



UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA

FACULTAD DE CS. EMPRESARIALES

LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS PYMES DE GRAN BUENOS AIRES ZONA SUR EN RELACION CON EL MARKETING DIGITAL

ALTAMIRANDA MIRNA DAIANA

Número de Legajo: 7794

Sede: Lomas. Turno: Noche

INDICE

I. EL PROBLEMA.....	
1.1. TÍTULO DESCRIPTIVO DEL PROYECTO.....	6
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	8
1.5. LIMITACIONES.....	9
II. MARCO DE REFERENCIA	
2.1. INTERNET: FUENTE DE NEGOCIOS.....	10
2.1.1. Reseña histórica	10
2.1.2. Evolución de internet	11
2.1.3. Perfil del usuario argentino	12
2.1.4. Creación de valor en Internet y ventaja competitiva	12
2.1.5. Ventajas y desventajas	14
2.1.6. Herramienta para el cambio	15
2.2. EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES	16
2.2.1. Definiendo al cambio	16
2.2.2. Teorías del cambio	17
2.2.3. Gestión del cambio y DO	18
2.2.4. Fases de un proceso de cambio	19
2.2.5. Elementos para la gestión del cambio.....	22
2.2.6. Estilos de dirección del cambio estratégico.....	22
2.2.7. El dilema del cambio.....	23
2.4. MARKETING DIGITAL	23
2.4.1.¿Qué es el Marketing Digital?	23
2.4.2.Entorno web 2.0.	25
2.4.3. Social Media y Community Manager.....	27
2.4.4. Plan estratégico de Marketing Digital	28

2.4.5. ¿Qué puede hacer una Pyme?.....	31
2.4.6. Integrando al E-Commerce con el Marketing Digital	34
2.5. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	35
2.6. ELABORACIÓN DE HIPÓTESIS	35
2.7. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	35
III. METODOLOGIA.....	
3.1. DISEÑO DE TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	37
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	37
3.3. TÉCNICAS DE ANÁLISIS	38
IV. CONCLUSIONES	40
V. BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DOCUMENTALES.....	41
VI. ANEXOS	42

INTRODUCCION

La siguiente investigación pretende abordar la temática de la gestión del cambio en las Pymes de Gran Buenos Aires Zona Sur y su relación con la aplicación del marketing digital.

En la actualidad de Argentina, las Pymes son muy importantes para producir bienes y servicios, siendo las grandes generadoras de las fuentes de trabajo. En un mundo globalizado, con competidores, clientes, proveedores y estrategias globales, las organizaciones están abiertas al entorno, fuente de oportunidades y amenazas, por lo que resulta necesario prestar atención a los cambios que se produzcan en el mismo, ya sean éstos económicos, tecnológicos, políticos, culturales, demográficos, etc.

El entorno cambiante al que se enfrentan dichas empresas, con niveles crecientes de competitividad, cambios en las necesidades de los clientes (cada vez más exigentes), y el desarrollo de las nuevas tecnologías, especialmente Internet, obliga a los directivos y dueños a implementar nuevos sistemas de gestión, más acordes al contexto actual, con el fin de lograr ventajas competitivas que les permitan diferenciarse de la competencia.

El contexto es quien determina la continuidad de las empresas. Por eso es importante saber cómo moldear algunas variables a favor de la empresa. Y esto no necesariamente es patrimonio de grandes organizaciones. Hoy con creatividad, organización y estrategia se puede crear un gran plan.

Hoy en día, internet ofrece la posibilidad de crear empresas virtuales y hasta los pequeños comerciantes locales pueden parecer grandes competidores. En este sentido, la creatividad, la innovación, la capacidad de respuesta y adaptación al cambio son, entre otros, herramientas clave para ello.

El cambio puede provenir de diferentes fuentes. El problema es la resistencia que ciertas Pymes oponen al cambio, luchando más que nada por mantener su “estatus quo”, ya que conocen una forma de hacer las cosas que en tiempos pasados les ha permitido obtener buenos resultados, y por tal motivo, no ven la necesidad de

arriesgarse hacia lo desconocido. Pero como se mencionó anteriormente: el entorno es trascendente para cualquier organización.

Resulta así necesario desarrollar una estrategia de cambio para poder adaptarse a las innovaciones tecnológicas, en particular a las nuevas técnicas de información y de comunicación, como por ejemplo redes sociales, sistemas interactivos, diseño gráfico de sitios web, e-commerce, etc.

En este contexto, el marketing digital se presenta como una excelente oportunidad para: expandirse y conquistar nuevos mercados nacionales, comunicarse mejor con los clientes, mejorar las relaciones con los proveedores y clientes, ofrecer una mejor propuesta de valor, mejorar la imagen de la empresa, comunicar novedades, y por qué no, lograr la internacionalización de la misma.

Esto obliga a un cambio profundo de los conocimientos y competencias necesarios en los miembros de las organizaciones para adaptarse a estos cambios rápidos y constantes y poder hacer frente con éxito a este nuevo entorno cambiante.

I. EL PROBLEMA

1.1. TÍTULO DESCRIPTIVO DEL PROYECTO

“La gestión del cambio en las PyMes de Gran Buenos Aires Zona Sur en relación con el marketing digital”.

De acuerdo con las actuales circunstancias en que se desarrolla el tema en cuestión, se ha observado que las Pymes, como consecuencia del cambio tecnológico producido en la última década y del conocimiento cada vez mayor que éste incorpora, se enfrentan a un entorno caracterizado por crecientes niveles de complejidad, globalidad y dinamismo. Para adaptarse al cambio necesitan crear estructuras más flexibles y creativas, y al mismo tiempo, prestar mayor atención al desarrollo y conservación de habilidades internas.

El tema del proyecto se ubica entonces dentro del ámbito del cambio tecnológico, (haciendo foco en el desarrollo del Marketing Digital) en las Pymes, y de cómo se toman estos cambios dentro de la organización.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, las empresas deben luchar en un entorno cada vez más competitivo, el cual no hace diferencia ni discrimina por tamaños: Multinacionales, Grandes empresas, PyMes y Microemprendimientos conviven y se enfrentan en una lucha diaria por sobrevivir en el mercado.

Esto no significa que todas tengan las mismas oportunidades y posibilidades. Existe, en realidad, una relación directa entre la forma en que las organizaciones gestionan los cambios y su éxito estratégico y financiero. Las empresas que tienen una buena gestión del cambio, innovan y se centran en las necesidades de los clientes, están mucho mejor preparadas que aquellas que no administran bien los cambios y que se enfocan sólo en la parte financiera y en recortar costos.

A veces ocurre que la inexperiencia del pequeño empresario lo lleva creer que él mismo puede diseñar, con algunas herramientas informáticas, un sitio web. O en ocasiones, esta tarea puede ser delegada a algún amigo o conocido. Por otra parte, una de las tendencias actuales es contratar empresas de diseño Web que ofrecen la herramienta pero no dan el soporte y asesoramiento necesario, con lo que no consiguen los objetivos esperados. Pero de nada sirve obtener muchas visitas a un sitio si después el contenido de la misma no causa el interés y la confianza al potencial cliente para la compra.

Otro error suele ser querer estar en tantos medios como sea posible con tal de tener presencia en la red. Muchas veces esto puede terminar perjudicando su imagen y terminan calificando a esta primera experiencia de acercamiento al Marketing digital como negativa y no necesaria.

Por otra parte, se aprecia una confusión en lo que respecta al concepto de marketing digital. La tendencia de muchos empresarios inexpertos en el tema es asociarlo directamente con el concepto de “redes sociales”, cuando en realidad las redes sociales son un componente de una fusión de elementos que llevan al factor más importante en el marketing digital: la comunicación.

Claramente, se observan dificultades que impiden el uso efectivo del marketing digital tales como:

- Insatisfacción de los resultados obtenidos
- Dificultad para establecer un plan de marketing Digital
- Escaso interés y conocimiento de los beneficios y potencialidad de la red
- Tendencia al rechazo de las nuevas tecnologías
- Oportunidades desaprovechadas
- PyMes con perfil comercial clásico

El problema de esta investigación se construye entonces a partir de ***las dificultades que encuentran las PyMes para crear y aplicar eficazmente un plan de Marketing digital, de manera que les permitan ser más competitivas, desarrollar nuevos mercados y ampliar sus capacidades de generación de valor para sus clientes.***

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Identificar las principales dificultades que encuentran las PyMes de Gran Buenos Aires Zona Sur para incorporar a su actual modelo de negocios un plan de marketing digital, que les permitan ser más competitivas, desarrollar nuevos mercados y ampliar sus capacidades de generación de valor para sus clientes.

Objetivos específicos

- Explicar la relación entre cambio organizacional y adaptación al entorno tecnológico.
- Realizar un análisis del actual uso que hacen las Pymes del marketing digital: ¿qué pasa en la actualidad?, ¿quién se encarga de hacer el trabajo?
- Determinar con qué fines lo aplican / qué beneficios esperan obtener.
- Analizar los tipos de cambios que se deben dar en las Pymes para adaptarse a un plan de marketing digital, tales como culturales, organizacionales, estructurales, etc.
- Definir los elementos y factores necesarios en la empresa para la correcta adopción de un modelo de gestión que involucre al marketing digital.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo tiene la intención de ayudar a todos aquellos emprendedores que no conocen demasiado la temática del marketing digital, y que presentan dificultades para adaptar su actual modelo de negocios al uso de las nuevas tecnologías de la información, más comúnmente reconocidas como TIC'S.

Es un concepto amplio, que nada tiene que ver con el mero diseño de un sitio web, pero que sí lo incluye. Es un concepto que se relaciona con el manejo de las redes sociales o tecnologías 2.0, pero que no es lo mismo. Se analizarán también las principales diferencias que causan confusión entre e-commerce y marketing digital.

El estudio permitirá reconocer nuevas oportunidades de crecimiento y aplicación del mismo. Y mediante el análisis de la gestión del cambio, se tratarán de detectar las

principales barreras para la adaptación de estas formas tecnológicas de comercializar y comunicarse.

