

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

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

"Plan de marketing para el lanzamiento de un producto que posicione la start up Wetrex en Ciudad Autónoma de Buenos Aires para el primer trimestre del año 2022".

AUTORA: ALICIA RODRÍGUEZ QUIÑONEZ

DIRECTOR: MATIAS ARISTEI

Resumen

El objetivo del presente trabajo es la implementación de un nuevo producto en el mercado. Particularmente hace referencia a Google My Business ofrecido por una consultora de marketing digital denominada Wetrex. Así mismo, explora como las herramientas digitales pueden mejorar sus probabilidades en el mercado frente a los competidores y obtener una ventaja competitiva.

En cuanto al método utilizado, se realizó un estudio cualitativo utilizando datos primarios y secundarios. Además fue dividido en cuatro fases: fase I: El primer momento de exploración, donde se identifica el problema de investigación a partir de un análisis de contexto, se plantean unos objetivos y se hace una exploración de antecedentes. Fase II: En el segundo momento de construcción, se elabora un marco teórico y conceptual constituyendo la carta de navegación de esta investigación. Así mismo, se elabora las técnicas e instrumentos para la recolección de información, tales como la aplicación de la bibliografía consultada. Fase III: El tercer momento, se da operatividad a la investigación, mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de información. Fase IV: El cuarto hace referencia a la construcción de sentido y resultados, que exige organizar y reordenar los resultados para llegar a la elaboración de conclusiones.

En cuanto a las conclusiones, se pudo determinar que el proyecto tuvo resultados positivos a nivel financiero ya que la VAN es positiva y la TIR mayor que cero. Por lo que la implementación del nuevo producto de Wetrex al mercado la llevará a obtener ventajas competitivas como niveles de rentabilidad desde el primer año de su ejecución.

Palabras claves: Consultoría, plan de marketing, plan estratégico, herramientas digitales.

Abstract

The objective of this work is the implementation of a new product in the market. In particular, it refers to Google My Business offered by a digital marketing consultancy called Wetrex. Likewise, it explores how digital tools can improve your chances in the market against competitors and gain a competitive advantage.

Regarding the method used, a qualitative study was carried out using primary and secondary data. It was also divided into four phases: phase I: The first moment of exploration, where the research problem is identified from a context analysis, objectives are set and a background scan is made. Phase II: In the second moment of construction, a theoretical and conceptual framework is elaborated constituting the navigation chart of this investigation. Likewise, the techniques and instruments for the collection of information are elaborated, such as the application of the consulted bibliography. Phase III: The third moment, the investigation is made operational, through the application of the information gathering instruments. Phase IV: The fourth refers to the construction of meaning and results, which requires organizing and rearranging the results in order to draw conclusions.

Regarding the conclusions, it was determined that the project had positive financial results since the NPV is positive and the IRR greater than zero. Therefore, the implementation of the new Wetrex product on the market will lead it to obtain competitive advantages such as profitability levels from the first year of its execution.

Keywords: Consulting, marketing plan, strategic plan, digital tools.

Índice de contenidos

Introducción 1

1.1. Contexto.....	2
1.2. Presentación de la situación problemática.....	3
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
2. Análisis de la situación.....	6
2.1. Análisis PESTEL	6
2.1.1. Contexto político – legal.....	6
2.1.2. Contexto económico.....	7
2.1.3. Contexto social.....	9
2.1.4. Contexto tecnológico.....	10
2.1.5. Contexto ambiental.....	13
2.2. Análisis de mercado	14
2.3. Análisis del cliente.....	16
2.4. Análisis de la competencia	19
2.5. Análisis de la organización.....	21
2.6. Diagnóstico FODA.....	24
3. Marco referencial.....	26
3.1. Estado del arte.....	26
3.1.1. La innovación digital.....	26
3.1.2. El Marketing Digital.....	27

3.1.3.	Digitalización	30
3.1.4.	Larga cola (Long Tail)	30
3.1.5.	El Marketing Mix	30
3.1.6.	El impacto digital en el comercio minorista	33
3.1.7.	Los formatos operativos del comercio minorista	35
3.1.8.	Cambiando los modelos de negocio	36
3.1.9.	La satisfacción del cliente	37
3.1.10.	Resumen	39
4.	Metodología	41
4.1.	Alcance de la investigación	42
4.2.	Enfoque de recolección de datos	42
5.	Formulación estratégica	44
5.1.	Introducción	44
5.2.	Segmentación de mercado	45
5.3.	Perfil del target	49
5.4.	Posicionamiento	50
5.5.	Plan estratégico	50
5.5.1.	Estrategia de Marketing	73
5.5.2.	Objetivos estratégicos	76
5.6.	Plan táctico	80
5.7.	Presupuesto	88
5.8.	Seguimiento y control	90
6.	Conclusiones	91

Bibliografía	93
---------------------------	----

Índice de figuras

Figura 1. Retos para la transformación digital.....	11
Figura 2. Apoyo del gobierno para la digitalización de las Pymes.....	12
Figura 3. Subclasificación del segmento.....	44
Figura 4. Las fuerzas de los actores claves.....	51
Figura 5. Factores claves de éxito.....	55

Índice de gráficos

Gráfico 1. Riesgo político en Argentina.....	7
Gráfico 2. Ciclo de vida.....	52
Gráfico 3. Matriz BCG.....	49

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz BCG.....	48
--------------------------	----

Introducción

Las implicaciones de la evolución de las TIC (tecnologías de información y comunicación) para las empresas han llevado a considerar el cambio como una variable más en la planeación estratégica. Por consiguiente, la aplicación de las mismas para el desarrollo y crecimiento de una empresa, son cada vez más desafiante (Arellano, 2018).

Las oportunidades laborales existentes están aumentando con el uso de medios electrónicos y especialmente las tecnologías de Internet en el comercio y las relaciones comerciales. Las ventas de productos comercializados se han vuelto más fáciles; la publicidad, el posicionamiento de marca, la promoción de productos, el soporte de preventa y posventa y canales similares se han vuelto más efectivos en el entorno electrónico.

En Google, por ejemplo se realizan unas 80.000 búsquedas por segundo en todo el mundo, lo que sería un promedio de 7 millones de búsquedas diarias. Año a año, la búsqueda a través de esta plataforma aumenta entre un 10% y un 20% y se considera que será una tendencia que seguirá creciendo con el correr del tiempo. (Internet Live Stats, 2021).

Internet y el comercio electrónico, brindan oportunidades para los nuevos emprendedores que desean iniciar una empresa. Google My Business, es una herramienta, dedicada a la ayuda de las pymes, en la que los pequeños negocios, lograrían un aumento de su visibilidad, por consiguiente una cartera de clientes más extensa y, como resultante, el aumento de sus ventas.

En efecto, los pequeños negocios, al implementar estas estrategias obtendrían importantes mejorías para existir en un entorno virtual y continuar con sus actividades organizativas (Diaz, 2014).

En definitiva, el presente proyecto se vincula a implementar estrategias de posicionamiento de un nuevo producto de la empresa Wetrex para atender a las necesidades de los pequeños comercios en cuanto a la inclusión de las TIC en sus respectivos negocios. Más precisamente el uso de asistencia de pymes para usar herramientas digitales (Google my business).

En cuanto a la estructura a continuación se va a realizar el planteamiento del problema y los objetivos tanto general como particular. Posteriormente se va a establecer el marco

teórico con las principales conceptualizaciones y referentes teóricos conformando la carta de navegación del trabajo. Luego determinar la metodología de trabajo para llegar al resultado con sus respectivas conclusiones.

En cuanto a la metodología utilizada la investigación iniciará con un enfoque deductivo, analizando de lo general a lo particular, teniendo como punto de partida el análisis de las fuentes primarias y secundarias de información. Así mismo se consideran textos académicos que presenten un análisis del fenómeno de estudio. Del mismo modo, se realizarán entrevistas dirigidas a los dueños de las pymes con el fin de recabar información con respecto al impacto de las TIC en sus modelos de negocios.

1.1.Contexto

El marketing en su versión digital es el producto de aplicar tecnología a las estrategias, como menciona Bill Gates, fundador de Microsoft, “Si no está en internet, no existe”, (Gates, 1996) mencionada en los 90’s cuando junto con Steve Jobs (fundador de Apple) trabajaban en masificar la tecnología, asegurando que la transformación digital llegaría a todos los hogares. En ese entonces existían una pequeña cantidad de empresas volcadas al desarrollo de tecnologías como HP, IBM, DELL etc., que trabajaban en tecnologías para empresas especializadas, dedicadas a rubros contables y de desarrollo de software.

El internet es la herramienta que despegó demostrando que los inconvenientes son atractivos para el desarrollo de las mejoras. Las personas resaltaban las deficiencias de Internet, pero eso no frenó la utilización de este nuevo y emocionante modo de comunicarse. ¡Era demasiado divertido para ignorarlo! Todo lo que tenía que ocurrir para que no hubiese retorno posible, era mejorar la rapidez de las conexiones, bajar los precios de los dispositivos de comunicaciones y masificarlos, y ampliar el contenido de la Word Wide Web. (Gates, 1996)

Lo que años más tarde derivó en una percepción intuitiva que las formas de distribución, fabricación y comercialización de productos estaban cambiando. En un principio se advirtió la transformación de los productos, clientes y mercados en industrias del espectáculo y los medios de comunicación, sin embargo, en un rápido vistazo en eBay

por los años 2000 nos muestra que la transformación digital opera de forma extensa, desde los coches hasta los aviones según Anderson. (Anderson, 2006)

Con todas las aperturas que se abrieron después de la masificación de la tecnología alrededor de la década de los 90, fue utilizado el marketing digital por primera vez como definición, y hacía referencia principalmente a publicidad. Sin embargo, con el surgimiento de nuevas plataformas sociales y móviles, se fue expandiendo, desembocando que para los años 2000 y 2010, el concepto de crear una experiencia que involucre a los usuarios tome relevancia, el cual hizo que cambie su concepto de lo que es ser cliente de una marca. (Estrade Nieto, et al 2012).

1.2.Presentación de la situación problemática

Los pequeños comercios de barrio, principalmente las verdulerías, muchas veces se encuentran en una situación en que no poseen grandes recursos económicos para invertir en la digitalización, entonces el uso de productos digitales de gran alcance y bajo costo puede significar un vehículo apropiado para consolidar su negocio.

Seis de cada diez porteños compran más de dos veces por semana en la verdulería del barrio y para ellos, el asesoramiento del vendedor es muy importante al volcarlas luego en las recetas caseras. Esa relación parece más distante en las verdulerías de los supermercados, ferias o mercados, que aparecen por detrás en el ranking de elección (Giambartolomei, 2018).

Actualmente locales de barrio son elegidas por los usuarios finales, sin embargo, están evidenciando que negocios como el transporte público como los taxis, mercados de ropa como los centros comerciales, se vieron rápidamente reemplazados por plataformas digitales, lo que despierta la necesidad de anticiparse a esta digitalización y mantener su negocio intacto bajo diferentes circunstancias.

La importancia de estar en línea en estos tipos de servicios de primera necesidad demanda la selección apropiada de redes sociales que se utilizarán para fortalecer su negocio. Google Maps, WhatsApp, Instagram y Facebook son las más utilizadas dentro de este grupo de negocios.

Para incluir la digitalización en este grupo de negocios que se han manejado históricamente fuera de línea, debe existir una propuesta de valor que no implique muchos desafíos para los mismos, partiendo del concepto que lo sencillo es bueno, basado en que los productos tangibles o intangibles tenemos que sentir que podemos dominarlos.

El principal desafío que se encuentra en Wetrex es el desarrollo de un producto que atienda las necesidades de digitalizarse de los pequeños comercios, determinamos que una forma de crecer es con una estrategia de cola larga, elaborando un producto de bajo costo que pueda ser vendido a una gran cantidad de pymes.

En estos negocios fuera de línea el producto que tenemos será relevante y valorado por lo que ofrece, abre una puerta a los comerciantes pequeños que no tienen acceso al comercio online y genera una propuesta a largo plazo.

Wetrex nace de un grupo de profesionales especializados en marketing que se desempeñan como analistas seniors en una empresa de telecomunicaciones y consumo masivo, con el fin de aplicar los conocimientos y la experiencia adquiridos durante muchos años, motivados en responder a un mercado cambiante y demandante de innovación tanto en formas de comercialización como en publicidad. Es por ello por lo que crearon la Consultora de Servicios de Marketing y Publicidad.

Detectamos que existe una carencia en la forma de emprender que se compone, por un lado, por la velocidad de los proyectos y por el otro por las facilidades de grandes cantidades de información y comunicación que existen en la actualidad. Dicha carencia conlleva a una reducción de clientes y ventas que se generan en un canal de distribución donde no tienen injerencia “e-commerce”.

Conscientes de la situación actual de la República Argentina, tanto económica como social y política, preparamos un producto enlatado que acompañe los inicios de una pyme con un servicio de digitalización básico: Google Mybusiness, Newsletter para Redes sociales, y Gestión de Publicidad.

1.3.Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de marketing adecuado que contribuya al posicionamiento de Wetrex como un compañero de asistencia digital para pymes fuera de línea.

1.3.2. Objetivos específicos

- Relevar el tamaño y las características del mercado de pymes fuera de línea.
- Analizar el funcionamiento y estrategia comunicacional actual de las pymes fuera de línea.
- Detallar el mix de marketing idóneo de Wetrex (4P).
- Diseñar las acciones a realizar para atraer a las pymes que están fuera de línea.
- Calcular el costo del plan de marketing.

2. Análisis de la situación

2.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que permite identificar de manera puntual aquellas variables o situaciones que afectan a una empresa con respecto a su entorno. Según Jhonson, (2011) establece que:

“Las influencias del entorno se pueden clasificar en cuatro grandes categorías: esfera política, económica, social y tecnológica. La importancia creciente al comienzo del siglo XXI de los factores ecológicos y ambientales ha hecho desarrollar una versión actualizada del modelo PEST, denominado PESTEL, para además analizar los factores ecológicos y regulatorios.” (pág. 25)

2.1.1. Contexto político – legal

Hace referencia a las variables de estabilidad política como también a las normas, decretos, leyes que regulan las actividades tanto de los individuos como de las empresas.

La inestabilidad política Argentina que viene sufriendo los últimos años provoca que las empresas deban reformular sus estrategias continuamente y el desarrollo de objetivos a largo plazo se ha convertido en una especie de utopía.

Para Argentina, el desarrollo de los negocios en los últimos años se han visto afectados principalmente por una mayor notoriedad de impuestos, provocando de esta manera que se hayan desalentado con respecto a los mismos. Aunque la situación es compleja y en especial para las pymes, la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio está haciendo hincapié en revertir esta situación.

Así mismo, analizando la inestabilidad política, por la que Argentina está pasando en la actualidad, la misma, contribuye a que haya una falta de inversión extranjera, la cual fomenta de manera positiva, la creación recuperación y el crecimiento de las pymes.

Infobae en septiembre del 2020 menciona lo siguiente: de 200 países medidos por la ONU, Argentina se encuentra en el segundo puesto, con el peor desempeño en inversión extranjera. Factores como: la inestabilidad política, la presión tributaria, una errática economía, la pandemia causada por el virus del coronavirus COVID-19, causaron que empresarios y/o economistas, tomen otras direcciones.

Como se observa en la siguiente gráfica, el riesgo político en Argentina es uno de los más altos:

Gráfico 1. Riesgo político en Argentina.



Fuente: FitchSolution (2020)

Los condicionantes de estos desequilibrios están basados en que los inversores desconfían del mercado argentino, más específicamente de las políticas de gobierno. Así mismo, las expectativas de los demás países en Argentina son cada vez más bajas llevadas indudablemente por las ambigüedades presentadas en la esfera más alta de dicho gobierno.

Por último, y en contra posición a lo que ocurre políticamente en Argentina, se ve favorecido el crecimiento de las pymes. Economistas y empresarios, comienzan a invertir de manera productiva, gracias a la confianza y concertación, producida por una inversión extranjera frenada, que causa una aceleración y crecimiento de productos nacionales.

Al momento, las pymes son las grandes protagonistas de la actividad económica, representando al país con el aporte del 44% del PBI nacional y movilizan del 70% de empleos, según CAME¹ (2020).

2.1.2. Contexto económico

Está conformado por los siguientes elementos, como son los índices de empleo y desempleo, ingresos, inflación, tasas de interés, tasas de ahorro entre otros. Al ser uno de los

¹ Confederación Argentina de la Mediana Empresa

entornos con mayor incidencia en las organizaciones debe ser tenido en cuenta firmemente para el desarrollo de las estrategias y directrices que afectan sus resultados a corto y largo plazo.

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2021) “*la economía mundial tendrá un retroceso para fines del año 2021 en -4.9%*”, debido principalmente a la gran crisis ambiental que golpea sin precedentes a lo largo del mundo. Sin duda, un valor extremadamente perjudicioso para cualquier empresa, donde los márgenes de ganancia se han reducido más de la mitad y la planificación estratégica necesaria será básicamente sobrevivir.

Siguiendo con el mismo lineamiento, la Fundación Mediterránea IERAL² (2021) ha establecido que:

“Argentina ha mostrado en la última década una alta inestabilidad macroeconómica, que sin dudas afecta su potencial de crecimiento e integración en una economía globalizada. Un país que no ofrece perspectivas claras de crecimiento y de precios relativos futuros torna difícil la inversión y el crecimiento de sus empresas.”

Otra consecuencia indeseable que trajo aparejado fue que las empresas radicadas en el exterior no encontraron seguridad económica y legal en el país llevando a una reducción tajante de divisas por parte de inversores extranjeros.

Impacto de las TIC en las pymes.

La implementación de TIC (nuevas tecnologías), ha revolucionado a la productividad en los últimos años. Empresas, desde muy pequeñas, como una verdulería, pollería, etc., se benefician gracias a la estandarización de sus actividades, para lograr de la manera mejor posible, la eliminación de los procesos manuales.

Es de considerar, que las pequeñas empresas, por más de que cuenten con pocos empleados, aún necesitan la utilización de tareas administrativas. Con ellas han logrado, escribir un proceso, que antes era realizado de manera manual, a desarrollar bases de datos, que generan, por ejemplo facturas automáticas, o la modificación instantánea de los precios. Gracias a estas plataformas, las TIC, pueden transformar los procesos productivos, causando el aumento de la movilidad y rapidez con que se realizan, además de la disminución de los

² Fundación Mediterránea

costos, para con ello facilitar la inserción de nuevas empresas a la economía en Argentina, a través de la nueva herramienta que en este caso usa Wetrex. (Paulise 2021).

