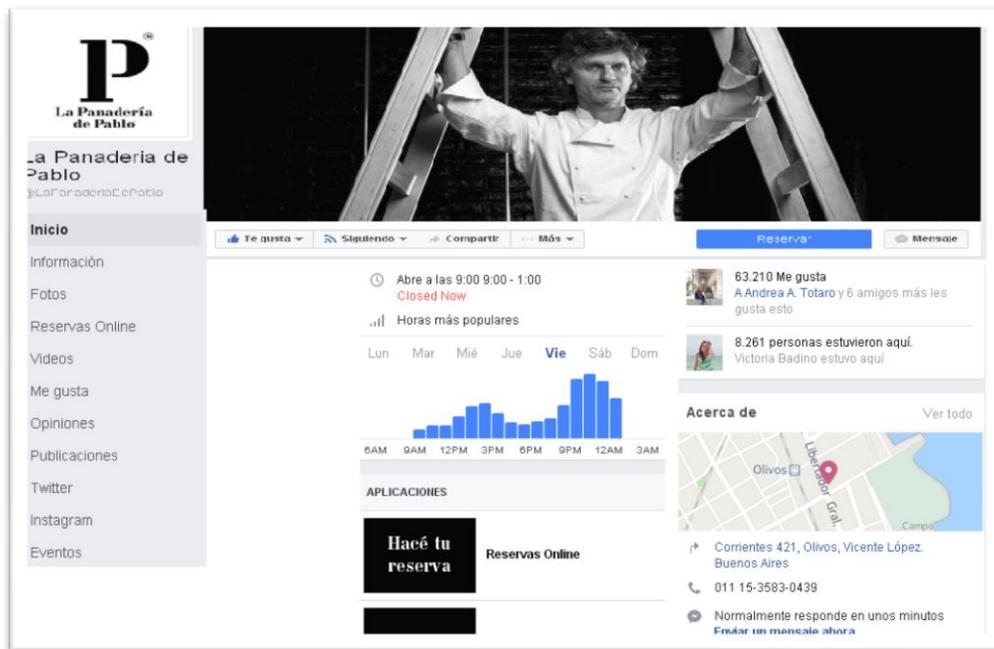
técnicas mediterráneas y siempre con los mejores productos locales. La información se obtuvo por medio de entrevista a un Responsable General del área de Marketing.

La empresa abrió en el 2010 en Capital Federal y, desde entonces empezó a participar en el mundo del marketing digital. Siempre busca contenido interesante para comunicar, desde recetas, hasta la historia de los ingredientes, la idea es que sea interesante para que genere interacción con sus clientes. Se creó un perfil a Pablo Massey y fue instantáneo el éxito con sus seguidores. Ayuda muchísimo generar empatía con una persona, para tener más alcance e impacto en las redes.

El servicio de marketing digital se terciariza y la empresa únicamente se encuentra en las siguientes redes sociales: Facebook, Instagram y Twitter. De todos modos, siempre el equipo se capacita para entender las estrategias y estar alineados con lo que la Pyme propone. Continuamente se define un manual de marca con el tono y los ejes temáticos que se van a abarcar.

Las redes sociales generan un gran canal de comunicación con los clientes, se responde a sus consultas de forma inmediata y esto hace que se sientan más comprometidos con la marca al ser escuchados. Además, si se tuviera que hacer marketing tradicional no se podría afrontar los costos. Sumado a ello, se siente que es mucho más unilateral, en comparación con las redes donde se genera comunicación ida y vuelta.

