

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

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Estrategias de marketing digital para la reconversión de
micro y pequeñas empresas ante la crisis del COVID-19.

El caso de una MiPyME del rubro calzado, en la Ciudad de Buenos Aires
(2019-2020)

AUTOR: RECCHI, MÓNICA GISELLE

TUTOR: PALACIO, PRISCILA.

JUNIO 2022

Resumen

En este trabajo se desarrollan las estrategias de *marketing* digital disponibles para las MiPyMEs, necesarias para la reconversión de sus formatos de negocio, debido a las restricciones de circulación impuestas por el COVID 19, que generaron que muchas de ellas no pudieran continuar funcionando como tradicionalmente lo hacían. Para ello, por un lado, se hizo un relevamiento del estado de situación pandémica, las restricciones aplicadas por el gobierno Nacional y particularmente de la Ciudad de Buenos Aires, lo que permitió conocer el contexto en el que las empresas debieron repensar sus estrategias y procesos.

Por otro lado, se evaluaron cuáles eran los estados de desarrollo y uso de estrategias de *marketing* digital antes y después del confinamiento decretado por el gobierno, dentro del grupo de empresas evaluadas. Con ello se pudo conocer el impacto del cierre de puntos de venta físicos, y cómo las empresas debieron reconvertirse para poder continuar con sus ventas. Ello permitió también, ver cómo el impacto de la restricción de circulación dependía del grado de uso previo de las herramientas digitales, siendo determinantes en la velocidad y efectividad del cambio de estrategias.

Para evidenciar y profundizar el análisis, el trabajo desarrolla un caso de estudio sobre una empresa del rubro calzado de la Ciudad de Buenos Aires, lo que permitió conocer en primera persona las experiencias, desafíos y reprocesos que tuvo que llevar adelante una empresa que no contaba con experiencia en estrategias de Marketing digital, tampoco redes sociales, ni un ordenamiento que le permitiera migrar directamente de la venta presencial a la digital como exigía el contexto.

Palabras Clave:

Marketing Digital, Reconversión de MiPymes, E-commerce, Estrategias de *marketing*, Covid 19.

INDICE

Resumen	2
Introducción	4
CAPÍTULO 1 : COVID -19 y el marketing digital.....	7
Una pandemia inesperada.....	7
Estado de desarrollo en Argentina del Marketing digital y sus herramientas.....	8
CAPITULO 2: Reconversión de las empresas, de la mano de internet	24
E-commerce durante la pandemia: para los experimentados, y no tanto	24
Marketing en redes sociales: mundo nuevo para muchos.	27
Adaptarse y reconvertirse.....	35
Caso de Estudio.....	40
Conclusiones	45
Referencias bibliográficas:	48

Introducción

Las empresas PyMEs, y en especial las MiPyMEs de tipo familiar, se enfrentan a distintos inconvenientes relativos a la falta de infraestructura, personal calificado, planificación de inversión, y perfeccionamiento de la gestión del negocio en general. La resistencia al cambio, el conformismo con el “éxito” de las formas y estrategias “tradicionales” o “históricas” de la compañía, son moneda corriente entre ellas.

Lo cierto es que dichas condiciones, suelen ser las responsables de la quiebra de muchas empresas, que al no acompañar el cambio cultural o de mercado pierden vigencia y quedan fuera del mismo.

El Covid-19, su masividad y el desastre epidemiológico de escala mundial, llevaron a implementar en todo el mundo medidas muy restrictivas de circulación. Ante esto, todas las empresas se vieron afectadas con la imposibilidad de operar, perdieron facturación y muchas de ellas tuvieron que cerrar.

Se abrió así , un nuevo contexto, una “nueva normalidad” que obligó a las empresas a reconvertirse, como casi única opción para sobrevivir. Ante ello, surgieron ciertos interrogantes que motivaron la investigación: ¿Cómo continuar vendiendo sin poder abrir las puertas de los locales? ¿Cómo conseguir clientes? ¿Cómo comunicarse con ellos? ¿Cómo permitir que ellos se comuniquen con el vendedor? ¿Qué herramientas existen para facilitararlo?, ¿puede cambiarse el canal de venta de un día para el otro en una empresa? Muchos interrogantes, mucha incertidumbre, mucho que trabajar para la “nueva normalidad”.

Los interrogantes expuestos anteriormente motivaron los objetivos del trabajo:

- analizar el acceso y la disponibilidad de herramientas de *marketing* digital con las que contaban las empresas MiPyMEs, para reconvertirse ante los desafíos y complejidades que generó la pandemia.
- determinar si la reconversión fue un determinante para sobrevivir como empresa a los efectos del confinamiento por Covid -19.
- Conocer el primera persona como fue la experiencia de una MiPyme durante el período de confinamiento, y posterior al mismo, de adaptación a la “nueva normalidad”.

Ante los objetivos mencionados anteriormente, al inicio de la investigación se plantearon las siguientes hipótesis:

- Las MiPymes no contaban con la infraestructura, conocimiento y los procesos necesarios para migrar de inmediato de un formato de venta presencial al digital.
- El conocimiento, y la implementación previa de herramientas de *marketing* digital en MiPymes, previo a la pandemia, fueron definatorios para la velocidad de reconversión de las empresas.
- La utilización de herramientas desconocidas de *marketing* digital, requirieron la implementación de planes integrales de *Marketing* que contemplen comunicación, definición de consumidores objetivo y plataformas de comunicación.

Durante el trabajo, no solo se analizó la disponibilidad de herramientas de *marketing* digital, sino que también, para entender la criticidad de la situación que impactaría en el resultado de implementación de este tipo de herramientas, fue necesario analizar el nivel de uso que había de dichos instrumentos antes del confinamiento estricto dictado por el covid-19. Esto se debe a que dicho grado de “experiencia” podría ser determinante en las alternativas que cada una de ellas tendría en su futuro, cuando la economía comenzó a desestabilizarse por la pandemia. Además, en el trabajo se desarrolla la evolución durante y después de dicho período. Se tomará como referencia el caso de estudio de una empresa Pyme de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, del rubro calzado, fundada en 1982, y que contaba con un funcionamiento 100% presencial, con su tienda física antes de la pandemia.

En el trabajo se expone cómo las empresas reaccionaron, o al menos qué herramientas tenían para reaccionar, ante la necesidad de reconversión de sistemas y procesos de gestión, que tienen como principal protagonista al internet y las herramientas de *marketing* digital que este ofrece. Con el desarrollo del trabajo logramos responder, también, el interrogante principal que motivó el mismo: ¿Estaban preparadas las empresas de tipo MiPyMe para la “nueva normalidad”?

En el estudio se realizó un relevamiento bibliográfico con el fin de conocer los antecedentes de las empresas de tipo Mipyme, en especial los relacionados con empresas de tipo familiar, que permitan comprender los distintos conceptos necesarios para abordar el tema. Se consultaron libros especializados de administración, gestión de *marketing* clásicos y

contemporáneos, artículos periodísticos e informes de datos estadísticos de distintas cámaras y agrupaciones del rubro.

Una vez analizados el marco teórico y los datos estadísticos, se profundizó con un caso de estudio, accediendo a una entrevista personalizada con el dueño de la empresa en cuestión. En la misma se analizaron las herramientas de gestión con las que contaban antes de marzo 2020, y cómo fue la evolución de la empresa a lo largo de los meses posteriores.

El trabajo se estructura en tres capítulos. El primero de ellos describe dos realidades innegables: el covid; y el *marketing* digital. Analizándolas de forma independiente, se pudo dar pie al análisis de la interrelación que iba a exigir la crisis sanitaria y social generada por el covid, donde uno pasó a tener un rol fundamental para paliar los efectos nocivos del otro.

El segundo capítulo se centra en la necesidad de reconversión de las empresas, todas las herramientas que estas tenían para poder sobrevivir al contexto que las abrumaba financieramente. Toda la teoría y, partiendo de ello, todo lo que pudieron poner en práctica para la nueva configuración de negocio que exigía la “nueva normalidad”.

En el tercer capítulo se detalló el caso de estudio, que ejemplifica y resume una situación contada en primera persona por su dueño. Donde se pueden ver las dificultades, con ejemplos, de la odisea vivida por los empresarios, que antes del confinamiento se negaban a desembarcar en el mundo *on-line*.

Sobre el final del trabajo, se presentaron las conclusiones sobre el desarrollo del mismo, pudiendo responder a los interrogantes inicialmente propuestos.

CAPÍTULO 1 : COVID -19 y el marketing digital

Una pandemia inesperada

El 10 de diciembre de 2019 se detectaba en China el primer caso de Covid-19, pero no fue hasta el 23 de enero que se declaró la cuarentena en dicho país. Rodeados de descreimiento, varias teorías de su veracidad, origen y procedencia sumados a un escepticismo mundial, el mundo se encontró con el primer caso “importado” en España el 31 de enero del 2020. Tanto la preocupación, como la incertidumbre y los casos reales comenzaron a esparcirse por el mundo. España fue el primer país “importador” del virus, quien declara la cuarentena el 14 de marzo, y de pronto toda Europa iba siendo tomada por esta enfermedad. Pero esto no se localizó sólo en dicho continente, sino que se esparció por todo el mundo. En Argentina, ya el primer caso se detectó con anterioridad a lo comentado, el 3 de marzo del mismo año.

En este contexto mundial, los días 15 y 16 de dicho mes, en nuestro país se comenzaban a poner en curso las primeras medidas de cuarentena como el cierre de fronteras, la suspensión de clases, y las tareas laborales de algunos sectores públicos. 4 días más tarde, se declaró la primera cuarentena a nivel nacional con alcance a todas las actividades, excepto las esenciales de primera categoría. En esta etapa, claramente el comercio no estaba permitido, y sólo los locales de expendio de productos esenciales y alimentación podían estar abiertos al público con muchas restricciones, tanto horarias como de protección sanitaria. El 11 de abril se extendió la cuarentena con algunas excepciones, que al mercado de consumo “no esencial” no incluyeron, y por ello seguirían cerrados todos los comercios. No fue sino hasta el 30 de abril, que llegaba un respiro para el mercado no esencial: se habilitaron los despachos de comercios en su formato “*delivery*”. Si bien la cuarentena en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tuvo muchos estadios, avances y retrocesos, esa fecha 30 de abril es la clave de nuestro análisis. Fue la puerta de acceso a la facturación a unos pocos, sólo para aquellos que ya se encontraban inmersos en el mundo *on-line*, y que tenían la infraestructura y organización necesaria para poder comenzar a facturar el 1ro de mayo. El comercio electrónico luego del gran impacto de la cuarentena, tomó un fuerte impulso con dicha habilitación, que le permitió captar todas las necesidades acumuladas de compras no esenciales. Aquí es donde, el *marketing* digital junto con todas sus herramientas, comenzó a revivir a los más grandes, tomar mayor protagonismo en

aquellos que ya tenían cierto acceso, a ser el mundo nuevo para muchos, y sorprender con su poder a la gran mayoría.

Este contexto, generó que todos aquellos que ya tenían presencia en el mundo *on-line* pudieran tomar ventaja de sus competidores. Aunque durante dicho año el mayor competidor fue el virus. Las grandes empresas, claramente con mayores presupuestos, infraestructura y recursos especializados, pudieron manejar mejor la situación, o al menos estaban mejor preparados (que no siempre garantiza mayor éxito, pero les brinda mayores probabilidades de conseguirlo). Pero en las MiPyMEs, el repentino cierre de actividades generó que:

- Aquellas que ya tenían experiencia en *e-commerce* debieron fortalecerlo, y rápidamente profundizarlo para retomar actividades.

- Las que sólo habían navegado la red por *marketing*, no sólo debían incrementarlo sino también sumergirse en el comercio electrónico, o al menos buscar los medios que permitan realizar transacciones no presenciales. Estás, podríamos decir que tenían un pie dentro del mundo internet, que dado el contexto se convertía en un gran paso hacia la reactivación de la comercialización.

- Las que no habían experimentado ninguna de las anteriores, las evitaban o hasta incluso las desconocían, eran quienes más desventajas contaban en ese momento. Debían informarse, amigarse con ellas, y comenzar a utilizarlas con un único objetivo: sobrevivir.

Ahora bien, ¿qué herramientas ofrece el *marketing* digital, que puedan ayudar en un contexto como el que generaba el confinamiento?