Estas aplicaciones requieren poca inversión, ya que son muy flexibles. A continuación se detallan algunas características positivas de las mismas:

- Son flexibles, aplicando a la cantidad de personas que pueden sumarse a la plataforma.
- Están constantemente actualizándose.
- Contienen soporte y confiabilidad.
- Permite el acceso de la empresa desde diferentes tipos de dispositivos al mismo tiempo.
- El costo es bajo y accesible para las pymes y los pequeños negocios.

2.1.3. Contexto social

El entorno socio - cultural está relacionado con las características físicas de la población.

Los hábitos de consumo, estilos de vida, religión, índices de natalidad, mortalidad son determinantes que deben ser tenidos en cuenta para el crecimiento de toda organización. Los índices de pobreza repercuten también en las organizaciones ya que éstas últimas tienen que realizar las planificaciones adecuadas del personal a mediano y largo plazo.

Los datos del CACE, Cámara Argentina de Comercio Electrónico evidencian en el Estudio Anual de Comercio Electrónico para conocer y comprender la situación del eCommerce en la Argentina. A través de una medición sistematizada, realizada por la consultora KANTAR, que el 90% de los adultos argentinos conectados ya compro online alguna vez, representa 1,2 millones de personas.

Así mismo, las pequeñas empresas son muy valiosas para las economías en las que están establecidas. Ya que ayudan al desarrollo económico local y regional en los lugares donde realizan su actividad, mediante la creación de empleo estable y valioso y contribuyendo a la modernización de dichas regiones. En efecto, proporcionan un elemento

de cohesión a la sociedad. Según Ministerio de Desarrollo Productivo (2020)³ "impulsan la revitalización de las calles principales; pequeños cafés, mercados y tiendas se convierten en lugares de encuentro para la comunidad".

2.1.4. Contexto tecnológico

Dentro de una organización, los procesos tecnológicos conjugan capacidades técnicas con las financieras, comerciales y administrativas permitiendo de esta manera lanzar un nuevo producto al mercado como también mejorar productos o procesos.

Los avances tecnológicos son las puertas de entrada para crear oportunidades y conseguir mercados nuevos. Aquellas empresas que logren mejorar a nivel tecnológico serán las que lleguen a expandirse y perdurar en el tiempo.

Factores que inciden:

- Toda empresa maneja información sensible en cuanto a sus actividades, procesos y estrategias por lo que debe contar con un sistema automatizado para proteger dicha información.
- Procesos. La sistematización de los procesos lleva consigo aparejado que los tiempos estándar se dirijan a los civiles de manera eficiente, provocando de esta manera beneficios sobresalientes en los costes de las empresas.
- Los medios electrónicos. Corresponden a los circuitos online que hoy en día le otorga a toda organización tener disponible del mundo entero a un solo clic de distancia.

En Argentina, los empresarios están en la misma sintonía en cuanto a las deficiencias del país con respecto a un bajo nivel de inversión sumado a tecnologías obsoletas en relación con los servicios e infraestructura. Esto provoca que los costos se acrecienten ya que afecta directamente a la logística y al transporte.

Según una entrevista realizada a CENIT⁴ (2018) establece que:

“Existe una marcada resistencia de los empresarios argentinos con el medio científico-tecnológico, incluso en temas próximos o vinculados al campo específico de acción de su empresa, ya sea por aprensión,

³ Ministerio de Desarrollo Productivo (2020). Argentina.gov.ar

⁴ Centro de Innovación Tecnológica Universidad Anáhuac

temor o desconfianza a un campo desconocido o menos familiar, o por dificultades de orden burocrático.”

Hoy en día, para equilibrar refuerzos y posibilidades de mejorar los aspectos de ventas y comercialización de los productos, las pequeñas empresas y/o los pequeños negocios, se ven obligados a implementar herramientas digitales. Ello constituye un gran reto, debido a que, no todas las micro y pequeñas empresas, cuentan con la accesibilidad para aprender y trabajar bajo estas herramientas.

Lamentablemente no muchas pymes, cuentan con la posibilidad de aprovechar el manejo de plataformas, junto al desarrollo de TIC.

Para seguir generando ingresos es importante contar con una herramienta, como lo es la digitalización de los procesos.

Si bien la utilización de Internet y dispositivos móviles ha aumentado en la última década en Argentina, el uso de aplicaciones aún está muy concentrada en empresas exportadoras y del sector de servicios. (Banco Interamericano de Desarrollo – BID - 2020).

Una de las pautas importantes, para que una pequeña empresa prospere, es contar con la digitalización. En particular, las pymes o los pequeños negocios necesitan, por un lado, conexiones de calidad y dispositivos tecnológicos y por otro, requieren soluciones digitales, como en este ofrece WETREX, el cual incluye sistemas informáticos para ventas, marketing y gestión de clientes.

Para ello, los gobiernos pueden ayudar de forma ágil y rápida, las empresas puedan dotarse de capacidades digitales para continuar operando en el contexto de las restricciones que la pandemia produce. Para lograrlo, los gobiernos deben apoyarse en herramientas digitales. (Henriquez 2020).

Por consiguiente, a efectos de la consecuencia de la pandemia, muchas pymes (detallándose entre ellas, pequeños negocios), se vieron en la necesidad de incorporar tecnología digital. Edelman, menciona que las pymes, demostraron estar mejor preparadas y con capacidad para transformarse, cuando se trata de enfrentar grandes cambios estructurales.

El 80% de las pymes afirma que la pandemia promovió la digitalización de las empresas y el 60% se siente motivado a adentrarse a las nuevas tecnologías. Los principales motivos de

las empresas fueron la optimización de las operaciones (50%), mientras que las pequeñas empresas, se enfocaron en la forma de conectar con sus clientes (60%). El 50% de las pymes considera que las TIC producen un aumento de la calidad de vida en empleados, por otro lado, afirman que el 30% les permite la capacitación hacia las nuevas tecnologías. (Enfasys 2021).

Figura 1. Retos para la transformación digital



Fuente: enfasys.net 2021

Figura 2. Apoyo del gobierno para la digitalización de las Pymes

¿Cómo los gobiernos pueden apoyar la digitalización de las pymes?



Divulgación

Diseminación de soluciones digitales y sus beneficios, a través de eventos, talleres y plataformas online.



Autodiagnóstico digital

Puesta a disposición de herramientas de autodiagnóstico digital para orientar a las mipymes en sus esfuerzos de digitalización y generar datos para el sector público, de forma a enfocar mejor sus programas de apoyo.



Asistencia técnica y financiamiento

Programas de asistencia técnica y financiera (subsidios y créditos) para facilitar la adquisición y uso de herramientas.



Centros tecnológicos

Puesta a disposición de centros tecnológicos para probar tecnologías y agilizar los procesos de adopción y programa de formación de expertos que guíen a las mipymes en estos procesos.



Becas para entrenamiento

Programas de becas para la capacitación de las mipymes en herramientas digitales y uso de plataformas.



Desarrollo de proveedores

Programa de desarrollo de proveedores digital para facilitar la articulación vertical entre mipymes y grandes empresas de las cuales sean proveedoras.



Digitalización sectorial

Programas de digitalización sectoriales. Por ejemplo, programa para mipymes del sector comercio que incluya asistencia técnica, financiera y de formación para la adopción y uso de plataformas tecnológicas asociadas a toda la cadena de valor del comercio electrónico (gestión de pagos, pedidos, envíos, entrega, marketing digital).

Fuente: iadb.org 2021

2.1.5. Contexto ambiental

En la actualidad las empresas consideran de gran importancia el contexto o medio ambientales. Las materias primas, la contaminación, los residuos son algunas variables tenidas en cuenta dentro de las organizaciones.

Cuando los recursos son escasos, la competencia se hace más ardua y es allí donde las estrategias deben focalizar sus esfuerzos para encontrar distintas vías de abastecimiento frente a esta limitada provisión de recursos materiales.

Por otro lado, surge una nueva palabra para las organizaciones, la ecoeficiencia donde busca disminuir el impacto al medio ambiente en relación con los niveles producidos. Surgen por lo tanto una serie de beneficios a las empresas:

- Mejora la imagen de la empresa dentro de su entorno
- Se racionaliza y se ahorran recursos
- Disminuciones considerables de riesgos ambientales
- Se adecua a las reglamentaciones vigente en cuanto a la actuación dentro del medioambiente

En cuanto a las empresas, el tema radica en el manejo y utilización de los recursos naturales y la generación de residuos contaminantes como también en las regulaciones del Estado poniendo mayor énfasis y control sobre las mismas.

Las TIC pueden ayudar a cuidar el medio ambiente.

En los días que corren, es difícil pensar en un mundo sin tecnologías, ni información, menos comunicación (TIC). El uso de estas ha cambiado a muchas personas, impulsándolas hacia un crecimiento económico, pero las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), sin embargo, sigue creciendo.

No obstante, se ha impulsado a disminuir esas emisiones, utilizando TIC, sobre todo en pymes o pequeñas empresas que se dedican a generar energía, que se encargan de la eliminación de desechos, o a la construcción, además de las que promueven la notoriedad de su empresa con propagandas como folletos, entre otras.

Las TIC también tienen la característica de poder reducir la necesidad del sector manufacturero, reemplazando los bienes materiales, por productos virtuales, como, por ejemplo, las descargas de música en línea. Además, otro de los beneficios que tiene el uso de las TIC, es que se pueden realizar reuniones online y con ello, reemplazar los viajes o al menos reducirlos. (UIT, 2011).

2.2. Análisis de mercado

Frente al contexto de la pandemia, las pymes no están exentas. Estas generan casi el 90% de todos los puestos de trabajo del país. Aunque no existen estadísticas concretas, Sepyme, la agencia para la Pequeña y Mediana Empresa y el Desarrollo Regional calcula que existen 1.550.000 de este tipo de empresas, de las cuales el 71% tiene su sede en la provincia de Buenos Aires.

La Sepyme clasifica a las empresas de acuerdo con su promedio de ventas anuales durante los últimos tres años, con niveles que varían según el sector empresarial en el que se encuentre la empresa. Así, un proveedor de servicios que factura menos de \$ 135.000 se considera una microempresa, mientras que una constructora que genera ventas inferiores a \$ 7.000.000 se clasifica como empresa mediana.

Así mismo, dicho organismo establece que el ciclo económico argentino depende en gran medida del ciclo del comercio internacional. Las estadísticas respaldan la noción de que a Argentina le va bien cuando el comercio internacional es favorable y viceversa.

En este sentido, cuando el comercio exterior posibilita la expansión de la economía, todas las empresas se benefician; y cuando las condiciones externas se tornan adversas, ambos tipos de empresas [exportadoras y no exportadoras] sufren una caída en las ventas. Como resultado, en una recesión, ambos tipos se ven afectados.

Por lo que, frente a esta situación, una de las primeras medidas del gobierno argentino fue la creación de un Ministerio de la Producción, dedicado a suavizar el impacto de la crisis económica y promover la inversión, especialmente en las empresas más pequeñas. Otra decisión importante fue destinar unos \$ 170 millones en fondos de ANSES (la Administración de Seguridad Social de Argentina) para otorgar préstamos a pequeñas empresas y fabricantes de automóviles. Este dinero se aportó a través de la banca pública y privada, pero hasta el momento los resultados no han sido muy visibles ya que se han contactado pocas empresas y pocas han tomado la decisión de sacar un préstamo.

Sin embargo, para una empresa pequeña, un préstamo especialmente promocionado no es suficiente si las ventas caen y los costos se salen de control. Entonces, lo importante es cómo se desarrolla la actividad económica en general y cuáles son las condiciones generales para la producción. En ese sentido, el tema del trabajo y los impuestos (ya sea bajando la carga social de las empresas o reduciendo los impuestos) es más importante que las medidas dirigidas a sectores específicos.

Comprendiendo la idea de un análisis de mercado, se hace necesario realizar diferentes estudios e investigaciones para indagar sobre cada uno de los aspectos en los que el cliente duda al momento de trabajar con Wetrex. Se puede realizar un proceso de sensibilización al emprendedor o comerciante, con argumentos, evidencias y estadísticas para que tome conciencia de la importancia de la implementación de las TIC.

grado de desarrollo e implementación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en los pequeños comerciantes. Teniendo en cuenta un estudio realizado por la CEA⁵; CEPAL⁶ y el OSILAC⁷, son ellos, quienes realizan documentos de diagnóstico con

⁵ Conferencia Estadística de las Américas

⁶ Comisión Económica para América Latina y el Caribe

⁷ Observatorio para la Sociedad de la Información en Latinoamérica y el Caribe

indicadores propuestos para la medición de las TIC en las pequeñas empresas y/o comerciantes. (Revista FIR, 2013).

Por otro lado, algunas de las problemáticas actuales, que tiene Wetrex, para la implementación de las TIC en los comerciantes o pequeñas empresas, se pueden detallar en los siguientes puntos:

- Falta de compromiso de las pymes.
- Falta de responsabilidad de pagos de la cuota que ofrece Wetrex por su servicio.
- Miedo a la falla de seguridad.
- Problema de confiabilidad.
- Reticente a depender de terceros.
- Desconocimiento de nuevas plataformas tecnológicas. (Twitter, Linkedin, Facebook, Youtube, Instagram, Google)
- Problemas para adaptarse a los mercados cambiantes.

2.3. Análisis del cliente

Si bien hasta ahora la mayoría de los sitios web han utilizado convenientemente el número de páginas vistas como una medida satisfactoria. El contenido tiene que ser muy específico para cada objetivo. La empresa digital tiene que seleccionar su segmento objetivo averiguando qué sección de clientes es la más rentable en términos de transacciones de ingresos y quiénes son los clientes que generan el máximo número de referencias. Para el presente trabajo el segmento hacia donde se va a dirigir la empresa corresponde a los pequeños establecimientos comerciales ubicados en la zona norte de la provincia de Buenos Aires.

Por otro lado, el poder de las referencias de los clientes nunca ha sido tan inmenso, debido a la propagación del boca a boca. Los clientes referidos no solo cuestan menos de adquirir que los aportados por la publicidad u otras herramientas de marketing, sino que también cuesta menos para el soporte, ya que utilizan a sus amigos que los recomendaron para obtener asesoramiento en lugar de utilizar el propio escritorio técnico de la empresa.

Ofrecer valor de contenido para atraer el interés del usuario es de vital importancia para retener la participación del cliente. Esto se debe a que el contenido sirve como un diferenciador poderoso. El contenido incluiría mejoras del producto, interacciones personalizadas y resolución de problemas (Handley, 2011).

Una parte integral del concepto de ofrecer un valor de contenido adecuado es la innovación. La industria de servicios financieros minoristas, por ejemplo, está cambiando rápidamente con múltiples jugadores compitiendo por posiciones.

La innovación de productos sirve como herramienta clave para atraer nuevos clientes. Asegurar la lealtad electrónica es vital para el éxito de cualquier empresa en línea. Esto se debe a que adquirir clientes en Internet es enormemente caro y, a menos que esos clientes se queden y realicen muchas compras repetidas a lo largo de los años, las ganancias seguirán siendo difíciles de alcanzar.

Contrariamente a la opinión generalizada de que los clientes de la Web son notoriamente inconstantes, de hecho, siguen las viejas reglas de lealtad del cliente. Los clientes web se adhieren a sitios en los que confían y, con el tiempo, consolidan sus compras con un proveedor principal en la medida en que comprar en el sitio del proveedor se convierte en parte de su rutina diaria (Hanna, 2016).

Por otro lado, el aprendizaje electrónico para facilitar interacciones personalizadas con los clientes ha sido la mayor contribución de la Web a los estrategias de marketing. Los clientes de las tiendas tradicionales no dejan ningún registro de su comportamiento a menos que compren algo, e incluso entonces la fecha puede ser imprecisa. En el mercado digital, sin embargo, la tecnología ha hecho que toda la experiencia de compra sea un proceso transparente. Por ejemplo, si el cliente sale del sitio web cuando aparece la pantalla de precios, es un consumidor sensible al precio. Es posible que Internet se utilice pronto como banco de pruebas para probar prototipos de campañas de marketing y publicidad.

Al monitorear las páginas seleccionadas, los clics, las respuestas generadas y otros indicadores, la empresa podría descubrir qué partes de una posible campaña funcionarían, reduciendo así el riesgo de un posible fracaso. Esto permitiría a la empresa modificar sus ofertas de productos mucho antes de lo habitual en el ciclo de vida del producto.

En resumen, se puede establecer que el comportamiento de los consumidores de Wetrex dependen de:

Marketing y publicidad

Uno de los elementos que más influye en el comportamiento del consumidor es el de las campañas de marketing y publicidad que han realizado las empresas. La publicidad se utiliza para comunicar un mensaje al consumidor y, al mismo tiempo, convencerlo de que realice una compra.

Una exitosa campaña de publicidad genera confianza y los dirige al consumo para influir directamente en un modo de compra. Los anuncios se entregan a través de una serie de medios, siendo relevantes y efectivos los anuncios tradicionales impresos, televisivos, radiales, publicitarios y otros anuncios físicamente presentes.

La publicidad digital también es un mercado masivo, y la mensajería se entrega a través de las redes sociales, la búsqueda pagada y los banners de visualización en la web. La publicidad de podcasts y los anuncios en la aplicación también son comunes. El mercado digital es grande y algunos de los métodos publicitarios se valoran por su capacidad para devolver métricas muy específicas que realmente muestran cómo el consumidor interactúa y responde a los mensajes.

El paradigma de la confianza

La confianza entre el consumidor y la empresa tiene un gran impacto en el comportamiento de los consumidores. Esto también se puede segmentar y aplicar fácilmente a mercados específicos. Por ejemplo, Wetrex puede generar más confianza demostrando los resultados de los negocios que la contratan dentro de su página web. Esto generará que al visitar su página web los potenciales clientes ya observen dichos resultados de manera positiva.

Los comportamientos de los consumidores cambian constantemente, según la economía, los niveles de ingresos prescindibles, las emociones y la estacionalidad. Las empresas a menudo crean sus campañas publicitarias en función de factores conocidos y utilizan esa información para crear sus propias campañas influyentes que generan ingresos.

En cierto sentido, el negocio influye en el comportamiento del consumidor, pero esa influencia se basa en variables introducidas por el consumidor y la base de clientes en su conjunto.

2.4. Análisis de la competencia

Las empresas de todos los tamaños compiten todos los días por oportunidades comerciales y nuevos clientes potenciales calificados (Marshall, 2015). El conocimiento de la marca, reputación en línea y el deseo interminable de comunicarse y permanecer en contacto con su audiencia requiere enfoques cada vez más refinados.