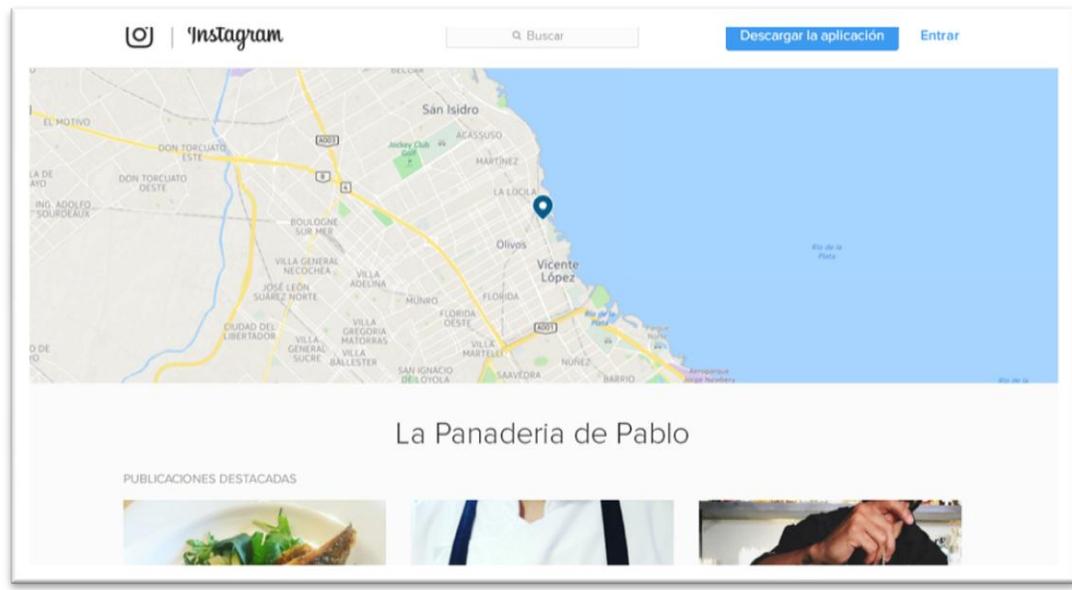
## Ejemplo usuario en Facebook



*Fuente:* imagen obtenida en el siguiente sitio

<https://www.facebook.com/LaPanaderiaDePablo/>

## Cuenta en Instagram



*Fuente:* imagen obtenida en el siguiente sitio

<https://www.instagram.com/explore/locations/234572929/>

## Prototipo perfil en Twitter



*Fuente:* imagen obtenida en el siguiente sitio

[https://twitter.com/panaderia\\_pablo?lang=es](https://twitter.com/panaderia_pablo?lang=es)

El mayor desafío para una Pyme es trabajar en el reconocimiento de marca y lograr que el público conozca el producto o servicio que se ofrece. Las herramientas de marketing digital hoy son fundamentales para el posicionamiento y crecimiento de una Pyme. Pero el marketing tradicional no debe ser menospreciado, es crucial entender y encontrar un balance en la estrategia. Tener una intención clara y la disponibilidad de un mayor presupuesto.

### **Costo de gestión para las Pymes de Marketing Digital a través de consultoras**

Luego de desarrollar los ejemplos de Pymes que implementaron con éxito el marketing digital y lo utilizan en sus estrategias de negocio; con intenciones de elaborar el próximo año un plan de marketing adecuado para definir objetivos concretos, revisar las acciones y tomar decisiones en función de los resultados, se puede observar que comparten un factor y es el de recurrir a la tercerización del servicio o, tener las intenciones de

hacerlo. Por este motivo, se incluye como información complementaria algunos cuadros con diferentes tarifas del servicio de consultoras en marketing digital.

Estas empresas aportan un valor diferencial que es la creatividad en el desarrollo y mejoramiento de la presencia de empresas y emprendimientos al dinámico mundo online y de e-commerce. Dentro de sus servicios se pueden mencionar:

- Estrategia digital: se analiza a la empresa: clientes, mercado y competidores, para definir en conjunto un plan estratégico integral de acciones que permita alcanzar los objetivos planteados, ya sea potenciando su presencia de marca en Internet, o desarrollar aún más el negocio incorporando servicios de marketing digital o nuevas tendencias en el mundo digital.
- Redes sociales: la presencia en las redes sociales es una de las mejores formas de entrar en contacto con potenciales y actuales clientes, y cuidar así la reputación online. La consultora ayuda a diseñar y planificar una estrategia en redes sociales y a ejecutar acciones en los medios sociales más importantes acorde a la industria y negocio.
- Diseño y desarrollo de web: se debe lograr la combinación adecuada entre estética, funcionalidad, usabilidad y visibilidad en buscadores. Ofrecen un diseño web atractivo, fácil de usar e intuitivo para los clientes, que se adapte a los dispositivos móviles, que genere buenos resultados y que a la vez este optimizado para los motores de búsqueda<sup>6</sup>.

### Planes y Precios - Mediatec Argentina - Social & Web Marketing

The screenshot shows the Mediatec Argentina website with a navigation menu (Agencia, Servicios, Planes y Precios, Blog, Contacto) and a main heading 'Comienza a difundir tu empresa con Social & Web Marketing'. Below the heading is a table with four columns representing different marketing plans. Each column includes a brief description of the service and its price. The prices are: AR\$ 8835.00 (one-time fee), AR\$ 5425.00 (1-month campaign), AR\$ 11470.00 (1-month campaign), and a 'Consultar' button for the fourth plan.