Estado de desarrollo en Argentina del Marketing digital y sus herramientas

El *marketing* digital es el presente y futuro del *marketing*. Y es por ello que resulta importante conocer las herramientas que provee, para poder entender la accesibilidad a las mismas.

Móvil (*mobile*), búsqueda (*search*), video digital, y *banners* son los pilares fundamentales y sustentadores del *marketing* digital que nacieron como respuesta a la inmersión cada vez más profunda de los consumidores a la red, dando soporte a distintas herramientas comunicacionales y publicitarias. Tal como describe en su guía de publicidad

digital Gold, cuando los consumidores comenzaron a tener acceso a celulares con internet, la red se vio obligada a generar un ecosistema donde conviviera la realidad con lo virtual, las 24 horas del día, donde a través de imágenes y palabras se pudiera generar ingresos para mantenerlo, a contra prestación de infomación a demanda para el usuario (Gold, 2015).

La publicidad en buscadores es la más utilizada por trayectoria. Ahora viéndose superada por el constante crecimiento de *Mobile, search* viene presentando disminución de consumo a medida que pasan los años, esto a favor de *Mobile* y Video. Hay dos factores que lo determinan, por un lado, la efectividad de este tipo de publicidad, y por otro, el bajo costo relativo que implica su utilización. *Banner* fue uno de los métodos que más ha caído en los últimos años. Los consumidores han llegado a un punto de saturación, donde recibían tantos mensajes publicitarios, que la contaminación visual bloqueaba la recepción de dichos mensajes que interceptaban. Esta “saturación” o cansancio de receptor, propiciaron la caída de este tipo de herramienta comunicacional, que al bajar el volumen total de adeptos generó que el consumidor volviera a captarlos y “prestarles atención”.

A medida que los consumidores incrementan el uso de los celulares, se va aumentando la participación en los ingresos publicitarios de Internet, ya que el tiempo de consumo se ha visto incrementado año a año, hasta hacerlo exponencialmente durante la pandemia. De acuerdo a datos proporcionados por la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) desde el 2017 el crecimiento interanual fue del 14% en 2018, y el 21% en 2019, siempre respecto del mes anterior. Durante el 2020, según publica la misma entidad, en el primer semestre se dio un incremento del 78% respecto al mismo período del año anterior, logrando un estancamiento en la segunda mitad de año con un 48%.

Con el correr del tiempo y la tecnología, afloraron herramientas que pasaron de ser servicios para los consumidores, a ser comunicadores. Con la proliferación de las mismas, sumada al incremento intensivo de su consumo en tiempo diario de las personas a nivel mundial, se transformaron en las herramientas más populares del *marketing* digital. Estar presente allí no solo significa que podamos tener mayor exposición al consumidor (algo muy costoso en *marketing* tradicional *off line* y en el *on line* estándar), sino que también nos permite trabajar con bajos y flexibles presupuestos, segmentar clientes objetivo, y lo más importante que es re direccionar las campañas minuto a minuto con las pautas publicitarias en estas plataformas.

Pero las redes sociales no sólo son Facebook e Instagram, caracterizadas por la amplitud de perfiles objetivos a los que se puede alcanzar, sino que también existen otras que permiten acotar el espectro y reducir el campo para eficientizar la comunicación y direccionamiento de mensajes.

Tipos de redes sociales.

Las redes sociales, se clasifican de la siguiente manera:

1.- Redes sociales horizontales o genéricas. Son las más populares y conocidas como: Facebook, Instagram, Google+, Twitter, entre otros.

2.- Redes sociales profesionales. La comunidad está compuesta por profesionales de diferentes áreas, pueden servir para conectar con compañeros de trabajo, búsqueda de trabajo, alianzas, entre otros. Las más conocidas son LinkedIn, Xing y Viadeo.

3.- Redes sociales verticales o temáticas. Son comunidades que son de un solo estilo, puede ser por tema, hobbies o por contenido que comparte. Las más famosas son Flickr, Behance, Pinterest y YouTube.

Tendencias de Marketing digital que dejó el 2019

Para conocer cómo estaba el mercado antes de la pandemia, se analizaron las tendencias de *Marketing* digital que dejó el 2019, a nivel mundial:

Inteligencia artificial: La inteligencia artificial, de la mano del *big data*, permiten analizar el comportamiento del consumidor y sus patrones de búsqueda utilizando datos de plataformas como redes sociales o publicaciones de blogs. De esta manera, las empresas pueden obtener información sobre sus clientes potenciales para saber cómo atraerlos.

Chatbots: una de las principales tendencias del *Marketing* Digital que dejó marcado el 2019, y que no puede faltar en ninguna estrategia digital es la comunicación directa, tanto con el cliente o consumidor, como con el de tipo potencial, a través del uso de los *chatbots*. Esta tecnología, basada en nuestro primer punto analizado que es la Inteligencia Artificial, utiliza la mensajería instantánea para chatear con los usuarios en tiempo real, 24/7.

Entre las ventajas de esta tendencia se encuentra la idea de que el público está abierto y prefiere interactuar con *chatbots*, ya que responden rápidamente y con precisión. Un dato importante es que se ha transformado en canal de comunicación adicional para el servicio técnico de las empresas. Esto la transforma en una herramienta clave, pero a su vez peligrosa para las empresas que no sepan manejar correctamente la comunicación en dicha instancia tan valiosa para la imagen de la empresa.

La publicidad programática: La publicidad programática significa utilizar la Inteligencia Artificial para automatizar la compra de anuncios, de forma que la empresa pueda dirigirse a las audiencias más específicas. Esta automatización es mucho más eficiente y rápida. Lo que genera, automáticamente, mayores conversiones y menores costos en la adquisición de clientes. Esta herramienta, es una de las más lejanas en el mercado argentino. Es una tendencia mundial de baja adaptación local, y que hoy día se encuentra en manos de las grandes empresas. Con el tiempo, será también una herramienta muy útil para las MiPyMEs que deseen eficientizar los aportes publicitarios.

Búsquedas por voz y altavoces inteligentes: Otra tecnología hoy escasa en Argentina y por el momento reservada para grandes agencias de *marketing* que dan soporte a empresas grandes, es el cada vez más creciente uso de las búsquedas por voz. Estas se han convertido en una de las principales tendencias del *Marketing Digital* de 2019 a nivel mundial. Obligando así a las empresas a replantear sus estrategias. De acuerdo a la empresa Gartner en su informe semestral de evolución de negocios a nivel mundial:

- Se preveía que el 50% de todas las búsquedas se realicen por voz para el año 2020.
- El 20% de todas las búsquedas móviles en Google se realizaron por voz en 2019.
- Un 25% de todas las búsquedas de Bing se realizan también por voz.

Las búsquedas por voz juegan un papel importante en las estrategias de *marketing*, pero es una tecnología que podríamos denominar “en crecimiento” o “fase de desarrollo” aún. Esto se debe a que aún queda mucho trabajo por hacer para los desarrolladores de los buscadores por voz, que deben perfeccionarlo para que la traducción de las conversaciones junto con el contenido de las empresas preparado para ellas, lleguen a eficientizar la comunicación entre ambos. Del lado de las empresas, y también en Argentina hoy día esto

queda relegado para las grandes agencias de *marketing* a las que raramente pueden acceder las MiPyMEs. Su funcionamiento permite que , por ejemplo, un restaurante pueda pronunciar su menú a través del comando por voz. Si bien los buscadores actualmente leen cualquier contenido de la red por este medio, cuando uno hace consultas puede experimentar la falta de coherencia para el tipo de conversación que se está llevando a cabo, debido a que el contenido está dispuesto de formas particulares para otro tipo de interacción y lectura del cliente /consumidor.

La personalización de mails, automática: Con la disponibilidad que tienen las empresas para acceder a información (como el historial de compras, el comportamiento del consumidor o los enlaces seleccionados), el contenido personalizado se vuelve cada vez más sencillo. Como ya detallaremos más adelante a lo largo del trabajo, el conocimiento de los clientes o potenciales consumidores es muy importante, para adaptar la comunicación a ellos. El inconveniente es que, en muchos casos, para empresas de poca infraestructura, recursos, y presupuesto, es difícil este estudio. De todos modos, es una herramienta adaptable, que se espera pueda ser más accesible en el futuro. Pero el hecho es que, de acuerdo a los especialistas, el futuro del email *marketing* está en la personalización basada en el comportamiento en tiempo real. De hecho, los emails personalizados basados en el comportamiento de los usuarios son 3 veces mejores que los emails masivos, de acuerdo al Informe anual 2020 de la CACE.

Como para visualizar mejor la herramienta que estamos tratando, podríamos usar el ejemplo de la gran empresa Netflix, que te envía mails automáticos al iniciar sesión, pero que se encuentran totalmente actualizados y personalizados, de acuerdo a las últimas interacciones con la plataforma.

Los videos: es una de las tendencias del *marketing* digital más marcadas del 2019. La interacción con los videos es algo que no puede faltar en el plan de comunicación de una empresa. A nivel mundial, datos arrojados por Gartner avalan estas posturas:

- El 70% de los consumidores asegura haber compartido el vídeo de una marca.
- Un 72% de las empresas asegura que el vídeo ha mejorado su tasa de conversión.

- Por su parte, un 52% de los consumidores asegura que consumir vídeos de productos refuerza sus decisiones de compra online.
- El 65% de los responsables de *marketing* B2B visita el sitio web de una marca, y el 39% llama a su proveedor tras ver el vídeo.

Un cambio importante que se dio desde fines de 2018 a nivel mundial es que, si bien crece sostenida y exponencialmente la presencia de YouTube para este tipo de plataformas, cada día se presencia el crecimiento también de videos bajo otras plataformas, que no llegan a colgarse en YouTube, y no por ello carecen de éxito.

El dinamismo de los videos, combinados con la creciente “ansiedad” de la sociedad por el consumo de contenido de la red en formatos más amigables, son la fórmula perfecta para las compañías.

Influencer: se trata de un tipo de *marketing* de boca a oído que se centra en el uso de líderes para llevar el mensaje de una marca a una comunidad concreta. Es decir, en lugar de hacer publicidad directa, la empresa paga a personas influyentes para que ellos corran la voz. Utilizar influenciadores es una elección de *marketing* para las marcas con presencia en plataformas como Instagram, o Facebook principalmente. Teniendo en cuenta que los usuarios confían en las opiniones de terceros, las marcas ganan en credibilidad. Y consiguen llegar a públicos potenciales jamás alcanzados hasta el momento. En Argentina sobre el último trimestre de 2019, de acuerdo a información proporcionada por la CACE, el 23 % de las empresas acceden a este tipo de herramientas publicitarias. Los que tienen más llegada a públicos determinados, que son “referentes” de mayor cantidad de seguidores, son menos accesibles que otros. Pero en 2019 se ha dado mucho crecimiento del llamado “canje” de las empresas que con poca inversión logran llegar a más gente a través de *influencers* con menos cantidad de seguidores, que igualmente generan beneficio para la empresa a costo de productos/servicios, o sorteos conjuntos. Este es un fenómeno muy presente durante la pandemia, que analizaremos más adelante.

Aplicaciones de mensajería instantánea: Son las que nacieron para comunicarse con “círculos cerrados”, como amistades o vínculos concretos como de trabajo, y hoy día se han transformado en herramientas de *marketing* digital muy económicas y efectivas para las empresas. Whatsapp, Facebook Messenger, Instagram direct, Twitter, Wechat y hasta

Snapchat y YouTube se han convertido en canales prácticos de comunicación para el usuario.

Mundo On-line pre pandemia: Datos del mercado que permiten entender el impacto del confinamiento.

De acuerdo a información recolectada por la CACE, hubo 828.000 nuevos compradores en 2019, sumando un total de 18.773.246 *e-shoppers*, con una frecuencia de compra en aumento, cada vez más cercana a la del mundo offline.

Evolución de periodicidad de compra



Fuente: CACE. “Informe CACE 2019: Los Argentinos y el e-commerce: ¿cómo compramos y vendemos on-line?”, página 7.

Como resultado del análisis convergen en que, ayudados por el desarrollo del canal, comienzan a perfilarse distintos tipos de *e-shoppers*. No es solo relacionado con un tema de edades, de género, de frecuencia de compra o categorías compradas, sino con diferentes perfiles actitudinales que comienzan a vislumbrarse en el *e-Commerce*.