El deseo continuo de conseguir por delante de la competencia y descubrir sus estrategias y tácticas crea una necesidad urgente de la investigación y el análisis competitivo profesional como inteligencia fundamental para un plan de marketing (Marshall, 2015).

Un análisis de la competencia es una revisión en profundidad de una amplia gama de datos web y su interpretación que revela a sus competidores en línea y sus estrategias y tácticas de marketing digital, así como sus fortalezas y debilidades en comparación con sus propios productos o servicios.

El plan de marketing digital resultante crea el camino más eficiente para competir en la web y para ganar. El análisis de la competencia le permite obtener el mercado y la información competitiva que necesita para tomar las decisiones correctas y eclipsar a su competencia web.

Para que se pueda elaborar una lista de los competidores en línea directos e indirectos reales, primero se debe identificar, de manera imparcial, a aquellos que están ofreciendo el mismo producto o servicio. Este proceso implica una exhaustiva investigación inicial para identificar las frases de palabras clave más estratégicas, y luego obtener resultados de búsqueda reales a través de los motores de búsqueda. El recuento de puntos en una multitud de frases de palabras clave específicas devolviendo un verdadero ranking competitivo y una lista de los 10 mejores competidores.

Para el caso de la empresa en estudio se analizaron los siguientes competidores claves:

1. BDG Buenos Aires

La consultora de Marketing fue fundada en 1999, teniendo en cuenta los conocimientos de Marketing y Comunicación de su dueño. Está compuesta por 18 personas

que desempeñan sus funciones tanto de manera formal dentro de su plantilla de trabajadores como también freelance. Así mismo, la estrategia de la empresa es direccionarse al mercado por medio de la actuación de las redes sociales y su contenido digital. Es uno de los competidores de Wetrex porque también está dirigido a los pequeños negocios de la zona

2. Mystra

A diferencia del anterior Mystra es una empresa joven que incursionó en la era digital por medio de su fundador principal. La misma está ubicada dentro de Palermo Hollywood, y es considerada de manera indirecta como competidor ya que su cartera de clientes son las Pymes y grandes empresas, pero que también ha trabajado con pequeños comerciantes es por eso por lo que también es incluida en dicho análisis.

3. Salaun

Con respecto a la consultora Salaun, su público objetivo corresponde a hoteles y agencias de viajes. Las fundadoras desarrollaron dicha consultoría desde hace una década y debido a sus conocimientos y competencias se han abierto a mercados internacionales. Últimamente y a causa de la inestabilidad del país se han abierto a incluir en su cartilla de clientes los pequeños negocios de la ciudad de Buenos Aires.

Estos competidores son los que ejercen presión sobre Wetrex básicamente por:

- Contar con los mismos servicios ofrecidos
- Alcance a nivel nacional e internacional
- Inclusión de pequeños negocios de la ciudad de Buenos Aires

4. GURÚ Consultores

La empresa se dedica básicamente a la gestión de tecnologías de información, es decir, referido a la implementación de tecnologías para mejorar los estándares de los procesos.

Este competidor aunque no participa directamente con Wetrex, es tenido en cuenta por:

- Nivel de experiencia dentro del mercado
- Cantidad de servicios ofrecidos
- Cartera de clientes

2.5. Análisis de la organización

La empresa analizada es una consultora de Servicios de Marketing y Publicidad denominada Wetrex. Está ubicada en la ciudad de Buenos Aires y cuenta con 10 personas en su plantel. Donde 3 son personas fijas y 7 son freelance.

En cuanto a su estructura se puede diferenciar lo siguiente:

- Gestión:

El equipo de profesionales de la empresa es responsable de gestionar los aspectos comerciales de la misma, incluidas las finanzas, la dirección estratégica, los recursos humanos y el desarrollo de nuevos negocios. Dichos profesionales poseen una formación creativa con valores ligados a la satisfacción del cliente.

Los profesionales son:

1. Alicia es una profesional con 15 años de experiencia en marketing, especializada en lo digital, desarrollando aplicaciones para IOS y Android.
2. Alejandro es ingeniero industrial, especializado en modelos predictivos de consumo.
3. Marina es economista, especializada en economía de pymes, maneja la parte de costos, bancos.

- Administración de cuentas:

El equipo de administración de cuentas incluye un ejecutivo de cuentas y un ejecutivo de cuentas asistentes becado. El equipo de gestión de cuentas es el responsable de mantener

las relaciones con los clientes y actuar como interfaz entre los equipos creativos y de planificación de la agencia y el cliente. Los ejecutivos de cuentas discuten los requisitos de los clientes, acuerdan un presupuesto y preparan el resumen publicitario, un documento que establece los objetivos, el tiempo y los antecedentes de marketing para una campaña publicitaria. Esta función es también desarrollada por Alicia y Alejandro.

- Sector creativo:

Es el equipo de redactores, diseñadores de la firma quienes elaboran propuestas para campañas publicitarias en línea con el brief del cliente. Estos son los encargados de realizar las campañas que involucran medios digitales o sociales. Está conformado por dos profesionales. Los mismos realizan investigaciones y desarrollan estrategias para campañas publicitarias. Además, cuentan con mayor experiencia en marketing y en investigación. Por otro lado, también tienen la tarea de seleccionar y comprar espacio o tiempo en los medios donde aparecerán los anuncios, incluyendo prensa, televisión, radio, carteles para exteriores, Internet y otros medios digitales. Con base en su investigación, preparan recomendaciones y producen programas para la campaña. Así mismo, aprovechan el poder adquisitivo de los especialistas en medios para obtener tarifas atractivas para sus clientes.

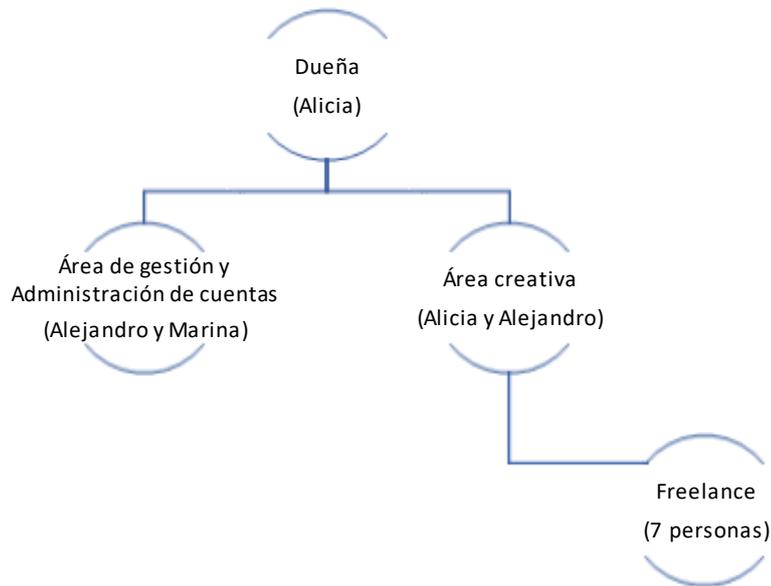
Por otro la empresa tiene presente que todo el personal debe tener habilidades en cuanto a:

- Mercadeo en línea
- Marketing de medios sociales
- Marketing sin fines de lucro
- Redacción
- Publicidad impresa o televisiva
- Relaciones públicas
- Marketing de respuesta directa

En cuanto a las tareas desarrolladas se incluyen las siguientes:

- Marketing de bajo rendimiento: la consultora se evoca a la solución de uno de los problemas habituales como es la disminución de clientes potenciales y la tasa de conversión ineficaz. Así mismo también establece estrategias que radican en generar tráfico de calidad para el sitio web y los canales de medios digitales.
- Establecimiento de un nuevo mercado: la consultora incluye los análisis pertinentes para que los clientes puedan expandirse a un nuevo mercado. Así mismo realiza análisis competitivos y la comprensión del consumidor objetivo.
- Alto costo por adquisición: un problema común al que generalmente se enfrenta la consultora corresponde a la eficiencia de los canales pagos y la planificación de campañas publicitarias. Puntualizando como referencia el retorno de la inversión (ROI).
- SEO y tráfico orgánico: la necesidad de un rango más alto en los resultados orgánicos llevó al SEO a una de las principales prioridades en las actividades de marketing. Es por esto, que la consultora gracias a su experiencia busca resultados óptimos por medio de la utilización de dicha herramienta.
- Técnico: por lo general, los problemas técnicos pueden variar desde la simple resolución de problemas y la instalación de un píxel de seguimiento hasta complejas integraciones de tecnología de marketing. La consultoría técnica es realizada por un socio tecnológico que posee la misma.
- Análisis de marketing: recopila y analiza los datos de marketing para sus clientes. En efecto, monitorea el desempeño del marketing y realiza el seguimiento de los datos por medio de paneles de control confiables.
- Google My Business: esta herramienta es su diferencial en cuanto a los productos ofrecidos. La misma permite aumentar la cantidad de visibilidad de los negocios de los clientes. Por lo que la consultora acentúa el ofrecimiento de esta línea como ventaja competitiva dentro del segmento ya que es la única con la que cuenta con dicho producto para diferenciarse de su competencia.

Organigrama de Wetrex



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa (2021)

2.6.Diagnóstico FODA

Fortalezas

- La fuerza principal radica en el poder del equipo de trabajo, es decir de la fuerza laboral.
- Equipo con experiencia en varias áreas de nicho en la industria de agencias de marketing digital y otras industrias relacionadas.
- Servicios mensurables, impulsados por resultados y guiados por las mejores prácticas de la industria.
- Amplia cartilla de clientes.
- Excelente reputación fijada por los clientes
- Estándares de seguridad y calidad en los servicios prestados.

Debilidades

- Fondos para realizar inversiones
- Necesidad de expandir los servicios a clientes de gran tamaño
- Necesidad de eficientizar los procesos
- Mejorar las estrategias con respecto a la inclusión de nuevos clientes.

Oportunidades

- Amplio mercado: en cuanto a la cantidad de individuos y organizaciones corporativas con presencia activa en Internet.
- Certificaciones: corresponde a lograr certificaciones que avalen la calidad del servicio ofrecido.
- Aumentar la porción de mercado teniendo presente conseguir mayor cantidad de clientes a nivel internacional.

Amenazas

- Nuevos competidores: al ser un segmento ampliamente competitivo esta amenaza se encuentra latente de manera continua.
- Cambios en las regulaciones: particularmente a las políticas establecidas por el gobierno local.
- Recesión económica: principalmente por las condiciones cambiantes a nivel económico en el país.

3. Marco referencial

3.1. Estado del arte

3.1.1. La innovación digital

La Innovación digital puede ser definida como la "creación de (y consecuente cambio en) ofertas de mercado, de procesos de negocio, o modelos que resultan del uso de la tecnología digital" (Nambisan et al., 2017, pág. 224) - se ha convertido en la fuerza impulsora de la innovación empresarial y social (Barrett, 2015).

Para comprender por qué las innovaciones digitales son diferentes de las innovaciones normales, es necesario comprender en qué se diferencian las tecnologías digitales de las tecnologías anteriores. Según Yoo, (2016), hay tres características distintivas de las tecnologías digitales, a saber, la reprogramabilidad, la homogeneización de datos y la naturaleza autorreferencial de la tecnología digital.

La reprogramabilidad permite que un dispositivo digital realice una amplia gama de funciones diferentes y estas funciones pueden ser reprogramado en cualquier momento. Por lo tanto, el alcance, las características y el valor de las ofertas digitales pueden continuar desarrollándose y expandiéndose incluso después del lanzamiento de la innovación (Nambisan et al., 2017). La homogeneización de datos significa que cualquier contenido digital (audio, video, texto e imagen) se pueden almacenar, transmitir, procesar y mostrar utilizando los mismos dispositivos digitales y redes, separando así el contenido del medio.

Por lo tanto, las innovaciones son económicas y rápidas de escalar, ya que casi cualquier dispositivo puede procesar cualquier contenido. El autorreferencial de la naturaleza de la tecnología digital significa que la difusión de las innovaciones digitales acelera el uso de tecnologías digitales, que a su vez fomenta la innovación digital. Por lo tanto, surge un círculo virtuoso positivo que reduce las barreras de entrada, disminuye los costos de aprendizaje y acelera la difusión (Yoo, 2016).

También se observa que las tecnologías digitales tienen un papel doble en las innovaciones digitales, actuando como un recurso que permite la conectividad digital, lo que a su vez reduce el costo de la comunicación y aumenta la velocidad y el alcance. Por ejemplo, las tecnologías digitales fomentan la innovación estableciendo una red de valor y permitiendo compartir recursos y conocimientos en esa red (Barrett, 2015).

Por otro lado, las tecnologías digitales actúan como un recurso operante que inicia la innovación y crea oportunidades novedosas. Como ejemplo, las tecnologías digitales pueden buscar y perseguir nuevas oportunidades y nuevas innovaciones por su cuenta mediante la minería de datos y la creación de puentes entre diferentes recursos. Juntas, estas características distintivas de las tecnologías digitales crean un nuevo nivel de fluidez a los procesos de innovación que les permitan desarrollarse de manera no lineal (Nambisan 2017).

Yoo et al. (2012) argumentaron que las innovaciones digitales tienen dos características únicas que les dan su naturaleza distintiva: la convergencia y la generatividad. Convergencia significa que se combinan experiencias de usuario previamente separadas (por ejemplo, Internet, teléfono y TV), las tecnologías digitales están integradas en productos que antes no eran digitales, e industrias previamente separadas se unen por la convergencia de medios y productos (Yoo et al., 2012)

La generatividad se refiere a la "capacidad general de la tecnología para producir un cambio espontáneo impulsado por audiencias grandes, variadas y descoordinadas" (Zittrain, 2006 pág. 1980). La generatividad de las innovaciones digitales surge de varias formas. Por ejemplo, debido a que las tecnologías digitales se pueden reprogramar, se pueden agregar nuevas capacidades después de que se ha lanzado un producto o servicio (por ejemplo, aplicaciones para teléfonos inteligentes) (Yoo, 2016).

Esto puede dar lugar a cambios inesperados en el rendimiento de un servicio o de un producto. Como resultado, la generatividad puede crear completamente nuevas posibilidades de innovaciones digitales.

3.1.2. El Marketing Digital

El Instituto Internacional de Marketing Digital define al Marketing Digital como: un tipo de aplicación de las estrategias de comercialización realizadas en los medios digitales, por lo que todas las técnicas del mundo off-line son imitadas y traducidas a un nuevo mundo: el en línea, así mismo, en el marketing digital aparecen, por ejemplo, nuevas herramientas como la inmediatez, las nuevas redes y la posibilidad de mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas. (Heliborn, 2019)

El marketing digital se implementa en Internet principalmente a través del posicionamiento de la Web en los buscadores, la gestión de las redes sociales por los community managers, el comercio electrónico y la publicidad en línea, pero también incluye las estrategias de publicidad en telefonía móvil, publicidad en pantalla digitales y promoción en cualquier otro medio en línea. (Coto, 2016)

El marketing digital utiliza internet no sólo como medio para encontrar información sino como comunidad, donde existen relaciones permanentemente y retroalimentación con los usuarios de diferentes partes del mundo, por lo que busca resaltar la opinión de los usuarios de manera en línea.

El marketing digital constituye un concepto muy amplio, ya que engloba todas aquellas acciones y estrategias publicitarias o comerciales que se ejecutan en los medios y canales de internet: webs y blogs, redes sociales, plataformas de vídeo, foros, etc.

Paralelamente al desarrollo y evolución de la tecnología digital, el marketing online en línea ha ido experimentando, de manera progresiva y muy rápida, profundos cambios tanto en las técnicas y herramientas utilizadas (y en su complejidad) como en las posibilidades que ofrece a los receptores.

Las estrategias de desarrollo de marketing digital ofrecen mucho potencial para las marcas y las organizaciones. Algunos de ellos son los siguientes (Danneels, 2016):

- Branding. Las plataformas y los servicios 2.0 son una gran oportunidad para construir una imagen de marca en la Web por su alcance, presencia y actualizaciones constantes.
- Integridad. Las posibilidades de difundir información a través de enlaces ofrecen al consumidor la posibilidad de acercarse a la organización de una manera más amplia y personalizada.
- Usabilidad – funcionalidad. La Web 2.0 ofrece plataformas simples y fáciles de usar para todos con el fin de mejorar la experiencia del usuario y permitir sus actividades.
- Interactividad. En el contexto en el que las organizaciones intentan forjar relaciones a largo plazo con sus audiencias, internet ofrece la posibilidad de tener una conversación y por lo tanto de generar una experiencia positiva con

la marca, dicha interactividad puede ser básica, como valoración de producto, o convertirse en una experiencia integral.

- Comunicación visual. En consonancia con el pensamiento visual, el marketing digital ofrece a los profesionales del marketing diferentes herramientas basadas en imágenes y vídeos. Esta es una forma atractiva de llegar a las audiencias que puede generar un mayor compromiso.
- Publicidad relevante. La fácil segmentación y personalización de la publicidad en Internet maximiza la producción. Además, está libre de las limitaciones de otros medios, por lo que este entorno ha permitido una publicidad más atractiva.
- Conexiones con la comunidad. Internet es una oportunidad única para conectar organizaciones con sus audiencias y usuarios entre ellos. Esta conectividad puede mejorar su experiencia y potenciar la relación con el producto, marca u organización.
- Viralidad. La esencia de Internet como una red de nodos interconectados hace posible la expansión exponencial de cualquier contenido. Tomando el modelo de comunicación boca a boca, la comunicación viral se vuelve más relevante debido a la conectividad, la instantaneidad y la capacidad de compartir de las plataformas en línea que mejoran la difusión del contenido.
- Medición de la producción. Las plataformas en línea ocupan el primer lugar en la disponibilidad de seguimientos y la posibilidad de evaluar la producción.

En cualquier caso, para aprovechar todas estas posibilidades, las organizaciones deben asegurarse de que su presencia en Internet o su presencia en sus diferentes canales 2.0 siguen una estrategia con objetivos concretos, en línea con su marca o imagen organizacional. Estar en la Web sin una planificación adecuada no solo puede significar una oportunidad perdida en términos de recursos y potencial, sino que también puede tener un impacto negativo en la organización, ya que se desconocen la audiencia, sus necesidades y percepciones con respecto a la organización.