Marketing digital Inicial	Plan de Marketing Pymes	Plan de Marketing Standard	Plan de Marketing Extremo
Comienza con este plan a difundir tu empresa con una estrategia clara y directa.	Presenta tu pyme en las redes sociales con una estrategia compacta creativa y de alcance mediático.	Para que tu empresa cubra las estrategias básicas para la difusión y promoción en medios digitales.	Para que tu empresa tenga una amplia cobertura y cubra los objetivos necesarios para el éxito.
AR\$ <b>8835</b> .00 una vez	AR\$ <b>5425</b> .00 Campaña de 1 mes	AR\$ <b>11470</b> .00 Campaña de 1 mes	<b>Consultar</b>

Fuente: Visto el 20/12/2016 en <http://www.mediatec.com.ar>

<sup>6</sup> Motor de búsqueda es una herramienta que permite a usuarios localizar información en Internet utilizando palabras clave que arrojan una lista de resultados.

Cuadro de tarifas - DDW – Promoción del negocio en Internet

## Tarifario de Servicios – DDW

Administración Web	Gestión de Publicidad Online	Gestión de Presencia Online
administración de website y/o blog	hasta 4 campañas simultáneamente o 4 medios	1 campaña en Google Adwords, Facebook, u otro
administración cuentas emails	actualizaciones en sitio web y landing pages	optimización website (SEO/posicionamiento)
Back-up/restauración website	seguimiento permanente de campañas	4 actualizaciones en redes sociales o web por mes
trámites con dominios	optimización permanente de campañas	1 envío de newsletter y/o encuesta de cliente p/mes
soporte técnico servidor web	consultas telefónicas o por email	10 suscripciones en directorios y enlaces web p/mes (o 2 notas de blog p/mes)
envío de newsletter y/o encuestas	un reporte mensual de acciones y resultados	un reporte mensual de acciones y resultados
actualización redes sociales	una reunión presencial por mes (opcional)	analítica web de rendimiento
Alcance: hasta 8 tareas/actualizaciones por mes	webhosting (hasta plan 2) sin cargo	una reunión presencial por mes (opcional)
webhosting (hasta plan 2) sin cargo	inversión publicitaria: desde \$ar 3000 p/campa	webhosting (hasta plan 2) sin cargo
<b>\$ar 2900 por mes</b>	<b>\$ar 5000 por mes</b>	<b>\$ar 5000 por mes</b>

Fuente: Visto el 20/12/2016 en <http://www.ddw.com.ar>

### Tarifas actualizadas de Marketing en Redes Sociales en Argentina para el año 2016

#### TARIFARIO 2016 ARANCELES DE DISEÑO, ARGENTINA, 2016

#### TARIFA PARA SERVICIOS DE MARKETING

##### Identidad

##### Redacción

##### Redes sociales

Tarifas indexadas para servicios de Marketing, incluyendo tareas de Identidad, Redacción, Redes sociales.

Recordá que los aranceles que listamos son montos orientativos para ayudar tanto a profesionales a presupuestar y cobrar por su trabajo, como a clientes que buscan saber cuanto deberían pagar por los mismos. Cada proyecto debe ser presupuestado basado en sus requerimientos, por lo que esta lista de precios debe ser tomada como una referencia orientativa.

#### REDES SOCIALES

	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<u>Actualización de noticias con enlaces</u>	\$ 340	\$ 280	\$ 250	<a href="#">Consultar</a>
<u>Concurso en muro</u>	\$ 2,690	\$ 2,300	\$ 1,900	<a href="#">Consultar</a>
<u>Estrategia de marketing y comunicación en redes sociales</u>	\$ 2,500	\$ 2,150	\$ 1,800	<a href="#">Consultar</a>
<u>Gestión de comunidades Costo mensual entre 1 y 5 posteos</u>	\$ 1,700	\$ 1,440	\$ 1,200	<a href="#">Consultar</a>
<u>Gestión de comunidades Costo mensual entre 5 y 10 posteos</u>	\$ 2,500	\$ 2,150	\$ 1,800	<a href="#">Consultar</a>
<u>Registro de Usuario y creación de perfil</u>	\$ 500	\$ 430	\$ 270	<a href="#">Consultar</a>
<u>Subida de imágenes</u> Galería de al menos de 10 imágenes	\$ 230	\$ 160	\$ 185	<a href="#">Consultar</a>
<u>Subida de videos</u>	\$ 470	\$ 340	\$ 280	<a href="#">Consultar</a>

Recuerda que en las tablas de tarifas nos referimos como **CLIENTES A** a empresas o instituciones con más de 20 empleados, los **CLIENTES B** son PyMÉS o instituciones de cualquier índole y llamamos **CLIENTES C** a las instituciones sin fines de lucro, particulares o profesionales.