Evolución de primeros accesos por categoría



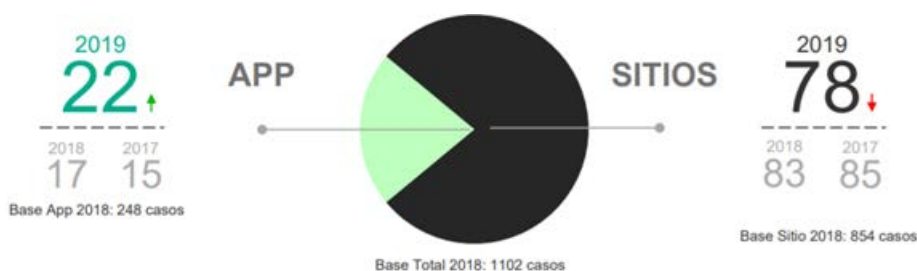
Fuente: CACE. “Informe CACE 2019: Los Argentinos y el *e-commerce*: ¿cómo compramos y vendemos on-line?”, página 8.

No sólo comienzan a sumarse más compradores a este canal, sino que también ya para el 2019 surgieron nuevos rubros que antes no experimentaban *e-commerce*.

En lo que respecta a medios para acceder al *e-commerce* en Argentina, nos encontramos con el principal dispositivo como vehículo: el celular. Mientras que en el 2018 las compras se realizaban desde computadoras en un 53% de los casos, frente a un 27 % de dispositivos celulares, se pasó a una porción del 44% contra 41%. Cada día el celular se gana la confianza y practicidad de los clientes, acercándolo a la paridad respecto de la computadora.

Dato no menor para nuestro análisis, es también la progresión del tipo de plataformas utilizadas para la compra.

Plataformas de acceso digitales



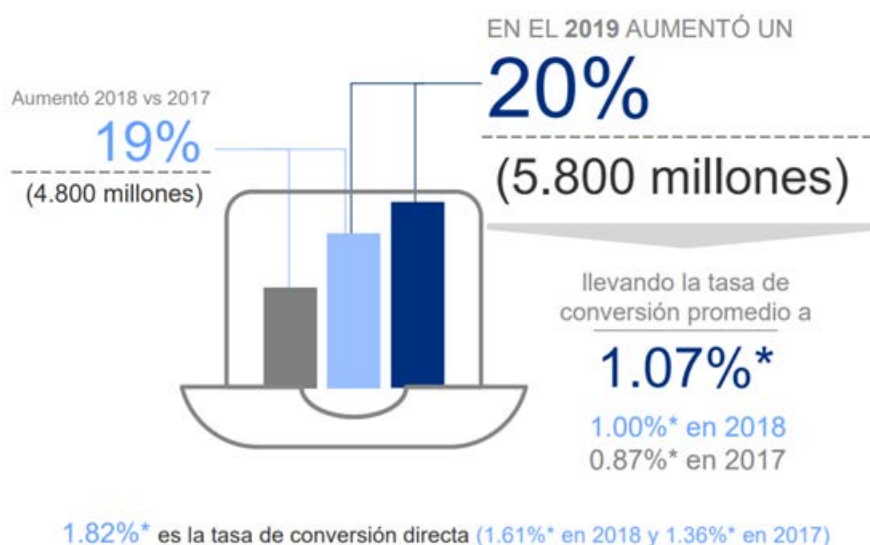
Fuente: CACE. “Informe CACE 2019: Los Argentinos y el e-commerce: ¿cómo compramos y vendemos on-line?”, página 7.

Como se puede ver en el gráfico anterior, los sitios web vienen en caída, a contraposición del alza de las aplicaciones.

De acuerdo al análisis de la CAME (Confederación argentina de la mediana empresa) para el 2019, el total facturado en el país en formato on-line, ascendió a \$403.278.000, representando un crecimiento anual del 76% respecto del año anterior. Respectivamente los porcentajes de crecimiento anteriores eran del 47% del 2017 al 2018 y el 52% del 2016 al 2017.

En lo que respecta a tráfico y reconversión, los datos fueron los siguientes:

Evolución de tráfico y conversión



Fuente: CACE. “Informe CACE 2019: Los Argentinos y el e-commerce: ¿cómo compramos y vendemos on-line?”, página 10.

En el comercio electrónico, se tiene una relación estrictamente vinculante con el *marketing* digital. Pero, por otro lado, existe la exposición on-line que desemboca en la compra off line. Este último caso es el que experimentaba hasta el 2019 el 77,7 % de las MiPyMEs de Argentina, con presencia en *marketing* digital en sus distintas versiones o herramientas que ofrece.

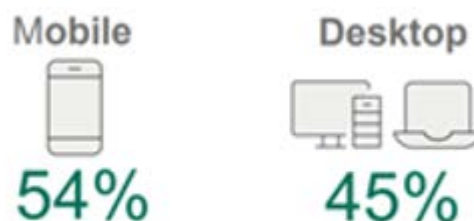
Un punto importante, relacionado con el dato anterior, es que el *marketing* digital fue hasta 2019 una fuente importante de consulta y preponderante en la decisión de compra.

Como se puede ver en el siguiente gráfico, también proporcionado por la investigación de la CACE, el 92 % de las compras off line pasaron en su proceso por consulta on-line, siendo el 54 % de los casos utilizado el celular para su acceso, contra el 45% de computadoras. Dentro de ese 92%, a su vez, se destacó la presencia de los buscadores web como mayores fuentes de consulta con un 76%, se consultaron en la mitad de los casos *marketplaces* del rubro, y en un 34% se accedió como mayor fuente de consulta a los sitios de los fabricantes y marcas.

Fuentes de información pre compra



Dispositivos de búsqueda



Fuente: CACE. “Informe CACE 2019: Los Argentinos y el *e-commerce*: ¿cómo compramos y vendemos on-line?”, página 8.

Ahora bien, ¿qué rol juegan en este “mercado virtual marketinero” las MiPyMEs.

Mundo on-line y las MiPyMEs.

Hoy día se complementan distintos factores que llevan a la escasa implementación de estrategias de *marketing* en Micro y pequeñas empresas. Por un lado, la intrínseca característica de resistirse a los cambios, a la no confianza en “lo nuevo” y fidelidad a los procesos y técnicas que los llevaron al éxito; y por otro a cuestiones presupuestarias y desconocimiento de la disponibilidad de herramientas que ofrece el *marketing*. Adhiriendo a la postura y sintética definición de Stern, encontramos la definición de su funcionalidad “El *marketing* se ocupa de planificar ofertas, a través de productos y servicios que posiciona, en el nivel de consumidores finales, mediante marcas. Diseña y conduce las actividades de impulsión, logística, política de precios y condiciones de ventas”. (Stern, 2005: 336). Vicente (1993), por su parte, en su libro “*Marketing* de servicios” muestra la importancia del *marketing*, y sus funciones dentro del mercado. Destaca que es necesario conocerlas para poder entender y mejorar las relaciones multilaterales que se generan en los mercados, y que atañen no solamente a los oferentes y demandantes, sino también a la sociedad en general, la que orienta y genera conductas típicas en los potenciales consumidores primarios y secundarios. Resulta importante tener en cuenta que, tal como lo menciona el siguiente autor, “Las funciones del *marketing* generan puentes en los espacios existentes entre compradores potenciales (demanda) y vendedores potenciales (oferta)” (Vicente,1993:15)”. Esto aún no logra elevada comprensión por parte de los pequeños y medianos empresarios.

Las micro Pequeñas y medianas empresas en Argentina, se clasifican en esa tipología de acuerdo a una serie de mediciones gubernamentales que combina facturación anual de acuerdo al tipo de actividad, con la cantidad de empleados que posee

Argentina cuenta con aproximadamente 650.000 PyMEs. En el país hay 27 PyMEs por cada 1000 habitantes; y la tasa de creación es de 1 por cada 2.300 habitantes.

Las dificultades que las MiPyMEs enfrentan se pueden dividir en dos: externas e internas. En cuanto a las externas, nos encontramos con mayor ponderación del poco acceso

al financiamiento, elevados costos relacionados a todos los tipos de actividades emprendedoras, a la presión fiscal, y el difícil acceso a cadenas integradas de logística; como internas, nos encontramos con las dificultades relativas a la escasa capacitación, la fuerte presencia de empresas familiares en la porción total de estas, con todo lo que ello significa, y la escasez de recursos, áreas especializadas y presupuesto.

Capacitación de Administradores de PyMEs en comunicación: base para la introducción del Marketing digital.

Para las MiPyMEs es importante aprovechar al máximo todas las oportunidades que surjan para hacer llegar su mensaje, oferta, y producto, a cuantos más clientes potenciales sea posible. Especialmente a costo poco significativo, respecto al de los medios tradicionales de *marketing* que suelen ser más costosos y ofrecen aun mayor complejidad. Es por ello que se ve la necesidad de capacitar a los administradores para dar a conocer todas las herramientas que nos ofrece el mercado y poder así penetrar en él. Testorelli. (2003) en su libro “Dirección eficaz de Pymes” desarrolla las características que suelen tener los administradores de PYMES y su impacto en el desempeño de sus negocios. Hace hincapié en la necesidad de capacitación y apoyo profesional para poder maximizar el rendimiento de la empresa con los instrumentos que ofrece el mercado. Sin referirse particularmente al *marketing*, enfatiza las carencias del empresario tipo, quienes pueden y deben potenciar su desempeño basado en el asesoramiento especializado por rubro.

En cuanto al aporte del *marketing*, se destacan diversas herramientas o técnicas para aplicar en cada situación específica, pero que aún no son conocidas, ni mucho menos comprendidas por la mayoría de los empresarios (refiriéndonos específicamente a empresarios MiPyME). Para ser más específicos citamos a Stern: “Entendemos por herramientas todos aquellos procedimientos que deben realizarse para contribuir al diseño e implementación de estrategias destinadas al logro de los objetivos de *marketing* y la captación de un segmento de clientes “(Stern, Testorelli, 2005:256)

Hoy, como ya pudimos ahondar anteriormente, internet es uno de esos mecanismos que se fue transformando al pasar los años en una de las grandes fuentes de alimentación para la comercialización y comunicación en las empresas. Como se señala en el libro “Comunicaciones Integradas de *Marketing*”: El cambio que las redes sociales insuflaron a

la relación empresa / institución / marcas / cliente se evidencia de formas variadas. Quizás las más prominentes son la velocidad y la crudeza que han impuesto a la comunicación entre los actores.” (Sanna, , 2013:22).

Internet ofrece una nueva realidad comunicacional. Tal como lo describe de forma muy exacta Daniel Solana en su libro *Postpublicidad*, “Hasta ahora la comunicación publicitaria podía verse o escucharse o, a lo sumo, verse y escucharse a la vez. La llegada de internet significó emplear un tercer sentido: el tacto. Las piezas publicitarias interactivas se tocan, se manipulan” (Solana, 2010:15). La gran accesibilidad que ofrece este medio, sumado a su maravillosa impronta y novedad, permiten: por un lado la seducción y posterior captación de empresarios que se ven envueltos continuamente en comunicación, y mensajes diversos, que los atrapan induciendo a la aplicación de este medio como núcleo de sus planes de comunicación; y por otro un abusivo y mal uso del medio, dadas sus bajas barreras de entrada y diversidad de métodos que soporta. Los pequeños empresarios, cada día se enfrentan a más estímulos generadores de intrigas que invitan a allanar el camino hacia las estrategias de comunicación más simples como las redes sociales.

Así, la comunicación adopta una nueva dimensión que debe ser allanada por toda empresa que esté interesada en ir más allá, pensando en la interacción en lugar de la simple emisión de mensajes.

Hoy día, las empresas no sólo se enfrentan a la necesidad de emitir mensajes para llegar a los consumidores, teniendo que tener muy claro que no todos están dispuestos a escuchar. También tienen que afrontar una nueva realidad en continuo crecimiento que trata del involucramiento activo de los consumidores en el acto comunicacional. Un ida y vuelta, que debe ser transformado en “interacción”. Las ganas de ser escuchados, de comprometerse, de ser parte, y de generar cambios, hoy motivan a los antiguos “meros receptores de mensajes” a convertirse en emisores, constructores y generadores de opinión.