3.1.3. Digitalización

Está relacionado el termino con la evolución de los negocios y la sociedad misma, tiene que ver con los servicios y formas de trabajarlos, con una mentalidad y forma de pensar en lo digital, con la tecnología enfocada en el cliente y con dotar a las empresas de plataformas en línea. (josmarketing.es, 2020)

El termino digitalización, a pesar de ser bastante transparente, es utilizado para describir el proceso general de volverse digital; es decir, mover el plan de marketing empresarial a un futuro más digital. La digitalización según es el proceso de transformar analógicos y objetivos físicos en digitales. (Dropbox, Inc., 2007)

3.1.4. Larga cola (Long Tail)

La larga cola o larga estela (en inglés The Long Tail) es una expresión que se popularizo por Chris Anderson en un artículo de la revista Wired para describir determinados tipos de negocios y modelos económicos, el termino se utiliza normalmente en estadística en relación con la distribución de riqueza y en negocios digitales describe el fenómeno mediante el cual la venta de pequeñas cantidades a precios bajos resulta rentable.

3.1.5. El Marketing Mix

El marketing mix se puede definir como un grupo controlable de variables que la organización puede utilizar para afectar la respuesta del comprador al producto o servicio (Kotler, 2000). Así mismo concibe dos beneficios fundamentales, primero, es una herramienta importante que se utiliza para permitir ver que el trabajo del líder de marketing es una cuestión de acrecentar los beneficios de las fortalezas competitivas de la empresa. El segundo beneficio es que ayuda a revelar otra dimensión del trabajo del líder de marketing (Goi, 2019).

Todos los líderes deben especificar los recursos disponibles entre las diferentes necesidades, y el líder de marketing especificará estos recursos entre los diferentes dispositivos competitivos. Entonces, esto ayudará a instalar la filosofía del marketing en la organización (Low 2015). En efecto, está compuesto por:

Producto: se refiere a los bienes y servicios presentados por la organización. Entonces, en pocas palabras, el producto puede ser conocido como un paquete de ventajas que un comercializador presenta al cliente por un precio. El producto también puede tomar

la forma de un servicio como un viaje en tren, comunicación, etc. (Low 2015). Por consiguiente, en este punto se analizará la mejor oferta de servicios digitales para las necesidades de las pymes, buscando personalizar los productos que generen mayores beneficios y logren responder a todas las demandas de los consumidores.

Precio: Puede ser conocido como el valor cobrado por cualquier producto o servicio. Fijar el precio del producto es un trabajo difícil. Los especialistas en marketing deben saber que al fijar el precio, muchos factores como la necesidad de un producto, el costo involucrado, la capacidad de pago del consumidor, las restricciones gubernamentales, los precios cobrados por los competidores por productos comparables, etc. pueden controlar este proceso. En el caso de los productos digitales está establecido por los alcances y expectativas de las estrategias, lo más importante para Wetrex será establecer paquetes accesibles que respondan al presupuesto destinado de las pymes.

Plaza: Los bienes se producen para venderlos a los clientes por lo que tienen que estar listos en un lugar adecuado donde se pueda negociar cómodamente. Esto incluye una cadena de personas y organizaciones como distribuidores, mayoristas y minoristas que dan forma a la red de distribución de la organización (el canal de distribución). Para Wetrex la plaza es un desafío, por medio de la investigación del mercado se establecerá la estrategia a desarrollar en cada plaza, con la migración de muchos mercados físicos a mercados virtuales, las plazas de venta tienen apertura de nuevos canales. En la plaza digital las delimitaciones de espacio de vuelven menos recurrentes, sin embargo, para efectos de realizar una estrategia más concisa en el presente plan de marketing, se delimitará el espacio a Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Promoción: Las acciones de promoción de ventas son publicidad, relaciones públicas, ferias y demostraciones, etc. Las acciones promocionales están destinadas principalmente a complementar la venta personal, la publicidad y la publicidad (Burnett, 2018). En efecto, el marketing digital genera una herramienta para potenciar los clientes, en este sentido la promoción de Wetrex que se trabajara durante la investigación estará adaptada a los servicios y productos que les interesen a las pymes según su perfil.

Basados en los comportamientos de los segmentos de mercado las promociones tendrán como finalidad el aumento del consumo de productos digitales.

En 1990 Philip Kotler publica la teoría de las 8Ps creyendo que las 4 existentes no cubrían los aspectos que debe un mix de marketing, es por ello por lo que se agregaron las 4Ps adicionales, que son las siguientes:

- Personas: el plan de marketing incluirá un análisis de los impactos que tendrá en los empleados de Wetrex el aumento de clientes, facilitando un plan de incentivos para mantener la calidad de los servicios ofrecidos y buscando continuamente la motivación del equipo.

- Evidencia física: definir el lugar donde se presentará la experiencia de digitalización de las pymes, es primordial para causar impacto en los usuarios y garantizar su fidelización a lo largo del tiempo.

- Alianzas: para el desarrollo del trabajo se estarán evaluando alianzas con relacionistas públicos que generar mejor impacto a las estrategias digitales.

- Procesos: se trabajará en la definición de los procesos y los tiempos para la elaboración de la digitalización de pymes. (Kotler & Keller, 2012).

El desarrollo de las 8Ps va a continuar siendo la base de todo producto, y su definición y adaptación a las necesidades digitales permitirá el éxito de la empresa, los beneficios de su utilización son: conocer mejor al consumidor, crear diferenciación de marca versus la competencia, identificar oportunidades, detectar con mayor precisión y tiempo oportunidades para llegar a nuevos mercados, entre otros. (Jara, et al, 2019).

Pasar del marketing tradicional al marketing digital según Kotler: (Kotler, Marketing 4.0, 2019)

El marketing 4.0 de Kotler hace referencia a un enfoque que combina la interacción en línea y fuera de línea entre empresas y clientes, debido a que la primera que hace referencia a lo digital por sí sola no es suficiente. De hecho, en un mundo cada vez más en línea, el tacto fuera de línea representa una fuerte diferenciación.

Para pasar del marketing tradicional al digital nos encontramos con la evolución de conceptos, es decir pasamos de hablar de segmentación a la confirmación de la comunidad, para participar efectivamente en una comunidad, las marcas deben pedir permisos, demostrando en este punto que la relación es horizontal marca – cliente.

3.1.6. El impacto digital en el comercio minorista

El comercio minorista está experimentando una rápida transformación impulsada por varios factores, como el aumento de los ingresos familiares, un aumento del consumismo, y el aumento de la demografía (Ballantyne, et al. (2015).

Sin embargo, en los años venideros, se espera que el comercio minorista ya no sea solo un fenómeno urbano y las ciudades más pequeñas evolucionarán a una tasa rápida para constituir una parte significativa del comercio minorista organizado.

Así mismo, se espera que la onda digital acelere aún más esta apertura de crecimiento aumentando las posibilidades de negocios disruptivos orientados al cliente y de los modelos operativos.

La industria planea subirse a la ola de la revolución digital. A medida que los minoristas crecen y evolucionan, necesitan refinar su modelo comercial a los cambios en el entorno que les ofrecen oportunidades para mejorar la participación del cliente y mejorar la experiencia de compra en general. Lo digital será uno de esos disruptores críticos que se espera que tenga un impacto profundo en los compradores y minoristas (Ballantyne, et al. (2015).

Los factores clave que dan forma a las tendencias digitales del futuro para los pequeños negocios son:

- Aumento del número de usuarios de Internet y redes sociales: Dada la profunda correlación entre la inclusión de Internet y la prosperidad económica, pudiendo conectar a las personas sin la dependencia de la ubicación geográfica.
- Los dispositivos habilitados por tecnologías como Wi-Fi público, 3G y 4G han puesto la movilidad en el centro de la próxima gran revolución.
- Aumento del número de usuarios de teléfonos inteligentes y aumentando el comercio móvil.
- El consumidor medio ha aumentado su tiempo frente a la pantalla 4 horas a la semana; mientras su pantalla fija el tiempo se ha reducido en 2,5 horas / semana.

- Infraestructura digital: la Industria 4.0, o la cuarta revolución industrial, está caracterizada por nuevas tecnologías que difuminan las líneas entre el mundo físico y el digital, conduciendo en tiempo real a fuentes de datos nuevas y existentes. Emparejado con potentes herramientas de análisis, como visualización, escenarios y algoritmos de aprendizaje predictivo, este acceso a los datos están cambiando fundamentalmente la forma en que operan las empresas.

Las empresas ahora pueden recopilar grandes conjuntos de datos de activos e instalaciones en tiempo real, realizan una analítica para generar nuevos conocimientos y ejecutan más decisiones efectivas. En esencia, esta revolución digital está probablemente cambiando la forma en que se diseñan, crean, y entregan a los clientes sus productos (Chiang, 2013)

El rápido desarrollo de la infraestructura digital y las opciones de transferencia de dinero llevarían a un aumento de la presencia de minoristas omnicanal. Por lo que las fronteras entre minoristas virtuales y físicos podría colapsar.

El mundo digital ofrece oportunidades para los minoristas en cuanto a la oportunidad de adquirir nuevos clientes, interactuar mejor con los clientes existentes y reducir el costo de las operaciones (Marshall, et al. 2015).

La capacidad de recopilar, procesar y compartir grandes cantidades de datos ha llevado a algunas interrupciones fundamentales en el diseño de los modelos de negocio dentro de las pequeñas empresas. Los factores clave que impactan este cambio incluyen:

- Convergencia: los límites tradicionales entre sectores está colapsando. La innovación en los sistemas de pago es un claro ejemplo.
- Centrado en el cliente: los límites funcionales también se están desmantelando para alinear las estructuras con las necesidades del cliente. El proceso se ha acelerado aún más a través de lo digital, ya que los macrodatos ahora hacen un análisis del comportamiento del comprador con gran detalle.
- Cooperación: esta es una mentalidad revolucionaria que combina la competencia con colaboración. Los proveedores y minoristas ya no compiten

por recursos limitados, pero trabajan juntos para beneficiarse de un mayor valor hacia el cliente.

- Copropiedad: desde un contexto minorista, lo digital ha ayudado a monitorear y controlar la calidad en los contratos de franquicia para lograr una mayor alineación del modelo de negocio con el comprador presentando oportunidades de mejora para los pequeños comercios.
- Co-creación: el nuevo comprador digital está altamente interconectado con sus compañeros sociales y está más dispuesto que nunca para compartir sus experiencias y dejar que otros se beneficien de sus interacciones con productos y servicios. Ayuda de los consumidores a co-crear la propuesta de valor en base a su voluntad de proporcionar comentarios que ayuden a refinar los modelos de entrega en una base continua en tiempo real.

Las fuentes tradicionales de diferenciación para los minoristas han sido sobre la base de un servicio al cliente superior, alto nivel operativo, eficiencia o debido a un valor superior de producto y servicio. La era digital ha permitido a los minoristas mejorar la entrega en cada uno de estos resultados.

3.1.7. Los formatos operativos del comercio minorista

Tradicionalmente era fácil identificar a un minorista. Correspondía a un negocio ubicado en una zona aledaña al consumidor donde solo se compraba y se vendía productos dentro de una tienda física. Sin embargo en la actualidad dichos minoristas se ven afectados por minoristas digitales de la nueva era (adoptando modelos de negocios innovadores). En consecuencia, los minoristas tradicionales están intentando cerrar la brecha adoptando iniciativas digitales adecuadas.

Así mismo, las barreras de entrada bajas han dado lugar a la aparición de nuevos "minoristas digitales". La relevancia también estará determinada por la capacidad de los minoristas para satisfacer la mentalidad bajo demanda del cliente moderno.

En cuanto a los consumidores se está creando un movimiento que lleva a una transformación en el tamaño de las tiendas minoristas haciendo referencia no a "dónde" se compra sino al "cómo" y "cuándo".

La era digital está brindando una nueva oportunidad para corregir o ajustar las dimensiones de cada tienda y disminuir la presión sobre el minorista en cuanto a los márgenes de ganancia. En efecto, considerar costos como los alquileres o la necesidad de mayor espacio físico.

Es decir, que puede permitir que los minoristas ofrezcan la misma experiencia de compra (en términos de rango, profundidad, disponibilidad, etc.) sin la necesidad de contar con más espacio.

3.1.8. Cambiando los modelos de negocio

Con la llegada de las disrupciones digitales, los límites entre el mundo digital y físico continúan difuminándose, con profundas implicaciones para la forma en que funcionan los minoristas.

Prácticamente todos los minoristas se ven afectados en esta transformación digital en curso, ya sea por iniciativa propia o por presiones de la competencia. Aunque los modelos comerciales siempre han evolucionado con el tiempo, la confluencia de tecnologías como móvil, nube, social, y el análisis de Big Data ha acelerado el ritmo al que las empresas de hoy están evolucionando y el grado en el que se transforma una tienda.

Para algunas empresas, la transformación digital es una fuerza disruptiva. Para otros, abre la puerta a nuevas oportunidades incomparables.

Cómo un minorista puede aprovechar la intervención digital para cambiar su modelo de negocio depende de la etapa de crecimiento en la que se encuentre la empresa. Para las empresas emergentes cercanas, la intervención digital abre puertas a modelos de negocio innovadores y productos sinérgicos. Para las empresas en funcionamiento, las intervenciones digitales pueden ayudar tanto en el aumento de la lealtad de los clientes existentes como en la obtención de nuevos clientes.

Para las empresas maduras, las interrupciones digitales pueden ayudar superar amenazas y explorar nuevos ecosistemas. El panorama minorista del mundo está experimentando actualmente una explosión de conexiones, datos e innovaciones. E incluso aunque esta hiperconectividad ha cambiado el juego, los clientes también están cambiando radicalmente las reglas – exigiendo nuevas experiencias más sencillas, fluidas y personalizadas.

3.1.9. La satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente en el sector de servicios ha sido significativa durante muchos años y se considera uno de los mayores resultados vitales de todas las actividades de marketing en empresas orientadas al mercado. Se piensa que los clientes que están satisfechos tienen más probabilidades de mostrar lealtad, repetir compras y difundir el boca a boca tan ventajoso para las empresas (Kandampully 2016).

Por otro lado, los clientes insatisfechos son más probable que expresen su insatisfacción y afecten a la competitividad de la empresa dañando la comerciabilidad de sus productos y servicios.

La calidad del servicio y la satisfacción del cliente han sido reconocidas como factores clave en la lucha contra la diferenciación competitiva y la retención de clientes. Muchos investigadores sugieren que la satisfacción del cliente afecta positivamente la lealtad del cliente, lo que a su vez afecta la rentabilidad y crecimiento para las empresas (Su, 2014).

Las empresas con clientes leales y satisfechos obtienen mayores márgenes de éxito y, por lo tanto, mayores beneficios. Su (2014) afirma, sin embargo, que uno de los mayores desafíos contemporáneos en la gestión del sector de servicios es proporcionar y mantener la satisfacción del cliente.

Sin embargo, Barsky et al. (2013) afirman que los clientes están dispuestos a pagar significativamente más cuando el servicio ofrecido excede sus expectativas. Por lo tanto, es fundamental para las empresas identificar los requisitos de sus clientes y satisfacer sus demandas.

La mayor función de las empresas de servicios es realizar la prestación de un servicio de calidad a sus clientes (Su, 2004). Según Heskett et al. (2017), la satisfacción se ve afectada

principalmente por el valor de los servicios ofrecidos a los clientes. El valor está formado por personas satisfechas, leales y productivas.

La satisfacción de los empleados es, a su vez, principalmente el soporte de alta calidad que permite a los trabajadores brindar resultados a los clientes (Heskett et al., 2017).

La entrega de servicios y productos de alta calidad es una estrategia que muchas empresas utilizan para aumentar su habilidad para competir y es importante para la supervivencia en un entorno competitivo.

Proporcionar un servicio de alta calidad aumenta la satisfacción del cliente por lo que se consideran factores clave que conducen al éxito de dichas empresas. Así mismo, mejora la participación de mercado y rentabilidad de la empresa (Heskett et al., 2017).

Vinculado a las empresas de consultoría Kandampully et al. (2016) afirman que la calidad de los servicios es la clave de la capacidad de distinguirse de sus competidores y fidelizar a sus clientes. En efecto, afirman que en un sector tan competitivo como es el sector de la publicidad y el marketing que ofrecen productos similares y servicios, es necesario que los empresarios hagan que sus productos y servicios se destaquen entre los otros.

Por lo tanto, los empresarios deben comprender las necesidades de sus clientes y cumplirlas o superarlas. Además, la comunicación personalizada puede reducir el exceso de información y ayudar al cliente a tomar las decisiones correctas.

Los autores también afirman que una empresa que puede proporcionar productos de gran relevancia para el cliente puede aumentar el nivel de satisfacción de los mismos. Esto, a su vez, puede generar mayores ingresos y mayores ganancias y puede generar a largo plazo mejores relaciones.

Según Stojanova, et al (2012), las pequeñas empresas (minoristas) pueden ser más competitivos frente a empresas más grandes, debido a sus ventajas de flexibilidad y cercanía a los clientes. Por lo tanto, pueden ofrecer productos totalmente personalizados, lo que es más difícil para las empresas más grandes que no están tan cerca de sus clientes. Sin embargo, a veces la personalización es difícil de usar con respecto a los desafíos de implementación, información inadecuada del cliente y otros problemas.

Zeithaml et al. (2016) argumentan que es más ventajoso para una empresa invertir en clientes que encontrar nuevos. Además, la retención de clientes es esencial para las pymes debido a sus recursos limitados.

Un cliente habitual se vuelve menos costoso de mantener debido a efectos de aprendizaje y costos de servicio reducidos, ya que el cliente compra más, paga precios más altos, y con gusto hace recomendaciones en forma de boca a boca a otros (Stojanova, et al 2012).

La retención de clientes en las empresas de consultoría se ha vuelto cada vez más importante y con mayor aumento de la competencia. Por lo que aquellas empresas que pueden atraer, mantener, satisfacer y retener a los clientes tienen más probabilidades de sobrevivir.

En general, cuanto más tiempo permanezca el cliente en la relación a largo plazo, más rentable será la relación con la empresa. La supervivencia en el mercado global se ha vuelto muy dependiente de la estrategia centrada en el cliente como factor clave.

3.1.10. Resumen

En resumen, en primera instancia, para los ejecutivos de pequeños negocios, existen varias prácticas para establecer e impulsar la transformación digital. Muchas de las prácticas identificadas son prácticas líderes bastante tradicionales, pero los ejecutivos también deben enfatizar las prácticas líderes menos tradicionales, como el uso de las TIC y la construcción de una visión digital de toda la empresa para establecer e impulsar el cambio.

Al tener un enfoque activo para la transformación digital de la empresa, los ejecutivos pueden mostrar su propia organización y la gran importancia del fenómeno. Al mismo tiempo, demostrar a los clientes, inversores y otras partes interesadas que la empresa está activa en sus esfuerzos por digitalizar sus operaciones.

