



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Licenciatura en Administración

Trabajo Final de Carrera Título:

Marketing Digital en Antonio SRL (E.C.)

Alumno: Miguel Bertani miguelbertani@outlook.com

Tutor de Contenidos: Lic. Paulo Lanza

Tutora Metodológica: Lic. Tomas Rodoreda

Marzo 2017

Indice

	Pagina
Resumen.....	3
Introducción.....	4
<u>Capítulo I: Antonio SRL.....</u>	6
Antecedentes.....	6
Visión y Misión.....	6
Valores, políticas y personal.....	7
Liderazgo y comunicación.....	8
Productos y marcas que comercializa.....	9
Análisis organizacional.....	11
Toma de decisiones.....	12
<u>Capítulo II.....</u>	13
Situación actual.....	13
Objetivos.....	14
Análisis FODA.....	15
Análisis externo.....	16
Cinco fuerzas de Porter.....	18
Problemática de la investigación.....	22
Propuesta de mejora.....	23
<u>Capítulo III.....</u>	26
Marketing Digital.....	26
Seo y Sem.....	29
Ventajas del Marketing Digital.....	30
Ventas.....	31
Conclusión.....	33
Bibliografía.....	35

RESUMEN

La planificación estratégica plantea objetivos a corto, mediano y largo plazo, analizando las cuestiones endógenas y el entorno de la empresa. Los objetivos a corto plazo son de carácter operacional, los de mediano plazo, tácticos y los de largo plazo estratégicos.

La estrategia competitiva es una resultante del plan estratégico y por eso resulta difícil pensar en ambos de forma aislada. Cualquiera sea la industria a la que pertenezca una organización, el plan estratégico y la estrategia competitiva son cuestiones a la que no se puede escapar si se pretende ser eficiente.

Este trabajo pertenece a la modalidad “Estudio de Caso” y está compuesto por tres capítulos. En el primero se presenta la empresa a analizar, se plantea la problemática y los objetivos generales y específicos. En el segundo capítulo se le da un encuadre teórico a lo expuesto, las metodologías mediante las cuales se hace el análisis y, finalmente, en el tercer capítulo se realiza un análisis de los datos recabados mediante la observación y las entrevistas, para llegar así a las propuestas de intervención.

La empresa analizada en este estudio de caso es una empresa comercializadora de artículos de librería: Antonio SRL. A lo largo del trabajo se plantean los problemas que la llevan a su falta de planificación y estrategia competitiva, y culmina con propuestas para la solución de su problemática.

Palabras clave: Planificación estratégica, estrategia competitiva, objetivos, estudio de caso, empresa.

Introducción

Las ventas son el resultado de la inversión realizada en los distintos productos y servicios, y si la empresa no cuenta con un canal de distribución eficiente, no logrará contacto con el cliente, y sus esfuerzos no serán recompensados.

Por eso es importante aclarar qué tipo de estrategia se implementará para el desarrollo diario de las actividades de la organización, y así poder lograr su objetivo: generar clientes, y como consecuencia de ello, utilidades.

Hoy día las empresas se esfuerzan por obtener una mayor participación en el mercado en el cual encuentran, para lo que implementan distintas estrategias y técnicas de ventas que fortalezcan su relación con el cliente, y a su vez lograr los objetivos económicos de la empresa, por medio de sistemas de ventas y distribución que sean eficaces e innovadores, pero estos medios están afectados por factores económicos, gubernamentales, políticos, sociales, tecnológicos, culturales, demográficos y factores provenientes del ámbito competitivo del que es parte. Dependiendo del enfoque o la predisposición al cambio que tenga la firma, estos factores pueden representar amenazas directas u oportunidades para hacer a la empresa más eficiente y competitiva.

Como consecuencia de estos cambios, el entorno se vuelve inestable, la capacidad de previsión por parte de las empresas cada vez es menor y la comprensión del entorno es cada vez más difícil dada la heterogeneidad de actividades que se presentan. La incertidumbre se hace evidente al momento de tomar decisiones, sin lograr tener certeza sobre lo que puede pasarle a la empresa; el dinamismo se logra observar por el cambio permanente en las necesidades de los clientes y surgimiento de nuevos productos; y la complejidad puede identificarse en el surgimiento de nuevos actores con los que se debe interactuar para llevar a cabo una transacción.

Es por tal motivo que para permanecer y ser competitivas en el mundo de hoy, tanto las Pymes como las grandes empresas deben tener la capacidad de identificar, prever o adaptarse a los cambios en el mercado, ya que la turbulencia en el ambiente de los negocios, hizo al futuro más complejo y menos predecible, por lo que los sistemas de dirección y planificación tomaron un papel esencial.