Fuente: Visto el 20/12/2016 en <http://tarifario.org>

Se observa que el costo del servicio oscila entre \$3000 y \$5000 pesos argentinos para paquetes Pymes. Aunque, se debe tener en cuenta que los productos se arman en base a la realidad del negocio y a los motivos por los cuales estos recurren al uso de marketing digital.

Cuando las Pymes comunican los resultados que se buscan, la consultora evalúa el paquete de servicios (presupuesto disponible) con la situación actual de la empresa y confirma o no la posibilidad de alcanzarlos. Sumado a ello, es importante recordar que todos los casos tomados como ejemplos de Pymes familiares productoras de panificados, destacan múltiples ventajas, como ser potenciar la actividad del negocio por medio de la promoción digital. Dos de los casos, están en vías de abrir nuevas sucursales o en proceso de expandir su actividad por medio de la venta de franquicias.

También, se destaca en los casos prácticos como un tema a tener en cuenta, la dificultad del negocio de asignar un % preciso sobre las ventas al impacto exclusivo generado por el uso de las herramientas de marketing digital. Lo cual es más sencillo de identificar en la venta online porque todo queda asentado en la página web, pero no es el caso de este tipo de negocio. Es por ello, que se deberá recurrir a una herramienta alternativa, como por ejemplo encuestas, donde se pueda consultar a los clientes el canal por el cual llegó por primera vez a la marca o la vuelve a elegir como opción de compra.

Las redes sociales permiten llevar un registro de los nuevos seguidores, o el número total, también de aquellos que colocan “me gusta” en las campañas o fotos, o se suman a participar compartiendo el contenido o la cantidad de reproducciones de los videos. Pero al no generarse la venta en forma online, sino por el contrario, se realiza en el local de atención directa al público; por el momento resulta difícil a las Pymes poder identificar el % exacto en las ventas que se originan por los distintos canales de comunicación: redes sociales, recomendación de otros clientes, medios de marketing tradicional u otros.

# Conclusiones

A lo largo del desarrollo de los capítulos del presente trabajo, se brindó herramientas teóricas y prácticas de marketing digital orientadas a Pymes familiares, en especial de sectores tradicionales como ser el de panificados, con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos planteados inicialmente. Dentro de los beneficios más relevantes del marketing digital se encuentran: la posibilidad de generar una relación directa, instantánea e interactiva con los clientes; el inmediato acceso a la información del mercado e interna de la organización, y un rápido posicionamiento de marca frente a la competencia.

En relación a la balanza costo-beneficio, el uso de estas nuevas herramientas es altamente recomendable para las Pymes porque sus costos son bajos en comparación con los medios de marketing tradicional, pueden acomodarse a la disponibilidad de presupuesto de cada Pyme y permite llegar a nuevos clientes gracias al impacto de las redes sociales. Por último, el plan de marketing es un instrumento necesario para obtener la mayor utilidad posible del uso de esta nueva tecnología en los resultados de la empresa.

A continuación se da respuesta de manera simplificada a los interrogantes del trabajo:

¿La incorporación del marketing digital genera una ventaja competitiva para una Pyme familiar de sectores tradicionales en términos de crecimiento de la clientela potencial?

Se identificó que el uso de marketing digital crea un valor estratégico en las Pymes familiares de sectores tradicionales, que impacta en forma directa en la obtención de nuevos clientes. En el caso de empresas que recién inician actividad, permite el rápido posicionamiento de marca y la fidelización de sus primeros compradores. Para aquellas empresas con varios años de experiencia en el mercado, permite ampliar su target de clientela a un público nuevo y más joven, quienes recurren constantemente a los medios digitales para realizar su elección de compra. Y por último, se encuentran aquellas Pymes de gran trayectoria y reconocimiento de marca que también buscan ese público joven, pero que intentan expandir el alcance de sus negocios a un público internacional.