La transformación digital es un fenómeno holístico y cambia la estrategia de las empresas y las operaciones a fondo. La transformación digital trae nuevas decisiones estratégicas para los gerentes, digitaliza la creación y captura de valor, cambia los mecanismos de gobierno y renueva las competencias y la cultura de la empresa.

Dentro de las empresas de consultoría el precio es la principal estrategia de marketing que los mantiene en la competencia, ya que tienen precios bajos y así atraen clientes. Es más,

éstas empresas tienen la ventaja de tomar decisiones rápidas en la fijación de precios en lugar de empresas de cadena que están controladas por su sede.

A través de la digitalización, son capaces de realizar un seguimiento de los precios de sus competidores y ofrecer un precio más bajo, lo que los convierte en los seguidores de precios.

Además, el segundo elemento más importante de su estrategia de marketing es la personalización de sus servicios de acuerdo con las preferencias de sus clientes. Ofrecen un servicio personalizado y son más flexibles, a diferencia de las grandes empresas que ofrecen un servicio más estandarizado.

Las pequeñas empresas están más cerca de sus clientes y dan gran importancia a la interacción personal con los mismos para que se sientan bienvenidos, y luego dichos clientes tienden a ser habituales porque se sienten tratados especialmente.

En cuanto a la promoción las empresas de consultoría utilizan principalmente canales digitales para promocionar sus productos y servicios. Usan un enfoque similar al marketing digital en su mayoría, sin embargo, varía dependiendo de cuánto estén dispuestas a gastar las empresas en él.

Anteriormente, las empresas utilizaban medios tradicionales, como periódicos, radio y televisión, para comercializar sus servicios. Entonces, cuanto mayor sea la cantidad de dinero que una empresa gaste en esos canales de marketing, mayor exposición pueden obtener.

Por consiguiente, la digitalización ha brindado oportunidades para que las consultoras participen y compitan en el mercado, porque demanda menos recursos para comercializar un servicio. Con esto, también pueden difundir mensajes más rápido y promover eventos que ocurren de la misma manera.

Por lo tanto, pueden ofrecer servicios personalizados que son mucho más difíciles para un empresa de gran tamaño ya que tienen un proceso de decisión más largo y ofertas más estandarizadas.

Además, a través de la digitalización, las empresas pueden mostrar sus servicios en internet las 24 horas al día, siete días a la semana. y, por lo tanto, pueden mostrar lo que ofrecen a los clientes potenciales en cualquier lugar alrededor del mundo.

A través de la aparición de sitios de terceros, las pequeñas empresas obtienen la misma exposición en sitios web como las más grandes. Aquí, también pueden comparar los precios de sus servicios con otras y son capaces de trabajar con su estrategia de precios a diario para obtener ventajas competitivas.

Para las empresas más grandes, que tienen su sede en diferentes ciudades, es más difícil y requiere más tiempo ya que exige mucho trabajo y una planificación cuidadosa, a diferencia de las pequeñas empresas.

4. Metodología

El enfoque cualitativo es el utilizado para la integración y análisis de los datos del presente trabajo. La investigación cualitativa es entendida por algunos autores como la “expresión genérica” (Hernández, 2012). Esto significa, por un lado, que comprende actividades o investigación que puede llamarse específica. El enfoque cualitativo trabaja con datos buscando su significado, a partir de la percepción del fenómeno dentro de su contexto. El uso de la descripción cualitativa busca capturar no solo la apariencia del fenómeno así como sus esencias, tratando de explicar su origen, y cambios, y tratando de intuir las consecuencias.

También según este autor, es deseable que la investigación cualitativa tenga como característica la búsqueda de:

“una especie de representatividad del grupo más grande de sujetos que participará en el estudio. Sin embargo, no es, en general, su preocupación cuantificación del muestreo. Y, en lugar del azar, decide intencionalmente, considerando una serie de condiciones (sujetos que son esencial, según el punto de vista del investigador, para el esclarecimiento del sujeto en foco; facilidad para conocer gente; tiempo de individuo para las entrevistas, etc.” (Quinlan, 2019 p.132).

Para Gil (2012), el uso de este enfoque proporciona una comprensión más profunda de la investigación de cuestiones relacionadas con el fenómeno en estudio y sus relaciones, maximizando el valor del contacto directo con la situación estudiada, buscando lo que era

común, pero permaneciendo, sin embargo, abierta a percibir la individualidad y los múltiples significados.

4.1. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es explicativa y correlacional

Investigación explicativa

Según Gil (2012), entran en la categoría de investigaciones explicativas todos aquellos que buscan descubrir ideas e intuiciones, en un intento de adquirir mayor familiaridad con el fenómeno investigado. No siempre existe la necesidad de formular hipótesis en estos estudios. No obstante lo hacen posible aumentando el conocimiento del investigador sobre los hechos, permitiendo la formulación de problemas más precisos, creando nuevas hipótesis y llevando a cabo nuevas investigaciones más estructuradas.

En esta situación, la planificación de la investigación debe ser flexible, suficiente para permitir el análisis de los diversos aspectos relacionados con el fenómeno. De igual forma, Gil (2012) considera que la investigación explicativa tiene como objetivo principal desarrollar, aclarar y modificar conceptos e ideas, teniendo con miras a formular problemas más precisos o hipótesis investigables para estudios adicionales.

Diseño correlacional

Es una forma de investigación en la que se compara la ocurrencia de algunas variables en dos momentos o situaciones diferentes en un contexto natural. En efecto, busca describir la ocurrencia conjunta de componentes de los fenómenos pero no proporciona datos que determinen si las relaciones son causales o no.

En efecto, son estudios que aplican métodos para analizar asociaciones entre variables o evaluación de poder predictivo de variables en relación con otras por lo que incluye entrevistas (Appelbaum, 2015).

4.2. Enfoque de recolección de datos

En cuanto a los métodos empleados se debe tener presente que el enfoque es longitudinal y transversal. Dicho examen proporciona una forma sistemática de observar los

eventos, recopilando datos, analizando información y reportando los resultados durante un largo período de tiempo.

Longitudinal (estudio con seguimiento, secuencial, seguimiento)

Los métodos longitudinales parecen resolver los problemas que surgen en estudios transversales porque siguen a los mismos individuos durante un período de tiempo. Estos estudios se centran en secuencias de cambios y variabilidad individual o invariabilidad en el tiempo. Sin embargo, los estudios longitudinales enfrentan varias dificultades. Un problema es que normalmente implican someter a cada participante a las mismas pruebas varias veces. Con el tiempo, se obtienen prácticas en la toma de pruebas. Estos efectos de la práctica pueden distorsionar la medición de eventuales cambios de desarrollo subyacentes (Haddad, 2004).

Transversal

Se trata de estudios en los que la exposición al factor o causa está presente al efecto en el mismo momento o intervalo de tiempo analizado. Se aplican a investigaciones de efectos por causas que son permanentes, o de factores que dependen de las características permanentes de los individuos. Los estudios transversales describen una situación o fenómeno en un tiempo indefinido. Por lo tanto, no es necesario conocer el tiempo de exposición de una causa para generar el efecto, el modelo transversal se utiliza cuando la exposición es relativamente constante en el tiempo y el efecto es crónico (Campana, 2001).

En cuanto a la información se obtuvo de las siguientes fuentes:

- Datos primarios: obtenidos en el campo de la investigación, directamente de las fuentes originales de información (observación directa dentro de la empresa);
- Datos secundarios: obtenidos de fuentes oficiales descritos en la sección de bibliografía

5. Formulación estratégica

5.1.Introducción

El posicionamiento de marca se discute como parte de la segmentación, la focalización y el posicionamiento que se considera como la base de toda estrategia de marketing (Goi, 2019).

El primer paso de este modelo es la segmentación. Haciendo referencia a una división del mercado en grupos más pequeños. La segmentación es fundamental ya que “la mayoría (probablemente todos) los mercados no son monolíticos, sino que consisten en submercados, que son relativamente homogéneos en términos de lo que necesitan o quieren de las empresas que ofrecen tipos similares de productos o servicios” (Goi, 2019:3).

Es importante formar segmentos para responder de manera diferente en cada uno de ellos teniendo en cuentas las diversas actividades de marketing. Además, son relevantes para explicar y predecir el comportamiento del cliente ante las acciones de marketing de una empresa. Los segmentos pueden basarse en (y, por lo tanto, son homogéneos en términos de) varias características del consumidor como demografía, estilos de vida, patrones de comportamiento, necesidades, valores, y otras características. En este sentido, es fundamental que los grupos de compradores (a los que se dirige) respondan de forma similar a las actividades de mercadeo.

El segundo paso en el modelo es la selección del mercado objetivo. La focalización implica evaluar los diversos segmentos, identificados en el proceso de segmentación, con el objetivo de determinar en qué submercados la empresa debería competir. Esta evaluación está basada principalmente en el atractivo económico general del segmento, así como en los recursos y objetivos. Más específicamente, en la evaluación de los segmentos, centrándose en factores como el tamaño, los recursos necesarios para penetrar en el mismo, las fortalezas y debilidades de la empresa, presencia de sustitutos dentro y fuera de la categoría del producto.

El último paso es el posicionamiento, que lógicamente sigue al objetivo apropiado que se ha determinado en el segmento. El posicionamiento implica colocar una marca de manera que el mercado objetivo lo perciba como diferente y superior en relación con los competidores (Kotler 2012).

El posicionamiento es importante ya que "establece la dirección de las actividades y programas de marketing: lo que la marca debe y no debe hacer con su marketing" (Goi, 2019:5).

Por lo tanto, el desarrollo del programa de marketing debe estar vinculado al posicionamiento para garantizar que las decisiones del marketing mix sean consistente. Por ejemplo, cuando una empresa afirma tener un alto prestigio, puede respaldar esta afirmación cobrando un precio superior, limitando el número de puntos de distribución y produciendo menos de lo demandado.

En efecto, el marketing mix puede verse como "los detalles tácticos de la estrategia de posicionamiento de la marca, cualquier decisión sobre el posicionamiento tiene implicaciones directas e inmediatas para todo el marketing mix" (Evans, 2015: 168).

Por el contrario, todos los elementos del marketing mix: promoción, precio, distribución y, por supuesto, el producto, son factores críticos en el posicionamiento ya que tienen un impacto en el espacio perceptual de los consumidores. Además, todos los equipos deben estar coordinados para influir tanto en la mente de los consumidores como de los empleados de la empresa.

Por consiguiente, en la fase de investigación del presente proyecto se hizo el trabajo de campo necesario para las primeras secciones del plan de negocio. Ahora solo se necesita recopilar la información en un documento claro y conciso para que se pueda hacer uso de él.

5.2.Segmentación de mercado

La segmentación del mercado es el proceso de dividir su mercado objetivo en distintos grupos de compradores que requieren diferentes productos o una mezcla de marketing diferente. Es uno de los pasos necesarios para definir y apuntar a mercados específicos.

Las empresas que segmentan adecuadamente su mercado disfrutan de importantes ventajas. Según un estudio de Bain & Company, el 81% de los ejecutivos encontraron que la segmentación era crucial para aumentar las ganancias. también descubrieron que las organizaciones con excelentes estrategias de segmentación del mercado disfrutaban de un beneficio un 10% mayor que las empresas cuya segmentación no era tan efectiva durante un período de 5 años.

Otros beneficios incluyen:

- Mensajes de marketing más sólidos: ya no tiene que ser genérico y vago; puede hablar directamente con un grupo específico de personas de manera que puedan relacionarse, porque comprende sus características, deseos y necesidades.
- Publicidad digital dirigida: la segmentación del mercado ayuda a comprender y definir las características de la audiencia, para que se pueda dirigir los esfuerzos de marketing a edades, ubicaciones, hábitos de compra, intereses específicos, etc.
- Desarrollar estrategias de marketing efectivas: conocer a su público objetivo brinda una ventaja sobre los métodos, tácticas y soluciones a los que se responde mejor.
- Mejores tasas de respuesta y menores costos de adquisición: resulta de la creación de las comunicaciones de marketing tanto en mensajes publicitarios como en la orientación avanzada en plataformas digitales como Facebook y Google utilizando la segmentación.
- Atraer a los clientes adecuados: la mensajería dirigida, clara y directa atrae a las personas que desea comprar en la empresa.
- Aumento de la lealtad a la marca: cuando los clientes se sienten comprendidos, excepcionalmente bien atendidos y confiados, es más probable que se queden con la marca de la empresa.
- Diferenciar la marca de la competencia: los mensajes personales más específicos hacen que la marca se destaque frente a los competidores.
- Identificación de nichos de mercado: la segmentación puede descubrir no solo mercados desatendidos, sino también nuevas formas de atender los mercados existentes, oportunidades que pueden utilizarse para hacer crecer la marca.
- Permanecer en el mensaje: como la segmentación es tan lineal, es fácil mantenerse al día con las estrategias de marketing y no distraerse en áreas menos efectivas.

- Impulsar el crecimiento: puede animar a los clientes a que compren de nuevo o que renuncien a un producto o servicio de menor precio.
- Beneficios mejorados: diferentes clientes tienen diferentes ingresos disponibles; los precios se pueden establecer de acuerdo con cuánto están dispuestos a gastar. Saber esto puede garantizar que no se venda demasiado (o menos).
- Desarrollo de productos: podrá diseñar teniendo en cuenta las necesidades de los clientes y desarrollar diferentes productos que se adapten a las diferentes áreas de base de clientes.

Para Wetrex la segmentación del mercado es necesaria ya que le permite enfocar sus planes de acción hacia los mismos. Por consiguiente, se había definido tener clientes de pequeños negocios, en primera instancia cerca de la zona geográfica para luego comenzar a ampliarlo y llegar a mayor cantidad de clientes independientemente de dicha zona.

Estos pequeños negocios son de los rubros de alimentación (verdulerías, kioscos y restaurantes) y servicios (salón de belleza y autoservicios de lavado de vehículos).

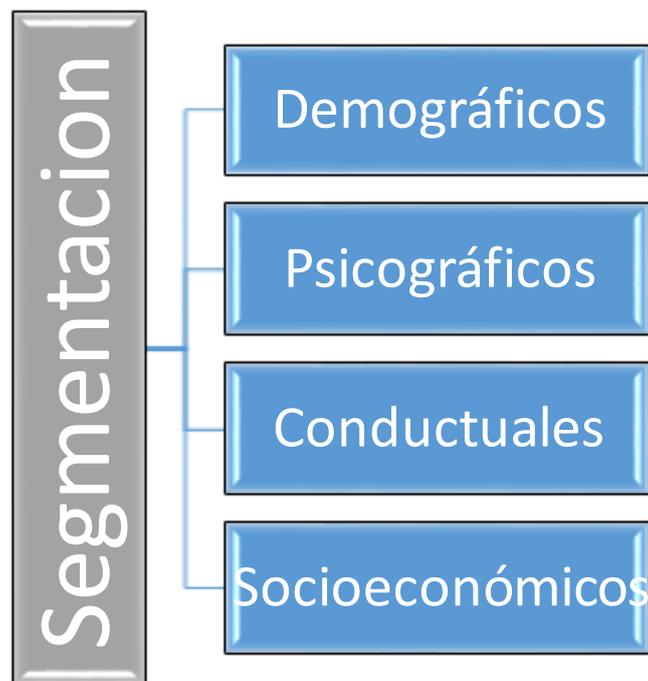
Otro tipo de segmentación realizado es si los dueños de los pequeños negocios utilizan alguna plataforma web. En tal sentido es necesario realizar una apreciación de este tipo para determinar cuál es la influencia de la red dentro de sus negocios. Si los dueños establecen que utilizan dichas plataformas muy pocas veces se va a necesitar realizar estrategias más determinantes que a diferencia de aquellos que si utilizan la web.

En consecuencia, Wetrex segmenta sus clientes teniendo en cuenta la ubicación de los mismos y la utilización o no de las tecnologías de información y comunicación.

La particularidad de utilizar o no las tecnologías de información básicamente permite diferenciar aquellos que tienen un nivel de capacitación promedio sobre las mismas. Como el objetivo de Wetrex es brindar un servicio para que los dueños de estos pequeños negocios pertenezcan a una plataforma de Google (Google My Business), si dichos dueños conocen la herramienta el poder de integrarlos a su listado de clientes no impondrá demasiada impacto negativo. Así mismo, si los dueños no están familiarizados con dicha herramienta será necesario un mayor poder de convencimiento de la empresa hacia ellos.

Por otro lado, se realiza una subclasificación del segmento:

Figura 3. Subclasificación del segmento



Fuente: Elaboración propia en base a Schiffman y Kanuk (2001)

- **Demográficos:** Es una forma accesible de segmentación del mercado, ya que requiere menos puntos de datos para implementar que la segmentación psicográfica o conductual, mientras que ofrece matices más selectivos que la segmentación geográfica. Hay muchas formas de segmentar los mercados utilizando datos demográficos. Los factores más utilizados corresponden a características como la edad, el sexo, el nivel de estudio. Para Wetrex la segmentación en cuanto a factores demográficos corresponden a dueños de pequeños negocios entre 25 a 55 años.
- **Psicográficos:** La segmentación psicográfica divide sus grupos de clientes en segmentos que influyen en los comportamientos de compra, tales como: creencias, valores, estilo de vida, estatus social, opiniones y actividades. Es diferente de la segmentación del comportamiento porque extrae las motivaciones detrás del comportamiento, en lugar de rastrear el comportamiento en sí. Esta segmentación será obtenida una vez analizada la base de datos de clientes ya existentes de Wetrex para que se pueda construir

una personalidad de dichos clientes. Así mismo esta segmentación permite entender de sus clientes con necesidades, deseos, inquietudes, motivaciones y aspiraciones; mejora la comunicación ya que se podrá hablar el idioma de los cliente, a nivel personal y emocional; el enfoque cambia de los beneficios y las características del servicio a la vida de los cliente y cómo puede mejorarla; permite también descubrir cómo los clientes utilizan los servicios ofrecidos por la consultora y por qué y permite también personalizar el servicio para diferentes personas.

- **Conductuales:** la segmentación del comportamiento se refiere a un proceso de marketing que divide a los clientes en segmentos según sus patrones de comportamiento al interactuar con un negocio o sitio web en particular. Estos segmentos podrían incluir la agrupación de clientes por: su actitud hacia el servicio, por su uso, su conocimiento general de la marca, el comportamiento y tendencias de compra. Ir más allá de los métodos tradicionales de segmentación demográfica y geográfica y utilizar datos de comportamiento permite la ejecución de campañas de marketing más exitosas. Por lo que para esta segmentación Wetrex tiene presente el comportamiento de sus clientes actuales con el fin de realizar un pronóstico para conocer cual serán los potenciales clientes.
- **Socioeconómicos:** El nivel de ingresos, decide el poder adquisitivo general de una persona y el tipo de bienes adquiridos. Por lo tanto, hay cuatro clases: personas por debajo de la línea de pobreza, grupo de ingresos bajos, grupo de ingresos medios y grupo de ingresos altos. En cuanto a esta segmentación se debe tener presente que los potenciales clientes de Wetrex son dueños de negocios pequeños por lo que es punto para tener en cuenta en la estrategia de fijación de precios de sus servicios.

