

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera: Licenciatura en comercialización

Tesina Título

El rol de la información digital en la fidelización de distribuidores

Alumno: Dirienzo, Nicolás n.dirienzo@hotmail.com
Domicilio: Presidente Roca 950 9a - Rosario
Teléfono: 0341-156-113275
Tutor: Dr. Ruben H. Pavetto
Tutor metodológico: Mg. Ana María Trottini

Octubre 2011

INDICE

	Página
Introducción	4
 Capítulo I “La revolución digital: Usos y beneficios”	
1.1 Situación actual.....	6
1.2 La empresa emergente.....	8
1.3 Definiciones de comercio electrónico.....	8
1.4 Tipos de comercio electrónico.....	9
 Capítulo II “Aplicación del b2b a la estructura de una empresa”	
2.1 Componentes del b2b.....	15
2.2 Visiones diferentes de empresas distintas sobre el b2b.....	16
2.3 Aplicaciones y servicios que ofrece el b2b.....	18
2.4 La cadena de valor, la tecnología y la ventaja competitiva.....	23
 Capítulo III “Investigación”	
3.1 Propósito de la investigación.....	28
3.3 Metodología.....	28
3.3.1 Tabulación de datos.....	34
 Capítulo IV “Plan de marketing para Gitanes SRL”	
4.1 Descripción de la empresa y del mercado.....	40
4.2 Análisis F.O.D.A.....	47
4.3 Estrategias comerciales.....	50
4.4 Propuesta de marketing.....	57

5 Conclusión.....	67
6 Bibliografía	68

Introducción

En estos años de estudio nos hemos enfocado en la satisfacción de los deseos de los consumidores para poder generar clientes que luego podamos fidelizar.

Es un hecho que en la actualidad existen un sin fin de servicios y productos disponibles en el mercado, es por ello que además de la innovación, las empresas se concentran en retener a sus clientes actuales mediante técnicas de fidelización.

Hoy día las empresas tienen a disposición herramientas digitales que facilitan y efectivizan sus procesos. En el área comercial, los programas de e-commerce son cada vez más utilizados; agilizan las tareas, generan información de importancia para lograr la confianza de los clientes y abaratar los costos de transacción y comunicación.

Con esta investigación pretendemos demostrar el rol relevante de la información digital al momento de fidelizar distribuidores. Situaremos al lector en el tema mencionando pensamientos contemporáneos respecto a los medios disponibles en la actualidad y cómo estos influyen en las conductas de los ciudadanos. Desarrollaremos, a partir de ello, los antecedentes del comercio electrónico en su rama b2b (Business to Business) traducido al español, *de empresa a empresa*, herramienta que comprende a empresas que le venden a otras utilizando medios digitales en sus transacciones. Veremos la conceptualización de autores reconocidos a nivel mundial como lo son Kenneth Laudon y Michael Cunningham, y lo relacionaremos con el valor agregado que le genera a la cadena de valor de una organización basándonos en los principios teóricos de Michael Porter, sus beneficios y la forma correcta de implementarlo.

Todo el marco teórico desarrollado lo aplicaremos a un trabajo de campo que parte de una problemática que la Empresa P.Y.M.E Gitanes S.R.L, cita en la ciudad de Rosario, tiene en el sector comercial con sus distribuidores en función a la falta de comunicación entre ellos, que genera falta de coordinación en las respectivas actividades de intercambio. Estudiaremos y trataremos de verificar nuestra hipótesis que consiste en probar si aplicando correctamente un sistema de

información digital hacia el distribuidor se optimiza la fidelización de los mismos con la empresa.

A través de entrevistas calificadas en profundidad obtendremos opiniones y sugerencias de sus distribuidores sobre la cadena de comercialización de la empresa, tratando de detectar las áreas más débiles de la misma, además de medir las expectativas de todos ellos en relación a la implementación de un sistema digital b2b en las transacciones, que van desde el pedido hasta la entrega y su posterior seguimiento, con el fin de aportar soluciones a los problemas detectados.

La relevancia de este estudio consiste en hacer énfasis en la correcta administración de la información al cliente, que además de prevenir desatenciones, genera una fidelización del mismo; destacaremos que existen medios que facilitan los procesos partiendo de las bases de la información y comunicación entre las partes.

Como conclusión proponemos realizar una serie de actividades para implementar en el corto plazo que están relacionadas a fidelizar a estos distribuidores y que sean adaptables al contexto de la organización.

Capítulo I

La revolución digital, sus diferentes usos y beneficios

1.1 Situación actual

La revolución digital la vivimos hace tiempo, sin embargo la demanda de este medio aumentó considerablemente a partir de la implementación de la Web 2.0 (denominación de una serie de componentes Web actualizados en función a la interacción interpersonal y redes sociales). Desde ese momento (año 2004) las empresas se abocaron masivamente a tener una presencia en Internet, mayormente diseñando páginas Web permanentemente actualizadas.

Muchas de estas organizaciones perfeccionan constantemente el uso de este medio virtual. Tratan de hacer entender, comunicar e informar a sus clientes, tanto reales como potenciales. Su objetivo es aumentar el volumen de compradores y lograr mayor satisfacción de los consumidores actuales tomando decisiones estratégicas que se fundamentan a raíz de los datos digitales obtenidos de los mismos y su posterior análisis.

Basados en el contexto actual, citamos al presidente del Sophiabank, Dr. Hiroshi Tasaka. Filósofo, ingeniero y profesor de la Universidad de Tama (Tokio), es autor de más de 40 libros sobre la gestión del trabajo, estrategias de negocios, la revolución de Internet y los modelos de cambio social. A lo que nosotros respecta, Sophiabank (banco de sabiduría) es un banco de capital intelectual en la red, cuyo pilar ideal es el conocimiento colectivo, que estimula la sabiduría del individuo. Este conocimiento colectivo esta vinculado con la innovación digital por

lo que él expresa que Internet es la herramienta perfecta para recopilar y compartir esa sabiduría.

En una entrevista que le realizaron en el presente año², expresa que las empresas deben ser capaces de crear sus propios ecosistemas de sabiduría vinculando a los directores y empleados con sus clientes. La principal barrera de este sistema es que la cultura no puede gestionarse, a lo que el filósofo opina que la estimulación pasa por el ego y no por la cultura. Escuchar a gente joven y dejar de lado los sistemas jerárquicos tradicionales son los desafíos a afrontar.

Tasaka recomienda a los empresarios que desean innovarse basándose en dichos ecosistemas, iniciarse utilizando blogs atractivos que motiven a la gente a aportar ideas y a contribuir con sus comentarios y opiniones.

A nivel nacional, una investigación de carácter internacional realizada por la Interactive Advertising Bureau³ evidencia que los argentinos tenemos mayor fascinación por la Web que otros mercados. El resultado indica que el promedio de horas al mes que un argentino destina a Internet es de 27,4 horas; esto supone unas 4 horas más que el promedio global. Las redes sociales son las preferidas, destinando 9 horas al mes, superando este indicador únicamente Israel y ocupa el tercer lugar en America Latina en cantidad de usuarios en Facebook con 12,9 millones de personas, solo por debajo de México (18,7 millones) y Brasil (41,5 millones).

Lo interesante de esta investigación es que Argentina junto a Chile se encuentran dentro de los países con mayor penetración de Internet, llegando a un 29% en un rango de edad que va desde los 15 a los 24 años, segmento que le da un uso intensivo a la red.

Es necesario mencionar que en la Argentina el 71% de los conectados consumen sitios de información, estas direcciones comprenden a Grupo Clarín con el 44.3% de visitas, La Nación Online con el 31.6% y más atrás esta MSN News y Grupo Infobae.

Partiendo de estos datos, es innegable reconocer la trascendencia actual en nuestro país de la información digital en la vida cotidiana. Los empresarios

² Entrevista a Tasaka Hiroshi publicada por la revista If de informática en <http://www.infonomia.com/if/articulo.php?id=111&if=54>

³ Nota publicada en IProfecional el día 10 de junio de 2011 por Alicia Vidal.

nacionales deben ser conscientes de esta tendencia en el comportamiento de la población para poder aprovechar al máximo estas posibilidades ofrecidas por el nuevo medio popular, la web.

1.2 La empresa digital emergente.

Una empresa digital se puede definir en base a sus relaciones con los clientes, proveedores y empleados con los que los negocios se realizaban a través de medios digitales.

Las empresas digitales responden a sus entornos con más prontitud que las empresas tradicionales lo cual les da mayor flexibilidad a la hora de sobrevivir a tiempos turbulentos.

Sus principales características son su *desplazamiento temporal* y el *desplazamiento espacial*.

El desplazamiento temporal hace referencia a que los negocios se realizan ininterrumpidamente, en lugar de tiempos limitados, como por ejemplo “el horario laboral”, mientras que el desplazamiento espacial significa que se realiza de forma global donde el espacio ya no es inconveniente debido a la velocidad de la información digital. Vivimos comunicándonos en forma temporal y espacial, dos dimensiones que al desaparecer, en la era de la comunicación, modifican nuestra vida. Debemos desaprender y volver a aprender para poder adaptarnos a lo que viene.

Existen organizaciones que enfocan sus principales estrategias en la digitalización de información e intercambio digital, en su gran mayoría son organizaciones multinacionales o PYMES que tratan de desarrollar estrategias de diferenciación aplicando herramientas digitales. Otras solo las utilizan como medios de apoyo para facilitar sus actividades cotidianas, por lo general son PYMES en las que su negocio está en la elaboración de productos y no tanto en ofrecer servicios.

1.3 Definiciones del comercio electrónico

Al momento de conceptualizar el comercio electrónico la Organización de las Naciones Unidas⁴ lo hace de la siguiente manera: “realizar negocios en forma electrónica. Esto incluye poder compartir varios tipos de información sobre negocios a través de cualquier medio electrónico (como correo electrónico, envío de mensajes, tecnología World Wide Web, boletines electrónicos, tarjetas inteligentes, transferencias de fondos o intercambio de información virtual) entre proveedores, consumidores, agencias gubernamentales y otras organizaciones para conducir y ejecutar transacciones en actividades comerciales, administrativas y de consumo”.

Esta idea se plasmó hace ya más de diez años, a principios del 2000 y vemos que es acertada hasta estos días, en los que las modificaciones tecnológicas han hecho de Internet un medio masivo de fácil acceso para la comunidad.

Una explicación más actualizada que la anterior es la que desarrolla Kenneth Laudon en la edición cuarta de su libro⁵: “*El comercio electrónico se define como el uso de Internet y Web para hacer negocios, es decir, transacciones comerciales habilitadas de forma digital entre organizaciones e individuos*”. El autor hace referencia a que el comercio electrónico no solo se remite a empresas que mediante herramientas electrónicas realizan transacciones con clientes, sino que se da en diversas formas, es por ello que el comercio electrónico se puede clasificar en función a los sujetos que lo utilizan.

1.4 Tipos de comercio electrónico

1.4.1 E-Commerce “B2C” (Business to customer)

Es el más analizado de todos los tipos de e-commerce, en el cual los negocios en línea tratan de llegar a los consumidores individuales, este es el caso de empresas que poseen página Web, envían correos a consumidores actuales y potenciales informando sobre nuevos productos o promociones, entre otras maneras. Su fin es, además de la venta, fidelizar al cliente y mantener un vínculo

⁴ Aclaración: Citamos esta organización ya que consideramos necesario demostrar la relevancia global del concepto. FELLESTEIN, Craig ¿Qué es el e-commerce? en *E-commerce* Prentice Hall, año 2000

⁵ LAUDON, Kenneth. *Introducción al comercio electrónico* en E-commerce: negocios, tecnología y sociedad. Pearson 2009

permanente posesionándose en las actividades que realiza cotidianamente en Internet.

Internamente se apoyan en sistemas de bases de datos para organizar el estado de cada cliente y de esta manera tener información correcta y acertada de estos para que, llegado el momento de ofrecer nuevamente un servicio, se esté al tanto de la situación particular de cada uno de ellos. De esta forma se pueden corregir malos entendidos entre las partes.

Es una tendencia de estos días eliminar el medio telefónico para reemplazarlo por este medio virtual, estas organizaciones tratan de aprovecharlo, por ejemplo recibiendo pedidos vía mail.

1.4.2 E-Commerce “C2C” (Costumer to Costumer)

El comercio electrónico de tipo consumidor-consumidor ofrece al mismo la posibilidad de realizar negocios con otros consumidores con la ayuda de un generador de mercado en línea, como los conocidos Mercado Libre y E-Bay, entre otros. El sujeto publica el producto a vender en estos portales a través de una subasta o venta, donde como requisito se debe estar registrado en el sistema del sitio, donde se paga al mismo un porcentaje por la publicación y una comisión por la venta dependiendo del dominio Web correspondiente. El artículo debe poseer un precio fijado previamente y depende del generador de mercado, que le proporciona herramientas de catálogo, motor de búsqueda y seguridad en la transacción. Las ventajas de este tipo de comercio es que existe una amplia oferta de productos y genera una rápida y sencilla comparación de precios entre ellos.

Existen parámetros que miden el nivel de seguridad de la compra que pueden observar los futuros clientes pueden observar ya que es información brindada por el sitio de tipo público y el consumidor puede denunciar estafa o engaño si esto ocurre, de esta manera el motor comercial no solo se encarga de brindar la plataforma para realizar las operaciones sino que también sirve de garante.

1.4.3 E-Commerce “P2P” (Peer to Peer)

La utilización de la tecnología de igual a igual permite a los usuarios de Internet compartir archivos y recursos de una manera directa. Se requiere de un software intermediario que agiliza las operaciones, los más conocidos y utilizados son Bit Torrent, Ares y E-Mule entre otros.

La magnitud del uso de esta forma de intercambio es tal que representa del 50% al 70% de todo el tráfico mundial de Internet (año 2008)⁶.

El inconveniente que posee este tipo de comercio es que en su gran mayoría, cerca del 24% son descargas de tipo ilegal, esto quiere decir que, no existe ningún tipo de autorización por parte del creador del producto que permita comercializarlo de esta forma.

1.4.4 E-Commerce “B2B” (Business to Business).

Este trabajo de investigación se caracteriza por tratar el tema del comercio electrónico de empresa a empresa, es decir de empresas que le venden a otras empresas.