¿Cuál será el balance costos-beneficios de la aplicación de estrategias de marketing digital en Pymes de industrias tradicionales?

Las evidencias obtenidas demuestran que el balance resulta ser favorable para las Pymes por los significativos beneficios y bajos costos que implica el uso de las herramientas de marketing digital. Las opciones para crear una página web y abrir un usuario en las redes sociales son gratuitas. La Pyme debe evaluar si cuenta con personal idóneo en la materia para tomar como responsabilidad la gestión de estas herramientas o, si resulta conveniente la tercerización del servicio a través de una consultora en comunicación y marketing, que ofrecen paquetes a medida a un costo razonable. Adicionalmente, existen aplicaciones y servicios “Premium” que potencian el impacto en las redes sociales, que son considerados muy accesibles por los dueños de los casos de éxito. A su vez, las herramientas de marketing digital brindan la posibilidad de medición, como ser: la cantidad de seguidores, qué producto se está buscando y la calidad de gestión interna de la Pyme, por medio de las respuestas u opiniones en la experiencia de compra de los clientes.

Se concluye que la implementación y utilización de marketing digital resulta imprescindible para las Pymes familiares de sectores tradicionales que busquen posicionar su marca, promover una comunicación bidireccional, ampliar el target de clientela y, generar un valor diferencial competitivo; que aseguren al negocio la obtención de una rentabilidad sostenible, crecimiento y perdurabilidad en el tiempo. Las herramientas de marketing digital ofrecen esta oportunidad a un muy bajo costo, casi nulo, pero que requiere de una planificación previa adecuada y la gestión responsable por personas idóneas en el tema.

Resulta interesante compartir algunos temas sobresalientes de la investigación en relación a las redes sociales, siendo la herramienta de marketing digital más utilizada por las Pymes. Dentro de las mismas, el primer lugar lo tiene Facebook, el segundo Instagram y por último Twitter. Al momento de plantear las estrategias, resulta interesante el éxito instantáneo en los seguidores que genera crear un perfil para generar empatía con una persona y, buscar perfiles populares en la sociedad para agregarlos como seguidores que potencia el alcance a nuevos usuarios. Por otro lado, se encuentra LinkedIn que permite un mejor intercambio de información con el área de recursos humanos de la empresa frente a búsquedas de profesionales. Y, también está Youtube como opción adicional para compartir videos, que a diferencia de los otros, es el propio navegante el que selecciona lo que quiere ver en el momento que lo desea.

Es importante tener presente los siguientes puntos para incluir ciertos cuidados al momento de gestionar el marketing digital en las Pymes. La creación de usuarios falsos puede perjudicar la imagen de la empresa y hay que saber actuar en forma inmediata en estos casos. El marketing digital puede resultar invasivo frente a la existencia de numerosos dispositivos móviles al alcance de los clientes conectados las veinticuatro horas al día. Y, existe la necesidad en las Pymes de aplicar una herramienta adicional de medición para contar con resultados exactos del porcentaje en las ventas como respuesta a la publicidad mediante el marketing digital.

Para finalizar, las Pymes deben enfocar su esfuerzo en la búsqueda constante de la innovación de sus procesos y estrategias. Para lo cual es necesario trabajar en la adecuada comunicación entre las distintas áreas, en la gestión de talentos en los empleados para que se sientan identificados con la marca y motivados para tener un excelente desempeño y, promover la capacitación interna para incrementar el nivel de profesionalización. Sumado a ello, se debe tener siempre presente que los clientes están cada vez más informados de los productos y servicios que se ofrecen en el mercado por la disponibilidad de dispositivos móviles, la alta tecnología y el acceso a internet en cualquier lugar del mundo, y por este motivo resultan ser muy exigentes y comparten sus experiencias de compra con el resto de los usuarios. El marketing digital presenta oportunidades para las Pymes familiares de sectores tradicionales frente a los clientes y competidores, y para asegurar la calidad en la gestión interna, al brindar información inmediata y suficiente para planificar y anticiparse o actuar en consecuencia, para expandir y proteger la imagen de la empresa, acompañando sus metas y objetivos a lo largo de la vida de la Pyme.