5.3.Perfil del target

Como se estableció el mercado meta corresponde a los pequeños negocios que están en cercanía de la consultora. Estos aún no han incursionado en las TIC pero tienen la intención de introducirse a la era digital.

La mayoría son negocios con no más de 5 colaboradores que basan sus ganancias en el aumento de la productividad resolviendo los problemas inmediatos que se presentan. Así mismo un gran porcentaje se dedica a la comercialización de sus productos y el resto al sector de servicios.

5.4. Posicionamiento

El posicionamiento implica la identificación y la comunicación de asociaciones para cambiar o fortalecer las percepciones de los clientes sobre la marca en particular frente a otras marcas. En este sentido Wetrex tiene que ser activa para crear las asociaciones deseadas en la mente de sus clientes.

Al respecto, el posicionamiento de la consultora se puede dividir en dos subcategorías, previsto y real.

El posicionamiento previsto es cómo una empresa quiere o pretende que la marca sea percibida por los clientes objetivos. Por lo tanto, el posicionamiento previsto comprende el conjunto (completo) de asociaciones que los líderes desean que los consumidores objetivo mantengan. Wetrex focaliza el posicionamiento previsto en el sentido de que sus clientes perciban que sus servicios son superiores en cuanto a calidad, precio y beneficios obtenidos al contratar a la consultora.

Por otro lado el posicionamiento real, tal cual indica su palabra es el que realmente se encuentra cualquier empresa dentro del segmento. Para la consultora su posición es privilegiada tal cual se había comentado ya que es la única que ofrece un servicio particular: Google My Business.

5.5. Plan estratégico

Para definir la estrategia de la consultora se debe tener en cuenta:

1. Es necesario competir para mejorar la posición en el mercado

2. Tener precios competitivos de acuerdo con cada línea de producto o servicio, que para Wetrex es ofrecer la herramienta Google My Business en los pequeños negocios.
3. Realizar campañas de publicidad para atraer a nuevos clientes.

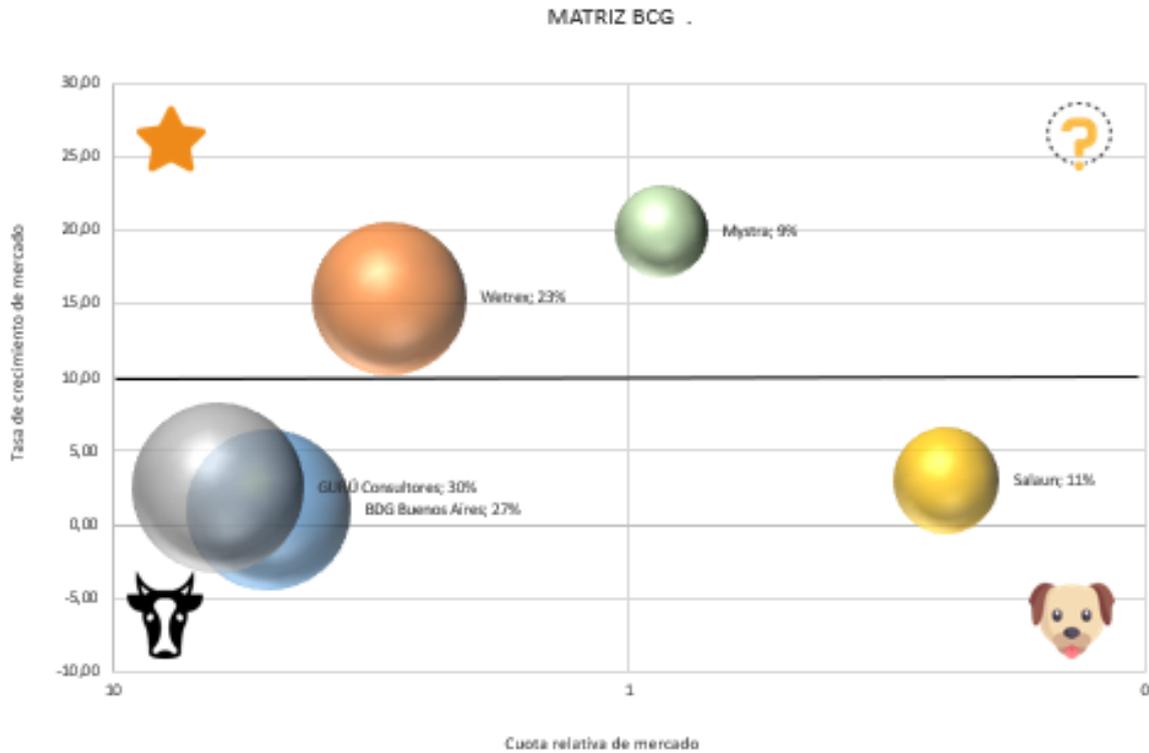
Para el caso de determinar la posición en el mercado de Wetrex se aplica la matriz BCG. Teniendo presente los competidores que se habían analizado: BDG Buenos Aires, Mystra y Salaun

Tabla 1. Matriz BCG

PRODUCTOS	VENTAS	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA	CASILLAS MATRIZ BCG
	a		b	t	t ₁	= (t-t ₁)/t ₁	= a/b	
Wetrex	175.000	23%	60.000	300.000	260.000	15,38	2,92	ESTRELLA
BDG Buenos Aires	200.000	27%	40.000	200.000	198.000	1,01	5,00	VACAS
GURÚ Consultores	220.000	30%	35.000	200.000	195.000	2,56	6,29	VACAS
Salaun	85.000	11%	350.000	700.000	680.000	2,94	0,24	PERRO
Mystra	65.000	9%	75.000	60.000	50.000	20,00	0,87	INTERROGANTE
TOTALES	745.000	100%	560.000	1.460.000	1.383.000			

Fuente: Elaboración propia en base a David (2003)

Gráfico 3. Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia en base a David (2003)

De la gráfica se puede inferir que:

- Salaun: la empresa tiene una participación de mercado baja y tiene una tasa de crecimiento baja, por lo tanto se considera un "perro" y debería definir estrategias para mejorar su posición. Los perros, que se encuentran en el cuadrante inferior derecho de la cuadrícula, no generan mucho efectivo para la empresa, ya que tienen una participación de mercado baja y poco o ningún crecimiento. Debido a esto, los perros pueden convertirse en trampas de efectivo, inmovilizando los fondos de la empresa durante largos períodos de tiempo. Por esta razón, son los principales candidatos para la desinversión.
- BDG Buenos Aires y GURÚ consultores: Aunque se encuentran en un cuadrante de bajo crecimiento tienen una participación de mercado

relativamente grande por lo que se consideran "vacas de efectivo" y, por lo tanto, las empresas debe ordeñar la vaca de efectivo durante el mayor tiempo posible. Las vacas lecheras, que se ven en el cuadrante inferior izquierdo, suelen ser productos líderes en mercados maduros. También está ubicada en dicho cuadrante debido particularmente a su posición de líderes en el mercado de consultorías y son competidores bastante fuertes para Wetrex ya que también trabaja con pequeños negocios.

- Mystra: Las oportunidades cuestionables son aquellas en mercados de alta tasa de crecimiento, pero en los que la empresa no mantiene una gran cuota de mercado. Los signos de interrogación están en la parte superior derecha de la cuadrícula. Por lo general, crecen rápido pero consumen grandes cantidades de recursos de la empresa. Los productos de este cuadrante deben analizarse con frecuencia y de cerca para ver si vale la pena mantenerlos que es tal cual el reflejo de la empresa en cuestión. Así mismo es una empresa joven que necesita optimizar sus estrategias y posicionamiento en el mercado.
- Wetrex: Los productos que se encuentran en mercados de alto crecimiento y que constituyen una parte considerable de ese mercado se consideran "estrellas" y deben invertirse en más. En el cuadrante superior izquierdo están las estrellas, que generan altos ingresos pero también consumen grandes cantidades de efectivo de la empresa. Si una estrella puede seguir siendo líder del mercado, eventualmente se convierte en una fuente de ingresos cuando la tasa de crecimiento general del mercado disminuye. Por consiguiente, Wetrex tiene la posibilidad de seguir expandiéndose en el mercado al aplicar las estrategias adecuadas para lograr dicho crecimiento.

Los beneficios tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo como se contemplaba para cada organización. Las barreras de mercado tradicionales están siendo derribadas por aquellas empresas que pueden posicionarse fácilmente por sus estrategias de mercado para obtener mejores ventas.

La implementación de una estrategia particular no está determinada por el movimiento inicial, sino que también anticipa y atrae las maniobras y reacciones de los competidores y cambios a las necesidades de los clientes en un futuro.

Por lo que el éxito de una estrategia dependerá de actores claves como son los recursos humanos, los consumidores, la competencia y los posibles sustitutos.

Figura 4. Las fuerzas de los actores claves



Fuente: Elaboración propia en base a David (2003)

- Es indispensable contar con profesionales idóneos en cuanto a Marketing y Publicidad. Aunque Wetrex se encuentra en una etapa de crecimiento, necesitará disponer a mediano y largo plazo colaboradores que tengan sólidos conocimientos en dichas formaciones.

- En el caso de BDG Buenos Aires su competidor más fuerte que posee Wetrex es un referencial para desarrollar estrategias que le permitan liderar el mercado. Con la introducción de la herramienta Google My Business la empresa cuenta con una ventaja competitiva frente a dicha competencia ya que es la única que ofrece dicho producto dentro de la cartera de negocios.
- Otro actor clave son los consumidores, es decir, los pequeños negocios. Para delimitar este punto Wetrex a partir de su análisis de mercado también debe implementar el desarrollo de publicidades y promociones que fomenten el incentivo a adquirir su producto estrella.
- Por último se consideran los posibles sustitutos, que son aquellas herramientas digitales que pueden surgir en el mercado y sustituyan a Google My Business. Es por esto que la innovación entra dentro de las estrategias ha implementar por parte de Wetrex.

Si se analiza el ciclo de vida de los productos de Wetrex según la siguiente gráfica:

Gráfico 2. Ciclo de vida



Fuente: Kotler Philip (2003)

La empresa Wetrex se encuentra en su etapa de crecimiento por lo que:

- Debe tener en cuenta las economías de escala para reducir costos
- Los volúmenes de ventas siguen en aumento lo que ayudaría a las economías de escala.
- Se comienzan a identificar claramente la obtención de los beneficios.

En cuanto a las estrategias de marketing también dependerán del ciclo de vida de Wetrex por lo que la publicidad debe ser persuasiva ajustando los presupuestos de la misma de acuerdo con cada momento de vida. Para el primero periodo los gastos suelen ser mayores para poder obtener márgenes de ganancia más elevados.

Con la implementación de las estrategias se busca pasar de la fase de crecimiento a la fase de madurez, logrando de esta manera que Wetrex sea reconocida en el mercado, mejorando su posición y superando a su principal rival: BDG Buenos Aires.

5.5.1. Estrategia de Marketing

Una empresa bien posicionada vencerá a la competencia que tenga una oferta comparable. La empresa que articula claramente lo que hace, por qué es relevante y en qué se diferencia, ayuda a los clientes a tomar decisiones de compra mejores y más rápidas. Por lo que se implementará en Wetrex las siguientes estrategias:

Estrategia de posicionamiento

Para posicionar un producto se debe considerar el público objetivo y el mercado en donde se va a desarrollar. A menudo, este tipo de análisis se realiza para determinar qué “gaps” están desatendidos, lo que presenta una oportunidad de posicionamiento potencial para la empresa. Luego, se debe determinar si la nueva oportunidad de posicionamiento es puramente una cuestión de mensajes (relacionar lo que hace Wetrex, por qué es relevante y en qué se diferencia) o una cuestión de reforzar sus ofertas.

En efecto, una buena estrategia de posicionamiento de producto requiere mirar tanto interna como externamente. En primer lugar, además de la variedad de productos y servicios que ofrece Wetrex se va a considerar para su posicionamiento la herramienta Google My Business como producto principal. Debido a que si la empresa intenta extender la marca de un producto en demasiadas direcciones, pueden diluir el valor de la oferta y confundir al cliente.

Normalmente, hay tres dimensiones claves para el posicionamiento: funcionalidad, relevancia y diferenciación. Como la oferta de Wetrex se refiere a un producto existente en el mercado pero desconocido por los pequeños negocios el posicionamiento girará en torno a dicha oferta. En cuanto a la diferenciación se incurrirá a mejorar la calidad del servicio brindado por medio de dicho producto mejorando también la atención al cliente. Así mismo se incurrirá en una publicidad más persuasiva como se comentó anteriormente influyendo en los potenciales clientes en cuanto a los beneficios obtenidos de dicho producto estrella.

Estrategia de precios

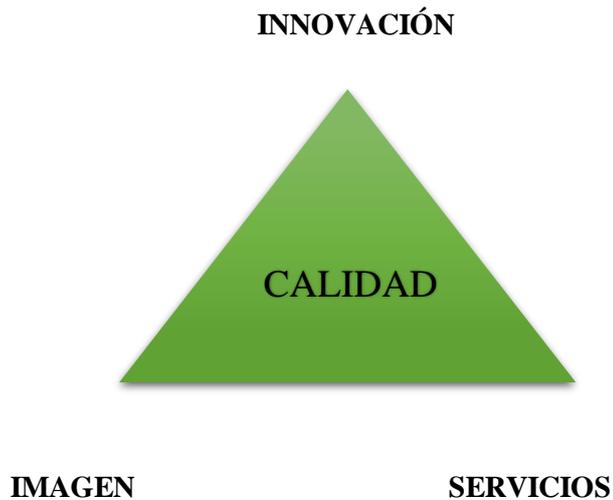
La estrategia de precios tiene sus raíces en el corazón mismo del posicionamiento competitivo. Wetrex incursionará en el mercado con un precio relativamente menor al del mercado, para que le sea posible una rápida penetración y un aumento en la cantidad de clientes. Una vez que desarrolle una base de clientes confiable, podrá aumentar los precios.

Esta estrategia es factible de realización debido a:

- La empresa tiene bajo costos en mano de obra: ya que cuenta con personal freelance y no en planta permanente.
- Posee experiencia a nivel de profesionalismo de sus dueños.
- No necesita contar con un presupuesto elevado para la realización del producto: en este sentido la herramienta Google My Business es gratuita, lo que hace la empresa es cobrar por el servicio brindado.

Por último, dentro de los factores que se consideran como clave de éxito se pueden mencionar:

Figura 5. Factores claves de éxito



Fuente: Elaboración propia en base a David (2003)

Estos 4 pilares son los que se asienta la empresa para distinguirse en el sector y tener ventaja competitiva. Lo que se pretende es:

- Estar cerca del cliente
- Conocer el mercado meta para tener en cuenta y lograr satisfacer las necesidades de sus clientes
- Lograr disminuir costos y mejorar la atención al cliente

La empresa busca la mejora continua, por medio de su trayectoria ha ideado maneras de sortear las situaciones más vertiginosas que el país ha presentado y se está logrando posicionar dentro de la mente de los clientes.

5.5.2. Objetivos estratégicos

Analizar la matriz DAFO, permite a la investigación encontrar unos objetivos para el plan de marketing. De esta manera se puede determinar través de los objetivos cómo podrá la empresa llegar a cumplir los propósitos establecidos.

En cuanto a los objetivos se establecen los siguientes:

- Desarrollo de productos innovadores:

Colocar a los clientes en primer lugar en el desarrollo de productos innovadores. Para seguir siendo competitivos se debe innovar para satisfacer las necesidades de los mismos. Por lo que es necesario desarrollar productos que cumplan o superen las expectativas de los clientes, aumenten el consumo de los productos y mejoren la satisfacción general del cliente.

Las áreas de enfoque para mejorar la satisfacción del cliente y aumentar el consumo del producto incluye mayor atención a los requerimientos de los clientes, atención a los detalles y maximizar los beneficios esperados aplicando la herramienta digital. Esto se realizará dentro de los primeros quince días de contactar a los clientes potenciales.

Se va a tener en cuenta:

- Actividades de innovación con respecto al volumen de ventas.
- Cantidad de productos innovados sobre la totalidad de productos.
- Grado de innovación sobre el portafolio de innovaciones.
- innovación sobre procesos.

Viabilidad técnica: la posibilidad de contar con una herramienta digital de fácil acceso le otorga contar con el apoyo de la misma sin costos elevados.

Viabilidad económica: la herramienta es gratuita

Viabilidad funcional: Google My Business otorga los beneficios para los clientes en cuanto a mejorar la visibilidad de los mismos en el mercado.

- Comunicación innovadora:

Implementar una comunicación innovadora, rápida y eficaz con todas las partes interesadas. La velocidad del desarrollo tecnológico de las herramientas de comunicación es fundamental por lo que se deben adoptar métodos nuevos y apropiados para transmitir los resultados de la investigación y el desarrollo a todos los interesados, en particular aquellos que proporcionan los fondos para tal trabajo.

Para esto se va a considerar:

- Mantener y desarrollar mejores recursos para facilitar la evaluación comercial de nuevos productos y las oportunidades tecnológicas.
- Análisis de costo-beneficio y evaluación de valor agregado en cuanto a las oportunidades y el desempeño.
- Implementar un proceso de innovación abierta para identificar y desarrollar propuestas de valor novedosas.
- Asegurar que todo el personal conozca y comprenda los estándares de atención esperados.
- Asegurar que los usuarios del servicio conozcan la calidad de los servicios que deben esperar y sepan lo que se espera de ellos.
- Asegurar que los usuarios del servicio tengan la oportunidad de comunicar sus necesidades dentro de la empresa.
- Recopilar comentarios con regularidad para asegurarnos de que estamos manteniendo los estándares de atención y apoyo.

Viabilidad técnica: la comunicación se realizará de manera personal con cada uno de los clientes contando con el desarrollo de la herramienta. A medida que se va explicando dicha herramienta también se explicarán los beneficios que obtienen por usarla.

Viabilidad económica: los gastos atribuibles corresponden a los viáticos de los dueños en recurrir a cada negocio.

Viabilidad funcional: la comunicación se desarrollará con palabras fáciles y claras que puedan tener un alto impacto en los clientes.