Antes de Internet, las transacciones de empresa a empresa se conocían simplemente como “comercio” o “el proceso de adquisición”. Hoy día se utiliza el término “comercio b2b” para describir todos los tipos de comercio entre empresas habilitado por computadora, como el uso de Internet y otras tecnologías de red para intercambiar valor entre los límites organizacionales, no incluye transacciones digitales que ocurren dentro de los límites de una sola empresa como es el uso de intranet corporativas para administrar la empresa o transferencias entre empleados.

Una característica fundamental en relación a los otros e-commerce es que las relaciones entre empresas son más duraderas que las de empresa-consumidor o consumidor-consumidor, en ese sentido su aplicación debe ser lo suficientemente efectiva a fin de no alterar la relación.

⁶LAUDON, Kenneth. *La revolución acaba de empezar* en E-commerce: negocios, tecnología y sociedad. Pearson 2009

Gracias a la disponibilidad de medios digitales es posible llevar a cabo una política de transacciones virtuales entre empresas que generan ciertas ventajas las cuales se visualizan en el aumento del valor de la cadena de comercialización, como las de reducir costos administrativos, de transacción al eliminar el papeleo y automatizar las partes del proceso de adquisición, incrementar las oportunidades de colaborar con los proveedores y distribuidores, posibilidad de recibir mayor número de ofertas y/o demandas, despersonalización de la compra con lo que se evitan posibles tratos de favor y por ultimo mantener al cliente informado respecto a todo el proceso de la cadena de comercialización en forma eficiente, desde el pedido hasta el servicio pos venta.

Es de alta importancia mencionar qué mecanismos electrónicos tienden a distorsionar menos el mensaje entre empresas en comparación con otros medios como el teléfono y facilitan el seguimiento del cliente con el objetivo de retenerlo y fidelizarlo.

Un aspecto a destacar es el perfeccionamiento que la empresa debe hacer para lograr cumplir con las expectativas de su cliente, esto quiere decir que debe definir en forma clara las etapas de su cadena de comercialización, para saber cómo perfeccionarla .

El proceso de adquisición general que una empresa realiza a la hora de contactar en forma electrónica por lo general es el siguiente:

- a) La primera etapa del proceso es la *búsqueda*, por parte del distribuidor del proveedor a través de catálogos en Internet, vendedores, folletos teléfono o fax. Es el primer contacto que se genera entre las partes y puede estar sujeto a otro medio no relacionado con la computadora.

- b) La *calificación* que ambas empresas investigan antes de realizar negocios, por parte del distribuidor, serán opiniones de clientes sobre la calidad del producto y la puntualidad de entrega entre otros aspectos. Por parte del proveedor su investigación se concentra principalmente en el historial crediticio del cliente potencial.

- c) El núcleo principal de la cadena de adquisición es la etapa de *negociación* en la cual ambas partes negocian personalmente, por teléfono o vía mail el precio, la forma de pago y la sincronización, es decir la manera mediante la cual se llevará a cabo el negocio electrónico.
- d) Al finalizar favorablemente la fase de negociación, el paso próximo es el *envío de la orden de compra* por parte del distribuidor en formato digital otorgado por el proveedor y el cual es recibido por el mismo en su correo electrónico, donde se detalla el pedido, plazo y cantidad de mercadería.
- e) La recepción de la orden de compra que ingresa al sistema operativo del proveedor es la siguiente fase, donde se realiza la *facturación* (se recibe en el sistema financiero y en el de producción, y se envía nuevamente al cliente para verificar los montos) para luego ser recibida por el almacén de la empresa que se encarga de preparar el envío.
- f) El *envío* de la mercadería es fundamental en el comportamiento de la relación de ambas empresas, ya que es la parte mas vulnerable de la cadena, esto se debe a que se pueden alterar ciertas cuestiones como el tiempo de entrega o el estado del producto. Es por esto que se agregan ciertos mecanismos para garantizar el procedimiento como es la entrada en el sistema de ambas empresas el rastreo del transportista en su trayecto y la verificación de la entrega.
- g) Por último se realiza el pago, que implica la aceptación de recepción de los artículos, introducción de los documentos de envío en el almacén, verificación y corrección de la factura electrónica y envío de la misma al cliente, el cual abona el pago según la forma pactada en la fase de negociación.

Obviamente cada empresa personaliza esta cadena de adquisición a fin de lograr la mayor eficiencia, simplicidad y comprensión tanto para el personal como para el cliente, es por ello que no existe una única forma de comercializar un producto, sino que las empresas se basan en estos conceptos para diferenciarse y

generar mayor valor agregado al producto a través del proceso de adquisición del cliente.

Capítulo II
Aplicación del b2b en la estructura de una empresa

2.1 Componentes del B2B

Al momento de seleccionar una política digital para tratar a “clientes empresas” es necesario diagramar los componentes necesarios para implementar dicha política. Estos componentes utilizados en forma eficiente producen como resultado el éxito de este mecanismo comercial, simplifica el control y facilita la detección y corrección de deficiencias en su sistema.⁷

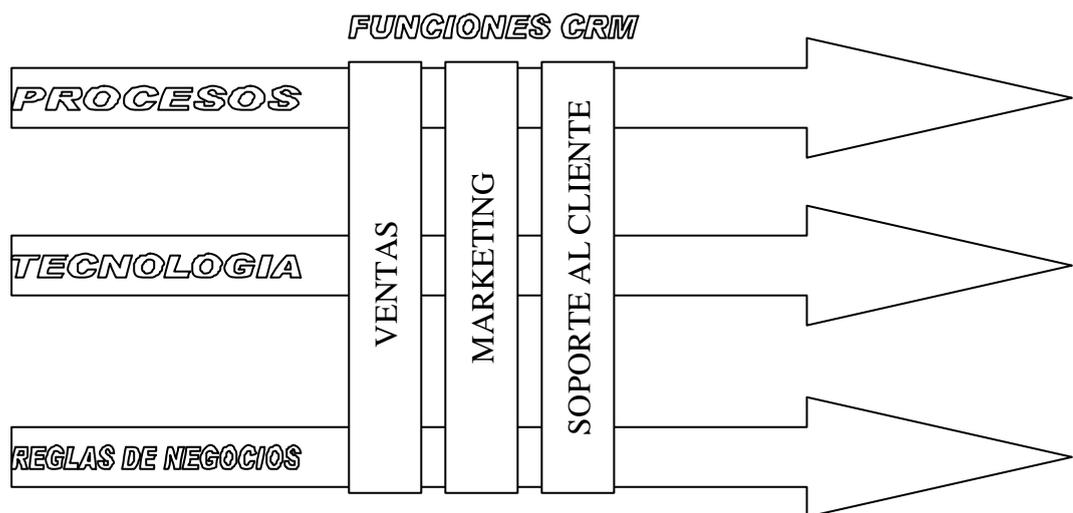


Figura 1.1 “componentes del mercado b2b”.Fuente: CUNNINGHAM, Michael. Diseño de una empresa en B2B, Como desarrollar una estrategia de comercio electrónico. Prentice Hall 2002

Los componentes son herramientas y procesos útiles para que las compañías hagan negocios entre ellas, comprende elementos que el personal de la empresa debe saber, como son los pasos a seguir, es decir la estandarización de las operaciones que interactúan en el proceso. La tecnología que se

⁷ CUNNINGHAM, Michael. *Diseño de una empresa B2B en B2B, como desarrollar una estrategia de comercio electrónico.* Prentice Hall 2002

implementa para llevar a cabo la relación electrónica con cada cliente a fin de entender su soporte técnico para solucionar posibles problemas además de lograr agilizar correctamente las funciones y por último saber cuales son las reglas del negocio para lograr éxitos en dicha negociación y mantener la relación con el cliente.

Podríamos decir que los componentes del saber son el “know-how”⁸ propio que la empresa aplica en este proceso para lograr alcanzar sus propios objetivos y generar una ventaja competitiva que sea percibida por sus clientes, están determinados por las experiencias de quienes lo implantan, de la adaptación de los recursos humanos al mecanismo y a la fijación de objetivos gerenciales.

Como vemos en la figura 1.1, los componentes se clasifican en dos grupos: Los del saber (los antes mencionados) y las funciones que cumple el uso del b2b, estas son: Lograr generar un canal de *ventas* directo con el cliente; implementar el famoso “*mix de marketing*”⁹ a través de este medio, esto implica presentación de productos, mensajes de promociones y ofertas, mantener un precio transparente (si la empresa desea publicar valores en la Web) y mejorar la cadena de abastecimiento del consumidor manteniéndolo informado sobre los tiempos de distribución de la mercadería utilizando sistemas G.P.S¹⁰ en los rodados que brinde información de los recorridos. Por último, realizar un seguimiento pos venta a través del que además de verificar el cierre de la venta, se estudia el tiempo estimado del próximo abastecimiento del cliente.

2.2 Visiones diferentes de empresas distintas respecto al B2B

Durante el desarrollo de este nuevo método de relación entre empresa proveedora y empresa cliente, las características de estos consumidores que ingresan en él tienen distintas importancias a la hora de diseñarlo, Michael Cunningham las clasifica en seis categorías¹¹:

⁸ “Saber hacer” se relaciona con la tecnología y supone que se tienen las habilidades técnicas necesarias requeridas en diferentes áreas. Esta definición se encuentra en <http://www.definicionabc.com/tecnologia/know-how.php> citada en julio de 2011.

⁹ Combinación entre las variables producto, precio, plaza y promoción.

¹⁰ Global position system (sistema de posicionamiento global)

¹¹ Cunningham, Michael. *Creación de alianzas en B2B como desarrollar una estrategia de comercio electrónico*. Prentice Hall 2002.

Las empresas denominadas *inmóviles* son las empresas que esperan los acontecimientos futuros del mercado y no saben qué hacer, son generalmente las llamadas “empresas Pyme¹² tradicionales”, aquellas cuyos fundadores aun siguen dirigiéndola y que son reacios a realizar cambios en la estructura de la organización. Existe un subgrupo dentro de las inmóviles, las *inmóviles dispuestas*, que quieren realizar ese cambio estructural pero no están seguras de qué deben hacer pero saben que esta ocurriendo algo grande y quieren ser parte de ello, este es el caso de la renovación que se implanta en las empresas familiares donde el joven profesional irrumpe en ellas con nuevas ideas generando una confusión en el paradigma tradicional.

Las *B2B rápidas* suelen ser compañías nuevas que pretenden modificar la cadena de abastecimiento y desintermediar las gruesas e ineficaces capas de producción y distribución. Este objetivo es tan significativo para ellas que hasta suele ser parte de su visión, es decir están creadas específicamente para aprovechar ese tipo de mercado electrónico.

Otro tipo son las *transformadas*, empresas existentes en el mercado actual que cambian para aprovechar el mercado B2B ya que son capaces de ver claramente el potencial de éste, su meta es fortalecer las habilidades y capacidades operacionales existentes y ampliarlas con esta herramienta de mercado.

Cruzadas son aquellas que interactúan en otro tipo de mercado electrónico, sea B2C, C2C o P2P y que quieren formar parte del B2B a través del asesoramiento y capacitación a empresas que quieren participar, también son las que ven un mercado más rentable y desean cambiarse a este.

Por último, el autor cierra su clasificación con las nombradas *movidas*, grandes participantes del mundo no virtual con operaciones tradicionales que conforman una base manufacturera, minorista e industrial y se verán afectadas por el espacio B2B y tendrán dificultades para ingresar en un nuevo mercado que requiere muchos cambios de pensamiento, estrategia y ejecución. Este es el caso de multinacionales que tendrán que adaptar parte de su funcionamiento a las exigencias de mercados cada vez más cambiantes.

¹² Pequeña y mediana empresa.

2.3 Aplicaciones y servicios que ofrece el B2B

Determinar qué construir y cómo hacerlo es una de las mayores preocupaciones de los nuevos miembros del mercado electrónico. Muchas aplicaciones implican una cantidad importante de trabajo en el desarrollo de sistemas. El mejor punto para desarrollarlos es hacerlos bajo la perspectiva del cliente para luego determinar la mejor manera de presentarlos en el escritorio de sus computadoras. El requisito principal que debe tener el sistema a crear es que logre tener capacidad para *personalizar* la información a cada usuario, y el más deseado es que el consumidor *disfrute* navegar en él generándole información útil e importante para su trabajo.

Para lograr diseñar un sistema eficiente de b2b necesitamos lograr un equilibrio entre los sistemas internos y externos. Como primer medida debemos tener en claro las estrategias a adoptar, los objetivos a alcanzar, las políticas de administración de relaciones con el cliente, aplicaciones requeridas para diseñar el sistema y la tecnología existente más la necesaria para lograr la eficiencia b2b.

El primer paso para alcanzarlo es perfeccionar la intranet de la organización, la intranet es una base que se usa internamente y proporciona la comunicación básica entre los miembros de la empresa. Esta herramienta funciona de manera efectiva en la nueva “economía del conocimiento” en la que acceder a la información y compararla se simplifica a una única forma de hacerlo. Muchas corporaciones ven a la intranet como un medio de integración en el cual se vinculan aplicaciones y fuentes de información en un marco de trabajo común.

En el ámbito comercial, la utilización de la intranet se ve reflejada en el uso de bases de datos completas y actualizadas de cada uno de los consumidores realizando de esta forma una política de marketing de relaciones.

2.3.1 Marketing de relaciones

El principal objetivo de una política de marketing de relaciones no es efectuar una venta inmediata sino forjar una estrecha relación con el consumidor tratando de demostrarle cuan importante es para la empresa. Este método exige atención enfocada y continua a clientes, donde se deben monitorear las cuentas claves, conocer sus problemas y estar listos para servirlos en los momentos necesarios.

Cuando se implanta correctamente un programa de marketing de relaciones, la organización comienza a enfocarse en asistir a sus clientes tanto como maneja sus productos teniendo un conocimiento avanzado de sus operaciones.