# Referencias bibliográficas

## Libros:

- Alcaide J. C., Bernués S., Díaz- Aroca E., Espinosa R., Muñiz R. y Smith, C. (2013), *Marketing y Pymes*, Editorial: Elena Amérigo Alonso, Madrid España.
- Calcaterra, Gabriela S. y Krasnow, Adriana Noemí (2010), *Empresas de Familia*, Editorial: La Ley, Buenos Aires Argentina.
- Celaya, Javier (2009), *La empresa en la Web 2.0. El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Gestión 2000. Barcelona.
- Cleri, Carlos (2013), *El libro de las Pymes*, Editorial: Granica SA, Buenos Aires Argentina.
- Dodero, Santiago (2014), *El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar*, Editorial: El Atenero, Buenos Aires Argentina.
- Domínguez, Gustavo Omar (2012), *Marketing nuevos caminos*, Editorial: Gárgola, Buenos Aires Argentina.
- Crespo, Agustín y Mercadal, Lucas (2016), *Marketing Digital*, Editorial: Marcombo, Madrid España.
- Filiba, Salvador y Palmieri, Ricardo (2011), *Manual del Marketing Directo e Interactivo*, Editorial: Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina (AMDIA), Buenos Aires Argentina.
- Moschini, Silvina (2012), *Claves del Marketing Digital*, Editorial: La Vanguardia, Barcelona.
- Paulise, Luciana (2016), *SOS pymes*, Editorial: Empresa Activa, Buenos Aires Argentina.
- Richardson, Neil (2013), *Guía de acceso rápido al Móvil Marketing*, Editorial: Granica, Buenos Aires Argentina.
- Rosenblatt, Johnstone y Mik, Anderson (1995), *La Familia en la Empresa*, Editorial: El Ateneo, Buenos Aires Argentina.

- Tomello, F y Gitelman, N. (2012), *Redes Sociales para empresas*, Editorial: Errepar, Buenos Aires Argentina.

#### Revistas:

- Bereciartú, Paola (2015), “Empresas Familiares”, Revista PYME, Número 24, La Nación, Buenos Aires Argentina, Página 1.
- Carasila, Coca y Milton, Andrés (2008), “El concepto de Marketing: pasado y presente”, Revista de Ciencias Sociales, vol. XIV, núm. 2, Universidad del Zulia, Maracaibo Venezuela, Páginas 391-412.
- Jebesen, Patricia (2014), “El Comercio Electrónico creció un 48,5% en Argentina y ya son más de 12 millones los argentinos que compran por Internet”, Revista Comunicados CACE, Buenos Aires Argentina, Página 1.

#### Fuentes de Internet:

- <http://www.aam-ar.org.ar>
- <http://www.cace.org.ar>
- <http://www.cace.org.ar/estadisticas>
- <http://www.cafetortoni.com.ar>
- <http://www.cafetortoni.com.ar/?p=franquicias>
- <http://www.ddw.com.ar>
- <http://www.economia48.com>
- <http://www.iadef.org>
- <https://www.instagram.com/explore/locations/234572929/>
- <https://www.instagram.com/mlcalentitasresistencia>
- <https://www.facebook.com>
- <https://www.facebook.com/grancafetortoni>
- <https://www.facebook.com/medialunascalentitasresistencia>
- <https://www.facebook.com/LaPanaderiaDePablo>

- <https://www.facebook.com/supermaxsa>
- <http://www.fernandoserracaila.com>
- <https://www.linkedin.com>
- <http://www.marketing4ecommerce.mx>
- <http://www.medialunascalentitas.com>
- <http://www.mediatec.com.ar>
- <http://www.mr.gov.ar>
- <http://www.redcame.org.ar>
- <http://www.supermaxsa.com.ar>
- <http://tarifario.org>
- <http://www.torrecreativa.com>
- <https://twitter.com>
- [https://twitter.com/panaderia\\_pablo?lang=es](https://twitter.com/panaderia_pablo?lang=es)
- <https://www.youtube.com>

# Glosario

**Comentario o “comment”:** Es la reacción de los usuarios acerca de cada “post” que se sube a la red social. Esos comentarios publicados aparecen bajo la publicación que se produjo y pueden ser leídos por otros seguidores o visitantes en la página. La capacidad de generar comentarios o reacciones a los “post” es lo que permitirá la interacción y el crear seguidores leales.

**Compartir o “Share”:** Es la acción de compartir contenido realizado por otros en las redes sociales. También es cuando los seguidores comparten el contenido que se publica en la página. Esta opción permite que se visibilice con mayor rapidez el trabajo o mensaje.

**“Engagement”:** Es el nivel de interacción que tienen los seguidores por medio de (“likes”, “comments” y “share”) con el contenido que se publica en una red social o página. A mayor participación de los seguidores, mayor “engagement” y mayor sensación de pertenencia y relación emocional entre ellos y la página.