1.5. LIMITACIONES

La presente investigación se limita a analizar la incorporación de tecnologías en las Pymes, sus dificultades, beneficios y resultados, sin importar la industria en las que estas se desarrollen. En este sentido, ofrece una visión general del problema.

En cuanto a espacio y tiempo, la investigación se realizará para el periodo comprendido entre los años 2008 y 2013, y únicamente se verá la incidencia de los cambios tecnológicos y organizacionales en Pymes y microemprendimientos previamente seleccionadas y ubicadas en diferentes localidades de Gran Buenos Aires Zona Sur.

II. MARCO DE REFERENCIA

2.1. INTERNET: FUENTE DE NEGOCIOS

2.1.1. Reseña histórica

Cuando Internet irrumpió en el mundo en 1969, su fin principal era crear un medio global y electrónico para uso científico, personal y militar. A lo largo del tiempo, éste se fue desarrollando hasta alcanzar un éxito tal que hoy en día es imposible imaginar el mundo sin Internet. Su impacto se expande en toda la sociedad (educación, medicina, negocios, gobierno, etc) y hasta ha cambiando el estilo de vida de las personas. Esta tecnología es utilizada diariamente para comunicarnos, comprar bienes y servicios, obtener información, jugar, subastar, investigar, etc.

“En un inicio, el concepto de Internet se relacionó con un medio de información exclusivamente. Las empresas utilizaban la red sólo para dar a conocer sus productos y servicios de una manera innovadora y relativamente poco costosa: era una herramienta más de marketing.”¹ Sin embargo, el uso de esta herramienta no sólo permitió a las empresas mejorar la comunicación con sus clientes, sino que, aprovechando las oportunidades del entorno, se comenzaron a desarrollar nuevas formas de realizar negocios.

En Argentina, los primeros sitios de venta por Internet comenzaron a funcionar en 1996. Los inicios fueron difíciles y al primer año de operaciones tenía solo 80.000 usuarios y 300 empresas subidas a la web. Esto se debía a que los costos de Internet eran casi prohibitivos y sólo una pequeña minoría de la población tenía acceso al mismo.

Para 1997, la situación no había mejorado. Para fines de ese año, comenzaron a aparecer en el mercado diferentes empresas proveedoras de Internet que lograron la baja de tarifas, lo que a su vez favoreció la expansión de la base de usuarios y el 2000

¹ ALEJANDRO PABLO CARDOZO Y OMAR OSVALDO CHISARI. “Entrepreneurship”. Cap. 6. Pág. 176. Ed. Temas. 1° ed. Bs. As. Abril de 2004

se mostró como el año de la gran expansión de Internet en Argentina, ya que se quintuplicó la cantidad de navegantes en la web.

A partir del 2001 se produjo en Argentina un desarrollo importante de emprendimientos en Internet los cuales se vieron perjudicados por la crisis política y económica de ese mismo año.

Esta crisis demostró que muchas organizaciones no estaban bien preparadas para adaptarse a nuevas condiciones y realizar cambios de manera ágil, lo que en la mayoría de las ocasiones, las afectó considerablemente provocando consecuencias muy negativas como resultado no sólo de la crisis generalizada, sino también de la mala gestión de la situación.

Muchas otras empresas respondieron de forma reactiva, como una desesperante medida para sobrevivir, y decidieron enfocarse exclusivamente en el recorte de costos, despidiendo empleados y dejando de lado la inversión en innovación y en todo aquello que los clientes necesitan para continuar siendo fieles a una compañía.

2.1.2. Evolución de Internet

En los últimos 10 años, las cosas han cambiado y mucho, principalmente en la web. Un estudio de Best Education Sites titulado "*Internet, una década después*" da cuenta de ello. Las principales comparaciones (a nivel mundial) entre el año 2002 y el 2012 son las siguientes:

Respecto a la cantidad de usuarios, el 2002 presentaba una cifra de 559 millones (9,1% de la población mundial) de internautas. En 2012 se estima en 2.27 billones (el 33% de la población mundial).

El tiempo de uso por día, también presenta grandes diferencias, con una curva de crecimiento pronunciada. Hace diez años, los usuarios navegaban un promedio de 46 minutos por día, mientras que en 2012 el promedio es de 4 horas diarias.

La cantidad de sitios web se ha multiplicado notoriamente. Hace una década eran 3 millones los sitios web. Hoy se registra un número aproximado de 555 millones.

Complementario a ello, la oferta de navegadores también se ha diversificado. En 2002 había un líder absoluto: Internet Explorer, con el 95% del segmento. En la actualidad,

la cuota se reparte entre Microsoft (39%), seguido por Google Chrome (28%), Mozilla Firefox (25%) y Opera (6%). Otros navegadores se llevan un 2% del mercado.

Además, el estudio indica que los tiempos de velocidad de conexión y tiempo de carga de una página se han reducido lo suficiente como para ofrecer un mejor servicio.

Finalmente menciona al fenómeno de las redes sociales, cuyo crecimiento ha sido más explosivo que evolutivo y que hoy continua creciendo.

2.1.3. Perfil del usuario argentino

Si bien es importante conocer tendencias respecto de los consumidores digitales globales, no se debe descuidar el perfil del usuario argentino.

Un estudio difundido por IAB Argentina revela varios aspectos interesantes respecto al tema.

Partiendo de que el 56% de la población Argentina se conecta a internet, reconoce que el 77% de ellos lo utiliza desde su hogar. Los usos del mismo suelen ser variados, según la edad y el nivel socioeconómico, y van desde buscar información, hasta generar actividades tales como salidas, juegos, encuentros, leer noticias, realizar compras (un 80% de los usuarios compra por internet, el 47% lo hace de forma regular)

El usuario argentino también utiliza internet para manifestarse y expresar sus opiniones sobre temas culturales, políticos, religiosos, etc. Twitter y Facebook son los medios preferidos, con una penetración del 18% y 39% respectivamente.

Pero el aumento del consumo de internet, a la vez está relacionado con la fiebre de los smartphones, lo que ha generado un crecimiento del 84% del consumo de internet móvil. Una nota del Diario Nación expone que el incremento del acceso a Internet desde dispositivos móviles va de la mano con el crecimiento del parque de smartphones en Argentina.

Estos datos brindan un panorama favorable para el desarrollo de negocios. La gran penetración de Internet en la población argentina, entre otros factores, hacen del usuario argentino un gran consumidor online.

2.1.4. Creación de valor en internet y ventaja competitiva

La creación de valor se logra cuando las empresas generan bienes y servicios que ofrecen soluciones difíciles de imitar por la competencia, a los problemas de un cliente.

La generación de valor se puede analizar a través de “La cadena de valor” (Porter, 2001). Se trata de un modelo de management que ayuda a analizar las actividades específicas con las cuales las empresas pueden crear valor y ventajas competitivas.

La tecnología es una herramienta fundamental para implementar mejoras en la cadena. Las mejoras a alguno de los componentes de la cadena de valor le permiten a la empresa ser más eficiente y efectiva en la entrega de los productos o servicios, lo que finalmente se traduce en menores costos para sus clientes.

Internet no es sólo un espacio para realizar transacciones comerciales, sino que se ha convertido en un espacio que permite llevar a cabo los procesos que preceden y siguen a la transacción, como el servicio pos venta al cliente (Felix Cuesta, 2010). Internet se debe integrar a los procesos. Pero, si bien las verdaderas ventajas competitivas de una empresa se han visto beneficiadas por la tecnología, no ha sido Internet quien las ha creado, sino que ha contribuido con el desarrollo de ellas. En realidad, las verdaderas ventajas competitivas se encuentran donde siempre han estado: en el ofrecimiento de productos únicos y diferenciados, contenido propio y valioso, un mejor conocimiento del producto, procesos de fabricación más eficientes, un mejor servicio al cliente y mejores relaciones con los clientes.

Para Porter, la estrategia que saldrá vencedora será aquella que integre Internet a las fuentes de ventaja competitiva tradicionales. Los consumidores valorarán más una combinación de Internet y métodos tradicionales que haga más competitivos los procesos de producción y las actividades de soporte.

De nada sirve tener presencia en la red si no tiene algo que ofrecer, una ventaja por sobre las demás. La combinación de internet con los procesos tradicionales hará más competitivos los procesos de relacionamiento con el cliente, identificación de necesidades, procesos de producción y servicio al cliente

Hoy en día, una de las ventajas más importantes de estar en Internet, no necesariamente es ser una marca conocida, sino que inspire credibilidad. Por ende, las marcas que tendrán éxito en la Red serán aquellas que prioricen o fundamenten su

valor, creando contenidos y brindando información teniendo en cuenta las necesidades de sus usuarios o clientes.

También hay que destacar que Internet es una fuente inmensa de información, pero no de asesoramiento. Esto implica que las empresas que realmente quieran diferenciarse, deberán apostar a “crear valor”, como elemento diferenciador de sus competidores.

Por otra parte, a la hora de tener presencia en Internet, existen dos grandes categorías de sitios web: sitios de destino y sitios de control del tráfico en la web.

Los sitios de control del tráfico de visitas en la web incluyen los centros comerciales virtuales, los sitios web de incentivos y los agentes de búsqueda, que encauzan a los consumidores hacia los sitios de destino final. Estos últimos se corresponden con destinos finales que compiten por la cuota, ya sea de visita o de compra, del consumidor en la web, e incluyen:

- Tienda online. Estos sitios web ponen a la venta productos a través del E-Commerce.
- Sitios de presencia en Internet. Son tres las tipologías en esta categoría: anuncio, sitio de imagen y página web de información. Estos espacios web son anuncios publicitarios o páginas con información, más o menos elaborada, acerca de la empresa o de su oferta.
- Sitios web de contenido. Éstos pueden ser basados en cuotas o suscripción, de contenido patrocinado y bases de datos de búsqueda.

2.1.5. Ventajas y desventajas

Internet es una herramienta poderosa que, bien utilizado, ofrece una importante serie de ventajas para cualquier emprendimiento. Algunas de las ventajas más comunes tienen que ver con la posibilidad de mejorar el servicio ofrecido al cliente, por ejemplo a través de aumentar el horario de atención sin ningún costo adicional. También facilita aumentar la cartera de clientes de la empresa y fomentar la fidelidad de los mismos, brindar un servicio innovador y de pago seguro a sus clientes, el intercambio Electrónico de Datos entre la empresa y con otras empresas, fortalecer la marca, y acceder a más y mejores estrategias de marketing.