- De distribución:

Para la implementación de esta estrategia también se va a recurrir a una herramienta denominada Logoworks. La misma utiliza una estrategia de distribución no tradicional con enorme éxito. Hay miles de diseñadores gráficos dentro de la misma. Esta aplicación permite distribuir los servicios de diseño a través de Internet. Utilizan el marketing de motores de búsqueda, campañas publicitarias en línea y publicidad en línea continua para ganar clientes.

Esta estrategia de distribución también brinda una propuesta de valor más convincente: la eficiencia operativa. Al utilizar un grupo de diseñadores virtuales, Logoworks puede ofrecer a los clientes múltiples opciones de diseño a un costo mucho menor que el de una empresa tradicional.

La empresa tomará dicha plataforma virtual para contactar con diseñadores que potencien la muestra eficaz de la herramienta Google My Business. En particular se la considera como una forma económica de contar con mayor personal sin que se los incluya dentro de la nómina de la empresa.

Viabilidad técnica: esta herramienta será utilizada para mejorar los diseños del producto ofrecido, ya que tiene la posibilidad de acceder a un sin número de propuestas dentro de la misma.

Viabilidad económica: es una herramienta sin costo y que además ofrece la posibilidad de contratar a empleados freelance en cada propuesta.

Viabilidad funcional: La compañía utiliza estos servicios para conectarse con la comunidad de diseñadores dentro de la misma.

- De logística:

La gestión logística es la actividad que planifica, implementa y controla el flujo y almacenamiento eficiente y efectivo de bienes, servicios e información relacionada entre el punto de origen y el punto de consumo para cumplir con los requisitos de los clientes.

La investigación de mercado identifica dónde prefieren los clientes comprar sus productos, ya sea en tiendas, en Internet o por teléfono. La logística garantiza que los productos estén disponibles en esas fuentes.

Elegir la estrategia de distribución adecuada permite a las empresas llegar a diferentes sectores del mercado y aumentar su participación en el mismo. Una tienda que atiende a una comunidad local puede aumentar su negocio ofreciendo un servicio de entrega a clientes fuera del área que realizan pedidos en línea o por teléfono.

Para esto se tendrá en cuenta:

- El manejo de la información de manera rápida y precisa
- Generar confianza en la comunidad proporcionando información a través de fuentes en línea y luego asegurándose de que se pueda ubicar fácilmente en la web.
- Desarrollo de programas de e-learning basados en la web y en herramientas de extensión.
- Eficientizar las herramientas digitales como son las redes sociales para atraer mayor cantidad de clientes.

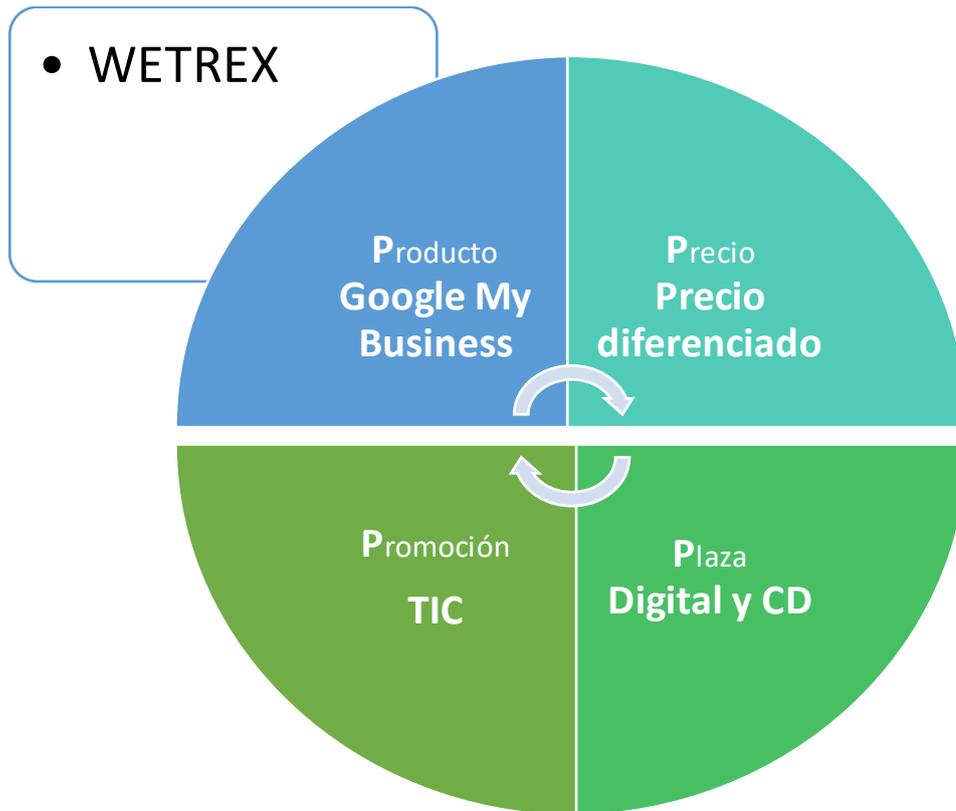
Viabilidad técnica: el manejo de información y datos requieren habilidades en cuanto a la competencia de los profesionales para poder aplicar de manera efectiva cada una de las acciones.

Viabilidad económica: en cuanto al manejo digital de la información esta no incursiona en costos, ya que dicha información es la que se absorbe de la web.

Viabilidad funcional: corresponde a la multiplicidad de la información obtenida en la web y que sirve de base para la toma de decisión de la empresa.

5.6. Plan táctico

Para la realización del plan táctico se tendrá en cuenta el Marketing Mix:



Fuente: elaboración propia en base a Kotler (2012)

Producto

El producto como elemento de mezcla de marketing juega un papel vital en el ciclo de vida del cliente de Wetrex.

Una gran estrategia de producto digital define el valor que creará de manera concisa y tangible; dónde enfocarse, por qué y qué se necesitará para lograr ese valor. Esto le permite a su equipo enfocarse en las cosas correctas y determinar cómo facilitar la entrega de un gran producto o servicio.

Una base estratégica se compone de cinco elementos centrales: la visión del producto o servicio, un diagnóstico en profundidad de los desafíos que deben resolverse, los resultados objetivo para el negocio y para el usuario, un conjunto coherente de acciones que deben tomarse para superar el desafío y hacer avanzar el negocio, y cómo medirá ese progreso hacia adelante.

Por lo que el producto principal de Wetrex corresponde a la herramienta siguiente:



Fuente: Extraído de Google (2021)

1. Visión

La visión es el objetivo general a largo plazo claramente definido y medible que Wetrex pretende alcanzar, y la razón por la que se crean los productos. Proporciona un propósito colectivo, actuando como el verdadero norte del producto, facilitando la alineación y la colaboración efectiva.

No se puede dejar de enfatizar la importancia de la visión. Debe proporcionar a las personas claridad sobre los objetivos generales y cómo el producto ayudará a cumplir esa visión. Los clientes también quieren saber cómo sus contribuciones marcarán la diferencia, ya sea en el equipo de producto o trabajando en toda la organización. Una visión bien articulada también es de suma importancia para que las personas sepan qué no requiere su tiempo, energía y agota los recursos limitados.

Al anclar la estrategia del producto al panorama general, empodera a los dueños de Wetrex en todos sus procesos.

2. Desafío

Corresponde al contexto donde se va a realizar la visión a largo plazo. Al diagnosticar y obtener una comprensión más profunda del desafío, Wetrex podrá diferenciar entre los problemas más urgentes y las causas que los provocan, es decir, realizar un mapeo sistemático del estado actual.

Esto le permitirá dividir los desafíos más grande en problemas más pequeños manejables, específicos y procesables para concentrarse en ellos y resolverlos. Cuando se observan desde un ángulo distinto permite tener la verdadera complejidad de cada desafío. Una de las situaciones que Wetrex tendrá en cuenta es la poca información que sus potenciales clientes tienen con respecto a la herramienta digital.

Considerar este aspecto la llevará a ponerse en el lugar de sus clientes para ver los desafíos y los problemas relacionados desde su punto de vista único. Desarrollar empatía para comprender las circunstancias de otra persona desde su perspectiva es necesario para obtener una imagen completa. La capacidad de desarrollar la empatía es la base misma de la resolución efectiva de problemas y las disciplinas de la experiencia del cliente y el diseño de sistemas.

Al comprender el desafío, comienza a definir el trabajo real que la empresa necesitará para abordarlo, así como las expectativas de una solución viable. Con esto le servirá de base para realizar métricas cualitativas y cuantitativas durante su proceso y que son útiles para la retroalimentación de cada propuesta.

3. Resultados

El tercer elemento central de la base de la estrategia es determinar cuales son los resultados objetivos que se quieren lograr y que la empresa está trabajando para alcanzarlos. Dicho resultados deben ser objetivos medibles a corto plazo y de orden factibles.

La principal medición que Wetrex obtendrá de sus resultados es la mejora en cuanto a la visibilidad de los pequeños negocios dentro de los segmentos de mercado. La misma se puede enfocar por medio de la web y resaltar la cantidad de visitas dentro de la aplicación, la cantidad de preguntas que se realizaron como también la cantidad de competidores cercanos y cuales son los productos que se encuentran en la misma.

En definitiva, permite establecer puntos de referencia que medirán el progreso hacia la visión y los resultados deseados dentro de las estrategias de la empresa.

4. Acciones

Las acciones que se registrarán para la implementación de la propuesta corresponden a:

- Identificar los clientes potenciales
- Acudir a sus negocios para informar sobre la herramienta digital
- Seleccionar aquellos que estuvieron más interesados sobre el producto estrella.
- Ofrecer descuentos especiales por ser los primeros clientes en cuanto al producto
- Realizar llamadas por teléfono para determinar el grado de aceptación de la herramienta.
- Utilizar métricas para analizar los resultados

Con estas acciones se podrá abordar el desafío de los clientes de una manera una manera viable, única y sostenible.

5. Medidas

El quinto elemento de la estrategia de producto es la medición, es decir, determinar los KPIs que marcarán el desempeño de dicho producto sobre la decisión de los clientes. Evaluar la efectividad de la herramienta es lo que permite que Wetrex sigue adicionando recursos para lograr implementarlo en los pequeños negocios de la zona.

Estos KPIs o indicadores son:

- Satisfacción de los clientes / totalidad de clientes
- Ventas de la herramienta digital / Volumen total de ventas

- Participación relativa en el mercado

Precio

Las empresas pequeñas como es Wetrex tienen recursos limitados para competir por lo que utilizan los precios como una ventaja diferenciadora sobre las demás empresas. Como se comentó el precio con el que va a ingresar el producto de la herramienta digital va a ser menor teniendo presente a lo atribuible a los servicios brindados por la consultora.

Es decir, se introducirá al mercado a un precio competitivo, buscando realizar descuentos a aquellos clientes interesados en la adquisición de dicho producto. Pero al mismo tiempo si los clientes desean adquirir más productos de la empresa se realizará lo siguiente:

- Descuentos por compra por primera vez: Esto solo se aplicará aquellos clientes que realicen sus compras por primera vez. El descuento será del 2.5% del valor de la compra y si la compra tiene presente dos o más servicios de la empresa se realizará un descuento de 5%.
- Ofertas especiales: Realizar ofertas especiales para aquellos clientes que habitualmente contratan los servicios de Wetrex.
- Creación de una tarjeta de membresía para clientes regulares: Esta tarjeta les permite a los clientes acumular puntos que pueden usados para cualquier servicio de la empresa de acuerdo con la cantidad de dichos puntos.

Para el cálculo del precio se van a considerar los costos operativos:

COSTOS Y GASTOS PARA DETERMINAR EL PRECIO/HORA DEL SERVICIO DE CONSULTORIA (mensuales)			
Descripción	Costos fijos	Costos variables	Total
Honorarios	\$ 95.000		\$ 95.000
Provisión prestaciones sociales	\$ 19.500		\$ 19.500
Consumo línea celular Plan Corporativo	\$ 5.500		\$ 5.500

Servicios Públicos	\$ 12.500	\$ 12.500
Mantenimiento página web	\$ 9.700	\$ 9.700
Papelería	\$ 5.800	\$ 5.800
TOTAL COSTOS Y GASTOS MENSUALES		\$ 148.000

Del cálculo se desprende que la consultoría trabaja 150 horas al mes, para cubrir los costos y gastos, se realiza lo siguiente: \$148.00 / 150 horas: \$987

Es decir que la hora del servicio de consultoría debería ser como mínimo \$987 para poder cubrir los costos y gastos totales mensuales.

Promoción

La promoción es uno de los factores más cruciales para el éxito de las pequeñas empresas al aumentar el potencial del conocimiento de los clientes de lo que ofrece la empresa, pero las pequeñas empresas generalmente carecen de recursos en comparación con las grandes empresas

Por lo que la comercialización y promoción de los productos de Wetrex para los clientes requiere un enfoque y atención, a medida que los mercados se diversifican y más opciones de herramientas digitales están disponibles.

La funcionalidad y versatilidad de dichas herramientas se están volviendo más importante en los mercados donde la rapidez y la urgencia son factores principales a la hora de competir dentro de un mercado digital.

La desagregación de los medios de comunicación, aparición de comunidades online y la escena minorista que cambia rápidamente influyen en la forma en que los consumidores eligen sus productos. Se requiere información de mercado sólida y precisa para maximizar las oportunidades de marketing y promoción.

Para esto Wetrex tendrá en cuenta:

- Los atributos positivos del producto: Promover los atributos positivos de los productos de la empresa para generar mayor confianza de los clientes con los mismos.

- Promover la versatilidad de los productos y servicios para cumplir con los cambios en la demanda según los nuevos patrones en el mercado. Las demandas rápidamente cambiantes de los clientes es un área de mayor enfoque para la empresa, Además de ser innovadores, se promueve la versatilidad y el atractivo de los productos.
- Ayudar con el desarrollo y la utilización de los productos en mercados seleccionados para mejorar la confianza de los clientes y aumentar la rentabilidad.

La empresa se centra en el desarrollo y la innovación de nuevos productos y servicios para diferentes mercados y segmentos de clientes. El compromiso con el sector minorista es un componente clave de esta estrategia porque un mayor enfoque en los productos y servicios de la empresa deben estar alineados dentro de cada uno de los negocios pequeños de sus clientes.

- La empresa está continuamente buscando oportunidades para la expansión comercial hacia una mayor variedad de mercados, y una mayor penetración de los mercados existentes, para ampliar las opciones de marketing y distribuir los riesgos de manera más uniforme asociados con las caídas del mercado.

Para que la empresa siga siendo rentable y sostenible, se deben buscar oportunidades para expandir la oferta de productos y pasar a mercados nuevos y emergentes. Esta diversificación aumentará la cuota total de mercado y distribuirá el riesgo en múltiples mercados.

La diferenciación para Wetrex está dada por los más altos estándares con los que se ofrecen cada uno de sus productos y servicios. En consecuencia la misma es utilizada para promoverlos en los diferentes sectores.

- Adoptar nuevas técnicas de marketing y fomentar la innovación minorista para maximizar la eficiencia y la eficacia en la creciente demanda de los distintos productos y servicios de Wetrex.

Los medios de comunicación y los entornos minoristas en constante cambio continúan siendo un desafío de los modelos tradicionales de marketing utilizados.

Por lo que es importante adoptar un marketing nuevo por medio del uso de las TIC. En particular, el agregado de la herramienta digital Google My Business es una aplicación idónea para este objetivo.

Así mismo, la utilización de las redes sociales se han convertido últimamente en un aliado para incrementar las ventas de cualquier empresa. Wetrex no ha quedado aparte de esta situación y la necesidad de focalizarse en la era digital la ha llevado a ser un competidor importante dentro del mercado.

- El desarrollo de promociones tal es el caso de aquellos clientes que abonan el servicio mensual para un posicionamiento en la web, se realizarán por el primer mes: 3 semanas de pago y una gratis, es decir, que se les descontará el 25% con respecto a la contratación por el primer mes.

Plaza

Con respecto al lugar, un producto o servicio digital necesita evaluar el alcance potencial que la empresa puede lograr a través de una plataforma en línea específica. Sin embargo, no solo el alcance general es esencial, sino también el alcance relevante, que se refiere a la cantidad de clientes a los que la empresa puede llegar a través de un canal digital que pertenecen al público objetivo relevante.

La distribución o plaza por lo tanto se realizará directamente en los negocios de los clientes. Los profesionales acudirán de manera presencial para informar del nuevo producto y demostrar los beneficios atribuibles al mismo.

Posteriormente se manejará por vía mail o por teléfono por cualquier consulta de los clientes. Además se aplicará un punto de mejora que es a través de los mailing y newsletter. Los mismos, se los utiliza cuando se requiere enviar información por mail con cierto grado de periodicidad. Los que lo reciben son los llamados suscriptores que dieron el consentimiento de empezar a recibir información de la empresa a la cual se han suscripto.

5.7.Presupuesto

En cuanto al análisis financiero, es menester determinar cuánto le cuesta a la Wetrex la implementación del proyecto.

Presupuesto de ventas de servicios mensuales

Descripción productos	Valor
Servicio Google My Business	\$ 25.000
Branding	\$ 12.000
Desarrollo y Diseño web	\$ 9.800
Social Media	\$ 10.000
Marketing de contenidos	\$ 5.600
Total	\$ 62.400

Presupuesto gastos operativos

Descripción gastos	Valor
Horas de alquiler de oficina	\$ 9.500
Servicios	\$ 12.500
Membresía Software Adobe	\$ 3.500
Membresía Software Email marketing	\$ 3.900
Costos de Movilidad	\$ 5.000
Contabilidad	\$ 4.500
Limpieza	\$ 2.500
Consumo línea celular Plan Corporativo	\$ 5.500
Total	\$ 46.900

Inversión inicial

Inversión inicial	Valor
Compra tablet	\$ 143.000
Total	\$ 143.000

Requerimiento de capital

Descripción	Valor
Inversión inicial	\$ 143.000
gastos operativos	\$ 46.900
Total	\$ 189.900

Evaluación económica

FLUJO DE FONDOS						
Porcentaje de actividad		70%	75%	85%	100%	110%
	0	1	2	3	4	5
Inversión	- 143.000					
Costos		- 562.800	- 589.000	- 642.000	- 695.000	- 751.000
Ingresos		748.800	850.000	936.000	1.058.000	1.205.000
Beneficios Netos	- 143.000	186.000	261.000	294.000	363.000	454.000

VAN	537705,43
TIR	156%

El cálculo de las VAN y la TIR, establecen que el proyecto es rentable. La VAN es positiva y la TIR es mayor que cero.