**Marketing viral:** El término «publicidad viral» hace referencia a la idea de que las personas se comunican unas a otras los contenidos sorprendentes o divertidos. El proceso lo inicia a menudo una marca que busca despertar el interés por un producto o servicio. Los anuncios virales se presentan a menudo como videoclips.

**Perfil o “Profile”:** Es la página de una red social correspondiente a un determinado usuario. Suele contener sus publicaciones y la información de su cuenta, tales como: Nombre de su organización, información de contacto, servicios, fotografías, entre otras. El perfil representa su imagen e identidad virtual.

**Spam:** Correo basura no solicitado.

**Tercerización:** (o subcontratación) es una práctica llevada a cabo por una empresa cuando contrata a otra firma para que preste un servicio que, en un principio, debería ser brindado por ella misma. Este proceso suele realizarse con el objetivo de reducir los costos.

**Usuario:** Persona u organización que utiliza y forma parte de una red social. Por lo general, el nombre de usuario es el nombre real de la persona u organización. También es posible ver usuarios que se identifican en la red mediante un nombre diferente o similar a su nombre real.

**Seguidor o “follower”:** Usuario de las redes sociales que se suscribe a los mensajes o publicaciones de otros usuarios, bien por admiración, simpatizar con la causa o población que sirve, por mantenerse informado de sus actividades o para conocer sus nuevos servicios y así poderlos promover.

**Subir archivos o “Upload”:** Es la acción de transmitir o subir un archivo a un foro, red o página de internet.

**“Views”:** Es una acción informativa estadística que poseen las redes sociales y páginas de internet que le permite a la organización conocer la cantidad de personas que han visto el contenido. Es una herramienta de medición para conocer interés y flujo de personas que acceden a los contenidos.

# Anexos

## Las Pymes familiares. Cuadros de los Datos Estadísticos

ESTADÍSTICAS CACE. Resumen ejecutivo: Estudio anual de Comercio Electrónico 2015.

Facturación por rubro.

**ESTADÍSTICAS CACE**  
Resumen ejecutivo: Estudio anual de Comercio Electrónico 2015

**Facturación por rubro**

Categoria - Rubro	2012	2013	2014	Millones de \$	2015	
					Participación	Crecimiento
Pasajes y turismo	3.800	6.600	9.990	17.309	28%	73.3%
Equipos y accesorios de electrónica, TI y telefonía	1.600	2.500	4.525	8.013	13%	77.1%
Alimentos, bebidas y artículos limpieza.	1.200	1.800	2.520	3.591	6%	42.5%
Electrodomésticos (línea blanca y marrón)	600	1.000	1.910	3.284	5%	71.9%
Bicicletas y accesorios	s/d	s/d	1847	3101	5%	67.9%
Materiales y herramientas de construcción	s/d	s/d	1675	2971	5%	77.4%
Indumentaria de vestir y deportiva	440	740	1.510	2.743	4%	81.7%
Artículos para el hogar	440	840	1.360	2.278	4%	67.5%
Entradas espectáculos y eventos	480	690	1.090	2.001	3%	83.6%
Artículos de oficina	370	550	840	1.444	2%	72.0%
Artículos deportivos	s/d	420	793.8	1.385	2%	74.5%
Accesorios para autos y motos	s/d	500	780	1.348	2%	72.9%
Ropa y accesorios para bebés	s/d	330	560	1.006	2%	79.6%
Juguetes y juegos	s/d	350	580	995	2%	71.5%
Otros	6.360	6.680	6.319	10.633	18%	68.3%
<b>Total B2C</b>	<b>15.290</b>	<b>23.000</b>	<b>36.300</b>	<b>62.104</b>	<b>100%</b>	<b>71.1%</b>
C2C	1.400	1.800	3.800	6.381		67.9%
C2C (% del total)	8.4%	7.5%	9.5%	9.3%		70.8%
<b>Total B2C + C2C</b>	<b>16.690</b>	<b>24.800</b>	<b>40.100</b>	<b>68.486</b>		

TNS © TNS 2016

cace

25 of 33

in

Fuente: Donaldson, Rosario y Suarez, Silvina. TNS Consultants Argentina. Febrero 2016

ESTADÍSTICAS CACE. Resumen ejecutivo: Estudio anual de Comercio Electrónico 2015.