Además, algunas de las formas en que puede contribuir al desarrollo de este tipo de empresas son:

- *Medio de información. Envía información a sus clientes y a la vez obtiene la posibilidad de utilizar internet como una fuente de información del mercado, de los clientes, de la competencia, de los proveedores, etc.*
- *Medio de comunicación. Es un medio masivo y personal al mismo tiempo.*
- *Presencia. Presencia virtual.*
- *Audiencia mundial. "Cualquier persona en cualquier parte del mundo con acceso a internet podrá conocer la empresa y sus productos o servicios y contactarla, si así lo desea".*
- *Imagen*
- *Costos bajos. Acceder a internet es de bajo costo, se economizan las comunicaciones, se ahorra tiempo para realizar transacciones sencillas, etc.*
- *Facilidad para publicar*
- *Alta capacidad de retroalimentación²*

Algunas desventajas del sistema pueden originarse en la falta de cultura que existe en nuestro país para comprar por Internet y la desconfianza casi generalizada que existe por parte de la población sobre comprar por Internet ya que se ha infundido un temor debido a la gran cantidad de estafas que se han dado y se dan por la web.

Además, existen nuevos costos para mantener el ritmo de evolución de las TIC'S y el manejo de nuevos procesos.

2.1.6. Internet como herramienta para el cambio

Las condiciones del entorno cambian con mucha frecuencia y a gran velocidad. Es necesario entonces que las empresas cuenten con la suficiente flexibilidad para adaptarse a dichos cambios. Deben adaptarse a un mundo donde la información digital se ha vuelto esencial en la propuesta de valor hacia los clientes.

En este contexto, internet aparece como una herramienta poderosa que implica un cambio, que afecta directamente la manera en cómo se realizan los negocios.

Internet acelera la transferencia del poder en la relación comercial del proveedor al consumidor o al cliente, y en este proceso aparecen nuevos intermediarios on line, los operadores de los mercados digitales, que congregan compradores, vendedores, bancos, compañías de transporte y proveedores de contenido en un canal neutral que

² ALEJANDRO PABLO CARDOZO Y OMAR OSVALDO CHISARI. "Entrepreneurship". Cap. 6. Pág. 192. Ed. Temas. 1º ed. Bs. As. Abril de 2004

recoge y analiza información y reduce el costo de acceder y comparar bienes y servicios.

En síntesis, internet es una herramienta que sirve para cambiar la economía, crear nuevas empresas, generar nuevas oportunidades de negocio, nuevos modelos de negocio, nuevas formas de trabajar.

2.2. EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

2.2.1. Definiendo al cambio

Existen muchas definiciones respecto al cambio. Por lo general, la mayoría coincide en reconocerlo como la adaptación de las Organizaciones a diversas transformaciones que pueden sufrir en su ambiente interno como en su entorno. Es decir, que de alguna forma se produce una alteración en alguno de los componentes de la empresa que finalmente termina por afectar a la estructura, los procesos, a la tecnología y a los recursos humanos de la organización.

Esto se debe a que en cualquier organización, todos sus componentes están interrelacionados. *“Es por esto por lo que cuando se produce un cambio de estrategia se afectan las demás partes del sistema lo mismo que cuando se introduce una nueva tecnología también estas se ven afectadas. En definitiva, no podemos acometer un cambio en una parte del sistema sin afectar el resto”*³

El principal objetivo de la Gestión del Cambio es la evaluación y planificación del proceso de cambio para asegurar que, si éste se lleva a cabo, se haga de la forma más eficiente, siguiendo los procedimientos establecidos y asegurando en todo momento la calidad y continuidad del servicio.

En las últimas décadas, todas las empresas se han visto obligadas a introducir paulatinamente nuevos conceptos organizacionales, lo que implica someterse a todo un conjunto de cambios, a fin de responder a las cada vez mayores exigencias del mercado y enfrentarse a los nuevos competidores.

³ EMILIO RONCO – EDUARD LLADÓ. “Aprender a gestionar el cambio”. Cap 1.; Pág. 17. 1º Ed. Paidós. Barcelona

2.2.2. Teorías del cambio

Van de Ven y Poole (1995) presentan cuatro grupos de teorías para explicar el cambio organizacional:

Las teorías del ciclo vital, representadas por la metáfora del “organismo”, explican el cambio como un proceso interno, progresivo y ya programado en la propia organización. Las fases y etapas del cambio pueden ser alteradas sólo en parte por contingencias externas y son acumulativas y están concatenadas. El cambio está determinado por la búsqueda de una adaptación “suave” al medio, regulada internamente por la propia organización.

Las teorías teleológicas, parten del concepto de “causa final” y entienden el cambio como una consecuencia de la necesidad que tienen las organizaciones de alcanzar constantemente nuevos objetivos y fines, estando su proceso de adaptación y cambio determinado por esta necesidad.

Las teorías dialécticas sostienen que las organizaciones evolucionan como consecuencia de actuar en contextos en los que existen sucesos, valores y fuerzas que compiten constantemente entre sí para ejercer dominio sobre aquello en lo que inciden. El resultado es un proceso de cambio que se desarrolla en fases de inestabilidad o de tesis, que evoluciona hacia otras en las que surgen planteamientos opuestos (antítesis) para alcanzar posteriormente un nuevo equilibrio (síntesis), que se convierte en fase inicial (tesis) de un nuevo periodo de transformación. La raíz del cambio es la constante situación de confrontación y conflicto en que actúa la organización.

Las teorías evolucionistas, que se sostienen que, al igual que los organismos sometidos a evolución, las organizaciones se transforman siguiendo un curso en el que se producen variaciones (cambios que pueden ser “afortunados” o no desde la perspectiva de las posibilidades de pervivencia a que dan lugar), selecciones (desapareciendo las organizaciones menos eficientes y efectivas), mutaciones (cambios revolucionarios consecuencia de fuertes transformaciones del entorno) y retenciones o consolidaciones de los cambios que facilitan la adaptación al entorno. Determinan el cambio la escasez de

recursos, la competitividad y la selección y pervivencia de las organizaciones más eficientes y efectivas.

2.2.3. Gestión del cambio y DO

El desarrollo organizacional, en adelante *DO*, es el cambio en sí mismo.

El Do es un esfuerzo de cambio planificado, que abarca a toda la organización, que se administra desde la Alta Gerencia, y que tiene como fin aumentar la efectividad y el bienestar de la organización, desarrollar la habilidad de las personas para enfrentar los cambios ambientales, mejorar las relaciones internas e incrementar la capacidad de solucionar problemas.

Es importante destacar que el DO se sustenta en los conceptos de:

- Adptabilidad: Lo que implica ser flexibles y tener una conducta receptiva frente a las nuevas ideas que provengan del interior o exterior de la organización.
- Solución de problemas
- Retroalimentación
- Cultura organizacional

La cultura de una organización es básicamente la personalidad de la empresa: el conjunto de patrones humanos, sentimientos, valores adoptados, construcciones sociales, significados, percepciones, normas de grupo, etc. Pero también está compuesta por aquellos elementos evidentes, tales como lenguaje, reglas, historias, mitos, leyendas, edificio, apariencia de la organización, etc.

Si una cultura es fuerte, puede ser una ventaja para la organización. Por eso es importante caracterizarla.

Miles y Snow⁴ caracterizan a la cultura según el tipo de empresa. Así extraen tres tipos:

▪ ⁴ GERRY JOHNSON – KEVAN SCHOLLES. “Dirección estratégica”. 5º Ed. Prentice Hall. Pág 217

1. Culturas defensivas: Tienen como objetivo encontrar un nicho seguro y estable. Buscan la especialización y disminución de los costos. Para ellos, el cambio es una amenaza tienden a crear estrategias que promuevan la continuidad y estabilidad.
2. Culturas prospectivas: Su objetivo es la explotación de nuevas oportunidades. Busca el crecimiento a través de los cambios. Es flexible y de control descentralizado.
3. Culturas analizadoras: Busca la adaptación de nuevos negocios con sus negocios actuales.

No existe una cultura mejor o peor. Eso depende de cómo esta se adapte a los objetivos y necesidades de la organización.

El cambio puede darse en diferentes aspectos, y de diferentes maneras. No existe en realidad una única forma de implementar el cambio. Pero para ser exitosos en ello es necesario establecer una diferenciación entre los factores del cambio organizacional y la gestión del cambio organizacional.

Los factores del cambio organizacional son aquellos que, por diversas razones, una organización puede detectar la necesidad de cambiar, estos son: factor tecnológico, estructural, de personal y factor cultural.

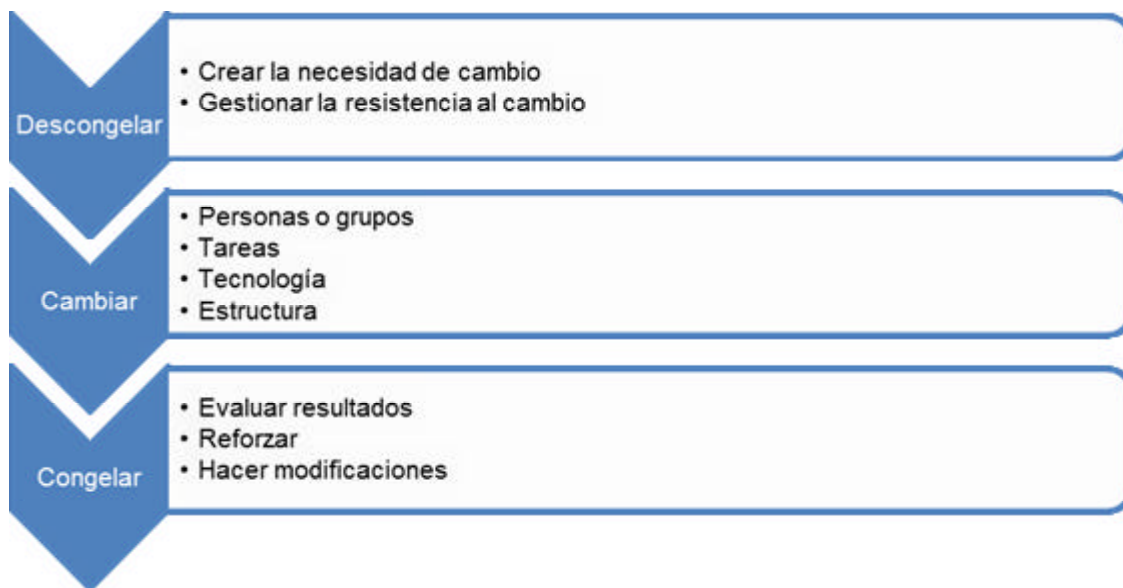
Para gestionar el cambio en estos factores se han de tener muy en claro dos aspectos: las fases del cambio y los elementos para la gestión del cambio.