La CRM (Customer relationship management) traducida al español como la administración de las relaciones con el cliente, es quizás el concepto más importante del marketing moderno. Hace unos años atrás se consideraba esta actividad como la administración de los datos del cliente con el fin de gestionar cuidadosamente los puntos de contacto para maximizar su lealtad. Una definición más actualizada lo describe como el proceso integral de crear y mantener relaciones redituables con el cliente al agregarle valor y satisfacciones superiores controlando todos los aspectos de adquisición, soporte y crecimiento del cliente¹³. Si analizamos detenidamente el nuevo concepto queda claro que el eficaz uso del CRM se basa principalmente en el modo de coordinar armónicamente todas las acciones de marketing tradicional (mix del marketing) y el proceso de seleccionar a aquellos clientes que perciban el valor que la empresa genera para estos. Lo principal es lograr desarrollar una ventaja competitiva visible para el cliente en función a la información obtenida, con el fin de generar un valor agregado que sea el hilo que una la relación.

Philip Kotler y Gary Armstrong nos dejan una definición del CRM en su libro Fundamentos de Marketing publicado en el 2009:

“Un sistema CRM consta de un sofisticado software y herramientas analíticas que integran la información de los clientes a partir de todas las fuentes disponibles, la analizan exhaustivamente, y aplican los resultados para crear relaciones mas sólidas con el cliente. Un CRM integra todo lo que los equipos de ventas, servicios y marketing saben acerca de cada cliente con la finalidad de obtener un panorama de 360 grados de la relación con éste”.

El párrafo del libro de estos dos grandes iconos del marketing mundial, nos aclara que el trabajo de mantener las relaciones con los clientes se concentra en la colaboración entre las distintas áreas, personas de la empresa y principalmente en la capacidad de comprender correctamente los resultados que arrojan los datos

¹³KOTLER, Philip y AMSTRONG, Gary. *Comunicar valor al cliente* en Fundamentos de Marketing. Pearson 2008

para saber qué cosas se deben modificar para satisfacer de una forma más efectiva al consumidor.

Si tratamos de lograr intimidad con los clientes, entender y aplicar este tipo de administración de datos, hemos dado el primer paso para comprender las necesidades de ellos, conocerlos y lograr fidelizarlos es el fin del mismo.

Un sistema de CRM genérico es el que utiliza como herramienta principal de recolección de datos el telemarketing, es decir que el contacto que la empresa tiene con el cliente es vía telefónica. Este método de recolección es una evolución de las entrevistas personales de vendedores que visitaban consumidores y agendaban la información para luego almacenarla en las computadoras de la empresa.

El mercado actual modificó los métodos relacionales que hemos mencionado. Hoy día tanto el consumidor como el empresario tienen a disposición innovadoras herramientas tecnológicas que cambian el proceso de relación, estas tecnologías son la *extranet* y *las redes privadas*.

2.3.2 Extranet

La evolución que mantuvo la Internet a lo largo de estos tiempos ha generado nuevos conceptos útiles para el marketing de relaciones.

Una extranet es básicamente una red privada que utiliza protocolos de Internet, protocolos de comunicación y una infraestructura pública para compartir de forma segura parte de la información de clientes, proveedores y socios. Entonces podemos decir que la extranet es la intranet de la empresa, que se expande fuera de ella y permite la participación de los agentes antes mencionados usualmente utilizando Internet como protocolo.

Para hacer de esta red una red segura, por lo general se generan perfiles de usuarios con contraseñas para que la información brindada sea de carácter privado, a diferencia de la Internet y la intranet, la información además de ser restringida es en tiempo real, no es el caso del Internet, donde la información es compartida por cualquier usuario.

Beneficios de la aplicación de la extranet en un negocio:

- Ofrece transacciones seguras entre los sistemas internos de la organización, esto permite un mayor control de la información por parte de la empresa.
- Fácil y rápido acceso por parte de los empleados a la información.
- Reducción temporal y de costos para la empresa.
- Basada en Internet, lo que permite mayor comprensión para los usuarios.

Las aplicaciones de extranet son desarrolladas principalmente en las páginas de Internet con dominio de la empresa, un ejemplo de estas aplicaciones pueden ser los foros, blogs y cuentas privadas a través de las que el usuario recibe correo electrónico personalizado. Para generar seguridad, se requiere que cada participante tenga un número de cuenta con contraseña.

En la figura 1.2 vemos un ejemplo de entrada a una extranet que una empresa diseño exclusivamente para sus proveedores.

ENTRADA A EXTRANET *de proveedores*

Digite su usuario y contraseña.

USUARIO	<input type="text"/>
CONTRASEÑA	<input type="password"/>

Figura 1.2 “Entrada a extranet de proveedores” extraída del sitio Web <http://www.energy.org.ar/PRESENTA/extranet>.

Al involucrar agentes externos de la organización, el conflicto principal que se genera es que al ser un método innovador, muchos desconfían de él y prefieren mantener las relaciones de negocios bajo las formas tradicionales de comunicación, negociación y transacción. El fin necesario de la empresa es convencer al usuario de que dicho sistema informático posee grandes ventajas (antes mencionadas).

Analizando esta nueva forma de hacer negocios, nos vemos obligados a caracterizar las competencias necesarias del empresario que desea adaptar su compañía a estos métodos.

1. La construcción de relaciones de negocios implica la habilidad de involucrarse en el negocio de clientes que no se conocen en el estilo tradicional, atender sus problemas y tratar de solucionarlos. Esta iniciativa del líder de la empresa radica en modernizar la empresa tradicional a una empresa digital.
2. Debe existir capacidad de innovación, idear soluciones nuevas y diferentes para problemas cotidianos ya sea con los clientes, como los proveedores o los mismos miembros de la empresa, logrando adaptar los problemas a los protocolos informáticos mencionados (Internet, intranet, extranet)
3. Capacidad de aceptar los cambios en el contexto y adaptarlos a la organización de forma simple y clara con el fin de agilizar este proceso.
4. El manejo de las relaciones de este nuevo modelo de negocios es fundamental, ya que el contacto con los agentes en forma virtual directa, saber el grado de formalidad es fundamental y lograr la mayor objetividad posible.
5. Si mencionamos a la propia organización, una de las capacidades fundamentales de quien lleva a cabo el cambio es lograr consolidar y conducir un equipo de trabajo bien capacitado, alentando a sus miembros a comprometerse con el cambio y lograr responsabilidad en el desarrollo de las actividades.
6. Tener temple, justificar o explicar problemas; aceptar los fracasos y tener fuerza para intentar las veces que sea necesaria la tarea propuesta hasta lograr el objetivo final es una habilidad que el líder desarrolla con el transcurso del tiempo y que es esencial para lograr cumplir con las expectativas generadas en la organización.
7. Tener un alto grado de adaptabilidad a los cambios en un marco en el que la globalización web genera cambios constantemente en el contexto en el cual la empresa opera.
8. Mostrar una sólida habilidad de comunicación es fundamental en cualquier tipo de relación empresarial, sus pilares son la claridad en la forma de expresarse y el escuchar lo declarado por los demás con el fin de brindar la mayor y mejor cantidad de información posible al cliente.

9. Aplicar el método “empowerment”, que consiste en proporcionar dirección en el desempeño y las correspondientes responsabilidades de cada uno de los miembros con el fin de alentarlos a desarrollar de la forma más eficaz su talento personal, esto es necesario para lograr coordinación laboral e integración organizacional.

2.4 La cadena de valor, tecnología y la ventaja competitiva.

Hasta el momento hemos tratado temas en los que se mencionan términos como: Cadena de valor, Ventaja competitiva y tecnología. A continuación vamos a desarrollar estas terminologías para luego vincularlas al tema central del trabajo: el b2b.

2.4.1 Tecnología

El concepto de tecnología es amplio, abarca un conjunto de técnicas, conocimientos y procesos, que sirven para el diseño y construcción de objetos con el fin de satisfacer las necesidades humanas.

Vinculando a la tecnología con las técnicas decimos que la primera aporta el conocimiento para que luego la técnica sea perfeccionada de la mejor manera posible y facilitar aquellas tareas cotidianas. En términos empresariales, la tecnología se utiliza no sólo al diseño de productos, sino también en la aplicación de las herramientas de procesos de toda la cadena de valor.

Según nuestro punto de vista el b2b se puede definir bajo esta perspectiva como una herramienta tecnológica, aplicada al proceso de una empresa para facilitar y perfeccionar sus tareas destinadas a sus clientes empresas.

2.4.2 La ventaja competitiva

Toda empresa busca diferenciarse de sus competidores, es por ello que decimos: Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando tiene una característica diferencial respecto de sus competidores, que le permite lograr la capacidad de alcanzar rendimientos superiores a los de ellos.

Una ventaja competitiva puede derivar de varios factores de la empresa como puede ser su imagen, la calidad del producto o servicio o los bajos precios que ofrece al mercado.

Esta particularidad es única, es diferencial al resto y es de gran valor que los directivos logren visualizarla para poder desarrollarla al máximo implementándola en sus estrategias de negocios y poder lograr que sus clientes la perciban como tal.

Michael Porter¹⁴ clasifica los tipos de ventaja competitiva en función a su naturaleza.

- La ventaja en costos: La describe como aquella por la cual la empresa es capaz de operar con los costes más bajos del sector que luego se traduce en el producto con el precio más bajo del mercado. Todo el funcionamiento de la organización se basa en bajar los márgenes de costos al máximo.
- La ventaja de diferenciarse del resto de la competencia: La empresa posee algo diferencial que el resto de las compañías no posee y que permite aumentar el precio de sus productos o servicios en relación con los valores establecidos por la competencia. Esta ventaja se enfoca en agregar valor a lo ofrecido tratando de que el usuario lo perciba.

2.4.3 Cadena de valor

La cadena de valor de una empresa comprende todas las actividades que se desarrollan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Refleja el modo con el cual la empresa realiza todas sus actividades y está relacionada con la historia de la organización y con sus estrategias planificadas.

*“Las diferencias entre las cadenas de valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva”*¹⁵ es decir, que las empresas tratan de adaptar estas operaciones organizacionales a su estrategia, la cual describe la ventaja competitiva a lograr. En la figura 2.1 vemos la estructura de la cadena de valor

¹⁴ PORTER, Michael. *La ventaja competitiva: Conceptos centrales en Ventaja competitiva*. C.E.C.S.A 1999

¹⁵ PORTER, Michael. *Tecnología y ventaja competitiva en Ventaja competitiva* C.E.C.S.A 1999

desarrollada por Porter, donde se clasifican las actividades en relación a su función en la empresa.

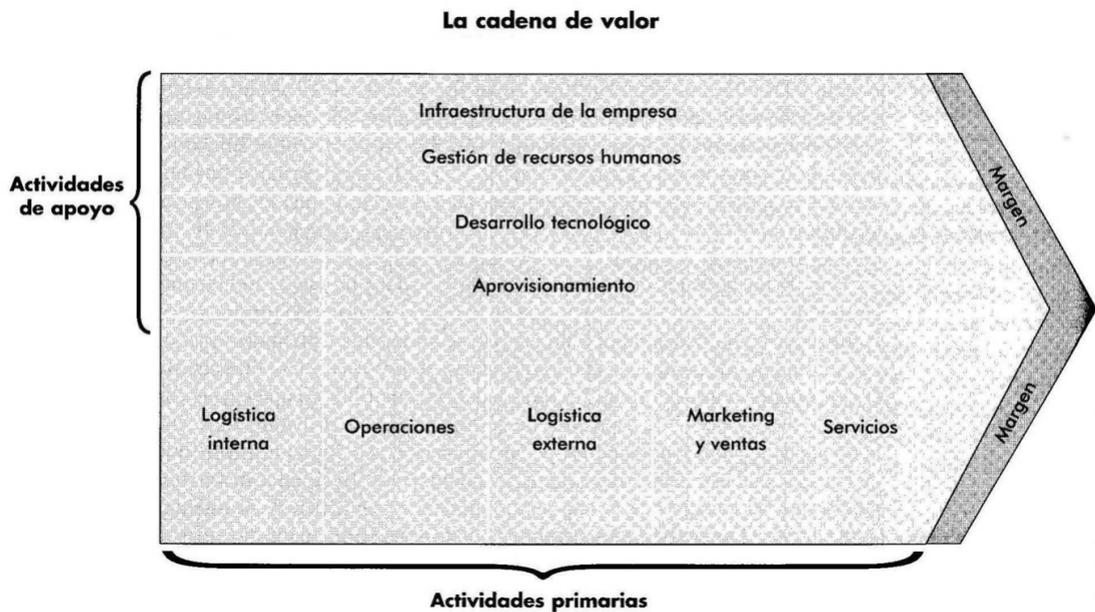


Figura 2.1 “Cadena de valor genérica” PORTER, Michael La cadena de valor y la ventaja competitiva en La ventaja competitiva C.E.C.S.A 1999

En la cadena de valor genérica, observamos en la parte superior las actividades de apoyo (abastecimiento, desarrollo tecnológico, capital humano e infraestructura de la empresa), son aquellas actividades fundamentales para operar en la empresa, involucra a la estrategia, objetivos, el know-how de la compañía. Los miembros de la organización que llevan a cabo las tareas, las compras que se realizan para poder llevar adelante las funciones, espacios físicos para poder desarrollarse y las capacitaciones específicas al personal, que permiten la optimización del trabajo. También se las denominan actividades secundarias ya que sostienen el funcionamiento de las primarias.

Las actividades primarias, ubicadas en la parte inferior de la cadena, son de vital importancia para el desarrollo de la ventaja competitiva ya que son los procesos que visualiza el mercado, como son las actividades internas de control de almacenamiento de productos, control de inventarios, operaciones asociadas con la fabricación del producto, distribución del mismo, su mercadotecnia y venta y su servicio posventa.

2.4.4 La cadena de valor y la tecnología

Como sabemos, nuestro objeto principal de estudio en este trabajo es el mercado electrónico, es importante saber en donde ubicamos este proceso dentro de la empresa, es por ello que hemos desarrollado un esquema, en el cual determinamos las actividades afectadas por el b2b dentro de la cadena de valor genérica de una empresa, y hacemos de esta manera por el hecho de que la herramienta básica para comprender el papel de la tecnología en la ventaja competitiva de la empresa es a través de dicha cadena.

Cada actividad usa alguna tecnología para combinarse con otra actividad, en el cuadro siguiente mencionamos las tecnologías utilizadas por cada proceso y resaltamos las afectadas por el b2b, donde vemos con un color más intenso las más afectadas y de color claro las menos.