Solana hablaba de excesos de participación: “La participación o la personalización son magníficos descubrimientos –o redescubrimientos- post publicitarios, siempre y cuando se contemplen desde la cultura del ofrecimiento yin y no se sobrepasen ciertos límites. No por ser participativa una acción será mejor.” (Solana, 2010:18). Con dicha referencia marca la gran dificultad con que se enfrentan las marcas, quienes suelen toparse con gente que

pretende sobrepasar los límites de las sugerencias, y transformarlos en creadores. De acuerdo al rubro, la esencia y el perfil de la empresa están aquellos casos donde la generación del contenido por parte de la audiencia se convierte en su fuerte comunicacional; pero también están aquellos casos donde puede ser fatal la falta de imposición de límites. La comunicación es un juego difícil, que suele parecer fácil, y al que los pequeños empresarios no deben subestimar.

Dado el contexto descrito, las estrategias de comunicación, son un pilar fundamental para el desarrollo de estrategias. Existen distintas teorías al respecto, dentro de las que citaremos la postura de dos referentes del sector: “Las comunicaciones dentro del proceso de *marketing*, sirven de medio, vehículo o puente para que la demanda pueda identificar, percibir, y aprender los contenidos y significados de las ofertas a fin de poder seleccionar las soluciones, beneficios, ventajas y satisfacciones esperadas” (Stern, 2007:14). O como bien supo definir Domingo Sanna.

“La comunicación de marketing es un proceso evolutivo, coordinado y mensurable, alineado con los objetivos estratégicos del negocio y destinado a alcanzar audiencias preestablecidas y generar en ellas conocimiento y preferencia por la marca, influenciando y afectando sus comportamientos mediante la información, la interacción, la experiencia y la persuasión” (Sanna,;2013:197).

En lo que respecta a la comunicación como actividad, existen distintas teorías: por un lado la que da foco a los elementos internos de comunicación intentando demostrar que existe una relación directamente proporcional entre el apoyo al relacionamiento interno con la solidez de la empresa que le permite estar menos vulnerable frente al mercado, aplicando de ese modo estrategias comunes para llegar al objetivo. En otra posición nos encontramos con la teoría que da prioridad a los externos, ya que “Los elementos externos de comunicación, son aquellos recursos de comunicación que la empresa utiliza para conectarse indirectamente con el cliente, ya sea en forma masiva o bien una personalizada.” (Bassat,1999:214), siendo esta actividad la que le permite trabajar en función a las necesidades del cliente. También hay teorías conservadoras que apuntan a la conjunción de todos los elementos, destacando la efectividad de realizar integración comunicacional interna para poder explotar los instrumentos externos que los conectan con su verdadera

razón de ser: el cliente y su demanda. Transformándose éstos en claves para el crecimiento de la empresa.

Las corrientes más modernas apuestan a la comunicación integrada de *marketing*. En este contexto Domingo Sanna describe que:

“La comunicación de *marketing* no es una acción o un conjunto repetitivo de acciones inconexas visibles solo ante la necesidad de aumentar las ventas o llegar a más clientes. Es un proceso continuado que inicia y finaliza con la empresa.” (Sanna,2013:21)

Dato no menor es que la administración de las Micro y pequeñas empresas muchas veces están dirigidas por sus dueños (generalmente en el caso de las empresas familiares) o por una misma persona que desarrolla todo tipo de estrategias y toma todas las decisiones de la empresa. Esto, como ya se explicó anteriormente muy pocas veces está acompañado de capacitación, y mucho menos asistencia de profesionales. Ante restricciones presupuestarias hallamos la mayor barrera al *marketing*. Cuando existen pocos recursos en la empresa, el último lugar a ser asignado es al de promoción, ventas, publicidad, etc. En algunos casos creyendo a estos ineficientes, y en otros imaginando que los costos de los mismos son elevados, y no dan resultado positivo a la relación costo /beneficio.

A su vez, con el mismo avance de la comunicación a pasos agigantados se trae aparejada la proliferación y consolidación de medios, que están cada día más saturados y fragmentados por la pluralidad de técnicas, solapamiento de mensajes, marea de comunicación indiscriminada a los consumidores y superposición de dispositivos transmisores al alcance de la mano. Hoy, mensajes, dispositivos, y medios, comparten los segundos de atención del consumidor, pelean por sobresalir, y desafían a las “lógicas” y “tradicionales” formas de comunicar. Como se explica en el libro llamado *El Proceso: la publicidad y la comunicación integral de marca en los negocios y en la sociedad*: “Desde Los anuncios por televisión, hasta las carteleras y los anuncios a toda página de internet, estas nuevas y crecientes opciones de medios han resultado de tanta saturación, que la probabilidad de que un anuncio cualquiera se abra paso y signifique una diferencia real sigue disminuyendo. (OGuinn y otros, 2007:52)

En este contexto, se vuelve más difícil manejar la comunicación por inexpertos. El conocimiento de los canales, medios, mensajes, y técnicas resulta fundamental para lograr

que el mensaje a comunicar llegue a sus destinatarios, sea percibido y atendido por ellos. No sirve en dicho entorno la posibilidad de comunicar efectivamente sin la contratación de gente especializada que permita implementar planes de comunicación acorde a los objetivos de la empresa. Como seguía profundizando Oguinn en su texto: “Debido a la violenta reacción contra la publicidad que puede causar la saturación, los anunciantes y sus agencias están reconsiderando la forma en la cual tratan de comunicarse con los consumidores” (OGuinn y otros, 2007:52). Para comunicar, entonces, hay que saber hablar de forma tal que el emisor me sepa escuchar, comprenda mi mensaje y se encuentre en el lugar y momento adecuado para procesar mi mensaje.

Dada la complejidad que existe en comunicación, la planificación y análisis estratégico de mensajes, medios y audiencia se vuelven cruciales. La palabra clave allí es la “planificación”. Lamentablemente esta suele no realizarse ni siquiera para el corto plazo, y el control de estrategias tampoco suele formar parte de las agendas de los directivos de las pequeñas empresas, quienes toman decisiones y dan tratamiento a las situaciones “sobre la marcha” y a “bajo costo”.

Más allá de la falta de explicación, es importante reconocer su importancia, como lo hace Morrisey, quien expresaba en su libro llamado La planeación a largo plazo, creando su propia estrategia: “La planeación a largo plazo es un proceso que mantiene unido al equipo administrativo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles. Además, permite ahorrar el valioso tiempo administrativo, reduce los conflictos, y fomenta la participación y el compromiso con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea” (Morrisey, 1996).

Pero, más allá del grado de preparación de cada empresa, de su apuesta o no al *marketing* digital. ¿qué pasó con la planificación cuando el covid irrumpió en los planes de todo el mundo?

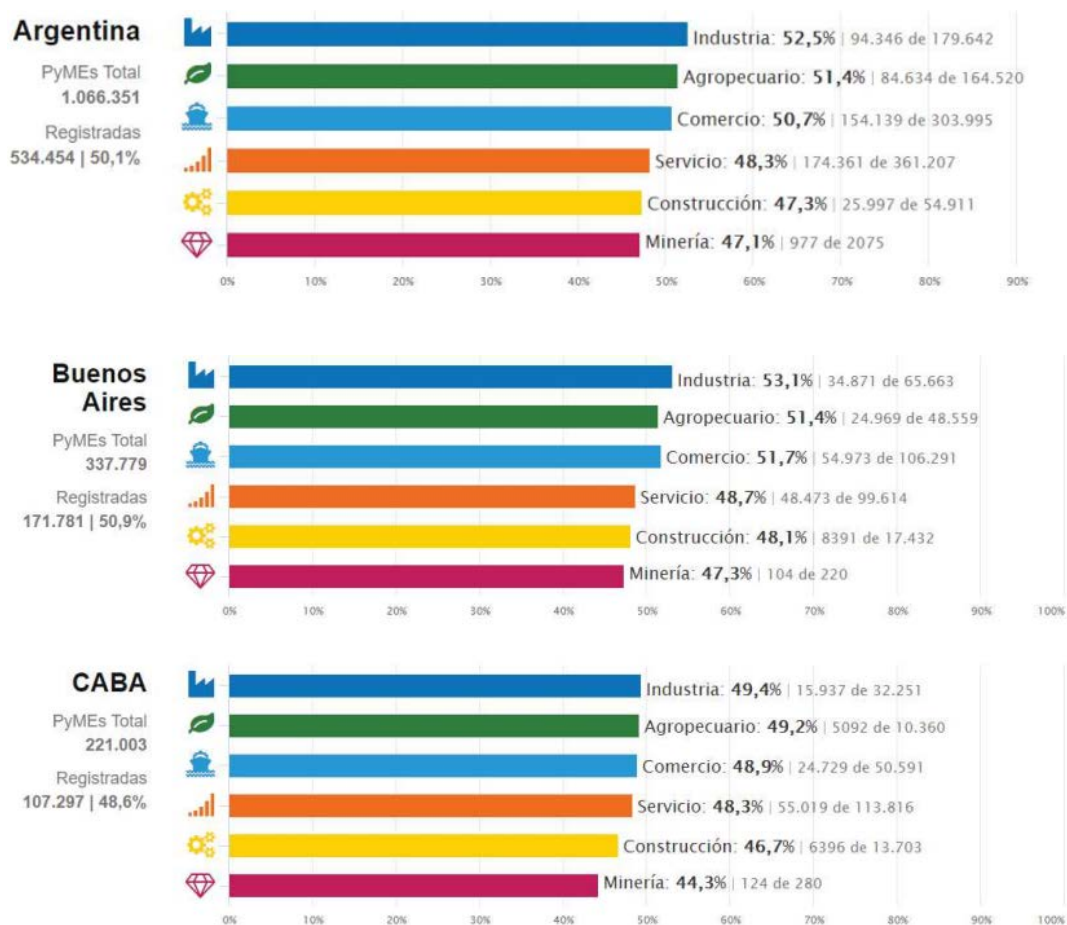
CAPITULO 2: Reconversión de las empresas, de la mano de internet

E-commerce durante la pandemia: para los experimentados, y no tanto

Dado que con toda crisis surge una oportunidad. Pero al ser crisis, no todos tienen los medios para aprovecharlas, y mucho menos el respaldo económico que todo “nuevo proyecto” necesita. Esto ocurrió para muchos empresarios y trabajadores que en los últimos meses de pandemia encontraron la vuelta para crear nuevos negocios, sobre todo mediante *marketplace* o plataformas de ventas online.

A inicios del 2020, Argentina contaba con más de 1.066.000 empresas, las cuales más de 337.000 se encontraban en Buenos Aires y 221.000 en C.A.B.A.

Pymes registradas



Fuente: : <https://www.produccion.gob.ar/PyMEsregistradas/>

“Según estimaciones de la Cámara de Comercio entre el mes de marzo y julio del 2020, más de 42 mil pequeñas y medianas empresas cerraron en la Argentina y más de 25 mil PyMEs del Área Metropolitana Buenos Aires (AMBA) debido a la recesión, la imposibilidad de mantener activos los negocios, a pesar de recibir el apoyo del programa de asistencia a las PyMEs otorgado por el gobierno nacional.

De acuerdo a la CACE, sólo el 3% de las empresas clasificadas como “pequeñas” pudo desembarcar en este “nueva” forma de venta, mientras que un 54% fue de Medianas, en distintos rubros.

Como analizamos anteriormente, el comercio electrónico se desplegó a medida que comenzaron a regir las restricciones para circular o abrir los negocios tradicionales, de la mano del decreto de aislamiento social, preventivo y obligatorio, y esas primeras compras digitales se realizaron sobre todo en *marketplace* ya establecidos y tradicionales.

Según el estudio de la CACE, en el primer semestre del año 2020 el *e-commerce* generó facturación por más de 314.000 millones de pesos, un 104 % si tomamos el cálculo interanual con base Junio.

Pero dos tercios de ese total responde a compras que se efectivizaron entre abril y junio cuando el confinamiento fue más estricto. Y si bien los *marketplaces* crecieron en ese período, también lo hicieron los sitios propios de venta online, lo cual prevee un cambio de hábitos que puede ser auspicioso para nuevos *marketplaces*.

Muchos de estos nuevos portales de venta son temáticos o sectoriales, y que surgieron de la mano de la pandemia y a la luz del boom de consumo por Internet en la Argentina.