2.2.4. Fases de un proceso de cambio

*“Cualquier proceso de cambio se realiza en tres fases que fueron definidas por **Kurt Lewin**. Dichas fases son: descongelar (unfreezing), cambiar (changing) y volver a congelar (refreezing).”⁵*

El proceso esquematizado sería el siguiente:

⁵ EMILIO RONCO – EDUARD LLADÓ. “Aprender a gestionar el cambio”. Cap 1.; Pág. 33. 1º Ed. Paidós. Barcelona



Según Lewin **la fase de descongelamiento** tiene como objetivo lograr que, para los individuos, los grupos y la organización resulte muy evidente la necesidad del cambio, para que puedan comprender y aceptar que el cambio debe ocurrir y que es posible hacerlo.

Los motivos pueden ser:

- **Reactivos:** Cuando la organización responde a las presiones internas o externas. Este cambio puede ser de *adaptación* o un *cambio de transformación forzado* (impuesto)
- **Proactivos:** Con los que se da respuesta a demandas competitivas futuras. Este cambio puede ser de *armonización*, o de transformación planificada, lo que le da un poco más de tiempo para cambiar.

En las PYMEs la necesidad del cambio se produce como reacción a percepciones intuitivas derivadas de una reducción del beneficio de la empresa, del volumen de ventas, de la pérdida de cuota de mercado..., o bien, a través de percepciones externas que provienen de la competencia, conversaciones con clientes, empresarios del mismo sector.... Por tanto, esta necesidad no surge de un análisis sino de percepciones, a veces incluso sesgadas pues son derivadas de situaciones muy concretas y únicas, como, por ejemplo, copiar un aspecto que se ha observado en un competidor pero sin hacer “benchmarking”.

Lograr el cambio, especialmente el cambio cultural, no es nada fácil. Las personas no cambian porque sí; es más, lo natural es una resistencia al cambio. Para que la gente se decida a iniciar o asumir un cambio, primero hay que lograr que sientan insatisfacción con el “estado actual”; en segundo lugar, que tengan motivación para alcanzar el “estado deseado”.

Algunas de las causas de la resistencia al cambio provienen de:

- a) *la necesidad de seguridad*
- b) *de los intereses particulares que podrían verse amenazados*
- c) *de la falta de visión y claridad respecto a los eventuales beneficios del cambio*
- d) *de la inercia que hace preferible mantener un mismo ritmo antes que hacer un esfuerzo adicional para cambiarlo*
- e) *de interpretaciones contradictorias respecto al cambio, sus alcances, objetivos, etc.*
- f) *De la falta de recursos que pueden hacer difícil o imposible mantener una innovación*
- g) *De envidias y malas disposiciones internas que hacen que personas y departamentos de una organización se opongan a innovaciones provenientes de otras personas o departamentos.*⁶

Una vez identificada la necesidad de cambio, se requiere tener la máxima información posible sobre cuál es la situación actual antes de iniciar el proceso de cambio. El llevar a cabo este diagnóstico de forma adecuada y eficaz requiere de un cierto tiempo, el cual supera, en múltiples ocasiones, las previsiones de la dirección de las PYMEs.

Existe también una fase de planificación en donde la dirección decide cómo será dirigido el cambio, se diseña una estrategia y delimitan las metas objetivos..

La fase del cambio en si mismo empieza con el inicio de nuevas pautas de conducta en las personas o grupos hasta que finalmente se consolida como nueva forma de comportamiento.

Para lograr esa nueva adquisición de conductas y patrones de comportamiento hay que incidir en el resto de subsistemas de la organización a fin de que actúen como verdaderos elementos de apoyo y refuerzo al proceso.

⁶ DARÍO RODRÍGUEZ MANSILLA . “Gestión organizacional. Elementos para su estudio”. 1º Ed. Uia. Pág. 161

Por último **la fase de congelación** se produce cuando las personas han hecho suyo (interiorizado) el proceso de cambio y lo han incorporado a su quehacer cotidiano. En esta fase, y especialmente al inicio, conviene hacer una acción de evaluación y refuerzo de los resultados obtenidos hasta conseguir la adecuación definitiva de las conductas y maneras de actuar

2.2.5. Elementos para la gestión del cambio

Para que estas fases se puedan ir cumpliendo con éxito, las organizaciones disponen de lo que se ha denominado los “*elementos para la gestión del cambio*”. Se han establecido dos grupos, en primer lugar aquellos que apoyarán los cambios intangibles. Entre ellos, la alta dirección dispone de la creación de equipos, de los sistemas de comunicación, de la cultura y del liderazgo.

En el segundo grupo se encuentran aquellas herramientas que la organización utilizará para ayudar al cambio que materialmente se va a llevar a cabo (cambio tangible). Estas herramientas se utilizan en la unidad y sobre las personas que van a participar directamente en el cambio: fijación de objetivos, medida del rendimiento, aprendizaje, reconocimientos y recompensas.

2.2.6. Estilos de dirección del cambio estratégico

La dirección de la organización puede tomar diferentes estilos para enfrentar el cambio:

- o La educación y la comunicación
- o La colaboración/ participación
- o Por intervención
- o Coerción/ Edictos

Si se opta por una postura de colaboración y o comunicación, el proceso de cambio puede ser más lento, pero se supera la barrera de la falta de información. Es un proceso de cambio gradual.

El caso opuesto es la imposición del cambio (Coerción), que puede ser exitoso en situaciones puntuales, por ejemplo, para enfrentar una crisis. Sin embargo, al ser un cambio rápido es necesario establecer controles y aplicar más esfuerzos en tratar de mantener esta nueva conducta.

2.2.7. El dilema del cambio

Por los motivos y beneficios mencionados a lo largo de este trabajo, las empresas y Pymes desean cambiar. Sin embargo, la necesidad de mantener el status quo es más fuerte, y terminan de una manera u otra, resistiéndose al cambio y conspirando contra sus propios planes.

“Una organización que mantiene el status quo puede considerar que ha hecho un gran acopio de estabilidad y familiaridad, pero también puede encontrar que el status quo genera falta de inventiva, aburrimiento y atrofia. El cambio puede traer nuevos retos, nuevos mercados y nuevas tecnologías, pero también puede ser fuente de inestabilidad, incertidumbre e imprevisibilidad”⁷

Las empresas deben buscar el punto exacto que les brinde el equilibrio que necesiten para continuar avanzando. Eso depende del tipo de empresa, del objetivo dirección del cambio a aplicar.

2.4. MARKETING DIGITAL

2.4.1. ¿Qué es el Marketing Digital?

Existen muchas definiciones respecto al Marketing Digital. En Internet se hace referencia al mismo como un estilo de marketing basado en el uso de medios digitales para desarrollar comunicaciones directas, personales y que provoquen una reacción en el receptor. Fundamentalmente utilizando medios basados en protocolos IP (internet, internet wireless), en telefonía móvil y televisión digital.

Lo que se debe tener en claro, es que no se trata de publicidad en Internet y que va más allá del manejo de las redes sociales. Detrás de todo ello, existe la posibilidad de acercarse al cliente, armar nuevas relaciones y estrategias.

Un concepto más acertado del Marketing Digital, sería considerarlo como una nueva forma de generar valor mediante el uso de herramientas digitales, que basa sus esfuerzos en Internet, haciendo uso de campañas de publicidad online como

⁷ HODGE, B.J: “Teoría de las organizaciones, un enfoque estratégico”. 6º Ed. Pearson Educación. Pág. 367

posicionamiento web, social media marketing, creación de sitios web, y transacciones en línea, que parten del e-commerce.

Básicamente, la idea es trasladar todas las características del marketing tradicional al mundo digital, aplicando estrategias para promover un servicio o producto utilizando a Internet como medio principal.

Las principales características son:

- Es un marketing personalizado: cada cliente vive una experiencia única y personalizada a través de la comunicación.
- Es masivo: con poca inversión se puede llegar a mucha gente.
- Es interactivo.
- Es emocional: gracias a la personalización.
- Es medible: por ejemplo a través de encuestas o pedidos de opiniones de los consumidores en las redes sociales.

Si bien la definición y el alcance del Marketing Digital son similares a los del Marketing tradicional, existe una serie de factores a considerar.

Uno de ellos es el cambio en las limitaciones, tanto de los medios como de los productos. Si tenemos en cuenta que los medios digitales son mucho más prolíferos que los medios tangibles es evidente que no se pueden utilizar los mismos criterios en el momento de definir como interactuar con ellos. Por otro lado, la personalización es otro de los factores que cambian totalmente. Los usuarios pueden tener, en un entorno digital, una experiencia única y personalizada, convirtiéndose en protagonistas.

Lo mencionado anteriormente implica una actualización de las 4P del marketing mix tradicional. El nuevo modelo de las 4P es:

- **Personalisation** (Personalización). Elaborar productos que satisfagan realmente las necesidades de los clientes para lo que es necesario: escuchar a los consumidores, dándoles posibilidades de elección y participación.
- **Participation** (Participación). Busca crear sentimientos de comunidad entre los clientes, premiar su participación e involucrarlos en la estrategia de marketing.
- **Peer-to-peer** (Redes de igual a igual). *"Significa para la pyme la capacidad para contar con una amplia base de clientes que sean fieles a la marca a*

través de una comunidad online".⁸ Esto se debe a que los clientes confían más en consejos de amigos y en su entorno próximo, que en anuncios comerciales. La empresa puede generar confianza si facilita la compartición de información y socializa los mensajes de marketing.