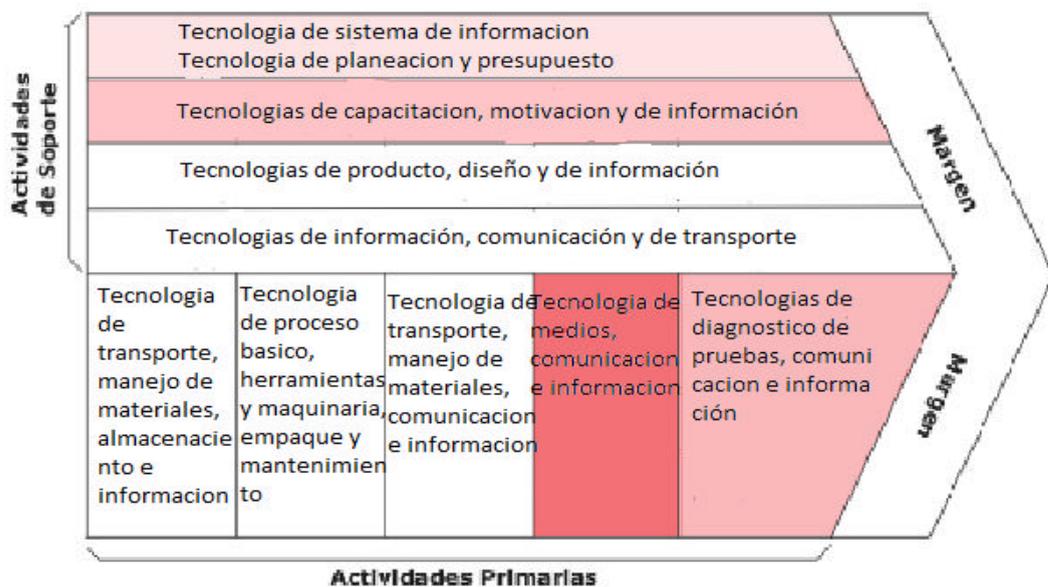


Figura 2.2 “Tecnologías representativas en la cadena de valor y respectiva ubicación del b2b”.PORTER, Michael. *La tecnología y la ventaja competitiva en Ventaja Competitiva* C.E.C.S.A 1999

Desde el punto de vista de la tecnología, decimos que la cadena de valor esta constituida por muchas sub-Tecnologías que se aplican a las tareas ya

clasificadas, no están contenidas únicamente en las actividades primarias, sino que también abarcan las actividades de apoyo.

Como se observa en el cuadro, predomina la tecnología de información, la cual es fundamental para programar, controlar, coordinar y medir resultados en todos los eslabones.

Las actividades de marketing de una empresa, como vemos en el cuadro, demandan de un medio tecnológico que sea capaz de generar calidad en la información de los clientes y una comunicación fluida con ellos, de esta manera consideramos que el principal usuario del b2b es el sector de marketing de una empresa.

Seguido del marketing, la segunda actividad en darle mayor uso a este tipo de comercio electrónico es el área de servicios, donde decimos que es un medio óptimo para mantenerse informado sobre el seguimiento del cliente luego de la venta. Genera información valiosa sobre el grado de satisfacción del cliente luego de haber obtenido el producto o servicio, facilita la atención posventa y forma una relación que puede fidelizarlo ya que el usuario comprende la importancia que le da a él la empresa.

En un nivel superior, involucra evidentemente al personal de la organización, aquellos que llevan adelante el manejo de dicho software; es de vital importancia su capacitación permanente, debido a las actualizaciones que se le aplican a los programas y a un control del desempeño de sus tareas para poder determinar si es funcional o no el uso del b2b.

Por último, se encuentra en la parte superior de la cadena, la infraestructura en la que se alimenta de tecnologías de información para la toma de decisiones estratégicas. El b2b es una fuente importante de información comercial, transmite datos relacionado al nivel de satisfacción de clientes, volúmenes de ventas y quejas de usuarios entre otras informaciones. Una vez recopilados todos estos datos, es posible generar un tablero de control con índices confiables surgidos de esta nueva forma de hacer negocios.

Capítulo III

Propósito de esta investigación

El propósito de esta investigación es analizar el comportamiento y las expectativas de los distribuidores de la empresa Gitanes SRL para determinar de qué modo será conveniente utilizar herramientas informáticas como medio para mejorar la atención hacia ellos, teniendo como objetivo detectar las debilidades del canal y solucionarlas con el fin de facilitar el crecimiento en dicho mercado.

3.1 Metodología

Partimos de una problemática que vincula a la empresa Gitanes SRL con sus distribuidores, en la que la falta de comunicación e información entre ellos genera desatenciones en los procesos de ventas y como consecuencia la insatisfacción del distribuidor.

Bajo nuestro punto de vista, es necesario reconocer las necesidades y deseos de los consumidores ya que ellos son, en gran parte, quienes determinan el futuro de la organización.

Los medios de comunicación en la actualidad facilitan las relaciones si las empresas son capaces de comprender correctamente los datos de sus clientes, es por ello que, trataremos de comprobar nuestra hipótesis:

La correcta aplicación de un sistema de administración de la información en formato digital de los clientes (CRM) ¿Optimiza el porcentaje de fidelización hacia la empresa?

Para lograr esclarecer la problemática presentada, procedimos a realizar una investigación de carácter *descriptivo* de los hechos que transcurren en la situación y *cualitativo*, para tratar de entender el contexto en el cual se desarrolla el fenómeno.

El medio para recolectar los datos son las entrevistas calificadas y en profundidad con distribuidores de la firma, a quienes se le entrega un cuestionario que contiene preguntas cerradas que permitan obtener respuestas, opiniones y sugerencias de los mismos respecto al canal de ventas actual para abordar

nuestras conclusiones y poder elaborar una propuesta relevante sobre el problema en cuestión.

La población a observar está compuesta por todos los distribuidores de la firma Gitanes SRL, que comercializan la marca Yohelados y que se encuentran ubicados en las provincias de Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires.

El método seleccionado para esta investigación es el no probabilístico en cuotas, donde las unidades de análisis son elegidas aleatoriamente y según el criterio demográfico procurando que la muestra sea lo mas representativa posible.

El tamaño de la muestra es de 10 unidades de análisis.

<p>1. ¿Cuánto tiempo lleva siendo distribuidor de helados para Gitanes SRL?</p> <p>.....</p>	
<p>2. ¿Es o fue distribuidor de otra firma?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>	
<p>3. ¿Utiliza herramientas informáticas para la gestión de su empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí (pase a la pregunta 6)</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>	
<p>4. ¿Por qué?</p> <p>.....</p>	
<p>5. ¿Utilizaría ese tipo de herramientas si le permitiera realizar su trabajo de manera más eficaz?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>	
<p>6. ¿Con qué frecuencia utiliza Internet para buscar información sobre productos?</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p> <p><input type="checkbox"/> A veces</p> <p><input type="checkbox"/> Habitualmente</p>	

<p>7. ¿Usted cree que sería útil para su negocio utilizar ese medio de comunicación?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p>¿Por qué?.....</p> <p>.....</p>	
<p>8. ¿Le interesaría que su proveedor lo mantenga actualizado sobre lanzamientos de promociones y nuevos productos?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No (pase a la pregunta 10)</p>	
<p>9. ¿Qué medio de comunicación le parece el más adecuado para llevarlo a cabo?</p> <p><input type="checkbox"/> Teléfono</p> <p><input type="checkbox"/> E-mail</p> <p><input type="checkbox"/> Correo</p> <p><input type="checkbox"/> Página web personalizada</p>	
<p>10. ¿Es importante para usted mantener una comunicación clara y permanente con su proveedor?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>	

11. ¿Cuál es el problema más frecuente que tiene con la empresa?

- Diferencias en los precios
- Falta de conocimiento de promociones
- Diferencias en las cantidades pedidas
- Demoras en la entrega

Otros.....

12. Provincia en la cual comercializa el producto:

.....

Codificación

1	¿Tiempo siendo distribuidor de Gitanes?	1 – Menos de 10 años
		2- Más de 10 años
2	¿Es o fue distribuidor de otra firma?	1- Si
		2- No
3	¿Utiliza herramientas informáticas para la gestión?	1. Si
		2- No
4	¿Por qué?	0- No aplica pregunta
		1- No tiene computadora
		2- Costumbre
		3- No sabe usarlas
		4- No las necesita
		5- No tiene tiempo
5	¿Las utilizaría si le permitieran generar eficiencia?	0- No aplica pregunta
		1- Si
		2- No
6	Utilización de Internet para informarse de productos	1- Nunca
		2- A veces
		3- Frecuentemente
7	¿Le sería útil para su negocio utilizar ese medio?	1- Si
		2- No
8	Interés en ser informado de promociones y productos	1- Si
		2- No
9	Medio más adecuado para llevarlo a cabo	0- No aplica la pregunta
		1- Teléfono
		2- E-Mail
		3- Correo postal
		4- Pagina Web personalizada
10	¿Es importante una comunicación clara entre las partes?	1- Si
		2- No
11	¿Cual es el problema más frecuente?	1- Diferencias en el precio
		2- Desconoce promociones
		3- Diferencias en mercadería
		4- Demoras en la entrega
12	Provincia en la que comercializa	1- Santa Fe
		2- Córdoba
		3- Buenos Aires

3.1.1 Tabulación de los datos

Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	2	1	0	0	3	1	1	1	1	2	1
2	1	1	1	0	0	2	1	1	4	1	2	2
3	1	1	1	0	0	2	1	1	4	1	1	1
4	2	1	1	0	0	1	1	1	1	1	2	2
5	2	2	1	0	0	3	1	1	4	1	1	3
6	1	2	1	0	0	2	2	1	1	1	2	3
7	1	1	2	5	1	1	1	1	1	1	2	1
8	2	1	1	0	0	3	1	1	2	1	1	2
9	1	1	1	0	0	2	1	1	4	1	1	3
10	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1

Análisis estadístico

De un total de 10 distribuidores encuestados obtuvimos los siguientes resultados:

- El 80% de los encuestados utilizan soportes virtuales en sus empresas para apoyar sus actividades.
- La totalidad de ellos opina que la comunicación con la empresa proveedora debe ser clara y permanente a fin de progresar mutuamente.
- En cuanto a problemas frecuentes con Gitanes SRL, el 60% acusa falta de comunicación sobre promociones de productos, mientras que el 40% restante encuentra diferencias en el precio que planificó para la temporada con el que termina comprándole a la empresa.
- 30% utiliza frecuentemente Internet para buscar información de productos, 40% lo realizan a veces mientras que el 30% restante no utiliza esta herramienta informática como buscador de información de productos.
- Todos los distribuidores están interesados en ser informados en tiempo real sobre lanzamientos de nuevos productos y promociones; sobre cómo deben ser informados, la totalidad de los encuestados que comercializan en la provincia de

Santa Fe quieren que sea por teléfono, de Córdoba el 75% prefiere mediante una página Web personalizada y el 35% restante vía E-Mail, cumpliéndose la misma proporción en la provincia de Buenos Aires.

- La mitad de ellos hace más de 10 años que trabajan con productos Yohelados, mientras que la mitad restante hace menos de 10 años.
- Quienes no utilizan herramientas informáticas en su negocio piensan que si su aplicación implica una mejora en su desempeño las emplearían.

Tabla de contingencia

Aplicamos la tabla de contingencia para determinar si existe relación entre dos variables, de esta manera queremos comprobar cual de estas dos hipótesis es correcta:

1. No existe relación entre los distribuidores que buscan información de productos por Internet de los que quieren ser informados de promociones a través de páginas Web personalizadas.
2. Existe relación entre los encuestados que buscan información de productos por Internet de quienes quieren ser informados de promociones por páginas Web personalizadas.

Busca información por Internet	Le interesaría ser comunicado por una pagina Web personalizada		Total
	Sí	No	
A veces/ habitualmente	5	2	7
Nunca	0	3	3
Total	5	5	10

Para determinar cuál de estas dos hipótesis es la correcta, conformamos a una tabla donde se presentan las frecuencias observadas y las frecuencias esperadas:

Fe= Frecuencia esperada

Fo= Frecuencia observada

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

$$Fe = \left[\frac{\text{Total fila x Total columna}}{\text{Total general}} \right]$$

	Fo	Fe
Busca información y le interesa comunicarse a través de pagina Web personalizada	5	3.5
Busca información pero no utilizaría pagina Web personalizada	2	3.5
No busca información pero sí utilizaría la página Web personalizada	0	1.5
No busca información y no utilizaría la página Web personalizada	3	1.5

A partir de la comparación de los datos en la tabla de contingencia, en la cual se exponen las frecuencias tanto observadas como esperadas es posible destacar las siguientes conclusiones:

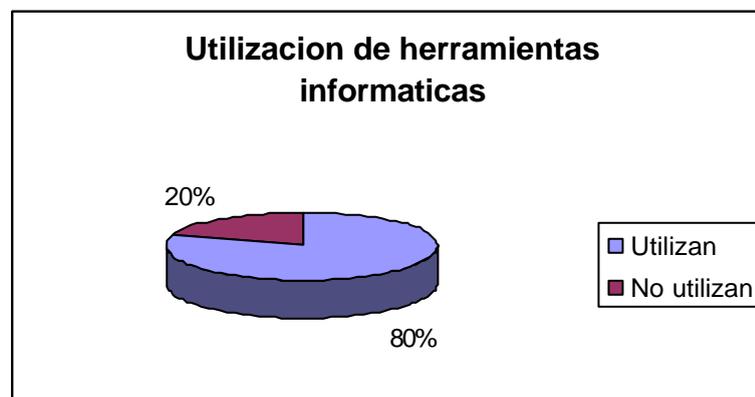
La frecuencia observada de los comerciantes que utilizan Internet para la búsqueda de información de productos y tienen interés en comunicarse por página Web personalizada con su proveedor casi duplica la frecuencia esperada, mientras quienes no la utilizarían tienen una frecuencia observada menor a la esperada.

Por otro lado, la frecuencia observada de quienes no buscan información por Internet de productos y están interesados en relacionarse con su proveedor a través de una cuenta virtual esta por debajo de la frecuencia esperada. En la combinación de los que no utilizan Internet y no participarían en una cuenta virtual la frecuencia observada duplica a la esperada.