La palabra "*marketplace*" une dos términos en inglés ("*market*" y "*place*"), y significa algo como "lugar de mercado", donde exponen en un mismo espacio un gran número de empresas, diferentes tipos de productos. Estos son plataformas digitales que reúnen a varios vendedores en un mismo lugar, junto con una gran gama de categorías y productos que atraen a diversos *targets* de consumidores. El *marketplace* actúa como intermediario en el proceso de compraventa, con distintas tarifas o comisiones para los vendedores. A su vez, le aportan a los vendedores tráfico de red, que de forma independiente es muy difícil de acceder, o al menos demasiado caro para la mayoría de ellos. Pero la

realidad, es que tampoco es barato acceder a ellos, y por tal motivo muchos comercios pequeños evitan los *marketplaces* más grandes porque no encajan en su presupuesto, por sus excesivas tarifas y comisiones de venta, o por buscar un nicho mucho más ajustado a su modelo de negocio. Hay que tener en cuenta, que las semanas de inactividad, para muchos rubros llegaron a ser meses (porque a pesar de activarse el *delivery*, muchos rubros sufrieron desabastecimiento que no les permitió ni siquiera iniciarse en las ventas), y esto presupuestariamente afectó el nivel de inversión que podían tener, en cualquier concepto, incluyendo este.

Un *marketplace* suele ofrecer mejores resultados a negocios que no buscan fidelizar al cliente, ya que en estas plataformas los usuarios persiguen la mejor oferta y no pretenden mantenerse leales a marcas concretas.

Hay 5 tipos de *market- place* que deben su nacimiento en Argentina, o como mínimo su desarrollo exponencial a la pandemia que los acogió como contexto no solo a nivel local, sino también mundial. Estos, de acuerdo a los exponentes del e-commerce day en Argentina 2020, fueron fruto de la pandemia. Anteriormente existía cierta monopolización de este tipo de “mercados on-line”, que no permitía la visualización de un futuro tan prometedor de otros centros comerciales especializados en internet de mediana o pequeña envergadura.

- *On demand*: Un *marketplace on demand* ofrece servicios bajo demanda inmediata del cliente, como un taxi, o comida a domicilio. De este tipo, en Argentina ya se venían desarrollando varios, especialmente en los dos rubros mencionados, que poco a poco con la pandemia fueron incorporando nuevas familias de productos, bajo el mismo paraguas comunicativo y de negocio que ya tenían pre pandemia.

- *Managed*: Un *marketplace managed* es el modelo más común para productos, como Amazon o AliExpress. Interviene un intermediario para garantizar el buen funcionamiento del marketplace y proporcionar tareas de apoyo, análisis logístico y mantenimiento. Esto garantiza un control de calidad sobre los productos ofrecidos en el marketplace e introduce la posibilidad de que el gestor participe en el proceso de compraventa. En esta categoría, había pocos a nivel inmobiliario que con el tiempo fueron absorbidos por un competidor muy fuerte del país, quien concentraba anteriormente a la pandemia todo el universo de productos comercializados hasta dicho momento: desde servicios inmobiliarios, hasta venta de autos, desde bienes usados hasta nuevos.

- *Community-driven*: En los *marketplaces community-driven* la plataforma se sostiene sobre una comunidad de vendedores y marcas, generalmente más independientes, que comparten una filosofía de compraventa y fabricación artesanal. Son *marketplaces* que buscan un tipo de comprador más leal, como Etsy a nivel mundial. En este segmento, había redes (como por ejemplo de comercios de electrodomésticos) que venían del off line incursionando poco a poco en el on-line, pero no con suficiente estructura para enfrentar la pandemia.

- SaaS: Un sistema de *marketplace SaaS* ofrece a los usuarios una herramienta de fácil manejo para construir su propia página dentro de la red del *marketplace*. Sin embargo, el atractivo del software gratuito conlleva normalmente comisiones de venta. Este tipo de plataformas no existían en Argentina, sino dentro de otras (ejemplo redes sociales) que brindaban el servicio como “herramienta adicional”, y no como *core* de la plataforma madre.

- Descentralizado: Un *marketplace* descentralizado da todo el control a los vendedores. En estos *marketplaces* no hay ningún operador controlando la plataforma y se sigue un funcionamiento P2P: cualquiera puede entrar para vender y comprar. Podríamos denominarlo como el Torrent del comercio electrónico, ya que algunos expertos temen que este sistema sea usado como plataforma para ventas ilegales. En Argentina, para este tipo de plataformas se utilizaban foros, o grupos dentro de redes sociales, que funcionaban de medio “publicitario” de cada vendedor independiente que lo conformaba, y los reunía con los grupos de interés.

Marketing en redes sociales: mundo nuevo para muchos.

Con el aislamiento, las empresas hicieron cuadruplicar el funcionamiento de las redes sociales, como herramientas de *marketing* digital.

“ La digitalización del consumidor en todos los aspectos de su vida, requiere de una adaptación de los negocios, y la forma en que los mismos han de interactuar con la sociedad” (Martín Jiménez, 2022). Cuando uno analiza las redes sociales, debe entender que hay distintos frentes analizables. Por un lado, el rol social que desempeñan para el usuario; por otro la profundidad de alcance que logran a nivel usuarios, y el tiempo que estos dedican a ellas; y su funcionalidad comercial, que requiere un análisis tripartito también: Para sus desarrolladores, para los usuarios que invierten en ellas, y para los usuarios que consumen los mensajes comunicaciones, por los que las últimas pagan. Las tres facetas mencionadas

anteriormente están fuertemente relacionadas, y una depende de la otra. Por lo cual, también merecen un análisis macro que nos permita entender el impacto que generan.

En junio, y en medio de un aislamiento sostenido y constantemente extendido, Facebook, Twitter e Instagram generaron en Argentina 193 millones de interacciones, 565 mil publicaciones y 35 mil videos. En dicho mes, se detectó el pico de consumo que luego se estabilizaría en promedio 195 Millones durante el tercer y cuarto trimestre del año.

En el caso específico de Facebook, solo 2,1 por ciento de las publicaciones son patrocinadas, lo que significa que aún queda mucho espacio para la penetración de las empresas a través de ellas.

Es importante resaltar que en año 2020 la pandemia generó una crisis muy pronunciada en las empresas. Si bien internet se convirtió en una necesidad, en un amigo fiel para salir adelante y comenzar a facturar, dicha crisis a su vez genera la mayor escases de presupuesto para publicitar, provocando que se reduzcan las inversiones en contenidos patrocinados; Sin embargo, lo que sucedió, es que se crearon 4,3 millones de cuentas nuevas, un número impresionante que marca el desembarco de nuevas empresas a las redes. Redes que permiten visibilidad, que como su nombre indica generan redes de contacto, y permiten llegar a los consumidores.

La pandemia generó más gente consumiendo redes, y más empresas esperando captar esos valiosos minutos de potenciales consumidores de la red. Mucha esperanza, poco dinero para gastar, pero buenos amigos para combinarlas: Facebook e Instagram.

Es evidente que, hoy en día, las estrategias de *marketing* en redes sociales tienen mucho potencial para cualquier tipo de negocio.

Si vamos a la teoría, las redes sociales son la vía perfecta para incrementar el alcance de las comunicaciones, llegar al “*buyer persona*”, interactuar con la comunidad target y mejorar los resultados de cualquier estrategia de *marketing*. Los profesionales en la materia destacan distintos “atajos” que destacar dentro del trabajo en *social media* que deberían hacer en las empresas, cualquiera sea su tamaño. Esto también analizaremos más adelante, porque como ya hemos desarrollado anteriormente las realidades de las Mipymes en Argentina las vuelven particulares en cuanto a la escases de herramientas, recursos y presupuesto para poder “sacarle el jugo” a estas herramientas.

¿Estaban preparadas para sumergirse en este mundo? ¿cuánta información contaban para aplicar las herramientas de las que venimos hablando?

A continuación, vamos a detallar los puntos importantes que debían considerar las empresas al sumergirse en este mundo del *marketing* digital, para poder dar pie a la reconversión necesaria hacia el mundo on line:

1. Como puntapié inicial, los especialistas destacan que hay que trabajar en el contenido de las publicaciones y la imagen en las plataformas sociales, y que eso se ha convertido en un requisito para adquirir notoriedad de marca. A las redes sociales las destacan como el canal perfecto para construir una relación de calidad con su público objetivo, segmentar la audiencia y aumentar la visibilidad de sus campañas y promociones.

Con las redes sociales es posible obtener una información muy valiosa para comprender cuáles son las necesidades actuales de los usuarios y, así, poder ofrecerles la mejor solución. Las redes sociales de una empresa, sin una estrategia de *marketing*, destacan que pueden crear una imagen negativa en su comunidad de seguidores y entre clientes potenciales.

En el contexto que venimos detallando, muchas empresas que ya tenían “una imagen de marca”, y avanzado lo descripto anteriormente, pudieron profundizar la comunicación con su público objetivo, comunicarles sus “nuevos”, o “no tan nuevos pero más frecuentes” canales de venta, formas de entrega, etc. Los que no, debieron arrancar de cero, lo que lleva tiempo para poder llegar a juntar público genuino y objetivo, que lea lo que ellas comenzaban a publicar, y que reciban los mensajes que las empresas necesitaban para sobrevivir.

2. Para los expertos, dentro del ABC de las redes sociales, uno de los puntos más importantes es la definición de objetivos que nos llevan a incurrir en redes sociales, para persistir en ellas. En su mayoría coinciden en la discriminación de acuerdo a los siguientes tipos:

- Dar a conocer tu marca en el mundo digital. En este caso, para las empresas que no habían incursionado en ellas.

- Mejorar la reputación digital. Esto, para todas las empresas que quizá ya tenían presencia, pero que era algo secundario, o al menos algo en lo que no tenían foco comunicativo y de imagen de marca.

- Gestionar una atención al cliente rápida y eficaz. Esto se volvía crucial en la pandemia, porque eran los únicos medios, en un mundo que intentaba acomodarse, donde los sistemas logísticos aun no estaban preparados para la demanda que comenzaba a existir.

- Aumentar la base de datos gracias a la captación de *leads*. Esto, opción para los que la pandemia encontró más preparados, que su trabajo ya no sería conocer el nuevo mundo, sino “sacarle el jugo” profundizando y mejorando la interacción.

- Aumentar las interacciones en redes sociales. Esto abarca a todos los que ya tenían “un pie” en el mundo digital, y fue el primer desafío también para los nuevitos en el área.

En este contexto debería sumarse el objetivo “sobrevivir” que es el que motivó a muchas de esas empresas a sumarse al mundo on line, sin otro propósito tan específico que se acerque siquiera a alguno de los anteriores.

Además de plantearse los objetivos generales, las empresas deberían enfrentarse con las formas de hacerlo. Porque muchas veces es fácil pensarlo, pero para empresas no capacitadas, con pocos recursos, y generalmente con recursos no formados en el área, se volvía muy difícil hacerlo de la forma correcta.

A nivel teórico, existe unanimidad en resaltar que lo que realmente se debe definir son los objetivos SMART en redes sociales. Un objetivo SMART tiene que cumplir con las iniciales de esta abreviatura en inglés:

- Ser específico.
- Que pueda medirse. Alcanzable (ser realistas).
- Relevante (para la evolución del proyecto).
- Estar delimitado en el tiempo (recomiendan plantearlos a medio plazo, con un mínimo de 3 a 6 meses).

3. “Cliente tipo”, o “cliente target”: Para los comercios tradicionales “de mostrador”, como se los suele llamar a los locales a la calle, el siguiente punto a desarrollar suele resultar más complejo. El cliente “tipo”, al que pretende llegar una empresa, al que se debe seducir y transformar en un cliente (a veces ocasional, y en otros casos con intención de fidelizar), es muy importante a la hora de invertir en canales

on line. Facebook, Instagram y Twitter son redes sociales que sirven como herramientas tanto para obtener interacción y direccionar nuestras propuestas, como para adquirir información valiosa sobre las personas que ya se encuentran interactuando con su marca. Es ese *Big data* que acaparó al *Marketing* 4.0 (el que estamos transitando aproximadamente desde el año 2018). Esto es gracias a que las mencionadas redes sociales, y principalmente en el caso de Facebook (las más transversal a nivel edades, géneros y culturas en cuanto a suscriptores), seguida por twitter que supo acaparar grandes generaciones; y en este sentido, aunque bastante relegado, Instagram que es el más “millennial” de las tres, que poco a poco va sumando generaciones anteriores a su red pero no logra ni la penetración ni la capilaridad de las anteriores. En estas redes sociales, como veníamos detallando, es posible encontrar todo tipo de usuarios, por eso los especialistas destacan que es muy importante segmentar a la audiencia y, de este modo, definir cómo las empresas van a dirigirse a ellos, qué tono emplear, cuándo y a qué hora publicar, etc. El objetivo, resaltan, será conectar emocionalmente con ese grupo de personas clave en la estrategia de *marketing*.