Así mismo, la consultora dispone de los fondos propios para asumir la inversión inicial por lo que no es necesario financiamiento bancario. El proyecto está calculado por 5 años debido a que:

- La consultora ya está en funcionamiento solo necesita introducir el nuevo producto al mercado.
- Posee una cartera de clientes aunque necesita expandirla

5.8. Seguimiento y control

Indicadores	Fórmula	Concepto
Porcentaje de incremento del margen de beneficio logrado	$\text{Margen neto actual} / \text{margen neto periodo anterior}$	Este indicador permite determinar el margen de beneficio obtenido en el periodo con respecto al periodo anterior
Porcentaje de incremento de clientes	$\text{Clientes nuevos} / \text{Total del clientes}$	Permite obtener el crecimiento en la cantidad de clientes analizados en un periodo
Porcentaje de ventas recaudadas mensualmente	$\text{Ventas reales} / \text{ventas presupuestadas}$	Permite tener una planificación y un presupuesto eficiente en las ventas para determinar si se ha cumplido con las expectativas de las mismas.
Trabajo en equipo	$\text{Tareas programadas} / \text{Tareas realizadas en tiempos estipulado}$	Corresponde a la totalidad de colaboradores que trabajan dentro de Wetrex y utilizan sus habilidades para el cumplimiento de los objetivos

Fuente: Elaboración propia en base a David (2003)

En cuanto al primer indicador permitirá tener un resultado sobre la implementación del nuevo producto de Wetrex: Google My Business, determinando el margen de ganancia obtenido sobre el mismo.

En cuanto al segundo indicador, posibilita obtener un panorama general en torno a los nuevos clientes que obtenga la consultora, es decir, la atracción de los pequeños negocios que soliciten dicho producto a Wetrex

Una vez negociado con los pequeños negocios se utiliza el tercer indicador que permite determinar el porcentaje de ventas obtenidos de acuerdo con la cantidad de clientes que se obtenga.

Por último, toda empresa necesita desarrollar sus actividades de manera conjunta para el logro de los objetivos de la misma. Tal es el caso del indicador trabajo en equipo, este indicador es un medidor de la eficiencia de que los socios de Wetrex puedan desarrollar sus actividades como una unidad.

Plan de contingencia

En caso de que el producto estrella de Wetrex no cumpla con lo esperado, la misma se enfocará en la diversidad de su cartera de clientes ofreciendo sus productos de manera personalizada. En efecto, se busca ajustar los productos existentes pero teniendo en cuenta las limitaciones de recursos de los pequeños negocios.

6. Conclusiones

El objetivo del presente trabajo era la posibilidad de incorporar un nuevo producto dentro de los ya disponibles por la consultora en estudio. Dicho proyecto llamado Google My Business ofrece una gama de ventajas a los clientes en cuanto al posicionamiento de sus negocios.

Particularmente se situó en los pequeños negocios de la zona llevándolos a obtener ventajas para competir en un mercado con la ayuda de la digitalización. Además, es importante identificar el papel de la digitalización en los negocios pequeños y cómo ha cambiado la forma en que comercializan sus productos / servicios para obtener una ventaja competitiva.

Estudios previos mostraron que las limitaciones y carencias de las competencias de marketing dieron lugar a dificultades para realizar estudios de mercado y elegir medios promocionales. Sin embargo, la tecnología de la información ha revolucionado todo el juego y ha acercado a empresas y clientes.

La literatura establece que las limitaciones de recursos de los pequeños negocios, como los expertos en marketing y el presupuesto les lleva a competir en desventaja con las grandes empresas

Por otro lado, el estudio de los pequeños negocios se pudo concluir que no tienen un proceso de planificación estratégica, sin embargo, satisfacen las necesidades de la mezcla de marketing aunque no dan la misma importancia entre las 4P. El precio es la principal estrategia de marketing que los mantiene en la competencia, ya que tienen precios bajos y así atraen clientes. Es más, tienen la ventaja de tomar decisiones rápidas en la fijación de precios en lugar de empresas de cadena que están controladas por su casa matriz.

A través de la digitalización, son capaces de realizar un seguimiento de los precios de sus competidores y ofrecer un precio más bajo, lo que los convierte en los “seguidores de precios”.

En caso del análisis de la consultora Wetrex, la implementación de las estrategias de marketing le permite una personalización de sus servicios de acuerdo con las preferencias de sus clientes. Ofrecer un servicio personalizado la lleva a ser más flexible, a diferencia de las grandes empresas que ofrecen un servicio más estandarizado.

Por consiguiente, está más cerca de sus clientes y da gran importancia a la interacción personal con los mismos para que se sientan bienvenidos, y luego los clientes tienden a ser habituales porque se sienten tratados especialmente.

En cuanto a los canales de promoción, utiliza principalmente canales digitales para la promoción de sus productos y servicios, usando el marketing digital en la totalidad de sus productos. En efecto, la digitalización le ha brindado oportunidades para que Wetrex participe y compita en el mercado, porque demanda menos recursos para comercializar un servicio o producto. Con esto, puede difundir mensajes más rápido y promover eventos que ocurren de la misma manera.

En definitiva, con la formulación de estrategias y el análisis financiero Wetrex se encuentra en una posición ventajosa para implementar su nuevo producto en el mercado.

Futuras líneas de investigación

Para futuras investigaciones, se sugiere que se lleve a cabo un estudio cuantitativo para obtener resultados precisos en el uso de las redes sociales y otros canales digitales utilizados por las consultoras.

Finalmente, una investigación más profunda sobre la estrategia de marketing entre diferentes tamaños de las empresas, desde las microempresas a las pequeñas, pueden proporcionar un mayor conocimiento sobre cómo funcionan dentro de la era digital.

Bibliografía

Ahearne, M., Jelinek, R. y Rapp, A. (2015). Más allá del efecto directo de la adopción de SFA en el desempeño del vendedor: capacitación y soporte como factores moderadores clave. *Dirección de marketing industrial*, 34 (4), 379-388

Anderson, C. (2006). *La economía Long Tail*. Barcelona: Ediciones Urano, S.A.

Appelbaum, M. (2015). Estándares de informes de artículos de revistas para investigación en psicología: la Junta de Publicaciones y Comunicaciones de la APA informe del grupo de trabajo. *Psicólogo estadounidense*, v. 73, no. 1, pág. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000191>.

Arellano, V. (2018). Plan de marketing con enfoque lateral para el relanzamiento de la marca del ron artesanal Estrella del Norte, Región de Lambayeque 2018. Perú. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/34527/arellano_lv.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ballantyne, D. y Aitken, R. (2015). Branding en los mercados B2B: conocimientos de la lógica de marketing dominante en el servicio. *Revista de marketing empresarial e industrial*, 22 (6), 363-371

Barrett, M., Davidson, E. y Vargo, S. L. (2015) Innovación de servicios en la era digital: Contribuciones clave y direcciones futuras, *MIS Quarterly*, 39 (1), págs. 135-154.

- Barsky, J. y Nash, L. (2013). Satisfacción del cliente: aplicación de conceptos a toda la industria medidas. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (5-6), 173-183.
- Barwise, P. y Farley, J. U. (2015). El estado del marketing interactivo en siete países: el marketing interactivo alcanza la mayoría de edad. *Revista de marketing interactivo*, 19 (3), 67-80
- Bernoff, J. y Li, C. (2018). Aprovechando el poder de la red social. *MIT Sloan Management Review*, 49 (3), 36-42
- Bharadwaj, A. S. (2013). Una perspectiva basada en recursos sobre la tecnología de la información Capacidad y desempeño de la empresa: una investigación empírica. *MIS Quarterly*, 24 (1), 169-196
- BID 2020 – Banco Interamericano de Desarrollo. Extraído de iadb.org
- Burnett, J. (2018). *Conceptos básicos de marketing*. Zúrich, Suiza: Fundación Jacobs
- CAME. (2020). Obtenido de <https://www.redcame.org.ar/>
- Campana AO, Padovani CR, Iaria CT, Freitas CBD, De Paiva SAR, Hossne WS (2001) *Investigación científica en el campo médico*. 1ª ed. São Paulo: Manole
- CENIT (2018). Obtenido de <https://ingenieria.anahuac.mx/cenit/>
- Chiang, M. (2013). Explorando un alma de servicio: un caso de CRM. *Revista Internacional Estudios de gestión*, 8 (1), 114-123. Obtenido de <http://www.jimsjournal.org>
- Christensen, C. M. (2017) *El dilema de los innovadores: cuando las nuevas tecnologías hacen que las grandes empresas fracasen*. Boston: Prensa de la Escuela de Negocios de Harvard.
- Coto, M. A. (2016). *El plan de Marketing Digital*. PRENTICE HALL.
- Danneels, E. (2016) *Tecnología disruptiva reconsiderada: crítica e investigación* *Agenda, The Journal of Product Innovation Management*, (21), págs. 246-258.
- David, F. (2003). *Conceptos de la Administración Estratégica*. México: Pearson Educación

- Díaz Ch., R. (2014). Como elaborar un plan de marketing (1era. Reimpresión ed.). Lima, Perú: Empresa Editora Macro EIRL.
- Drèze, X. y Hussherr, F.-X. (2013). Publicidad en Internet: ¿hay alguien mirando? Revista de marketing interactivo, 17 (4), 8-23
- Enfasys 2021 - Más de la mitad de las pymes cambió sus procesos y objetivos de negocio. Extraído de <https://www.enfasys.net/2021/02/25/mas-de-la-mitad-de-las-pymes-cambio-sus-procesos-y-objetivos-de-negocio/>
- Estrade Nieto, J. M., Soro, D. J., & Hernández Dauder, M. Á. (2012). Marketing Digital: Marketing Móvil, Seo Y Analítica Web. España: Grupo Anaya Comercia.
- Farrah, M. (2015). Entender el marketing digital. The British Journal of Administrative Management (71), 12-14
- FMI. (Junio de 2021). Fondo Monetario Internacional. Obtenido de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/07/27/world-economic-outlook-update-july-2021>
- Fundación Mediterránea IERAL (2021). Obtenido de <https://www.ieral.org/>
- Gates, B. (1996). Camino al futuro (2da ed.). Buenos Aires: McGraw Hill.
- Giambartolomei, M. (24 de Junio de 2018). Verdulerías de barrio: las más elegidas a la hora de comprar. Verdulerías de barrio: las más elegidas a la hora de comprar. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/verdulerias-de-barrio-las-mas-elegidas-a-la-hora-de-comprar-nid2146915>
- Gil, A. (2012) Métodos y técnicas de investigación social. Minnesota: Atlas.
- Goi, C. L. (2019). Una revisión de la mezcla de marketing: ¿4P o más ?, Revista internacional de estudios de marketing, 1 (1), 2-15.
- Haddad N. (2004) Metodología de los estudios en ciencias de la salud. 1ª ed. São Paulo: Roca;
- Handley, A. y Chapman, C. C. (2011). Reglas de contenido. Nueva Jersey: John Wiley & Sons

- Hanna, R., Rohm, A. y Crittenden, V. L. (2016). Todos estamos conectados: el poder del ecosistema de las redes sociales. *Horizontes de negocios*, 54 (3), 265-273.
- Heliborn, C. (2019). *mdmarketingdigital.com*. Obtenido de <https://www.mdmarketingdigital.com/>
- Hernández, Z. (2012). *Métodos de análisis de datos(apuntes)*. Argentina: Universidad de La Rioja.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. y Schlesinger, L. A. (2017). Poniendo la cadena servicio-beneficio para trabajar. *Harvard Business Review*, 72 (2), 164-174
- Infobae en septiembre del 2020. ¿Por qué la Argentina no atrae inversiones? Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/09/13/por-que-la-argentina-no-atrae-inversiones/>
- Internet Live Stats – 2021 Obtenido de <https://www.internetlivestats.com/>
- IProup.com (2018). Obtenido de <https://www.iproup.com/innovacion/23501-conoce-que-busca-la-generacion-z-en-las-empresas-tech>
- Jakada, B. A. y Gambo, M. K. K. (2014). Un análisis conceptual de la orientación del mercado y filosofía en la industria hotelera en Nigeria. *Revista de marketing y Gestión*, 5 (1), 50-65. Obtenido de <http://www.gsmijgb.com/Pages/JMM.aspx>
- Jara, J., Barzola, L., & Aviles, P. (2019). Importancia del marketing digital en el comercio electrónico. *E-idea journal of business Sciences*, 23-33.
- Jemaiyo, B. (2013). Una evaluación de la eficacia de las estrategias de marketing adoptadas por empresas de fabricación de azúcar en Kenia. *Revista de tendencias emergentes en Ciencias económicas y de gestión*, 4 (3), 350-357. Obtenido de <http://jetems.scholarlinkresearch.com/>
- Jhonson, (2011) *Explorando textos estratégicos y estudios de casos (7ª ed.)*. Reino Unido Pearson Education Limited. 25-30

- Jussila, J., Kärkkäinen, H. y Leino, M. (2011). Posibilidades de las redes sociales en la interacción con el cliente de empresa a empresa en el proceso de innovación. Actas de la XXII Conferencia ISPIM. Hamburgo, Alemania
- Kandampully, J. y Suhartanto, D. (2016). Fidelización de clientes en la industria hotelera: el papel de la satisfacción e imagen del cliente. *Revista internacional de hostelería contemporánea gestión*, 12 (6), 346-351.
- Kietzmann, J. H., (2011). ¿Medios de comunicación social? Comprender los componentes básicos funcionales de las redes sociales. *Horizontes de negocios*, 54 (3), 241-251
- Kotler, P. (2000). *Gestión de marketing*, (Millennium Edition), Edición personalizada para la Universidad de Pheonix: Prentice Hall
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educacion.
- Luciana Paulise 2021 - ¿Cuál es el impacto de las TIC en las pequeñas empresas? Obtenido de https://destinonegocio.com/ar/emprendimiento-es_ar/impacto-tic-pequenas-empresas/
- Low, S. P. y Tan, M. C. S. (2015). Una convergencia de los conceptos de mezcla de marketing occidental y el pensamiento estratégico oriental. *Inteligencia y planificación de marketing*, 13 (2), 36-46.
- Markus, M. L. y Loebbecke, C. (2013) Procesos y negocios digitales comercializados con plataformas comunitarias: nuevas oportunidades y desafíos para el negocio digital *Strategies , MIS Quarterly*, 37 (2), págs. 649–653.
- Marshall, P., Sor, R. y McKay, J. (2015). Un estudio de caso de la industria sobre los impactos del comercio electrónico en los concesionarios de automóviles en el este de Australia. *Revista de investigación sobre comercio electrónico* 1 (1), 1-12
- Michaelidou, N., Siamagka, N. T. y Christodoulides, G. (2011). Uso, barreras y medición del marketing en redes sociales: una investigación exploratoria de pequeñas y medianas marcas B2B. *Dirección de marketing industrial*, 40 (7), 1153-1159

- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A. y Song, M. (2017) Gestión de la innovación digital: reinención de la investigación en gestión de la innovación en un mundo digital, *MIS Quarterly*, 41 (1), págs. 223–238.
- Organización Internacional del Trabajo (2019). Obtenido de https://www.ilo.org/global/publications/world-of-work-magazine/articles/WCMS_081463/lang--es/index.htm
- Osterwalder A., Pigneur Y (2018) Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios. New Jersey: Wiley
- Pauline Henriquez 2020 - COVID-19: ¿Una oportunidad para la transformación digital de las pymes? April 29, 2020 by Pauline Henriquez. Extraído de: <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/covid-19-oportunidad-transformacion-digital-pymes/>
- Pauwels, K., Ambler, T., Clark, B. H., LaPointe, P., Reibstein, D., Skiera, B., Wierenga, B., et al. (2019). Cuadros de mando como servicio: ¿Por qué, qué, cómo y qué investigación se necesita? *Revista de investigación de servicios*, 12 (2), 175-189.
- Quinlan, C., (2019). *Métodos de investigación empresarial*. Dublín: Cengage Learning.
- Revista FIR, 2013 -, *FAEDPYME International Review* // Vol. 2 N° 4 // julio - diciembre de 2013.
- Russell, M. G. (2010). Un llamado a la creatividad en nuevas métricas para medios líquidos. *Revista de publicidad interactiva*, 9 (2), 44-61
- Schiffman y Kanuk (2001) *Comportamiento del consumidor*. Prentice Hall
- Sharma, Arun. (2012). Tendencias en el marketing de empresa a empresa basado en Internet. *Dirección de marketing industrial*, 31 (2), 77-84.
- Su, A. Y. L. (2014). Práctica de medición de la satisfacción del cliente en hoteles de Taiwán. *Internacional. Revista de gestión hotelera*, 23 (4), 397-408.

- Stojanova, T., Suzic, N. y Orcik, A. (2012). Implementación de herramientas de personalización masiva en pequeñas y medianas empresas. *Revista Internacional de Ingeniería Industrial y Gestión*, 3 (4), 253-260
- Tabaku, E. y Mersini, Z. M. (2014). Una descripción general de los medios de marketing utilizados por las organizaciones sin fines de lucro: Una descripción detallada de las OSFL que operan en el distrito de Elbasan. *Revista de marketing y gestión*, 5 (1), 66-83. Obtenido de <http://www.gsmi-ijgb.com/Pages/JMM.aspx>
- UIT, 2011 - Director de la Oficina de Normalización de las Telecomunicaciones de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT). Cómo las TIC pueden ayudar a enfrentar el cambio climático. Extraído de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36920/elacnewsletter14_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vivek, S. D., Beatty, S. E. y Morgan, R. M. (2012). Compromiso con el cliente: exploración, relaciones con los clientes más allá de la compra. *Revista de teoría del marketing y Práctica*, 20 (2), 122-146. doi: 10.2753 / MTP1069-6679200201
- Weber, L. (2019). *Marketing para la web social: cómo las comunidades de clientes digitales construyen su negocio* (2ª ed.). Wiley, Nueva Jersey
- Yoo, Y., Henfridsson, O. y Lyytinen, K. (2016) La nueva lógica organizativa de la tecnología digital: una agenda para la investigación de sistemas de información., *Investigación de sistemas de información*, 21 (4), págs. 724–735.
- Zaman, K., Javaid, N., Arshad, A. y Bibi, S. (2012). Impacto del marketing interno en orientación al mercado y desempeño empresarial. *Revista Internacional de Negocios y Ciencias Sociales*, 3 (12), 76-87. Obtenido de <http://www.ijbssnet.com/>
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. y Parasuraman, A. (2016). Las consecuencias conductuales del servicio calidad. *Revista de marketing*, 60 (2), 31-46
- Zittrain, J. L. (2006) La internet generativa *Harvard Law Review*, 119(7), pp. 1974– 2040.