En conclusión, si en el supuesto caso de que la muestra fuera representativa, podríamos afirmar que existe una relación entre quienes utilizan medios virtuales como fuente de información de productos y quienes aplicarían un sistema de comunicación virtual personalizado con su proveedor. Pero debido a que estamos utilizando un tipo de muestreo no probabilístico, no podemos rechazar con certeza ninguna de las dos hipótesis formuladas.

Distribución de frecuencias

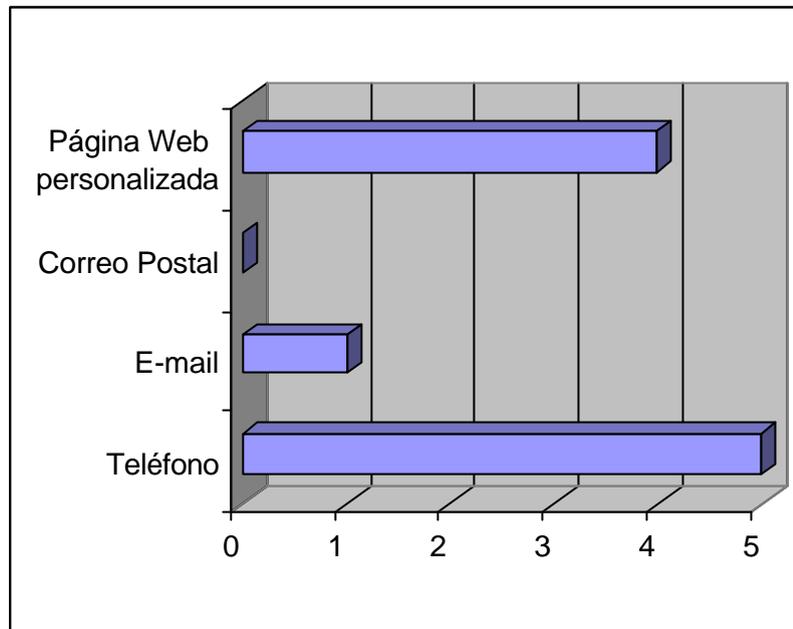
A continuación expresamos gráficamente las frecuencias de los datos con el objetivo de analizar claramente la información brindada por los encuestados y de esta manera lograr una mejor representación de la investigación.



Observando el gráfico podemos afirmar que, en su gran mayoría los distribuidores de Yohelados tienen un soporte informático para gestionar su negocio. Esto indica que los medios digitales interactúan en un gran porcentaje de distribuidores de la empresa.

Remitiéndonos a que el 100% de la muestra afirma la importancia de la comunicación entre ambas partes y que el mismo porcentaje esta interesada en

ser informada en tiempo real sobre lanzamientos de nuevos productos y promociones, representaremos en el siguiente cuadro las distintas frecuencias que determinan que medio es el adecuado en su opinión.



Conclusión

A partir de los datos relevados de las entrevistas, suponiendo que éstas son representativas de la población de interés, podemos afirmar que resultaría beneficioso para Gitanes SRL agregar aplicaciones en su página Web actual que vinculen a la misma con sus distribuidores ya que hemos observado el gran interés de una parte (distribuidores en Córdoba y Buenos Aires) en ser comunicados a través del sitio Web de lanzamientos y promociones. Sin embargo debemos destacar que en la muestra lidera la forma telefónica (distribuidores en Santa Fe) como medio más adecuado para hacerlo, en nuestra opinión dicho medio debería seguir usándose con quienes rechazan la primer opción.

Por otro lado, la frecuencia con la cual los encuestados destacan el desconocimiento de promociones hace que la empresa deba tomar la decisión de generar un sistema de administración de la información hacia ellos, que organice la forma de comunicar promociones de productos y que los mantenga al tanto de

variaciones en los precios de la mercadería. Haciendo esto, creemos que Gitanes SRL optimizaría la fidelización de sus clientes empresas.

Capítulo IV “Plan de marketing para Gitanes SRL”

4.1 Descripción de la empresa y del mercado

4.1.1 Descripción de la empresa

Gitanes SRL es una empresa dedicada a la producción y comercialización de cremas y postres helados. Cuenta con una larga trayectoria en el mercado rosarino bajo la red de heladerías YOMO, la cual se fortaleció con el paso de los años hasta lograr posicionarse entre las primeras de la ciudad a base de calidad en sus productos y servicios.

Haciendo un recorrido en su historia podemos diferenciar claramente tres etapas:

- “La primera generación” Situándonos en el 1974 surge como una empresa dedicada exclusivamente a la fabricación de helados de calidad artesanal, para ser vendidos en su heladería de calle Juan Manuel de Rosas y Pellegrini.

En este periodo, comprendido hasta la década de los 90’ ubicamos únicamente a la primera generación de la familia.

- “Surgimiento de la segunda generación” (1995 – 2004) Comienza a haber participación activa por parte de la segunda generación familiar en convivencia con los fundadores de la organización.

Existen cambios tecnológicos significativos aplicados al proceso de producción del producto, así como también la apertura comercial hacia nuevos mercados nacionales a través de una red de distribuidores ubicados en las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe; además de abrir tres locales más y teniendo participación en la cadena de supermercados en su ciudad de origen.

- “Conducción de la segunda generación” Desde el año 2005 hasta el momento la dirección queda a cargo de la segunda generación en forma definitiva, donde el acelerado crecimiento en las ventas y en la expansión de mercados se debe principalmente a la fuerte inversión en el sector productivo. Incorporando tecnología italiana de avanzada se mejoró considerablemente la calidad del producto, teniendo una fuerte presencia en puntos estratégicos de ventas en la ciudad como lo es la avenida Pellegrini y los Shoppings Alto y Portal Rosario.

Actualmente podemos denominarla como una gran PYME familiar, la cual desarrolló varias marcas de helados (YOMO, Yohelados, Target Y Pекanitas) que se comercializan en función al tipo de canal de venta.

La marca YOMO se encuentra posicionada como líder del mercado de cremas heladas de la ciudad, dejando relegadas a competidores locales como Com-com, Esther y Smart tomando en cuenta los volúmenes de ventas de cada una de ellas y la calidad de los productos que se ofrecen.

Yohelados es la marca utilizada en las cremas heladas comercializadas en puntos de ventas ajenos a los locales propios, como son supermercados, almacenes y kioscos, además de ser la adquirida por los distribuidores de otras localidades. Su calidad es un escalón inferior a YOMO y su presentación es en forma de producto impulsivo (palito o balde de litro).

Target y Pекanitas poseen las mismas características que Yohelados salvo que son de una calidad inferior a ellos y se comercializan en puntos de ventas puntuales. Su presencia en el mercado es casi nula ya que su volumen de producción es muy bajo.

En el análisis estratégico principal, la misión es “Satisfacer las necesidades de los clientes mediante la oferta de productos de gran calidad y ofreciendo un servicio diferenciado”, su visión para lograrla es “Mantener el liderazgo logrado en la ciudad de Rosario y lograr expandir la marca Yohelados a nivel nacional”

Los objetivos de la empresa para el año 2011 son:

- Mantener el liderazgo del canal heladerías en Rosario.

- Lograr mayor integración con los distribuidores.
- Aumentar la participación de las unidades de negocios Yohelados en el mercado.
- Caracterizarse por una excelente atención al público.

Las Metas propuestas para alcanzar estos objetivos son las de:

- Mantener el crecimiento del 20% anual dado en los últimos años.
- Lanzar promociones que estimulen el consumo de Yohelados.
- Mejorar las instalaciones de las heladerías YOMO.
- Perfeccionar la base de datos de los clientes registrando el 100% de ellos y mantenerla actualizada.
- Desarrollar un medio de comunicación virtual para mejorar la calidad de información a los distribuidores.

4.1.2 Análisis del sector en Argentina

El mercado del helado fue históricamente dividido en dos segmentos: El industrial y el artesanal, de este último modo fue producido años atrás, antes de la revolución tecnológica.

Hoy se apela al concepto artesanal por la utilización de insumos naturales en el proceso de elaboración, el cual no requiere tecnología de avanzada. Sin embargo en la actualidad el término artesanal es más bien utilizado por las empresas como un artilugio con el objetivo de diferenciar el producto y persuadir al consumidor respecto al nivel de calidad entendiendo que lo artesanal se considera de mayor calidad que lo industrial en la generalización de las personas.

Esta división es poco clara en el mercado ya que existe un número importante de heladerías que fabricaban en forma artesanal y en la actualidad ha industrializado el proceso, pero mantienen el concepto al público de que sus productos son artesanales debido a que utilizan las mismas recetas de elaboración.

Una clasificación más acertada a la anterior divide al mercado del helado en dos grandes grupos según:

- 1- El tamaño de la empresa.
- 2- El tipo de canal utilizado para la venta.

En el primer grupo podemos diferenciar a las pequeñas de las medianas y grandes, donde la cualidad artesanal pareciera encuadrar en las primeras; por el contrario la capacidad de planta, escala de producción y almacenaje le darían el aspecto industrial a las segundas.

Con respecto a los canales utilizados, esta clasificación implica un tipo de producto consumido diferente según el canal correspondiente.

De esta manera encontramos el canal *heladerías* donde la mayor parte del consumo se concentran en baldes de 10/12 litros mientras que el resto se termina de componer por baldes de 1-3-5 litros e impulsivos¹⁶. Por otra parte encontramos el canal *supermercadista* donde la principal fuerza de venta son unidades familiares (baldes de 1-3-5 litros) e impulsivos en formato hogareño (packs de 6 o 12 unidades). Diferente es lo que sucede en un *minipunto* donde pura y exclusivamente se consumen impulsivos (palitos, conos, alfajores helados y barras heladas entre otros) ya que en estos lugares por lo general la compra no es planeada. El último canal de esta división es el gastronómico en el cual lo consumido oscila por lo general en baldes de 10 litros y postres.

Como definimos, una empresa heladera posee varios mercados donde presentar sus productos, que varían en función a los canales antes nombrados y su capacidad de producción es otra.

Un dato a tener en cuenta es que la ciudad de Rosario es considerada la capital nacional del helado debido a que tiene el mayor consumo promedio por habitante en relación a las demás ciudades del país(4kg por persona anualmente) teniendo una gran concentración de fabricas y marcas regionales.

Estructura del mercado heladero

El mercado del helado se ha tornado muy competitivo a nivel nacional luego de la crisis del 2001, el aumento de marcas y variedad de productos así lo indican.

¹⁶ Copas heladas y palitos.

Podemos diferenciar tres tipos de marcas conformando así la estructura de oferta del mercado de cremas heladas.

- *Marcas líderes:* En este grupo situamos a la multinacional Nestlé y a la nacional ARCOR. No es raro que Nestlé sea uno de los líderes nacionales ya que a nivel mundial comparte el primer puesto con Unilever más del 50% del market share¹⁷. Hace unos años Unilever, con su marca Kibon, se retira del mercado argentino dejando a Nestlé con gran parte de su cuota de mercado.

En cuanto a heladerías se trata, marcas como Freddo, Volta, Persico y Munchi's son las que se encuentran compartiendo el lote de arriba. Del medio rosarino dicen presente en este grupo YOMO y ESTHER.

- *Segundas marcas:* En cuanto a productos impulsivos encontramos a La Montevidiana, Com Com, Yo Helados, Ice Cream y Panda. Por el lado de las heladerías existe una cuantiosa variedad en el ámbito local que hace imposible mencionar a todas, algunas de las más importantes son Smart, Cumbre Nevada y Bajo Cero.
- *Terceras marcas:* Agrupa a aquellas cuyos productos son de muy bajo precio y con una escasa imagen de marca. Por lo general nos referimos a heladerías de barrio, con muy poca capacidad de producción y con una casi nula difusión de su marca.

En estos últimos dos años es relevante analizar la transformación sufrida en el mercado heladero local tras la llegada a la ciudad de la cadena cordobesa Grido, con la apertura de 19 franquicias¹⁸ en distintos barrios ofreciendo un producto con una imagen desarrollada a un precio que se ubica entre los más bajos del mercado. Bajo nuestra perspectiva Grido se ubica entre las terceras marcas (debido a su bajo precio y calidad de producto) y las segundas marcas (gran desarrollo de marca). Su método de distribución en forma de franquicias ha ayudado a su rápida expansión, generando una crisis en las heladerías que

¹⁷ Cuota de mercado

¹⁸ Fuente: <http://www.gridohelado.com.ar/locales.php> visitado el 01/08/2011

denominamos de segundas y terceras marcas. Esto se debe a que su política es mantener presencia en barrios y zonas periféricas de la ciudad.

Heladerías históricas de la ciudad como Hamburgo en la zona norte y La Uruguaya han sufrido una reducción abrupta en la cuota de mercado local luego de la aparición de la firma cordobesa y como consecuencia han tenido que cerrar sus instalaciones en forma permanente. Este hecho, sumado a reclamos de heladeros rosarinos que visualizan un futuro similar al antes mencionado han logrado, representados bajo la cámara heladera rosarina la suspensión de apertura de más locales Grido bajo una ordenanza municipal que declara que el máximo de heladerías por cadena debe ser de 15 desde la fecha. Grido al poseer 19 mantiene su número de locales. Esto no garantiza tranquilidad a empresarios locales ya que en su mayoría se han visto afectados en el volumen de ventas.

Barreras de entrada y salida.

Para determinar las barreras de un mercado es necesario tener en cuenta que existen dos tipos de barreras. Las barreras de entrada son las dificultades que encuentra un nuevo competidor al momento de ingresar al negocio, ellas pueden estar vinculadas a grandes inversiones de capital (barreras hard), y por el contrario barreras más dinámicas como lo son las soft (legislación y barreras culturales entre otras).

Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a una empresa compitiendo en un negocio, aun cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión.

Sobre ellas podemos mencionar referidas al mercado heladero la obsolescencia de la maquinaria, la cual es utilizada específicamente para un solo negocio, la producción de helado, es por ello que lograr desprenderse de ellas es un proceso complejo debido a la baja demanda.

Barreras emocionales se producen cuando la empresa, en mayor medida de carácter familiar debe cerrar, y el valor sentimental juega un rol negativo en esa decisión ya que el apego de los fundadores o miembros de la generación que la lidera es tan fuerte que produce confusión que puede ocasionar conflictos internos al momento de decidir.