La creación del cliente tipo, o también llamado *Buyer* persona por su traducción de Inglés, es el gran paso para conocer a la audiencia a la que se dirigen las empresas, un personaje semi ficticio que representa el prototipo de cliente ideal. Pero para dar con él es necesario investigar y analizar una serie de patrones de comportamiento, características demográficas e intereses de los clientes actuales, y potenciales clientes. De acuerdo a la Cámara Argentina de Comercio, existen tan solo un 32,5% de empresas en el país, dentro de las calificadas como Medianas empresas que usan estudios, analizan o al menos contratan especialistas para conocer sus clientes (ya sea actuales como deseados). En esa lista sólo existen un 6% de pequeñas, y estas en un 98% dentro de los rubros digital, diseño y desarrollos tecnológicos. Lo importante, es que en unanimidad los estudiosos de la materia destacan que hay que saber cuáles son sus gustos, dónde les gusta comprar, qué hace que se decidan por un producto u otro, cuáles son sus hábitos de vida, etc. Dato no menor, es que muchas veces esos datos permiten a las empresas conocer en qué red social deben desembarcar, conociendo qué redes sociales usan, por cuanto tiempo y en qué horarios lo hacen. Más allá de que sabemos que en este contexto de ocio extremo en la sociedad, durante el aislamiento, ha cambiado el comportamiento dada la nueva realidad, que generó cambios de los hábitos y costumbres de toda la sociedad que incluye a todo tipo de consumidor. Hay que entender

la evolución de la masa de clientes previa, y actual, considerando la situación que puede cambiar el futuro hacia “la nueva realidad”, pero que también hay comportamientos de consumo que pueden volver a su “situación” previa, por su naturaleza. A pesar del contexto, que dificulta aún más la tarea de las empresas, porque muchas personas durante la pandemia han llegado a desconocerse ellas mismas dentro de esa realidad, entonces, ¿cuánto más difícil es que una empresa las conozca?. Lo cierto es que como ya adelantamos, de este tercer punto surge el cuarto.

4. La selección de las redes sociales apropiadas.

La teoría dice que conocer en qué plataformas está presente su “cliente tipo” es fundamental para que las empresas puedan invertir sus recursos de manera eficiente y obtener mejores resultados. Es preferible tener pocos perfiles sociales bien trabajados a tenerlos todos descuidados por falta de recursos o tiempo.

Las diferentes redes sociales requieren tratar el contenido de forma diferente, y pre pandemia suponían diferentes momentos de uso, cantidad de tiempo y “calidad” de navegación distinta. Imposible no reiterar que, en este contexto, como analizaremos más adelante tenemos que redefinir todos estos conceptos teóricos y adaptarlos a la nueva realidad.

Los especialistas destacan que cada red tiene su estilo y que el contenido, por lo tanto, es distinto. Recomiendan a las empresas, entonces, a definir una estrategia digital que tenga en cuenta las particularidades de cada red social y no publicar el mismo contenido en todas sin adaptarlo.

5. Calendario editorial enlazado a un plan de contenidos.

Por más ajeno que parezca a la realidad, a la posibilidad de haber logrado un planeamiento que no haya necesitado ajuste en la pandemia, siempre es bueno planificar más allá de que sea difícil en esta nueva normalidad.

Una vez que se conoce el estilo de nuestro cliente objetivo, donde encontrarlo y cómo comunicarnos hacia él, el siguiente paso es desarrollar un plan de contenidos, mediante el que se debe definir lo que la empresa/marca va a publicar en las diferentes redes sociales a lo largo de un tiempo determinado.

A la hora de desarrollar este plan de contenidos para redes sociales se deben considerar cuestiones como:

- Frecuencia semanal de publicaciones en que se harán, para cada red social.

- Tipo de contenido que se publicará: externo o interno, informativo o ilustrativo, con blog o canal de noticias propio, para mostrar los productos y servicios, crear interés sobre una temática con la que se identifica la empresa, etc.
- El lenguaje y los formatos que se emplearán en cada red social.
- La estrategia de *marketing* que la competencia está llevando a cabo en redes sociales.
- El contenido y los recursos a emplear en redes sociales

La idea general de los expertos es que para que el contenido se vuelva atractivo, este debe ser capaz de anticiparse a las propias necesidades del cliente, resolver sus dudas, y ofrecer contenido de valor. Por ejemplo, generando conversaciones, motivando interacciones, desarrollando posturas o gustos. De esa forma, se genera valor por ese mensaje, y como consecuencia esa empresa. Esto, si se consigue de forma repetida, genera un valor y toman como referente a la empresa o marca, generando esa sensación de encontrar siempre allí lo que uno ni siquiera sabía que estaba buscando. A esto le llaman convertirse en el “referente” del sector, tema o rubro para ese cliente, o consumidor.

A su vez, hay que hacer una programación del contenido, definir los canales a trabajar, la frecuencia de las publicaciones y los horarios evitando caer en la saturación o, en contraposición, en el abandono y escasa interacción. Tarea difícil en esta pandemia, cuando los horarios de acceso a redes y el consumo en tiempo se elevó de forma exponencial, casi tanto como el poder de contagio del Covid.

6. Plan de adecuación para crisis de reputación.

Las redes sociales pueden ser algo polémicas y un campo de malas interpretaciones. Y a veces eso ocurre en muy poco tiempo. Por esta razón, recomiendan tener planes para poder resolver las dudas a tiempo, ser muy cuidadoso en algunos temas y prevenir posibles crisis de reputación.

Lo que sucede es que cada vez los usuarios de redes interactúan más con las cuentas comerciales. Durante el 2020, de acuerdo a la CACE, el crecimiento de la interacción con base Junio interanual data de un crecimiento del 65%, mientras venía creciendo en mismos períodos 2018-2017, y 2017-2016 en 22 y 18 % respectivamente.

Además, la presencia de los “Haters” es cada vez más profunda. Se estima que la reacción social es de un 76% motivada por experiencias negativas, y un 17% por experiencias neutras. Lo que nos dice un dato muy llamativo, y es que la buena

experiencia no motiva tanto a expresar la opinión en las redes sociales. Por lo cual, hay que ser muy cuidadoso en este punto.

Pero esto no solo incluye la reputación negativa per se, sino que también contempla el evitarla, generando buena frecuencia de respuesta y adecuación del vocabulario. Es importante conocer que año a año la “ansiedad” o “búsqueda de respuesta inmediata” se ha incrementado. En diciembre 2019, se reconocían a los sábados por la noche y domingos por la tarde a los dos momentos donde se concentraban el 46% de las interacciones en Facebook. Las empresas, entonces, debían estar listas para dar respuesta durante dichos períodos. Pero son datos no conocidos aun para el período del aislamiento, que podemos llegar a estimar que se ha distribuido en los 7 días de la semana por el des-dibujamiento de los períodos laborales de la gente.

7. Análisis de los resultados

La mejora continua debe ser la principal motivación de las acciones y estrategias de *marketing*, así como lo es en la mayoría de los ámbitos sociales y empresariales. El desempeño y la inversión de los recursos y tiempo empleado no servirán de nada si no se comprueba su eficacia.

Se aconseja una medición constante y periódica, de la mayor rotación posible. De acuerdo al rubro y a la masividad del producto o servicio ofrecido, siempre teniendo en cuenta el peso de la temporalidad de los mismos (por ejemplo, la venta de electrodomésticos de acondicionamiento de año que tienen picos de estacionalidad), de forma semanal mensual trimestral y como máximo semestral.

Adaptarse y reconvertirse

Como dos caras de la única moneda corriente en los tiempos de Covid, para la pequeñas y medianas empresas, surgen la adaptación y la reconversión. Esa reconversión necesaria para “sobrevivir”, acompañada de una adaptación a medios y herramientas disponibles que se los permita.

Al cierre del primer semestre 2020 la Cámara Argentina de Comercio y la Federación de Comercio e Industria de la ciudad de Buenos Aires (FECOBA) informaron que unas 23 mil empresas MiPyMEs de CABA cerraron de forma definitiva durante el período de pandemia, con estimaciones que llegan a las 27 mil bajas para el período total incluyendo los tres primeros cuartos de año. Lo cierto y concreto es que esas 23 mil empresas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que ya efectivamente cerraron, representan el 20% de las empresas de la ciudad, y lo hicieron de forma definitiva, por lo que no volverán a abrir sus puertas. Por datos también proporcionados por FECOBA, la zona más afectada ha sido microcentro que para el cierre del semestre contaba con un 30% de desocupación de los locales a calle, seguido en gravedad por los barrios de caballito y flores. En lo que respecta a rubros más afectados, destacaron el de gastronomía, hotelero, y las industrias de textil, indumentaria y calzado. En los barrios de Once, Flores y corredores de Santa Fe, existe un 27% menos de locales abiertos, aun cuando bajo protocolos podrían abrir. En lo que respecta a locales dentro de galerías, y centros comerciales el número es aún más desolador, ascendiendo a 46% la estimación de desocupación de locales para el momento de su reapertura.

Tan inesperado como incierto, tan nocivo como destructor, tan indescifrable como complejo el covid 19 supo paralizar la economía del país, y reestructurar el mercado desde lo más profundo.

Con el ya detallado aislamiento a nivel nacional, en la primera fase donde sólo se permitían las actividades esenciales, comenzaba la odisea de las empresas. Si bien muchas, con bases en la tecnología y por el rubro pudieron seguir con las actividades con home office, esto representa a la minoría. Y dicha minoría, en su mayoría, al tener actividades en el país se vio afectada por la crisis, aun pudiendo no frenar sus actividades.

El mercado se paralizó en todos los rubros, excepto los esenciales. Hay que recordar que también el mercado en general venía recuperándose de un año particular, aunque no

tanto como el que comenzarían a transitar con pandemia. Post 2019, un año de incertidumbre política, muchas empresas llegaban al 2020 recuperando inventarios y recién volviendo a llenar el canal. Un canal que se había desabastecido, y que había bajado los niveles target de inventarios, dado el contexto económico tan incierto luego de las elecciones PASO en 2019.

Como pudimos analizar anteriormente desde el 20 de marzo 2020, las empresas se encontraron con un detenimiento total de sus actividades. Hay que tener en cuenta, que exceptuamos del siguiente análisis a las empresas que pudieron seguir su curso de la mano del teletrabajo, y las proveedoras de servicios que no vieron tan afectada su facturación por el receso generalizado.

Dentro del universo de empresas a analizar, que son las pequeñas y medianas empresas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, nos encontramos con una paralización temporaria y total de facturación. Incluso para aquellas inmersas en el mundo online, al no haber estado permitida la entrega en el primer período de confinamiento, no pudieron seguir operando. En algunos casos se generaron *back orders* (órdenes de compra acumuladas a la espera de producto disponible y asignación de ruta de entrega), y en otros directamente se suspendió la entrega de productos por desconocer en qué momento se podrían llegar a retomar las actividades. Si bien nadie imaginaba un aislamiento de más de 6 meses como sucedió en la realidad, la incertidumbre por el progreso de la enfermedad en el país no permitía estimar un regreso a la, por aquel entonces, llamada “normalidad”.

En dicho contexto se pueden analizar distintas realidades de las empresas, que las enfrentan a distintas consecuencias relativas al *marketing* digital:

- Las empresas experimentadas en *e-commerce*, que contaban con la posibilidad de focalizar esos días y presupuesto remanente en actividades de *marketing* para no perder presencia de marca.

- Las empresas que no habían experimentado en el comercio electrónico aun, pero sí contaban con un pasado *on line* de *marketing* o páginas web, que también podían acceder a las mismas herramientas.

- Dentro del *Marketing* on-line, también hay otros casos de muchas marcas y empresas con presencia en redes sociales y páginas Web, pero sin acceso publicitario al que estas redes proporcionan. Surgía entonces, una oportunidad para incursionarlas.

- Como último caso a analizar nos encontramos con las empresas que no contaban con ninguna clase de acceso a herramientas ni plataformas de internet. Este, el caso más complejo y resonante en las de tipo pequeño y medianas de primera categoría, como comercios de calle, tanto minoristas como mayoristas

La realidad, tal como se pudo desarrollar en la primera sección, las Mipymes en Argentina, donde según datos de la CAME un 46% están conformado por empresas de tipo familiar.