El Comercio Electrónico ha crecido en el último año y se espera un escenario favorable para 2016.



Fuente: Donaldson, Rosario y Suarez, Silvina. TNS Consultants Argentina. Febrero 2016

## Modelo de Entrevista aplicado

Entrevista a realizar a Socio, Gerente General o de Marketing de Pymes Familiares del sector de panificados en la Ciudad de Corrientes, Resistencia y Capital Federal:

1- Solicitar al socio o gerente una breve introducción de la empresa a la cual se encara la entrevista: actividad, año de inicio y características generales.

2- Su empresa, ¿cuenta con estrategias de marketing digital? ¿Hace cuantos años lo hace? ¿Cómo se complementan las mismas con el marketing tradicional? ¿Cómo tomó conocimiento de las mismas?

3- ¿Cuáles fueron los motivos de su implementación? ¿Se llevo a cabo mediante un plan de marketing? ¿Implicó una importante inversión inicial? ¿Qué aspectos relevantes puede mencionar de la experiencia en esta etapa?

4- ¿Cuáles son las herramientas de marketing digital que la empresa utiliza? ¿De qué manera se lleva adelante esta actividad? (interna o tercerizada) ¿Se definieron lineamientos sobre el contenido y el público objetivo? ¿Implica altos costos de mantenimiento?

5- ¿Qué valor estratégico aporta el uso de las herramientas de marketing digital a la empresa? (Algunos ejemplos: relación con los clientes, posición frente a la competencia, medio de publicidad a bajo costo, oportunidad de investigación de mercado, etc.) ¿Qué balance hace de la implementación del mismo en su empresa (considerando costos y beneficios)?

6- En su opinión, ¿cuáles son las barreras que enfrentan las Pymes familiares de sectores tradicionales para la implementación del marketing digital? (Algunos ejemplos: desconocimiento o desinterés sobre el tema, falta de recursos económicos, miedo a verse perjudicado con opiniones negativas, entre otros) ¿Considera imprescindible, hoy en día,

contar con éstas herramientas para mejorar la competitividad de una Pyme que se desempeña en sectores comerciales tradicionales, o cree que con el marketing tradicional puede ser suficiente –dependiendo de las características del mercado en el cual se desenvuelva la Pyme?

# Índice

<b>RESUMEN .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>EL MARKETING DIGITAL</b>	
ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN.....	6
EL PLAN DE MARKETING .....	9
HERRAMIENTAS DEL MARKETING DIGITAL .....	13
1- <i>Página web</i> .....	13
2- <i>“E-mailing”</i> .....	13
3- <i>“Newsletter”</i> .....	14
4- <i>“Blogs”</i> .....	14
5- <i>“Microblogs”</i> .....	15
6- <i>Redes Sociales</i> .....	15
LAS REDES SOCIALES: UNA NUEVA OPORTUNIDAD PARA EL MARKETING DIGITAL.....	16
<i>Las principales Redes Sociales</i> .....	18
<i>Facebook</i> .....	18
<i>Twitter</i> .....	19
<i>YouTube</i> .....	20
<i>LinkedIn</i> .....	21
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS Y PROBLEMÁTICAS COMERCIALES DE LAS PYMES FAMILIARES, DE INDUSTRIAS TRADICIONALES</b>	
LAS PYMES FAMILIARES.....	23
PROBLEMÁTICAS QUE ENFRENTAN LAS PYMES DE SECTORES TRADICIONALES.....	28
CAPACIDAD DE INNOVACIÓN EN LAS PYMES FAMILIARES.....	32
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>EL CASO DE UNA PYME FAMILIAR EN LA PROVINCIA DE CORRIENTES. ESTUDIO COMPARATIVO CON CASOS EXITOSOS DE MARKETING DIGITAL EN PYMES FAMILIARES</b>	
CONTEXTUALIZACIÓN Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA PYME FAMILIAR BAJO ESTUDIO: <i>“PANIFICADOS MARTÍN”</i> .....	35
CASOS EXITOSOS DE MARKETING DIGITAL EN PYMES FAMILIARES .....	37
<i>Primer caso: “Supermax”</i> .....	38
<i>Segundo caso: “Medialunas Calentitas”</i> .....	42
<i>Tercer caso: “Café Tortoni”</i> .....	47
<i>Cuarto caso: La Panadería de Pablo</i> .....	51
<i>Costo de gestión para las Pymes de Marketing Digital a través de consultoras</i> .....	54
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>58</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>61</b>
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>66</b>