- **Predictive Modelling** (Modelos para predecir y anticiparse al comportamiento del cliente). La gran capacidad existente para obtener datos y procesarlos, facilita y económica la obtención de predicciones y la elaboración de escenarios futuros. La empresa ha de ser flexible, con gran capacidad de aprender de los cambios y respetando siempre la privacidad del cliente.

2.4.2. Entorno web 2.0

Hasta mediados de la década del 50, el foco del management estuvo centrado en las bondades de los productos. La segunda fase se desarrolló entre 1965 y el año 2000 y se conoció como la "era del consumidor" porque ponía el énfasis en lo que se creía que el público quería escuchar y no en las propiedades del producto. Actualmente, nos encontramos en una etapa conocida como la "era de las relaciones" que se caracteriza por la existencia de una multiplicidad de medios que les permiten a los consumidores expresarse continuamente.

Lógicamente, esta etapa se vio facilitada por el desarrollo de las tecnologías de la comunicación.

En su libro "Marketing directo 2.0. Cómo vender más en un entorno digital", Félix Cuesta habla de la evolución de los canales digitales como medio de comunicación comercial. Sobre todo con el cambio de foco de atención desde las operaciones y los procesos hacia las personas en el uso de internet. Es lo que se ha dado a llamar web 2.0. Este es el nombre elegido para denominar los cambios que se han producido en internet desde 2004, que han provocado la aparición de comunidades de usuarios y una gama especial de servicios, como las redes sociales, los blogs o los wikis, que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información entre los usuarios.

La principal diferencia de esta nueva Internet es la participación del usuario, que abandona su rol pasivo, toma el papel protagonista y participa activamente aportando información que comparte con el resto de la comunidad.

⁸ ANETCOM – Estrategias de marketing digital para pymes. Pág. 42

Leandro Zanon en “El imperio digital. El nuevo paradigma de la comunicación 2.0” menciona algunos de los sitios más representativos de la web 2.0:

YouTube. Es un sitio web que permite subir, ver y compartir gratis videos de hasta diez minutos de duración. Su aparición produjo un cambio en el consumidor, que pasó de “recibir contenidos” a “generar y distribuir el propio”.

Blog. Sitio web interactivo que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, respecto a varios temas como política, turismo, cine, tecnología y otros

Flickr. Se trata de un sitio Web para subir y compartir fotos personales con el resto de la comunidad de usuarios. Además, permite crear álbumes, hacer comentarios en cada foto y escribir “notas” por encima de las imágenes, subirlas vía e-mail o directo desde el celular y ubicarlas en un mapa, entre otras funciones. Una de las claves del éxito del servicio es que permite añadirle a cada foto palabras a modo de etiquetas (tags) cualidad que facilita su búsqueda.

MySpace. Es un sitio web de interacción social (red), formado por perfiles personales de usuarios que incluye redes de amigos, grupos, blogs, fotos, vídeos y música. Además dispone de una red interna de mensajería que permite comunicarse a unos usuarios con otros y un buscador interno.

Facebook. Es una red social cuyos usuarios comparten entre sí fotos, mensajes, afinidades e intereses comunes: musicales, literarios, deportivos, artísticos y cualquier otro tipo de aplicaciones como juegos, videos, clips de audio, test, horóscopos, etc.

Digg. Es un sitio web donde los usuarios envían relatos de noticias varias y recomendaciones de páginas, que luego serán juzgados por otros usuarios. Es decir, que son ellos los que deciden democráticamente si un contenido (textos, fotos, audios o videos publicados por la gente) es interesante o no, votando a favor o en contra.

Twitter. Es un servicio de red social para enviar mensajes de textos cortos (de hasta 140 caracteres) llamados tweets, a un grupo de followers (seguidores) en tiempo real. A su vez, cada usuario puede suscribirse a los tweets de otros usuarios y utilizar el comando *@nombre de usuario* para dirigir un mensaje a otro usuario de Twitter.

Gmail. Es el servicio de correo electrónico ofrecido por la empresa Google. Tiene gran capacidad de almacenamiento y permite etiquetar cada mensaje de correo

sustituyendo las antiguas carpetas, visualizar algunos archivos adjuntos desde el navegador sin necesidad de descargarlos y chatear con un mensaje instantáneo incorporado. Su registro único habilita al uso de los demás servicios de Google (Maps, Reader, Docs, Calendar, etc.)

Wikipedia. Se trata de un sitio web al estilo de “enciclopedia”, cuyas páginas pueden ser editadas por múltiples voluntarios a través del navegador web. El software wiki hace posible que miles de personas escriban, editen, amplíen y borren artículos de una forma simple y rápida. Wikipedia cuestiona el modelo del usuario como consumidor pasivo, proponiendo en su lugar un usuario-productor que participa en la elaboración del producto.

Linkedin. Es un sitio web orientado a negocios, principalmente para red profesional. Los usuarios crean perfiles que permiten a los otros miembros del sitio aprender más sobre su conocimiento de los negocios, áreas de especialización y grupos u organizaciones a las que pertenecen. Una vez que creas tu perfil, puedes agregar otros usuarios a tu red.

2.4.3. Social Media y Community manager

A pesar de que las redes sociales comenzaron como una forma de divertir, unir y entablar relaciones, con el tiempo se fue transformando en un gran negocio. Las redes sociales, si bien están comprendidas dentro del plan de marketing digital, requieren un análisis aparte. Así tenemos:

- ✓ Social media: Medios de comunicación sociales implementados sobre plataformas de comunicación on line, donde el contenido es creado por los usuarios mediante el uso de las tecnologías de la Web 2.0, que facilitan la edición, la publicación y el intercambio de información.
- ✓ Community manager: Es la persona responsable de crear y administrar una comunidad virtual, digital o de internet.

“El community manager no es simplemente un empleado de la empresa que se infiltra en Facebook y escribe un blog, sino que conoce bien la estrategia de la empresa en las redes sociales y sabe relacionarse con los miembros de la comunidad”.⁹

Esta persona debe contar con diferentes habilidades, tanto técnicas (conocimientos del sector en el que opera la empresa, conocimientos de marketing, capacidad de redacción, interés en las tecnologías, etc), así como también con habilidades sociales para: informar-escuchar-responder (dialogar), solucionar problemas, ser moderador.

Es importante tener en claro estos conceptos si se desea armar una estrategia en redes sociales.

Además, la empresa debe identificar las redes en las que sus clientes reales y potenciales participan, así como también deben entender que no es preciso estar en todas las redes, sino que lo importante es ser “selectivamente estratégico”. Es decir, tomar partida sólo en aquellas redes de las que la empresa puede obtener algún beneficio.

2.4.4. Plan estratégico de Marketing Digital

El propósito de todo sitio web es generar respuesta, que se manifiesta en algún tipo de acción del visitante, por ejemplo a través de la venta, pedidos de información, suscripciones a newsletters, visitas a un local físico, entre otros.

El entorno web plantea nuevas oportunidades para las Pymes, pero para dar el salto hacia la Social Media, es necesario establecer un plan estratégico y definir las reglas, contenidos, metas y objetivos. De nada sirve abrir un perfil social, si no se tiene en claro qué hacer o qué mensaje comunicar. Si bien hay muchos sitios en los que se puede tener presencia web, no todos son para lo mismo.

La base del éxito consiste en combinar las herramientas de marketing tradicionales con las nuevas en la red, desarrollando un plan de e-marketing ajustado a las necesidades y características concretas de una empresa (Félix Cuesta, 2010. Marketing Directo). Esto significa que el plan de Marketing Digital no es muy diferente al del marketing tradicional.

⁹ ANETCOM. Estrategias de marketing digital para Pymes. Pág 151

Posee tres cuerpos fundamentales, que son: el análisis estratégico, la selección de estrategias y la implementación.

Los puntos esenciales del plan son:

- **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN** *¿Dónde estamos ahora?*
- **OBJETIVOS** *¿Dónde queremos llegar?*
- **ESTRATEGIA** *¿Cómo lo haremos?*
- **TÁCTICAS** *Detalles de la estrategia*
- **PLAN DE ACCIÓN** *Actividades (diarias, semanales, mensuales)*
- **CONTROL** *Observación-Monitorización, Resultados y Conclusiones*

El análisis estratégico implica investigar el mercado digital: público objetivo, clientes potenciales, usuarios, medios y canales, ya que son ellos los que tienen presencia en la social media. Los consumidores tienen un comportamiento determinado en el que:

- No se limitan a comprar y pagar el producto, sino que también buscan información sobre él.
- Revelan sus preferencias.
- Negocian con los vendedores.
- Intercambian información con otros consumidores.

También hay que analizar a la competencia, cómo son, que hacen y cómo se puede diferenciar de ellos.

Por otra parte, es importante que la empresa se conozca a sí misma, que tenga en claro su identidad, objetivos y el mensaje a comunicar, para que pueda transmitirlos en cada acción que lleve a cabo de forma coherente e integrada.

Una vez extraídas las conclusiones necesarias sobre dónde está la empresa, toca adoptar las estrategias más adecuadas y tomar las decisiones más pertinentes para llegar a dónde se quiere ir.

La estrategia puede ser desde lograr posicionamiento, mediante la generación de tráfico para la web, o la creación de una comunidad en torno a la marca sus productos y servicios mediante Social Media Marketing. Esto depende de los objetivos planteados anteriormente.

Una vez implementado es necesario realizar controles y seguimientos y mantenerlo siempre actualizado.