Las barreras de entrada al mercado están estrechamente relacionadas con el tipo de helado que se oferta. Por un lado está el mercado de helado artesanal donde las barreras de entrada son bajas ya que la inversión en equipamiento no es tan elevada, debemos considerar que el nivel de producción es bajo.

Ahora bien, en el segmento industrial consideramos como principales barreras de entrada:

- El capital físico: Tecnología de avanzada para la producción, espacios físicos donde desarrollarla y todo el equipamiento no relacionado con la producción necesario para el desempeño.
- Economía de escala: Es un condicionamiento implícito para recuperar la elevada inversión en maquinaria, es necesario mantener elevados niveles de producción para estrechar márgenes económicos.
- Know how: Es una de las principales barreras que debe tener en cuenta el empresario. Saber su negocio implica conocimientos de fabricación que determinan la calidad del helado y la toma de decisiones estratégicas que le dan dirección a la empresa.
- Red de distribución: Transportar el helado no es una tarea sencilla, ya que es necesario que mantenga una cadena de frío durante todo el proceso, el cual parte en la fabricación y finaliza en el consumo del cliente. Se debe lograr desarrollar una eficiente red logística teniendo en cuenta ese factor para poder expandir el producto en distintas regiones.

Ahora bien, hasta el momento enumeramos barreras de entrada que provienen del mercado. Existe una barrera gubernamental que los aspirantes a ingresar tienen que tener en cuenta.

Amparada bajo la Ley N° 25.156 de defensa de la competencia, a nivel nacional se gestó una legislación con ámbito de aplicación en el territorio de la provincia de Santa Fe, donde se busca proteger a la industria heladera local frente al ingreso de nuevos competidores limitando la cantidad de locales de expendio de helado, por lo que una marca puede tener un local habilitado cada 75.000 habitantes.

4.2 Análisis FODA

La evaluación de las debilidades y fortalezas de los recursos de la empresa, así también como el estudio de las oportunidades y amenazas de su entorno, lo que se conoce como análisis FODA, brinda una perspectiva para saber si la posición de los negocios de una empresa es firme o endeble. Este análisis implica que los esfuerzos en el diseño de las estrategias deben estar orientados a producir un buen ajuste entre los recursos internos y las variables externas que puedan afectarlos.

Fuerzas del entorno: Oportunidades y amenazas

La oportunidad de mercado es un factor relevante en la estrategia de una compañía. No se puede adaptar de manera apropiada una estrategia a la situación de la empresa sin antes identificar cada oportunidad, medirla y estimar su utilidad, la cual se trasfiere en rentabilidad para la empresa.

Por el lado del canal “heladerías” el auge de los locales “multi-espacios” oferentes de diversas comodidades para los clientes (wi-fi, juegos para chicos y áreas de descanso), la búsqueda creciente por parte de los consumidores de disfrutar de un momento de distensión al tiempo de degustar un helado.

Otra oportunidad hoy día es la apertura de zonas residenciales en distintos puntos de la ciudad como es la zona de puerto norte y de countries en las periferias dando a entender que dichos residentes pertenecen al target apuntado por la marca Yomo. Es necesario analizar si estratégicamente es posible tener presencia en dichos lugares.

En cuanto a los productos Yohelados, las oportunidades están relacionadas a los cambios de preferencia de los consumidores, aquellos que buscan nuevos productos con mayor valor agregado. El retiro del mercado de marcas de primera línea permite una competencia con otras firmas para ocupar esa cuota de mercado vacante.

Existe una oportunidad, que de llevarse a cabo, podría mejorar la fluidez de información en el canal y es la aplicación por parte de la empresa de novedosos sistemas de información denominados e-bussines, donde participan la empresa y

sus distintos distribuidores. Estas herramientas, correctamente aplicadas, acotan los márgenes de errores que se generan en estas relaciones laborales. Dada la revolución tecnológica de la web 2.0 y de la proliferación del uso de computadoras individuales podemos llevar a cabo un análisis para saber si es viable o no el proyecto.

Hay ciertos factores en el ambiente externo que plantean una amenaza para la rentabilidad y bienestar competitivo de una compañía. Estas amenazas también podemos clasificarlas según el canal afectado.

Antes de mencionar las amenazas de cada uno de los sectores, aclararemos algunas que afectan a los dos de alguna manera. La primera es la inflación ascendente que existe en el país y que afecta la fijación de precios, la planificación de los costos y la conducta de los consumidores. La segunda es la legislación nacional cambiante, respecto al monto en los pagos de impuestos, leyes laborales y reclamos sociales que ocasionan cortes en las rutas nacionales y por ende tardanza en la entrega de productos y materia prima.

La principal amenaza para los productos impulsivos Yohelados es la presencia de la firma Grido, que con imagen y desarrollo publicitario similar a esta marca, es de menor calidad y precio. La empresa ha visto perder una parte de su rentabilidad bajo este nuevo contexto, esto produce reclamos por parte de distribuidores que al ver mermado sus ganancias le reclaman a Gitanes SRL estrategias para afrontar este problema.

Fuerzas internas: Fortalezas y debilidades

Una fortaleza podemos definirla como algo en lo cual una empresa es competente, es decir, que le permite obtener una competitividad mejorada.

Los factores que consideramos fortalezas en la empresa son los siguientes:

1. La trayectoria: Más de 35 años en el mercado heladero rosarino que le permiten gozar de un reconocimiento local de su imagen muy importante. Este periodo de tiempo no solo le beneficia el posicionamiento en la mente de los consumidores, sino que también obtiene experiencia al momento de estudiar cambios y nuevas estrategias de mercado.

2. Ubicación estratégica de su planta industria: Ubicada sobre el eje que constituye la autopista Rosario-Buenos Aires(a la altura de General Lagos), le permite al momento de distribuir productos tener un acceso directo no solo a la ciudad de Rosario sino que también a puntos geográficos claves para su comercialización como los son las provincias de Córdoba y las localidades bonaerenses.
3. Reconocimiento del producto: Sus productos tienen un amplio reconocimiento en el mercado, principalmente rosarino, donde se los asocia a un alto nivel de calidad y variedad.
4. Posición económica y financiera estable, teniendo en cuenta que la experiencia de haber atravesado diversos problemas económicos, principalmente en la década del 90 y fuertemente en el año 2001, han brindado experiencia en el manejo financiero de los capitales propios.
5. Personal calificado, contando con ingenieros en la planta industrial y asesores legales y contables en su estructura.

Mencionando las debilidades, debemos decir que, una debilidad implica la carencia de algo en la empresa, algún bajo desempeño o una condición que coloca a la empresa en una posición de desventaja. Si estos factores son superados pueden ser considerados una fortaleza para la empresa.

Teniendo en cuenta lo mencionado, nombramos las siguientes debilidades detectadas en la organización:

1. No tener un cargo de gerente comercial
2. Marketing ineficiente
3. Falta de comunicación entre áreas claves (principalmente entre la administración y ventas)
4. Separación física del área de ventas y distribución.
5. Desarrollo de productos en el sector de producción y no en el sector comercial (ventas).

4.3 Estrategias comerciales

Las empresas se tornan “imaginativas” al momento de esbozar sus estrategias de negocios, que se diseñan a medida, según la organización, el contexto y sus experiencias.

Debemos aclarar que todas las matrices que utilizamos, las aplicamos a dos tipos de negocios distintos: Yomo y Yohelados.

Mencionando las estratégicas genéricas que una empresa desea implementar, existen tres clásicos modelos a seguir. Ellos son estrategia en costos, en diferenciación y enfoque aplicado tanto a reducir costos como a diferenciarse.

Ahora bien, ¿Cuáles de ellas son las adoptadas por Gitanes SRL.?, he aquí el análisis genérico de sus estrategias comerciales:



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias_gen%C3%A9ricas_de_Porter

Reloj estratégico

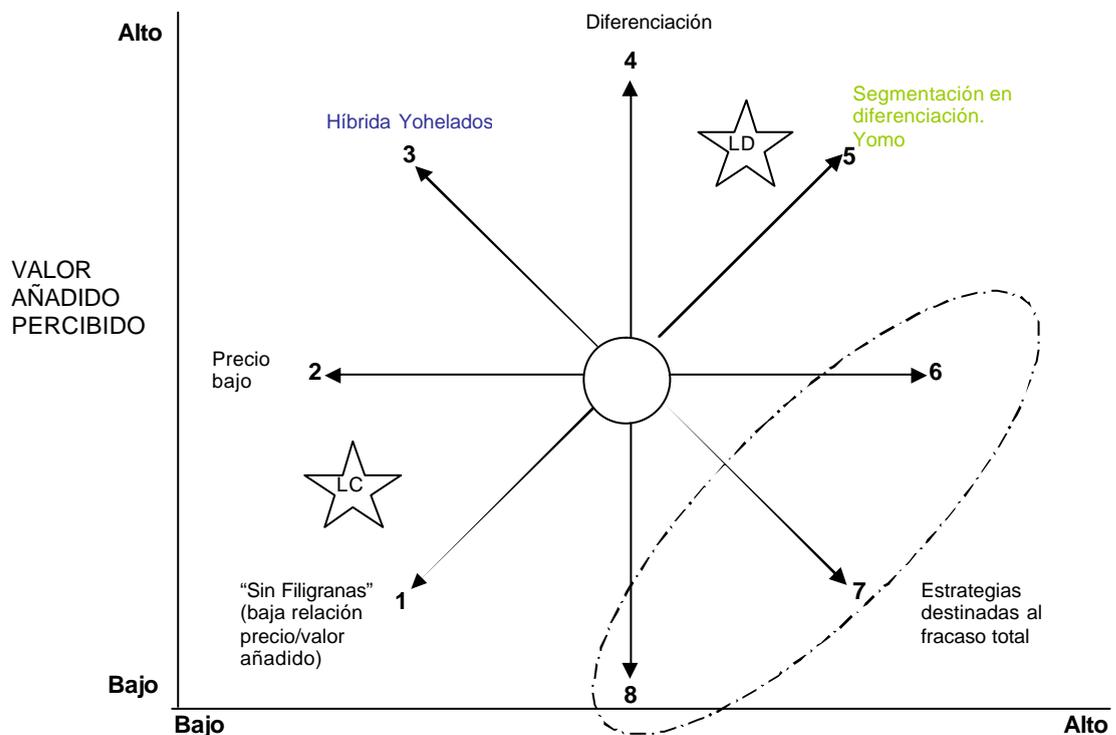
En el caso de la estrategia en diferenciación, la misma es una estrategia de enfoque, la cual se cumple perfectamente en la unidad de negocios Yomo (heladerías propias) ya que vemos el constante interés en diferenciarlas del resto

en función a la renovación de sus instalaciones y al perfeccionamiento en la calidad de los productos ofrecidos en ellas. Decimos que es una estrategia de enfoque ya que no se aplica al mercado en su totalidad, sino que a un segmento del mismo.

En tanto, la unidad de negocio Yohelados es asociado por el consumidor a la marca de heladerías pero, como hemos mencionado anteriormente, son productos totalmente distintos principalmente por que estos son impulsivos y se comercializan en otros puntos de ventas. Es por ello que debemos analizarlo desde un punto de vista más riguroso.

La matriz estratégica de Cliff Bowman, más bien conocida como “el reloj estratégico”, nos ayuda a definir más detalladamente algunos aspectos de las estrategias antes nombradas.

De esta manera podemos ubicar en el siguiente cuadro la decisión de la empresa de enfocar en diferenciar a las heladerías propias, mientras que a sus unidades Yohelados se opta por una estrategia híbrida ya que el valor percibido por los consumidores es alto, mientras que el precio es inferior a sus competidores de primeras marcas en el mercado del helado impulsivo.



Fuente: <http://www.altair-consultores.com/images/stories/articulos/es/es05.pdf>

Matriz producto/mercado

Igor Ansoff se ha convertido en un clásico dentro del campo de la administración al momento de explicar las distintas estrategias de crecimiento que puede seguir una empresa en relación al producto que comercializa y a que mercado se direcciona. Elaboró la siguiente matriz denominada *producto/mercado* en la cual explica que una empresa puede optar por las siguientes decisiones:

- Penetración de mercado: Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado, elevando el volumen de ventas y de clientes, es decir, se trata de crecer sin realizar cambios significativos en la estructura de la empresa.
- Desarrollo de mercado: Se centra en desarrollar áreas de mercado que no están siendo debidamente utilizadas. Implica buscar nuevas aplicaciones para el producto con el fin de captar nuevos segmentos en mercados distintos a los actuales.
- Desarrollo de producto: La empresa puede también lanzar nuevos productos a fin de aumentar sus ganancias o desarrollar mejoras sustanciales sobre los actuales.
- Diversificación: Implica la inversión de capital en nuevos mercados y productos totalmente distintos a los comercializados por la empresa hasta el momento. Se busca diversificar riesgos y aumentar ingresos.



Fuente: Matriz producto mercado, Ansoff Igor en "Dirección estratégica"

Gitanes SRL hasta el momento aplica una estrategia de *penetración de mercado* en todos sus frentes de negocios. La decisión está fundamentada por el constante aliento al consumo de sus productos en función a sus promociones y a su escala de producción constante, que permite generar un amplio margen de stock. Algunas de estas promociones las observamos a continuación:



Fuente: Imágenes extraídas de www.yomo.com.ar/promociones

Podemos mencionar que el *desarrollo de mercado* se aplica en forma moderada en su marca Yohelados, donde la política de la empresa permite la posibilidad de expandirla a nuevos territorios nacionales, sin embargo, en la actualidad, esta marca se concentra en las tres principales provincias nacionales; Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba. Quizás debería estudiar en un futuro no tan lejano la posibilidad de desarrollar su unidad de negocio en provincias que muestran crecimiento económico como Mendoza, Entre Ríos y Misiones.

En relación a la estrategia de *desarrollo de producto*, la empresa se enfoca básicamente en los impulsivos para lanzar nuevos diseños destinados a la comercialización. Este aspecto fue aplicado por última vez en el año 2009 con la presentación del Eclipse, un palito bombón de chocolate negro, bañado en chocolate blanco. La dificultad de esta aplicación es el alto costo en el sector

productivo, ya que implica un cambio en el proceso de producción que va desde nueva maquinaria para su fabricación hasta la capacitación del personal.