Una característica muy marcada de estas, es la aversión al cambio, la falta de voluntad a la adaptación de nuevas tecnologías, y más pronunciada a los cambios de estrategias de gerenciamiento de la empresa. En estas últimas, *marketing* se encuentra dentro de las más afectadas a la hora de proponer cambios en las empresas que tienen años de presencia en el mercado, que les fue bien y crecieron bajo un tipo de gestión y que no reconocen la necesidad de cambiarlos.

Las empresas que contaban con presencia en plataformas externas de comercio electrónico o Marketplace con anterioridad a la pandemia, fueron las que salieron menos desfavorecidas dentro del contexto planteado. Tenían medios de comunicación ya definidos para con sus clientes, en mayor y menor medida, medios de pago adaptados, y una logística ya probada para afrontar la reapertura que se iba a dar el 30 de abril, cuando el gobierno habilitó las entregas en CABA. Si bien no fue lo mismo, porque hasta incluso grandes plataformas como Mercado Libre que daban soporte con envíos de la empresa, sufrieron muchos inconvenientes y retrasos que los obligó a re planificar la cadena distributiva y organización de entregas. Si empresas de dicha envergadura lo sufrieron, a escala, las pequeñas con menos infraestructura y recursos fueron los últimos en poder “normalizar” los tiempos estándares de entrega y distribución.

Dentro de las empresas que ya contaban con ese gran paso dentro del mundo *on line*, hay otras que daban mejor provecho a su presencia en la red, publicitando de distintas maneras. Ya sea con aportes para la visibilidad dentro de las plataformas de *marketplace* ante búsquedas con palabras claves que destinaran a sus productos, pasando por banners y publicaciones pagas de redes sociales, y hasta pago por posicionamiento en buscadores como google. Ese fue el mejor de los casos, los que sufrieron menor impacto de readecuación a un mercado que se volcó a una relación 0% off line, 100% *on line*.

EL mayor inconveniente en estos casos, era enfrentar todas las actividades pagas luego de un período de facturación cero, lo cual afectó fuertemente el presupuesto de *marketing* de todas las empresas.

Pero otra realidad es la de las empresas en que no sólo tenían que lidiar con el problema presupuestario. Muchas empresas, con presencia en redes sociales, o hasta incluso páginas Web, seguían resistiéndose al comercio electrónico y a la utilización de herramientas *on line* para promocionar su marca, hacerla crecer, aumentar la exposición de sus productos o incluso lograr mayor penetración o capilaridad. En estos casos el desafío no solo constaba en comenzar a informarse acerca de las herramientas disponibles, sino lo más difícil que es usarlas correctamente.

En el caso de aquellas que su vida transitaba un 100% en el *off line*, la situación fue muy compleja. El atajo más tomado en Argentina, al igual que otros países de Latinoamérica como Perú , Bolivia y Uruguay, fue el de las redes sociales. Proliferaron perfiles comerciales de instagan y Facebook en su mayoría. Las plataformas de pago de tipo billetera virtual fueron sus grandes aliados. El problema, es que una red social comercial debería ser abierta en función a una imagen de marca, con sus características, deseos y amplitud bien definidos. Porque desde la selección del estilo estético, hasta el gráfico y comunicacional son cosas que se planean detalladamente para lograr el éxito de esa cuenta. Pero el obligado desembarco en el mundo *on line* ya era para muchos un gran esfuerzo, un camino desconocido al cual allanar con la experiencia del día a día.

La reconversión del negocio pasó a ser algo “obligatorio” para las empresas. Y allí la gran nueva incógnita ¿cuál es el futuro de estas empresas? ¿cuál será su nueva “normalidad” post pandemia? ¿será un desembarco definitivo en el mundo *on-line*, o sólo un paliativo para la situación actual? ¿se puede lograr una buena experiencia *on-line* desde el desconocimiento del mismo, que les permita enamorarse de estas herramientas y adoptarlas en el futuro?

Lo cierto es que, en este contexto, la solidaridad de los argentinos hizo lo suyo. Fue así como surgieron plataformas de ayuda para estas empresas que estaban hundidas en el *off line*, en un mundo que sólo comenzó a manejarse *online*.

Nuevas Sociedades en Pandemia: Oportunidad para “jóvenes” profesionales, y “anticuadas” empresas.

Una historia positiva y esperanzadora en un año inédito. Con la finalidad de evitar más cierres en medio de la crisis, jóvenes argentinos generaron una red de voluntarios que asesora a emprendedores de todo el país en redes sociales, *marketing* y más áreas. Los conectan a partir de una plataforma y así ya asistieron a 300 comerciantes. Aglutinaron más de 550 voluntarios registrados que ayudaron a unos 300 emprendedores, materializando una gran comunidad solidaria. Tanto los negocios que desean recibir ayuda, como aquellas personas que quieren ser voluntarios se registran en una página web. Los voluntarios encuentran un formulario que completan con sus datos personales, conocimientos, el link de su perfil de LinkedIn (opcional) y en el que mencionan en qué podrían cooperar puntualmente. En el caso de los emprendedores, manifiestan qué desafíos afrontan en la actualidad y cuál es su requerimiento. Un equipo de gestión evalúa los potenciales “*matches*” en función de las capacidades del voluntario y las necesidades declaradas por el negocio. En una crisis de tal magnitud, con miles de persianas que no vuelven a levantarse y trabajadores que pierden su empleo, los gestos y las buenas intenciones tienen un valor extra. Estas nuevas plataformas de sociedades, llamada paulatinamente generó alianzas con cámaras de comercios, otras organizaciones e inclusive institutos.

Esto lo que logró, es que esos jóvenes profesionales de todos los rubros (porque no sólo son de *Marketing* y comunicación, sino desde colaboradores en materias de administración e impuestos, pasando por legales y hasta motivacionales se incorporaron) pudieran dar ese aporte profesional que muchas empresas necesitan, y no pueden o quieren pagar. Ese profesionalismo actualizado, que conoce nuevas técnicas y metodologías que lejos de venir a reemplazar las clásicas de las empresas en cuestión, vienen a complementarlas pulirlas y mejorarlas.

Caso de Estudio

El caso de estudio del presente trabajo, refiere a una empresa de tipo Mypime Familiar, rubro calzado, que se encuentra en el mercado desde el año 1982.

La misma, en sus inicios localizada en el barrio Recoleta en el corredor comercial de avenida Santa Fé, y luego trasladada a calle Callao (intersección del mencionado corredor).

La familia de productos ofrecida, desde sus comienzos hasta marzo 2020, fue de calzado urbano y deportivo para toda la familia (niños y adultos, tanto para hombres como para mujeres) con una cantidad de artículos que rondan los 200 modelos, abarcando todas las categorías mencionadas.

Pre pandemia y confinamiento, la empresa no contaba con redes sociales, ni presencia en el mundo *on-line*. Tampoco contaba ni con plan de negocios, *marketing* ni comunicación off. Su dueño, siempre fiel a su clientela, conservaba el negocio de tipo “mostrador”, y no creía necesitar más que buena atención y buenos productos para llegar a sus clientes.

Al llegar el confinamiento estricto, se encontraron con la falta de herramientas para comercializar en dicho contexto. Nunca habían incursionado en *delivery*, excepto casos en que el mismo dueño, o sus empleados, alcanzaban a domicilio sólo a clientes de muchos años, que por algún motivo no podían pasar a retirar la mercadería.

Ante dicha situación, no había nada más que esperar que una facturación nula, y una reconversión con muy bajo presupuesto. Los salarios de los 6 empleados se mantuvieron, transformándose en costos altísimos para un local con ningún ingreso.

Deudas a proveedores no tenían, pero estaban en una situación delicada de stock. La pandemia llegó en pleno recambio de temporada, con muchas órdenes de compra ya hechas a sus proveedores, y stock desbalanceado entre unidades de verano que nunca terminaron de venderse, y artículos de invierno que no sabían si iban a poder vender.

Las órdenes de compra prometidas (que pensaban pagar con los ingresos de las últimas unidades en liquidación de temporada verano), fueron sostenidas, y recibidas bajo un plan de pagos de 15 y 30 días al proveedor. Suponiendo, en un comienzo, que la restricción no pasaría de 15 días de confinamiento.

Lo cierto es que la mercadería se siguió comprando, siempre retrasando la entrega por imposibilidad de abrir el local para recibirlas, pero la restricción de apertura perduró más de lo esperado.

Se realizó una entrevista de tipo semi estructurada en forma presencial, el 12 de Septiembre de 2020, con el dueño de la empresa, quien nos contó la odisea que vivió durante los primeros meses de pandemia. La misma, de una duración de dos horas, refleja las grandes dificultades de las empresas más chicas, menos preparadas, que supieron ser exitosas, pero no estaban preparadas para cambios tan rotundos que requería la inmersión en el mundo on-line.

De la misma se desprenden las siguientes conclusiones:

- La primera etapa de confinamiento, se enfrentó suponiendo que sería por un período corto. Esto llevó a que la situación agravara la posición de stock, porque no detuvieron las compras sino hasta el mes de abril donde comenzaron a prever que no todo se resolvería tan rápido como al comienzo estimaban.
- Algunos clientes de años, que tenían el contacto del dueño (no más de diez personas) hicieron pedidos, que el dueño entregó personalmente en sus domicilios durante el confinamiento estricto.
- Cuando fue habilitado el *delivery*, el primer paso fue colocar un cartel en el negocio, con el número de teléfono al que se tenían que contactar para realizar las compras.
- En cuanto a logística, los primeros 17 días fueron realizados entre 3 de los empleados (los que no pertenecían a los grupos de riesgo). Las entregas se dividían de acuerdo al domicilio de cada uno de ellos. Lo cierto es que no llegaron a las 40 ventas en esos 17 días. Menos de las transacciones realizadas en un día pre pandemia.
- En paralelo, uno de los empleados creó un usuario en Facebook, y cada uno de los empleados envió a todos sus amigos una invitación a unirse en amistad. El usuario fue creado como persona, y no como página. A fines de abril, el hijo del dueño creó una página asociada a dicho perfil, a quien podían administrar todos los empleados.
- El problema no era sólo la falta de clientes, sino el desconocimiento del stock en el local, para poder dar respuesta a las pocas potenciales transacciones que tenían por delante. La compañía no contaba con un sistema en el que puedan

ver el stock disponible. Para toda consulta, el dueño debía acercarse al local. Fue así como el dueño decidió ir todos los días al local, y permanecer encerrado con el fin de acatar la restricción, pero poder dar información a sus clientes acerca de la mercadería disponible.

- Finalmente luego de los 17 días con *delivery* “propio”, contrataron un cadete que facilitaba la tarea de reparto.

- A mediados de mayo, el whatsapp del dueño pasó a suscripto como Business, y la oferta se realizaba por sólo 30 modelos (de 200 pasaron a 30) que fueron los que pudieron pasar a inventario para llevar un control domiciliario.

- Para fines de mayo la compañía contaba con página de Facebook, Instagram, y Whatsapp Web.

- En la primera incursión en dichas herramientas, se encontraron con que el público objetivo representaba no más del 10% de la gente que entraba en contacto con ellos. Esto se debe a que los amigos que contaban, eran del entorno de cada empleado, que no compartían zona ni productos de interés. El famoso *target* objetivo, no estaba siendo alcanzado. Tampoco lo tenían bien definido.

- En Junio, ya con mejores condiciones respecto al confinamiento, ante la escasa facturación (en todos estos meses habían facturado el equivalente a 14 días hábiles pre pandemia) y las grandes dificultades que enfrentaba el dueño para seguir sosteniendo el sueldo de los empleados, decidieron hacer la última inversión con ahorros personales. Las palabras de Jorge, el dueño, fue el “último esfuerzo que estaba dispuesto a hacer antes de cerrar el local”. Contrataron a un estudiante de *Marketing*, amigo del hijo del dueño, para que los ayude con las redes sociales.

- Los objetivos planteados por Alexander, en quien depositaron los últimos ahorros para salir adelante, fueron creciendo semana a semana, de acuerdo al siguiente orden:

- o Primero debían pensar en quienes eran los clientes “tipo” del negocio. Este fue un paso costoso para el dueño, que según informa, pasó 4 días definiéndolo.

- o Luego, definir el presupuesto de inversión en publicaciones. Para ello también, el siguiente paso era definir qué productos iban a promocionar, sacar y seleccionar fotos, y definir los precios.