Algunos puntos clave en la estrategia son:

- Conocimiento profundo de lo **externo**: marca, negocio o producto, mercado, público objetivo o clientes potenciales, usuarios, medios y canales.
- Conocimiento de la **competencia**: quiénes son, qué hacen, cómo lo hacen, cuándo y por qué lo hacen, y sobre todo, cómo diferenciarse de ellos.
- El **mensaje**. Idea a transmitir. Debe ser breve, conciso y directo.
- **Objetivos**: Claros y realistas.
- Generar **contenido de valor** para que la audiencia sienta un compromiso, para fidelizarla.
- **Monitorizar**: es esencial saber qué se comenta de la empresa/ negocio. La reputación online es la idea que los usuarios tienen de la marca. Es conveniente tener un plan de crisis para reputación online para poder actuar eficaz y rápidamente en un momento de crisis.
- **Interacción**: implementar juegos, concursos, encuestas, para lograr la participación de los usuarios. Generar conversaciones.
- No obsesionarse con las **cifras**: no se trata de tener más Fans o followers, sino de que los usuarios que estén participen y se interesen por la marca y productos.
- **Medir**: usa herramientas de analítica y métrica para poder medir los resultados de la campaña. Algunos indicadores pueden ser:
 - Número de visitas totales y páginas vistas por visita.
 - Evolución semanal de las visitas.
 - Fuentes de tráfico: Directamente, a través de sitios web de referencia, de un motor de búsqueda o de un enlace patrocinado, etc.).
 - Porcentaje de rebote: Usuarios que entran al sitio y visitan una única página.
 - Promedio de tiempo en el sitio: Tiempo medio que dura cada una de las visitas.

- Porcentaje de visitas nuevas: Porcentaje de usuarios que han accedido al sitio por primera vez en un periodo determinado.
- Zonas geográficas: De dónde proceden las visitas

Para finalizar, los errores más comunes que se comenten al elaborar un plan de marketing digital tienen que ver con la no actualización de los mensajes, la creación de cuentas impersonales, la lentitud en la respuesta con los clientes, poca interacción. También se cometen errores con las herramientas de medición, por ejemplo darle más importancia a éstas que a la estrategia misma, o directamente no utilizar herramientas de medición.

2.4.4. ¿Qué puede hacer una pyme?

A continuación se describen algunas de las acciones que una Pyme o emprendedor, podrían aplicar:

Posicionamiento en buscadores

El posicionamiento es el lugar que ocupa el producto/ empresa dentro de la mente del consumidor. Esto es en el mundo real. En el mundo digital es imprescindible estar en la red, pero hay que hacerlo bien para no afectar la reputación e imagen de la empresa.

- o Posicionamiento SEO. El SEO (Search Engine Optimization) o también conocido como Posicionamiento Web, es un proceso que se realiza para mejorar la posición de un sitio web en los resultados de diferentes buscadores como Google, Bing o Yahoo, así como el uso de diferentes técnicas de construcción de enlaces (backlinks) para aparecer en las primeras posiciones de los resultados de los buscadores, especialmente Google cuando un internauta busca por una determinada frase o palabra clave. Para alcanzar este posicionamiento se debe tratar de ofrecer un buen contenido y actualizarlo frecuentemente, utilizar palabras clave que pudieran usar los clientes potenciales para sus búsquedas, crear páginas con buenos diseños, accesibles y fáciles de manejar.
- o Posicionamiento SEM. SEM son las siglas en inglés de Search Engine Marketing. Las técnicas SEM buscan situar bien la web en los enlaces

patrocinados que aparecen a la derecha de las páginas de los buscadores. Un enlace patrocinado no es otra cosa que pagar al buscador para que la web aparezca al principio en los resultados de la búsqueda, en forma de anuncio. La forma más sencilla y rápida es a través de Adwords (anuncio por palabras). Google Adwords es el servicio de publicidad PPC (pago por click) de Google, que permite colocar pequeños anuncios de texto en la página de resultados de Google, de forma que el anunciante no paga por impacto sino por click, es decir, por cada usuario que realmente hace click y visita su web.

Campañas de e-mailings

Se trata de la ejecución de acciones de marketing utilizando el correo electrónico como medio de comunicación. Los fines que persigue pueden ser: campañas de fidelización de clientes, newsletter con ofertas y novedades, boletines de contenidos, convocatoria para actividades y eventos, encuestas. El email marketing es económico, proactivo (incentiva la acción del destinatario), masivo y medible, pero no debe ser invasivo. No se trata de enviar indiscriminadamente mensajes masivos a listas de contactos compradas, prestadas, o recabadas de diversas fuentes. Enviar emails sin autorización del destinatario, es lo que se conoce como SPAM.

SMM (Social Media Marketing) - Redes sociales

Internet y las redes sociales son una oportunidad de IGUALDAD entre todos. Aunque una gran compañía tenga un elevado presupuesto de marketing, los emprendedores y pymes pueden conseguir unos resultados similares.

Las redes sociales pueden ser el primer contacto entre el emprendedor y su cliente y si sabe aprovechar la oportunidad es posible obtener beneficios. Los pequeños negocios deben adaptarse a las nuevas conductas de compra.

Creación de un blog o sitio web

El diseño debe ser ergonómico. Es decir, acorde al usuario, fácil de usar, de manera que encuentre sin dificultades aquello que está buscando. Debe ser también accesible, de manera de maximizar la experiencia del usuario. Debe brindar información útil.

Marketing móvil

El marketing móvil, o en inglés “mobile marketing”, es la realización de acciones de marketing dirigidas a dispositivos móviles, en especial a los teléfonos móviles.

Cada vez más usuarios prescinden de la conexión fija a Internet por su celular, lo que lo convierte en uno de los medios más efectivos para difundir un mensaje a gran cantidad de personas.

Aplicar el E-Commerce

Una forma sencilla de definir el comercio electrónico sería considerarlo simplemente como la mera acción de comprar y vender productos a través de internet. Una definición más completa puede ser:

“El uso de la tecnología basado en la computadora para:

- *Sacar al mercado nuevos productos, servicios o ideas.*
- *Soportar y mejorar las operaciones de negocio (incluidas las ventas de productos o servicios en la web)”¹⁰*

Además, existen diferentes estilos de E-Commerce. Aquellas empresas que trabajan con el comercio electrónico pueden clasificarse en: empresas de E-Commerce puro (sólo trabajan en este canal) ó empresas de ladrillo que utilizan internet como un canal de ventas para expandirse.

Según la relación entre vendedores y clientes se clasifican en B2B, B2C ó intranegocio.

Una de las principales dificultades que enfrenta el comercio electrónico en nuestro país es la resistencia que hay en parte de los usuarios, lo que se manifiesta en forma de desconfianza. Por tal razón, ciertos usuarios no se sienten cómodos dando información de su tarjeta de crédito a través de plataformas o servicios de comercio electrónico en las redes sociales. Y si los usuarios no se sienten cómodos y protegidos, difícilmente se podrá llevar a cabo un negocio con ellos.

Para superar esta barrera, Marcos Pueyrredón, ex Presidente de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, aconseja cumplir con las buenas prácticas que permiten generar confianza a través de este canal. *“Un consejo que damos es cumplir con el Código de Buenas Prácticas en Comercio y Negocios Electrónicos elaborado por el Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico que se obtiene en forma gratuita en*

¹⁰ PETER ROB Y CARLOS CORONEL. “Sistemas de bases de datos: diseño, implementación y administración”. 5º Ed. Thomson. Cap. 14. Pág. 668

el sitio www.econfianza.org que no sólo ayuda a cumplir con todas las reglamentaciones y regulaciones vigentes en Argentina y Latinoamérica sino que también facilita a generar acciones concretas para generar un ámbito de confianza para que los usuarios de internet consuman en mi sitio web”, dice.

Otra forma de ganarse la confianza de los usuarios es a través de las recomendaciones. Éstos serán más propensos a comprar un producto o servicio cuando un amigo lo respalda abiertamente, ya sea a través de referencias sobre dicho producto/servicio o haciendo una recomendación del mismo a través de la red sociales.

2.4.5. Integrando al E-commerce con el Marketing Digital

Visto lo anterior, se puede decir que estos conceptos son complementarios e independientes: el primero referido a acciones de comunicación usando medios digitales. Mientras que el segundo está relacionado con la generación de operaciones de compra/venta vía internet.

El Marketing Digital trata de entender qué significa para las organizaciones los cambios y las tendencias que introdujo la aparición de Internet en la vida de los consumidores, para explotarlas, lograr una ventaja competitiva, y así mejorar la satisfacción de las necesidades del consumidor. El comercio electrónico, puede apoyarlo en estas acciones, más no sustituirlo.

Respecto a las diferencias entre éstos, una de las más perceptibles es el lugar donde se desarrolla el proceso de compra-venta. Mientras que el E-Commerce ubica el proceso de compra en la web de la empresa, el Marketing Digital genera una interacción fluida entre el entorno web y las redes sociales, trasladando parte o la totalidad del proceso al lugar en el que los consumidores pasan gran parte de su tiempo. Además, pone énfasis en el consumidor, y lo sitúa en el centro del acto de compra, agregando un componente más social. Esto permite que los consumidores pueden llevar a cabo el proceso de compra online al mismo tiempo que comentan sus adquisiciones, reciben recomendaciones de sus amigos y comparten información.

Para una Pyme, son notorios los beneficios de lograr la integración entre el Marketing Digital y el E-Commerce, ya que con creatividad y poco presupuesto, no sólo se estaría logrando una venta, sino que se estaría adquiriendo un mejor conocimiento de

los consumidores, lo que a la vez permite lograr una mejor adecuación de la oferta y, en consecuencia, el fortalecimiento de la relación.

2.5. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Se han encontrado diversas investigaciones realizadas que tratan sobre algunos puntos del problema. Así por ejemplo el Dr. Rami Mohammad (Málaga, 2011) analiza la calidad en los servicios electrónicos como estrategia competitiva. También se puede mencionar a Ruiz Mercader, J. y Ruiz Santos, C. (Universidad de Murcia, 2010), cuya investigación trata sobre diferentes modelos para la gestión del cambio organizacional en las Pymes, partiendo por los factores del cambio y la necesidad del mismo.

En casos más cercanos tenemos varios informes sobre el comercio electrónico en Argentina. Por ejemplo el informe de ALADI que hace foco en el estado de situación del comercio electrónico en Argentina, o bien informes proporcionados por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) que analiza resultados y crecimientos de Internet en nuestro país.