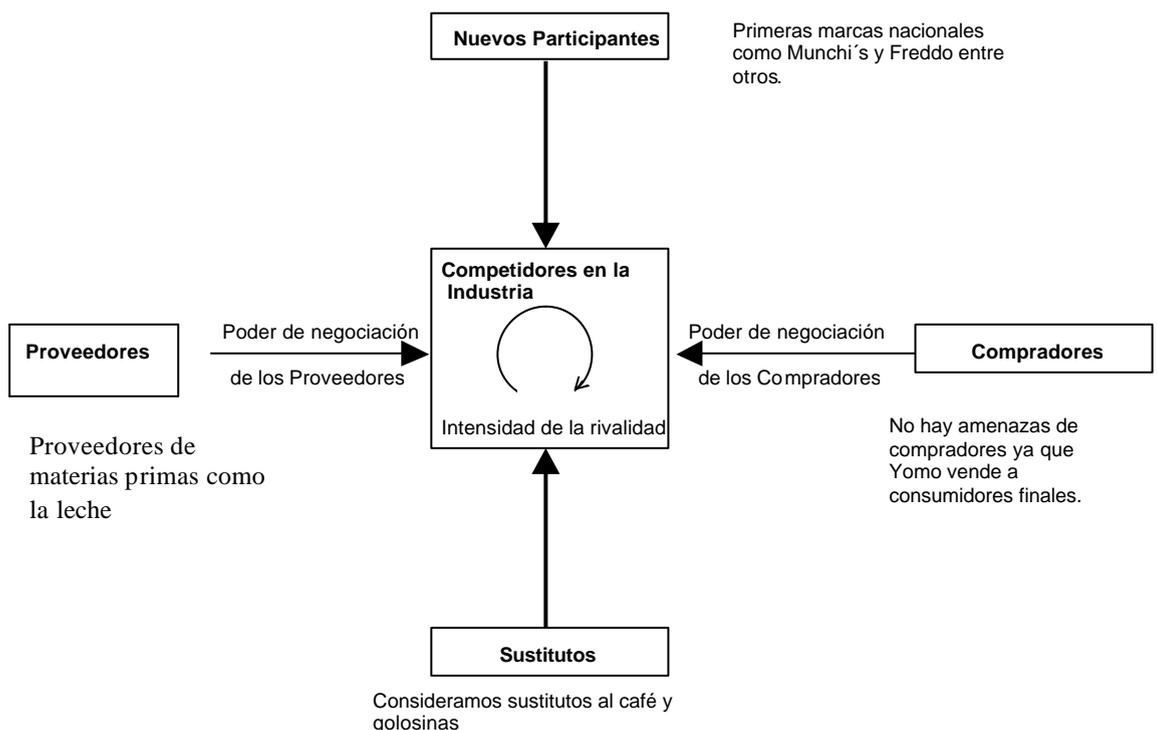
Análisis de la competencia.

Al momento de analizar la competencia, citamos la matriz de análisis competitivo de Michael Porter, la cual adaptaremos al contexto en el cual se desempeña Gitanes SRL.

Según nuestro criterio, clasificaremos la competencia en relación al canal de venta, es por ello que la discriminamos por un lado en la que afecta a las heladerías Yomo, y por otro en los impulsivos que se comercializan en los puntos de ventas restantes.

Análisis competitivo de las heladerías Yomo

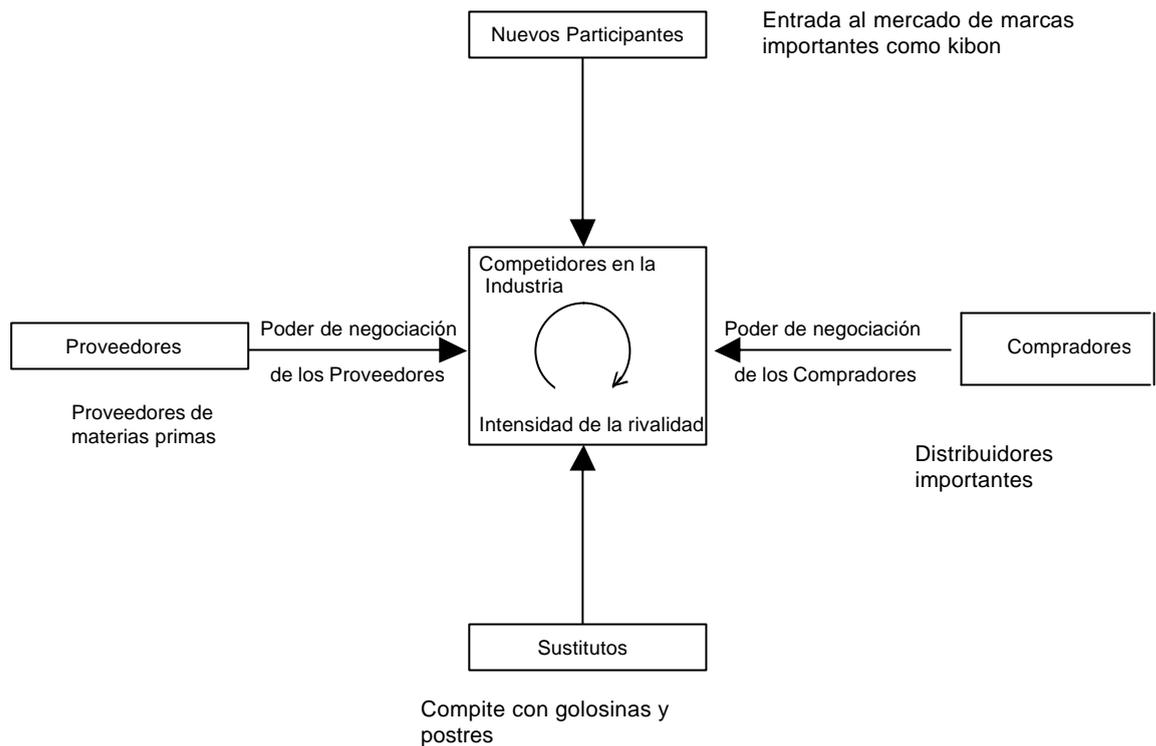
Observando el siguiente cuadro adaptado de la matriz original, vemos los principales competidores de la marca Yomo



- *Competidores de la industria:* Consideramos a las heladerías locales de la ciudad de Rosario, las cuales ofrecen un producto de alta calidad y que le quitan participación a Yomo en las ventas. Ellas son Esther, Smart, De buen humor helados, Bajo cero y La Montevidiana; entre los más importantes.
- *Nuevos participantes:* Al ser un gran oferente de helados, la ciudad se encuentra protegida del ingreso de grandes cadenas nacionales de heladerías, sin embargo la amenaza de que locales de Munchi's y Freddo entre otros, ingrese a la ciudad es latente y no hay que dejarlas de lado.
- *Poder de negociación de compradores:* Yomo no tiene uno o varios compradores fuertes, sino que sus ventas se conforman por la cantidad de consumidores finales, cuyas compras equivalen a montos que no negocia la empresa.
- *Poder de negociación de proveedores:* En este punto existe una de las principales amenazas competitivas ya que, en los últimos años, políticas nacionales han hecho que merme la producción de leche (principal insumo del helado) y otros insumos de menor rango como frutas y cacao entre otros.
- *Productos sustitutos:* Analizando los posibles productos que pueden sustituir a las cremas heladas podemos mencionar a golosinas comercializadas en quioscos, panificaciones y el consumo en bares de café y tostados por mencionar algunos.

Análisis competitivo de Yohelados

Desarrollamos en este ítem las cinco fuerzas competitivas que afectan al mercado en el cual se desempeñan los productos Yohelados.



Fuente: Elaboración propia

- *Competidores de la industria:* El principal competidor de la firma es Néstle, con una gran gama de productos impulsivos de alta calidad y gran promoción siendo líder nacional en el segmento, seguido por La Montevidiana, Panda, Grido y Frigor.
- *Nuevos participantes:* Si bien es difícil para firmas internacionales ingresar al mercado argentino debido a los elevados aranceles que se les cargan, marcas como Kibon pueden retornar al mercado viendo el florecimiento que experimenta el mismo en los últimos años.
- *Poder de negociación de los compradores:* Existe un gran poder de negociación en grandes distribuidores que representan grandes ventas a la empresa. Estos son tanto de la ciudad como del interior del país y no solo se ejerce en el precio del producto, sino también en la entrega de cartelería, folletería y freezers. Es importante mantener una buena relación con ellos ya que pueden pasar a ser competidores distribuyendo otra marca en el mercado.

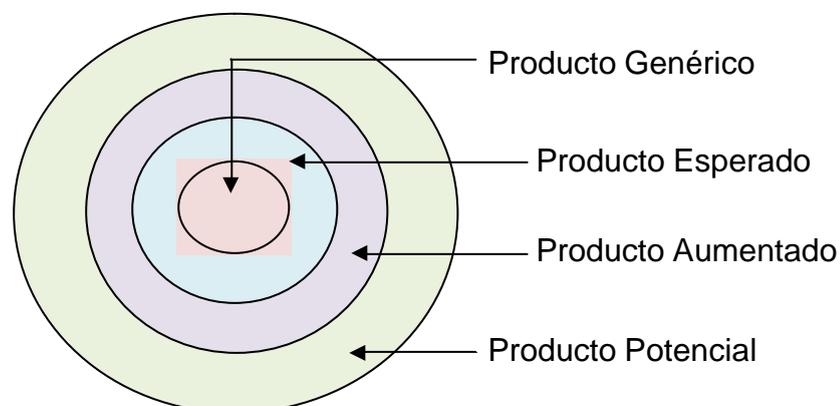
- *Poder de negociación de proveedores:* A igual mención que en el análisis anterior, Gitanes SRL es quien fabrica estos productos y quien negocia con proveedores de materias primas como la leche, los palitos de madera y el papel del packaching.
- *Productos sustitutos:* Se considera sustituto impulsivos como golosinas y postres en todos sus tipos (tortas, piononos, masas).

4.4 Proyecto de marketing

A continuación, determinamos como serán las variables del marketing en las unidades de negocios Yohelados y Yomo en función al proyecto que tiene como fin lograr mayor integración con los distribuidores mejorando la comunicación y de esta manera lograr una optimización en su fidelizacion con la firma.

4.4.1 Producto

Como consecuencia de este proyecto, debemos considerar que los productos Yohelados experimentaran un cambio con respecto a los productos actuales. Esta diferencia la analizamos desde el punto de vista de Theodore Levitt, quien clasifica los productos en cuatro grandes categorías: Producto genérico, esperado, aumentado y potenciado. Desde esta perspectiva, el concepto de producto refiere a bienes tanto materiales como a servicios.



Para explicar esta división, citamos al argentino Alberto Wilensky en su libro "Marketing estratégico":

El *producto genérico* es la cosa sustantiva, el requisito mínimo e indispensable para entrar en el “juego” del mercado. Es el acero para Somisa, los fondos prestables para el Banco Nación, los inmuebles para una inmobiliaria.

El *producto esperado* representa las expectativas mínimas de los clientes como que los precios sean adecuados o determinadas condiciones de entrega y financiación. Dicho de esta manera, es lo que el cliente espera de un producto genérico.

Un *producto aumentado* tiene como objetivo diferenciarse del resto de sus competidores ofreciendo algo más de lo que el cliente espera. Cubre las expectativas y además ofrece un plus que el cliente percibe positivamente.

Finalmente un producto es *potencial* consiste en todo lo imaginado por la empresa como factible par cubrir las expectativas y generar grandes satisfacciones en el cliente generándole otras.

Ubicándonos en los productos Yohelados, comprobamos que el genérico seguirá siendo el mismo, las cremas heladas; el esperado también seguirá constante ya que los precios no tendrán una variación significativa y el modelo de distribución y financiación hacia los distribuidores será el mismo.

Sin embargo, la diferencia radica en que, este proyecto tiene como objetivo elevar el producto para llegar a ser *aumentado*, con esto queremos decir que, nuestra meta será satisfacer al distribuidor con un trato más personalizado tratando de que éste perciba que es importante para la empresa. Esto se llevará a cabo haciendo énfasis en la comunicación entre las partes, estando al tanto de los pedidos, quejas y sugerencias de los mismos; además de mantenerlos informados sobre nuevas políticas de la empresa, sea planificación de precios en el mediano plazo o nuevas promociones. Esta metodología de trabajo además de satisfacer, tiene como fin atraer nuevos distribuidores que perciban la seriedad de Gitanes SRL en sus transacciones de negocios.

4.4.2 Precio

Nuestra investigación arrojó un dato que no fue tenido en cuenta al principio, pero que es relevante ya que muchos distribuidores los han mencionado en sus sugerencias, que existe un malestar en ellos ya que se enteran de variaciones en

el precio de la mercadería sin un margen de anticipación adecuado a su planificación de facturación.

Es por ello que este proyecto procura articular esta problemática, la cual es muy sensible para el cliente. Proponemos hacer una planificación anual de posibles variaciones en los precios y publicarlos en sus cuentas virtuales particulares, para generar tranquilidad en estos y en la empresa por posibles pérdidas de distribuidores.

4.4.3 Comunicación

A partir de este proyecto, la comunicación de la empresa con sus clientes se vera afectada por una serie de modificaciones que buscan optimizarla ya que es necesario generar relaciones que perduren en el tiempo.

A fin de llevar a cabo esta planificación se implementará un sistema de administración de la información de los clientes creando una base de datos que sirva como soporte interno y se agregará a la página Web actual una aplicación que consiste en cuentas personales.

Base de datos

La base de datos se formará en función a dos grandes grupos. El soporte proponemos que sea del software Microsoft Acces, ya que no requiere de grandes gastos (la empresa posee el paquete Office actualizado) por lo que no necesita adquirir costosos programas de formulación de bases de datos ni capacitar al personal ya que es de fácil manejo.

Su división será en dos grupos:

A) *Para consumidores finales*: Consideramos consumidores finales al cliente de heladerías Yomo, ya sea el que realice una compra personal o bien telefónica.