- o Una vez definido lo anterior, el siguiente objetivo fue realizar las publicaciones con un plan de publicaciones. Se definieron 4 publicaciones mensuales, promocionadas tanto en Facebook como en Instagram.
- o Como objetivo a largo plazo, definieron la implementación de una página web, que deberían lanzar en febrero.
- o Se invirtieron USD350 en el primer mes, alcanzando nuevos seguidores, y logrando incrementar las ventas en 2 meses, llegando a conseguir que el 40% de los amigos que consultaban por compras, efectivizaran la misma.
- o Para octubre, lanzaron la tienda nube a través de Instagram, a la que también direccionaban ventas de Facebook y Whatsapp.
- o Se unieron a Mercado Pago, y de esta forma lograron cerrar el círculo para poder ofrecer financiación en las ventas on line.
- Con la incorporación de la ayuda de Alexander, lograron sumergirse en el mundo on-line, y de forma abrupta cambiar el formato de negocio.
- Durante los primeros dos meses, el dueño manifiesta haber sufrido mucha incertidumbre, desconfianza y temor, pero que una vez lograda la interacción con los clientes supo que era un camino en el que debían seguir, a pesar que de a poco podían ir recibiendo gente en su local.
- Lograron complementar, y hasta lanzaron el servicio “pick up” y “pago contra entrega” para esos clientes que se animaban a elegir por whatsapp los modelos, pero se resistían a realizar pagos on-line.
- La logística, para fin de año, seguía siendo un híbrido entre servicio de mensajería por moto, y el dueño que cambió sus días de supervisión en el local, por establecer recorridos diarios de reparto.
- El local, luego del lanzamiento en redes sociales, recuperó facturación de entre el 60 y 70% en comparación con los mismos meses del año anterior, y logró llegar a nuevos clientes, que posiblemente fidelicen y logren sumar a su cartera de clientes cuando se desate “la nueva realidad”.
- Detectaron nuevas generaciones de clientes (la edad promedio es claramente más baja que antes), y por eso decidieron adaptar los “clientes target” para llegar a más franjas etarias.

- Las fotos pasaron a ser tomadas por un profesional de fotografía, llegaron a hacer canje con referentes de Instagram, y los mensajes comunicacionales son elegidos cada vez con mayor atención, se programan las respuestas a los clientes, y se definió una nueva política de cambio de productos para las ventas a través de correos oficiales.

Para resumir la experiencia, una frase textual del dueño: “nunca sentí la necesidad de cambiar el formato de mi negocio, porque me iba bien. Nunca me gustaron ni internet, ni todo lo que funcionara en ella. Para mí, siempre fue humo. Uno nunca puede hablar de lo que hubiera pasado en caso de haber tomado decisiones distintas, pero puedo asumir que podría haberme ido mejor si este camino lo arrancaba antes. Y también, que podría haber quebrado si no tomaba la decisión de reconvertirme, en el momento que la tomé.”

Conclusiones

En este trabajo se desarrolló la afectación del COVID 19, con sus consecuentes restricciones de circulación en la Ciudad de Buenos Aires durante el año 2020, para las empresas MiPyMEs. En respuesta al interrogante principal que motivó la investigación, se pudo determinar que dicho tipo de empresas no se encontraban preparadas para una migración de los tradicionales formatos de venta presenciales, hacia la venta en línea (por internet), donde deberían desplegar estrategias de *marketing* digital para su reconversión y adaptación a la “nueva realidad”. Profundizando sobre los demás interrogantes, se detectó que además de la aversión al cambio, sufrían desconocimiento y falta de experiencia en estrategias de *marketing* general, y en especial digital.

Se cumplieron los tres objetivos del trabajo. Por un lado, pudiendo profundizar en el acceso y disponibilidad de herramientas de *marketing* digital con las que contaban las empresas MiPyMEs para reconvertirse, analizando su evolución y detallando las características de todas ellas. Se determinó, con la evidencia recolectada, que la reconversión fue necesaria en diversos aspectos (tipos de formato de negocio, venta, organización, procesos logísticos, etc) para poder sobrevivir. Con el caso de estudio, se logró el tercer objetivo, pudiendo conocer desde adentro la experiencia de una empresa.

Se pudo detectar que la historia previa de las empresas, fue determinante para las decisiones y cambios que iban a tener que afrontar para sobrevivir en el mercado. Se detalló, en este trabajo, la relación entre el estado de desarrollo de dichas herramientas antes de la pandemia, y la velocidad/facilidad de reconversión de sus formatos de negocio: siendo más rápido para aquellas empresas que contaban con experiencia y conocimiento; y proporcionalmente más lento/difícil para los que no estaban aún inmersos en dicho mundo. En el análisis de las herramientas de *marketing* digital disponibles, se describieron el estado previo pandemia, y la consecuente evolución, así como también el mismo proceso presente desde el lado de los consumidores, evidenciando que el tipo de consumo cambió (no sólo el canal), lo que requirió un proceso de adaptación muy fuerte y repentino para las empresas. Yendo al detalle, en el trabajo se describe también, cómo ese proceso de reconversión generó la necesidad de creación de cuentas en redes sociales, estudio y definición de clientes objetivo, establecimiento de condiciones y formato de venta, desarrollo de logística adaptada, acceso a plataformas de pago nuevas, y desarrollo de marca virtual. Además, se describe como se vieron

obligados a generar mensajes comunicacionales, calendarizarlos, y elegir detalladamente el contenido a transmitir; mientras que, para las empresas ya experimentadas el desafío fue profundizarlo, generar capilaridad y fortalecimiento de marca, mejorar y ampliar procesos de gestión virtual, sumado a la inversión para lograr captar a los nuevos clientes que también eran novatos en los formatos de compra disponibles. Por el lado de la comunicación, como todas las empresas, debieron ajustar mensajes, calendarios, periodicidad, y adaptarse al nuevo ritmo de vida de la gente durante el aislamiento estricto, y también posterior a él, con las nuevas rutinas que todos debieron adquirir.

Quienes ya tenían cierto avance en el mundo on-line, fueron menos dañados por el nuevo contexto, aunque de todos modos obligados a migrar a un funcionamiento 100% virtual. Surgieron entonces plataformas de comercialización que desarrollamos a lo largo de la investigación, como *marketplaces*, y diferentes plataformas que permitieron dar capilaridad de mercado para este tipo de empresas que estaban más avanzadas.

Como se mencionó anteriormente concluimos con la investigación en que, el estadio previo de conocimiento y ejercicio de *marketing* digital y sus herramientas, fue lo que marcó la particular situación a la que tuvo que enfrentarse cada una de ellas para reconvertirse y/o sobrevivir. Pero de forma general, a todas les delimitó la adaptación de procesos y formatos de negocio, y por ello se describieron todas las herramientas disponibles que ofrecía el mercado, detallando cómo fue el impacto de acuerdo a la situación de cada empresa. También se estudió al otro protagonista del cambio que fue el consumidor, que estaba evolucionando, le surgieron necesidades nuevas, formas de consumo diferentes, y hasta estados de ánimo que requerían un tratamiento especial de la comunicación. Nació una nueva interrelación empresa-usuario, y por ello durante el trabajo se profundizó sobre el consumo de usuarios en tiempo y cuentas, y cómo ello impactó en la presencia de nuevas cuentas empresariales principalmente en Facebook e Instagram. En el presente trabajo se explica y desarrolla cómo el aumento del consumo en minutos y usuarios de internet en general, al convertirse en el único medio para llegar a la compra de artículos no esenciales junto con las páginas de internet, generó la profundización y proliferación de plataformas a disposición de los consumidores. El uso de billeteras electrónicas fue otro de los grandes desarrollos de la nueva normalidad, necesarias para realizar las transacciones virtuales. Se detalló también la evolución de otra plataforma que aumentó drásticamente durante la pandemia, que es Whatsapp Business, quien se convirtió en el medio

para compartir de forma práctica y rápida los catálogos disponibles, y una forma de comunicación fluida, natural, y de fuerte presencia en los consumidores.

Con el caso de estudio de una empresa de tipo PyME del rubro calzado situada en la Ciudad de Buenos Aires, se pudo ejemplificar el proceso de reconversión de una empresa que, previa restricción de circulación, no contaba con ningún acceso o experiencia en el mundo digital, así como tampoco contaba con capacitación o interés por el mismo. Con el cierre sorpresivo, se fue adaptando primero al formato “*delivery*”, luego con ayuda de un profesional pudieron iniciar su presencia en redes sociales y mejorar su logística de entrega con un cadete, definir su personalidad de marca, clientes objetivo, estrategia de *marketing* general y específicamente digital, como así también crecer en metodología de gestión de inventarios y venta personalizada. Se pudo evidenciar el trabajoso proceso de adaptación, la necesidad de inversión y acondicionamiento no solo de los procesos, sino también de la mentalidad de gestión de sus dueños, y del entrenamiento necesario en el personal, para adaptarse a la “nueva normalidad”.

La investigación permitió validar las tres hipótesis planteadas inicialmente en el trabajo: por un lado se detectó que las empresas de tipo MiPyMEs no se encontraban preparadas para los cambios de consumo exigidos por la pandemia; por otro, se desarrollaron los impactos de los cambios sociales y de consumo, exponiendo cómo la reconversión fue directamente proporcional a su conocimiento e involucramiento previo, en implementación de herramientas de *marketing* digital; y, por último, se validó la tercer hipótesis, ya que se demostró que el nuevo mundo de *marketing* digital fue acompañado de muchos procesos y reestructuraciones nuevas, que llevaron a las empresas a configurar desde sus clientes objetivo, hasta sus procesos de venta, stock, planes de comunicación, contenido, y acceso a plataformas para implementarlos.

La realidad de las empresas cambió para todas, sin excepción. Algunas fueron gravemente afectadas, y las que no supieron o pudieron adaptarse, debieron “bajar persiana”. Mientras que aquellas que se animaron al cambio, siendo poco o mucho el necesario, que obligó a sumarse a la virtualidad, fueron las que pudieron preservar al menos una porción de facturación de cara a la “nueva realidad de consumo”, y necesidades del consumidor.

Referencias bibliográficas:

- Bassat, L. (1999). *El libro rojo de la publicidad*. Barcelona, España: Ediciones Folio.
- Cicourel, A. (1982). *El método y la medida en Sociología*. Madrid, España: Nacional.
- Gold, H. (2015). *The digital advertising guide*. Recuperado de <http://ovrdrv.com>
- Martín Jimenez, M. (2020). *Marketing Digital*. Buenos Aires, Argentina: Alfaomega
- Morrisey, G. (1996). *Planeación a largo plazo. Creando su propia estrategia*. Mexico D.F, Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Palacio, P. (2020). *La economía argentina en 2020: entre la crisis del Covid-19 y las restricciones estructurales del desarrollo periférico*. Recuperado de <http://ojs.econ.uba.ar/index.php/LATSUR/article/view/1994>
- Sanna, D. (2013). *Comunicación rentable en Marketing*. Buenos Aires, Argentina: Marcom Ediciones.
- Serra, R, Iriarte, J. (2000). *El Nuevo Juego de los Negocios*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Norma.
- Solana, D. (2017). *Postpublicidad: versión líquida*. Barcelona, España: Ed. Doubleyou.
- Stern, J, Testorelli. G. (2005). *Las claves del marketing actual*. Buenos Aires, Argentina: Norma.
- Testorelli, J. (2003). *Dirección eficaz de PyMEs*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- Vicente, M. (1993). *Marketing de Servicio*. Buenos Aires, Argentina: Macchi

Páginas de Internet:

- “Cámara Argentina de Comercio Electrónico”
<https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- “Cámara Argentina de comercio web page”
[http://www.capacitacion.cac.com.ar/cursos_online/Como_lograr_un_marketin_g_exitoso_por_Internet: el desarrollo de campanas 102 \(consultada 2/10/2012](http://www.capacitacion.cac.com.ar/cursos_online/Como_lograr_un_marketin_g_exitoso_por_Internet:_el_desarrollo_de_campanas_102_(consultada_2/10/2012)
- “Cámara argentina de la mediana empresa”
<http://www.redcame.org.ar/Nuevoshorizontes>
- “Federación de Comercio e Industria de Buenos Aires”
<https://fecoba.org.ar/infomes>
https://drive.google.com/file/d/1iLnVjHlSnPxcWkWocnOOQ3c-_Tp4l48C/view
- “Gartner Inc.”
<https://www.gartner.com/en/insights/leadership-vision>
- “Ministerio de desarrollo productivo”
<https://datos.produccion.gob.ar/PyMEsregistradas/>