2.6. ELABORACION DE HIPÓTESIS O SUPUESTOS METODOLÓGICOS

El problema de esta investigación de este trabajo gira alrededor de ***las dificultades que encuentran las PyMes para crear y aplicar eficazmente un plan de Marketing digital, de manera que les permitan ser más competitivas, desarrollar nuevos mercados y ampliar sus capacidades de generación de valor para sus clientes.***

Teniendo en cuenta esto, se elabora la siguiente hipótesis:

H1: *La inseguridad del cambio hacia el marketing Digital provoca que las Pymes actúen por inercia, imitando lo que ven, sin elaborar un plan de marketing digital acorde a sus necesidades.*

2.7. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

La principal variable a analizar en este trabajo es la inseguridad/resistencia al cambio. Tema que ya se ha analizado al principio del trabajo.

Entre las fuentes que provocan la inseguridad (en relación a la aplicación del marketing digital) se destacan: el desconocimiento del medio, experiencia nula, ausencia de formación y falta de tiempo.

III. METODOLOGÍA

3.1. DISEÑO DE TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El método a seguir en la investigación es inductivo. A partir del mismo se evaluarán situaciones concretas que se dan en las Pymes.

La herramienta o técnica para la recolección de datos serán cuestionarios (encuestas) aplicadas al objeto de estudio. Se considera a las encuestas como primera fuente de recolección puesto que son fáciles de responder y sus resultados fáciles de clasificar y estandarizar.

Las encuestas constarán de 15 preguntas referidas al problema de investigación, a los objetivos e hipótesis. En cuanto al diseño, se realizará una mezcla de formatos en las preguntas, las cuales serán:

- Dicotómicas (cerradas por sí o no)
- De elección múltiple: en abanico con diferentes opciones referidas a un tema y preguntas de estimación de valor.

En el anexo se puede encontrar el modelo utilizado.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Se entiende por población o universo de estudio a la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desean investigar y de la cual se estudia una fracción (la muestra) que se pretende que reúna las mismas características y en igual proporción.

En tal sentido, la población de estudio de esta investigación comprende a las Pymes de Gran Buenos Aires Sur. Así, las encuestas fueron realizadas al personal jerárquico representante de cada organización.

La muestra de estudio corresponde a las denominadas muestras probabilísticas estratificadas a estudiar de manera aleatoria. Es decir que se le asigna la misma

probabilidad a cada elemento de la población En este marco se utilizará la técnica de azar estratificado o aleatorio estratificado. Donde se encuestarán a 50 personas (directivos de Pymes y microemprendedores)

3.3. TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Las encuestas fueron tabuladas bajo al marco muestral diseñado.

Para el análisis y clasificación de los datos se diseñaron tablas a modo de organizar la información. Posteriormente, se codificó y tabuló cada respuesta.

El posterior análisis de estos datos a través de porcentajes, promedios, relaciones individuales, cuadros y gráficos estadísticos, permitió obtener la siguiente información:

Del total de los encuestados, el 87,5% de ellos tiene presencia en internet. En aquellos casos donde la respuesta fue no, se continuó con la encuesta con el fin de descubrir en qué basan sus decisiones y cuáles son, en su opinión, los principales impedimentos para llevar adelante un plan de marketing.

Entre las empresas que sí tienen presencia en la red, se observa que la percepción que cada uno de ellos tiene sobre el valor estratégico que le aporta internet es bastante variado. El 43% opina que el valor aportado es la posibilidad de aumentar la promoción de la empresa misma y de sus productos/ servicios.

Sólo el 20% destaca que lo principal es el desarrollo de las comunicaciones y las relaciones con el cliente. Mientras que, curiosamente, un 5% de los encuestados no le haya ningún valor al uso de internet.

Sólo el 35% de los encuestados cuenta con un plan de marketing digital formal. De este porcentaje, poco más del 64% lo hace de forma terciarizada. El 21% y 14% restantes son elaborados por personal jerárquico de la empresa.

Respecto a quién lleva a cabo las tareas operativas de “tener presencia en internet”, se detecta que del 100% de los encuestados (que operan en internet ya sea que tengan o no un plan de marketing), el mayor porcentaje de la tarea recae en los empleados de niveles medios de la empresa. Tema cuestionable si se analiza si estas personas tienen los conocimientos necesarios para realizar este tipo de tareas.

El 26% terciariza tanto el plan como la operatividad. Mientras que el 34% que corresponde a los directivos no delega el trabajo a otras personas, sino que ellos mismos asumen toda la responsabilidad: planeamiento (formal e informal) y operatividad.

Al consultarse sobre los resultados que han obtenido de su participación en internet el 77% dice haber obtenido buenos resultados, el 14% excelentes y el 9% regulares.

Cabe destacar, que en este último caso de bajos resultados, el 80% de ellos ha visto perjudicada su reputación como consecuencia de un mal uso de las redes sociales. Y si bien el 100% de ellos concuerda en que para mejorar dichos resultados la empresa debe cambiar algunos puntos de su cultura, muy pocos de ellos han tomado la iniciativa de idear un plan de crisis frente a estas situaciones.

Además de ello, al indagar sobre cómo reaccionaría ante una novedad, como por ejemplo el lanzamiento de una nueva red social, el comportamiento más destacado es el pasivo y luego el reactivo:

- El 35% no tomaría ninguna acción hasta ver los resultados de otras empresas
- El 25% tomaría alguna acción sólo si lo considera necesario
- Un 20% tomaría acción rápidamente con el fin de ser el primero en hacerlo
- Un 20% tomaría acción sólo si la competencia lo hace.

Finalmente, al consultar la opinión de los encuestados sobre cuáles serían las principales barreras para crear un plan de marketing digital, mucho se habló del desconocimiento del tema, seguido por el temor a fallar en su aplicación y de esta forma verse perjudicado. Un 20% cree que el principal inconveniente es la falta de personal capacitado para idear y/o ejecutar el plan. Mientras que sólo el 10% le atribuye la causa a dificultades económicas.

IV. CONCLUSIONES

A partir de la investigación realizada se comprobó que, a pesar de que casi el 90% de los encuestados tiene algún tipo de presencia en internet, sólo el 35% de ellos actúa bajo los lineamientos de un plan de marketing.

Si bien en la hipótesis de este trabajo se planteó que el causante del fracaso para elaborar un plan de marketing es la inseguridad que provoca volcarse de lleno en el mundo digital, se detectó que hay causas más fuertes, como el desconocimiento del tema.

Ocurre que los cambios del entorno, siempre refiriéndose al ámbito tecnológico, son tan rápidos que si no se está actualizando constantemente una empresa o Pyme puede quedar obsoleta en segundos. Por eso surge la necesidad de evolucionar.

Las pymes hacen lo posible, con lo que está a su alcance para incursionar en internet. Pero a la vez, no están convencidas de que se necesite mucho esfuerzo para lograrlo. Por eso, simplemente abren varios perfiles en las Redes Sociales más populares sin concierto, estudio ni planificación, y ponen a alguien de dentro que más o menos tenga noción del tema, actualice estados y responda preguntas.

Es un cambio no planificando, de tipo evolutivo. Y que como consecuencia de este comportamiento reactivo y de imitación de lo que “creen que se debe hacer”, basado en conceptos erróneos de lo que “suponen que el marketing digital significa”, terminan obteniendo resultados neutros.

Es decir, que no están aprovechando los beneficios que el marketing digital podría traerles a su empresa. Así, el desconocimiento y el desinterés parecen ser los principales causales del fracaso. Pero, tal como se analizó en el trabajo, el cambio debe provenir desde arriba de la empresa. Hasta que la mentalidad de quienes la dirigen no cambie, los resultados que se obtengan continuarán siendo los mismos.

V. BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DOCUMENTALES

- ALEJANDRO PABLO CARDOZO Y OMAR OSVALDO CHISARI.
"Entrepreneurship". Ed. Temas. 1° ed. Bs. As. Abril de 2004
- CRAIG FELLESTEIN – RON WOOD. "E-Commerce. Explorando negocios y sociedades virtuales". 1°Ed. Prentice Hall, Bs.As. 2000
- DARÍO RODRÍGUEZ MANSILLA. "Gestión organizacional. Elementos para su estudio". 1° Ed. Uia.
- EMILIO RONCO – EDUARD LLADÓ. "Aprender a gestionar el cambio". 1° Ed. Paidós. Barcelona
- FELIX CUESTA – MANUEL A. ALONSO. "Marketing Digital 2.0. Cómo vender más en un entorno digital". 1° Ed., 2010.
- FRANCISCO J. MARTINEZ LOPEZ. PAULA LUNA HUERTAS. "Marketing en la sociedad del conocimiento. Claves para la empresa". 1° Ed. Delta publicaciones.
- GERRY JOHNSON – KEVAN SCHOLLES. "Dirección estratégica". 5° Ed. Prentice Hall.
- KENNEHT C. LAUDON Y CAROL GUERCIO TRAVER. Revista Management herald; "Comercio electrónico: las nuevas reglas del juego". N° 87. Septiembre/ octubre 2010. Pág. 50
- LEANDRO ZANONI. "El imperio digital. El nuevo paradigma de la comunicación 2.0". 1° ed. - Buenos Aires: Ediciones B, 2008.
- PETER ROB Y CARLOS CORONEL. "Sistemas de bases de datos: diseño, implementación y administración". 5° Ed. Thomson
- www.cace.org.ar/estadisticas/. "Estudio: comercio electrónico en Argentina 2011". Realizado por Consultora Prince y Cooke
- <http://www.lanacion.com.ar/1448963-crece-un-84-el-consumo-de-internet-movil-en-argentina>
- Socialmediacm.com
- Puromarketing.com

- ANETCOM. E-Book. "Estrategias de marketing digital para Pymes"
<http://video.anetcom.es/editorial/ANETCOM%20%20Estrategias%20de%20mk%20digital%20para%20pymes.pdf>