Los campos que constituirán la base de datos serán los siguientes:

Apellido y nombre.
Dirección.
Teléfono.
Correo electrónico.
Fecha de nacimiento.
Gusto de helado preferido.

La información puede obtenerse realizando el cuestionario en las compras telefónicas o manualmente cuando el consumidor pida en caja el helado (se completa desde la computadora del mostrador). Esta información será útil para enviar promociones por mail; ofrecer productos que al mismo le gusta y enviar vales de productos en su cumpleaños. Además agiliza el proceso de venta telefónica ya que, solo con dar el nombre el personal sabe donde tiene que enviar la mercadería. Es necesario capacitar a los encargados de caja para lograr el correcto funcionamiento del proceso.

B) *Para clientes empresas:* Siendo el mismo soporte técnico, este grupo estará constituido por todos los distribuidores de la firma, sean de la región o de otras provincias. Será consultada y completada por los 3 vendedores que la organización posee en el sector ventas ya que ellos son el vínculo que une a Gitanes SRL con las empresas encargadas de distribuir la marca Yohelados.

Los campos a completar serán los siguientes:

Nombre y apellido:
Razón Social:
Numero de C.U.I.L:
Localidad:
Dirección:
Teléfono:
Correo electrónico:
Registro de compras:
Pedidos pendientes:
Inconvenientes surgidos:

Esta información ayudará a organizar los procesos de ventas que se llevan a cabo, además de mantener un registro histórico de cada cliente para tener un mejor seguimiento de sus actividades. Pero resaltamos que brinda organización ya que, al ser un numeroso grupo y solo 3 personas encargadas de ellos, facilitará su manejo y procurará no generar malentendidos por falta de información.

Es necesario capacitar a dichos vendedores en relación a como registrar y mantener actualizada la información; y llevar un control conjunto para corroborar que la coordinación de los mismos sea eficiente.

Debemos mencionar que todo este proyecto debe tener un seguimiento permanente por parte la gerencia con el fin de controlar su correcta aplicación y de corregir fallas que puedan producirse, como puede ser el mal registro de datos o la falta de actualización de los mismos.

En el lapso de un año podremos verificar, a través del cliente, si este sistema potenció la relación que tienen con la empresa.

Plan de comunicación para la página Web

Actualmente Gitanes SRL posee un sitio web considerado su carta de presentación para quienes ingresan a él, decimos esto porque la función es de presentar los productos existentes, promociones y mantenerse en contacto con clientes a través de un Newsletter, donde mensualmente se envía publicidad a los correos electrónicos que lo componen.

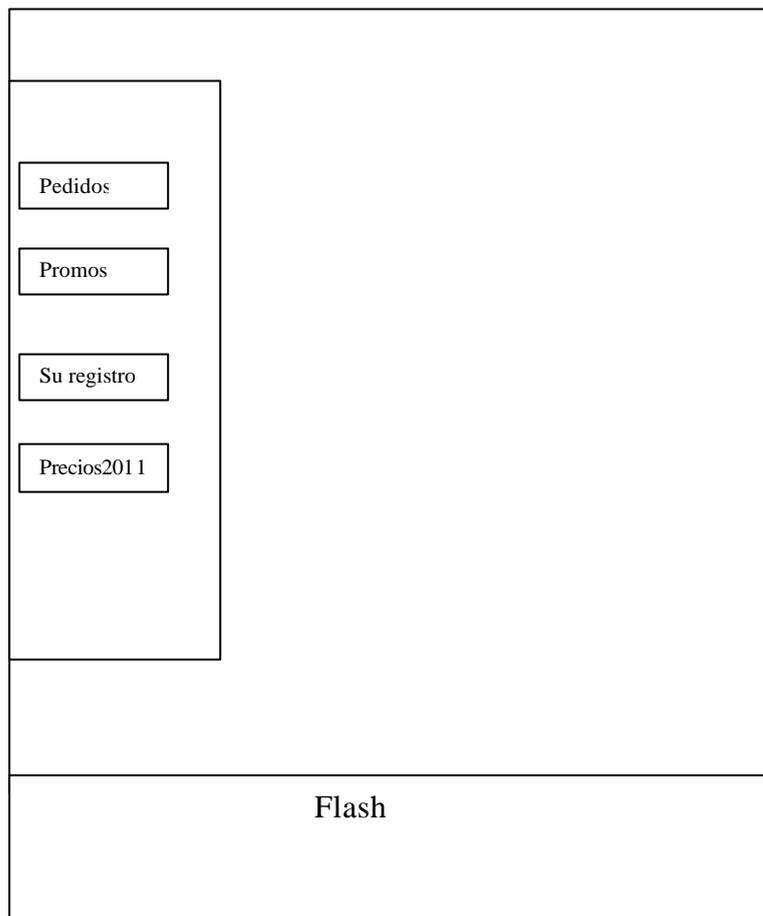
Tiene opciones donde los consumidores pueden tomar pedidos consultando el número del “Yomo fono” e inscribirse para formar parte del staff de la heladería.

Posee un vínculo con la red social Facebook, donde la empresa está registrada y tiene contacto directo con sus clientes fieles.

Haciendo un análisis de sus características principales, decimos que es una página Web destinada principalmente a consumidores finales, y no a clientes empresas. En este punto, proponemos agregar opciones donde invitemos a los distribuidores a participar de este medio virtual. ¿Cómo lo haremos? Citando el modelo que implementa la heladería Grido, proyectaremos diseñar la opción de que cada distribuidor tenga una cuenta personal (usuario y contraseña) donde pueda ingresar desde la página. En esta podrá observar los datos personales de

su base de datos (mencionada en el punto anterior) corroborando sus pedidos y un modelo que proyecta los precios en un periodo anual (tratando de dar respuestas a las quejas antes dichas).

Características de las cuentas personales de distribuidores:



Ubicada en la barra de la página principal con la denominación "Mi cuenta", el cuadro muestra el diseño del futuro vínculo virtual con el distribuidor. Las opciones de "pedidos", "promos", "su registro" y "precios 2011" le brindan al mismo información útil de la relación que mantiene con la empresa. El flash en el margen inferior hace alusión a la marca Yohelados y el fondo de la ventana será de un único color para diferenciar la lectura.

Su resolución será de 1024 x 764 (resolución estándar) y las imágenes serán construidas en Flash y optimizadas a Gif para acelerar los tiempos de carga.

Presupuesto

El diseño se llevará a cabo por los dos diseñadores gráficos de la empresa, es por ello que no se necesita contratar servicios de terceros para implementarlo. Su actualización será en forma paralela a la de la base de datos interna, por parte de los vendedores. Los costos de la página con la extensión Web serán los siguientes:

- Costo total del diseño = \$300 (\$150 de horas hombres a cada uno de los diseñadores por 7,5 horas de trabajo a \$20 cada hora)
- Costo mensual del hosting = \$12 (actual) + adicional por almacenamiento de datos de la nueva aplicación (entre \$4 a \$5)

Control

El control organizacional es el proceso de vigilar que las actividades se estén cumpliendo de la forma en las que se planificaron y corregir cualquier tipo de desviación en las mismas. Se compara el desempeño real con el desempeño esperado. Este control facilita el cumplimiento de metas.

Para medir el desempeño de las paginas Web personalizadas, los proveedores de Internet ofrecen contadores de visitas, los cuales son gratuitos (también pueden descargarse de sitios webs) los cuales cuentan la cantidad de veces que se abre una ventana y de esta manera arrojan información de la cantidad de visitas a ese lugar de la pagina.

Formulamos un comando de control tomando como indicador la cantidad de veces que los usuarios ingresan a sus cuentas personales. Esto se llevara adelante una vez instalada la aplicación que permite contabilizar el ingreso a ellas.

El siguiente tablero de control se formuló con índices estimados y con ejemplo de frecuencias observadas, vemos que las frecuencias observadas que alcanzan el estimado se colorean con verde mientras que las inferiores con rojo,

estos colores sirven para llamar la atención de quien controla y ayuda a detectar los errores de una forma llamativa.

Tablero integral de comando

Sitios a controlar	Cantidad de visitas	
	Desempeño esperado	Desempeño real
Pagina Web principal	150 por día	160
Mi cuenta	6 por día	7
Pedidos	5 por día	4
Promos	6 por día	6
Su registro	8 veces al mes	7
Precios 2011	5 veces al mes	6

4.4.4 Distribución

De acuerdo con Philip Kotler, un canal de distribución se ocupa de trasladar bienes y servicios desde los productores hacia los consumidores eliminando las brechas del tiempo, lugar y posesión. A continuación detallamos las funciones de los miembros del canal:

- *Información:* Reunir y distribuir información de inteligencia y de la investigación a cerca de los actores y fuerzas del entorno de marketing necesarias para planificar y apoyar el intercambio.
- *Promoción:* Desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas a cerca de una oferta.
- *Contacto:* Encontrar prospectos de compradores y comunicarse con ellos.
- *Adecuación:* Modelar y ajustar la oferta a las necesidades del comprador.
- *Negociación:* Llegar a un acuerdo con respecto al precio y a otros términos de la oferta para poder transferir la propiedad.

Las funciones que ayudan a llevar a cabo las anteriores son las siguientes:

- *Distribución física:* Almacenar y transportar mercaderías.

- *Financiamiento:* Adquirir y utilizar fondos para cubrir los costosos trabajos del canal.
- *Aceptación de riesgos:* Asumir los riesgos de llevar a cabo el trabajo del canal.

En el caso de Gitanes SRL, el trabajo de logística se orienta por un lado a abastecer las heladerías Yomo y por el otro a mantener una relación con sus distribuidores en la cual se realizan las siguientes funciones:

- *Vender y promover:* La empresa posee una gran cartera de clientes sean distribuidores del producto o puntos de ventas como súper mercados, almacenes o quioscos. La marca tiene un posicionamiento privilegiado por lo que le es más sencillo contactar nuevos clientes.
- *Crear surtidos:* Se ofrece una extensa variedad de productos la cual se extiende con el paso de los años a fin de incentivar el consumo del producto.
- *Almacenamiento:* Quizás la complejidad logística del helado pasa por su almacenamiento, el cual es costoso debido a que una vez terminado, el producto debe mantener la cadena de frío para no estropearse. En este sentido, la experiencia de Gitanes SRL en el rubro heladero facilita el manejo de inventarios, stocks y cantidades fabricadas más la infraestructura de cámaras de frío y depósitos particulares que tiene en otras localidades que sirven como soporte de distribución.
- *Transporte:* Los rodados que la empresa posee están adaptados para mantener la temperatura baja y los depósitos en otras provincias facilitan su repartición en las regiones.
- *Financiación:* La mayoría de las transacciones se llevan a cabo en efectivo o en cuenta corriente, sin embargo a principio de temporada la empresa entrega la mercadería con anticipación de 3 meses al pago ya que muchos distribuidores y puntos de ventas no tienen volumen de ingresos para afrontar el pago del pedido.

El proyecto agrega a estas funciones la parte de información de inteligencia que consiste en mantenerse informado permanentemente y saber y hacer saber políticas para la mejor planificación estratégica de la marca.

Conclusión

Concluyendo nuestro trabajo de comercio electrónico B2B, citando el caso de la empresa local Gitanes SRL podemos afirmar que nuestra se ha corroborado mediante las opiniones de los distribuidores de la firma, la que consistió en comprobar que aplicando un sistema de administración de la información en formato digital de los clientes, se optimiza su fidelización hacia la empresa.

A partir de esta afirmación, desde nuestro punto de vista comercial, diseñamos un plan de marketing acorde a la organización mencionando desde su visión, misión, objetivos y estrategias hasta la propuesta de un proyecto relacionado con los datos obtenidos de la investigación.

Propusimos agregarle valor al producto trabajando desde la comunicación de la empresa, es decir generando un valor agregado a través del seguimiento personalizado de sus clientes desde una plataforma digital, interna (base de datos de consumidores finales y distribuidores) y externa (página Web personalizada para los distribuidores) la cual es controlada completando el tablero de comando que diseñamos, tomando en cuenta el índice de ingreso al sitio de Internet.

Todo lo expuesto deja en claro que la comunicación entre las partes es fundamental para lograr la fidelización del cliente y que, el formato digital si bien no tiene la fuerza de otros medios como el teléfono, sirve de soporte para administrar la información que ayuda a optimizar la satisfacción del consumidor.

Bibliografía

Libros generales

- ANSOFF, Igor. *La dirección estratégica en la práctica empresarial* 2da edición. Addison Wesley Longam 1997
- KOTLER, Philip y AMSTRONG, Gary. *Fundamentos de marketing* 8va edición. Pearson Educación 2008
- PORTER, Michael. *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. C.E.C.S.A 1999
- WILENSKY, Alberto. *Marketing estratégico* 8va edición. Temas grupo editorial. 2006

Libros especializados

- CUNNINGHAM, Michael. *B2B, Como desarrollar una estrategia de comercio electrónico*. Prentice Hall 2002
- FELLENSTEIN, Craig. *E-commerce*. Prentice Hall 2000
- LAUDON, Kenneth. *E-commerce, negocios, tecnología y sociedad*. 4ta edición. Prentice Hall 2009

Sitios Web

- La ventaja competitiva en la sección diseño organizativo, ver en "<http://www.elergonomista.com/3ab12.html>", capturado en mayo de 2011.
- Definiciones de tecnología en diccionario de informática, ver en "<http://www.alegsa.com.ar/Dic/tecnologia.php>", capturando en Abril de 2011.

Esquema de ingreso a una extranet, ver en la página web <http://www.energy.org.ar/PRESENTA/extranet.pdf>, citado en Mayo de 2011.

Entrevista al presidente de Sophiabank, Hiroshi Tasaka, por Teresa Turiera <http://marcelolasagna.bligoo.com/content/view/206836/InnovacionN-Abierta-de-la-expertise-a-la-sabiduria-colectiva.html#content-top>. Citado en junio de 2011.

Datos estadísticos sobre el consumo de Internet en la Argentina en <http://marketing.iprofesional.com/notas/117375-Webfanticos-en-el-pas-se-navega-un-18-ms-que-el-promedio-mundial>. Citado en junio de 2011.

Datos estadísticos del comercio ilegal p2p en la pagina <http://www.enter.co/evento/24-del-trafico-de-internet-es-de-contenido-ilegal/> citada en julio de 2011.