ANEXOS

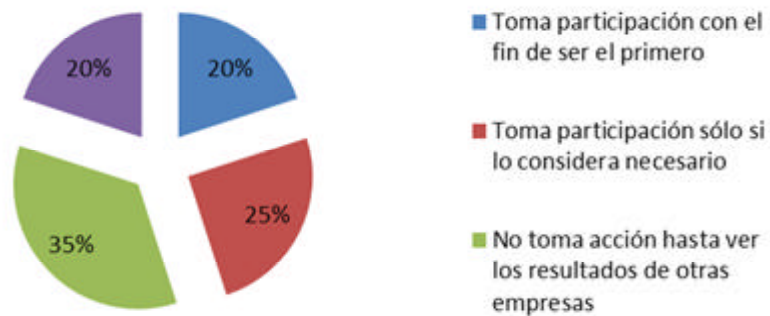
Encuesta

1. ¿Cuántos años lleva su empresa operando en el mercado?
 - ÿ 1 o menos
 - ÿ De 2 a 4
 - ÿ De 5 a 9
 - ÿ 10 o más
2. ¿Qué tipo de productos ofrece?
 - ÿ Servicios
 - ÿ Productos masivos /de consumo final (B2C)
 - ÿ Productos industriales (B2B)
3. Su empresa: ¿está presente en Internet?
 - ÿ Si
 - ÿ No
4. ¿Qué valor estratégico cree que esto le aporta?
 - ÿ Creo que es un punto estratégico para desarrollar las relaciones con los clientes a través de la comunicación.
 - ÿ Creo que es una forma económica de aumentar la publicidad y de aprovechar el espacio para promocionar los productos/servicios de la empresa.
 - ÿ Creo que es una buena oportunidad para investigar el mercado y darnos a conocer masivamente.
 - ÿ Es importante para crecer como empresa y no perder espacio frente a la competencia.
 - ÿ No le aporta ningún valor diferencial.
5. ¿Considera usted a su empresa como innovadora tecnológicamente?
 - ÿ Mucho
 - ÿ Algo
 - ÿ Poco
 - ÿ Nada
6. Frente al lanzamiento de una nueva red social, ¿cómo cree que reaccionaría su empresa?:
 - ÿ Tomando participación en la misma, con el fin de ser el primero.
 - ÿ Tomando participación sólo si lo considera necesario.
 - ÿ Tomando participación sólo si la competencia lo hace
 - ÿ No toma ninguna acción hasta no ver los resultados de otras empresas.
 - ÿ Decide directamente no participar.
7. Tiene documentado un plan de marketing Digital? **(En caso de que la respuesta sea NO, pasar a la pregunta número x)**
 - ÿ Si
 - ÿ No
8. ¿Quién en su empresa se encarga de planearlo estratégicamente?
 - ÿ Usted mismo
 - ÿ Otro directivo
 - ÿ Empleado medio
 - ÿ Lo terceriza

- ÿ Nadie
 - ÿ Otros.....
- 9. ¿Quién en su empresa realiza las tareas operativas que implican “estar presentes” en internet, tales como subir contenidos, responder consultas, actualizar la página, etc.?
- ÿ Usted mismo
 - ÿ Otro directivo
 - ÿ Empleado medio
 - ÿ Lo terciariza
 - ÿ Nadie
 - ÿ Otros
- 10. De su experiencia en Internet, ¿qué resultados ha obtenido?
- ÿ Excelentes
 - ÿ Buenos
 - ÿ Malos
 - ÿ Regulares
- 11. ¿Cree usted que el éxito o fracaso de su empresa en internet está directamente relacionado con el tipo de cultura predominante en su organización?
- ÿ Si
 - ÿ No
- 12. ¿Cree que su empresa necesita cambiar para obtener mejores resultados?
- ÿ Si
 - ÿ No
 - ÿ Sólo algunos puntos
- 13. ¿Ha sido afectada alguna vez la reputación de su organización en forma negativa como consecuencia del uso de las redes sociales?
- ÿ SI
 - ÿ No
- 14. Frente a situaciones extremas, ¿Tiene elaborado un plan de crisis?
- a. Sí
 - b. No
- 15. ¿Cuáles cree usted que son las principales barreras para crear un plan de marketing digital?
- ÿ Desconocimiento del tema
 - ÿ Falta de recursos económicos
 - ÿ Falta de personal capacitado
 - ÿ Miedo a fallar / verse perjudicado
 - ÿ Desinterés en el tema
 - Otros.....

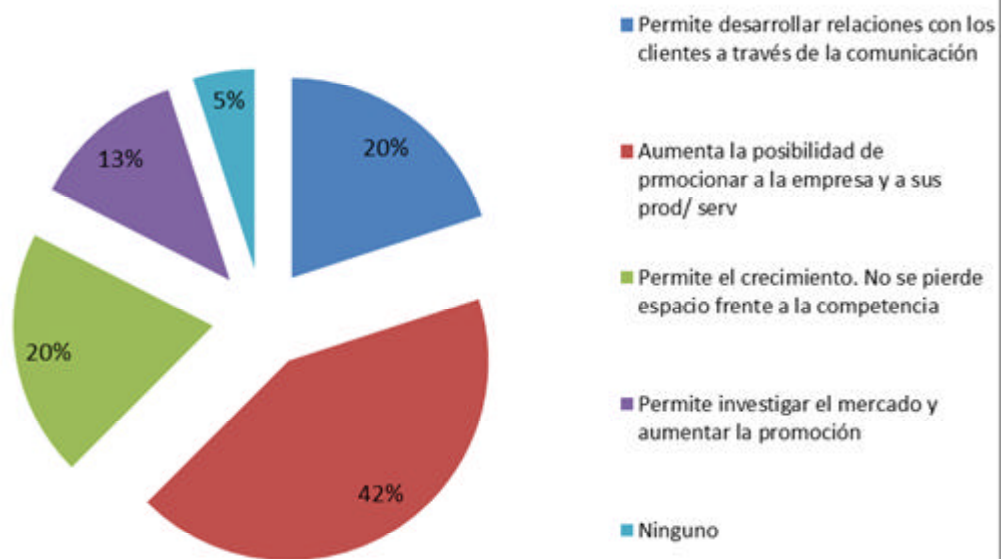
GRÁFICOS

Reacciones de las Pymes frente a lo nuevo



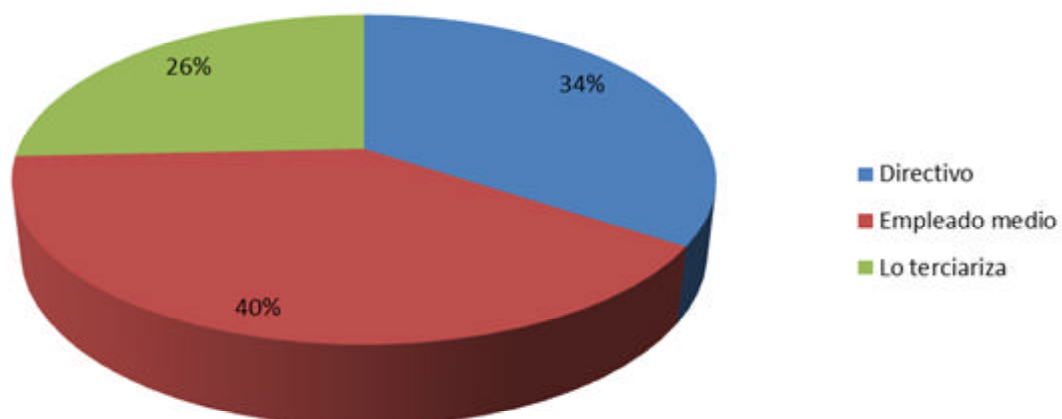
Fuente: Propia en base a datos recolectados en la investigación

¿Qué valor estratégico le aporta el uso de Internet?



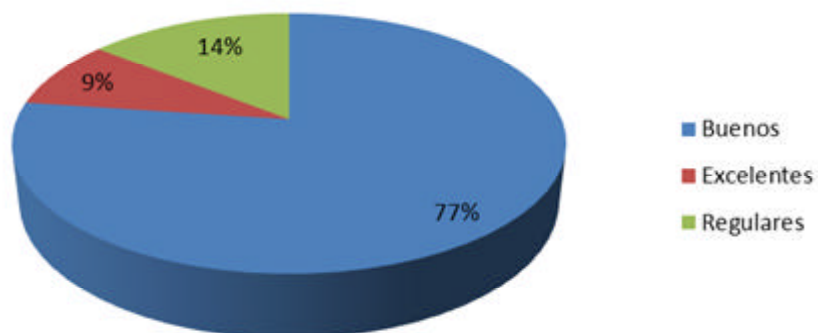
Fuente: Propia en base a datos recolectados en la investigación

¿Quién en su empresa realiza las tareas operativas que implican “estar presentes” en internet, tales como subir contenidos, responder consultas, actualizar la página, etc.?

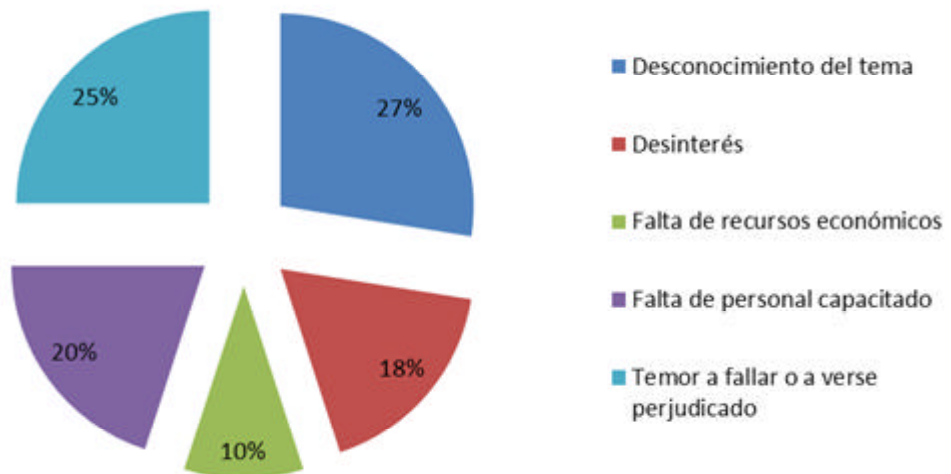


Fuente: Propia en base a datos recolectados en la investigación

De su experiencia en Internet, ¿qué resultados ha obtenido?



¿Cuáles cree usted que son las principales barreras para crear un plan de marketing digital?



Fuente: Propia en base a datos recolectados en la investigación