Al cambiar el mercado, también cambian las formas de ofrecer productos y servicios. Hoy en día las empresas utilizan el marketing digital para ofrecer sus productos y servicios, ya que es una herramienta de bajo costo y de gran importancia para las mismas. Es por tal motivo que llevamos a cabo el presente trabajo, para demostrar que el marketing digital puede aplicarse a Antonio SRL y que le permitirá incrementar sus ingresos y posicionarse de una mejor manera en el mercado.

El tipo de investigación que utilizaremos para el trabajo final de carrera es

exploratorio, debido a que intentaremos describir la manera en que se manejan generalmente este tipo de organizaciones y en particular Antonio SRL, analizando causas, efectos y variables intervinientes.

Para el desarrollo de nuestra investigación nos basamos en fuentes primarias y secundarias, abordando temas como: cultura organizacional, gestión del cambio, empresas familiares, modelos mentales. La utilización de dichas fuentes se debe a que la información requerida es de fácil acceso en libros y artículos periodísticos de investigación.

El desarrollo de los resultados fue interno, ya que, si bien la compañía comparte la misma esencia con otras empresas familiares, por responder al mismo tipo de organización, cada una tiene sus propios rasgos dependiendo de la actividad, lo cual dificulta la generalización.

Capítulo I

Antecedentes

Antonio SRL es una empresa que desarrolla sus actividades en la ciudad de Rosario. La constitución de esta sociedad se realizó el día 26 de Junio de 1996, con 2 socios durante los cuatro primeros años, para luego pasar a manos de quien es hasta la actualidad su dueño, Antonio Addoumie, logrando desde entonces que sus actividades se expandan en forma constante.

Durante estos 20 años la empresa tuvo como objetivo la comercialización y distribución de artículos de librería y artística, papelería, embalaje y computación. Con un crecimiento dinámico y sostenido, en la actualidad cuenta con doce trabajadores, los cuales combinan sus habilidades para brindar una cartera de productos y un buen servicio a sus clientes.

Es una empresa moderna y profesional, con una vasta experiencia. y su mayor compromiso es brindar productos de calidad y también cumplir en tiempo y forma con las demandas de sus clientes, minoristas y mayoristas, en la región del Litoral, Córdoba y Buenos Aires, a un precio competitivo y a la vez maximizando los recursos de la empresa. Este es el pilar fundamental que sostiene su metodología de trabajo.

Visión y Misión

Actualmente, el dinamismo y la competitividad de los mercados es algo que obliga a cualquier institución a tener una guía, un rumbo que les indique cómo proceder, no un simple manual de instrucciones, sino algo que los haga actuar en consecuencia de un objetivo y una visión, movilizadas por determinados valores. Sin esto, es probable que la organización no encuentre el rumbo y solamente se ponga en acción con fines de supervivencia y no de desarrollo.

Como visión, la empresa pretende ser continuamente una empresa líder y ampliar su cartera de clientes, para brindarles soluciones a sus clientes través de su portafolio de productos, en relación a su canal comercial y a su vez involucrando a sus colaboradores.

La misión que pretende alcanzar es mantener su posicionamiento e incrementar su participación en el mercado, mediante los productos y servicios que ofrece, generando soluciones integrales para el desarrollo de las personas en las diversas etapas de sus vidas, así también en los ámbitos donde se desempeñan, maximizando la creación de valor para los clientes, empleados y proveedores, dentro de un marco ético.

Valores

Tomamos a esta empresa por su buena reputación en el mercado y por los valores que sostiene. Los principales son:

- Confianza
- Respeto
- Liderazgo
- Compromiso
- Integridad
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Excelencia en el desempeño

Políticas

Mediante nuestra investigación detectamos las políticas empresariales llevadas adelante por Antonio SRL, y entre ellas se encuentran:

- Política corporativa: como empresa está orientada a sus clientes actuales y potenciales. Estos deben estar satisfechos con la atención prestada, el precio pactado y la calidad de los servicios. Para lograrlo, se utilizan estrategias activas basadas en el marketing relacional. Orienta sus esfuerzos al gerenciamiento de activos y al crecimiento de su inversión, a fin de crear valor, asegurar la solidez financiera y la sustentabilidad del negocio a lo largo del tiempo. Un ejemplo es la búsqueda constante de innovación en productos para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Política de calidad: la calidad es prioritaria en las actividades de la empresa. El principal objetivo es brindar productos de calidad a los clientes, asistiendo y optimizando el servicio mediante la adecuada gestión de los recursos y lograr el máximo prestigio para el desarrollo de su actividad.
- Política de capital humano: el capital humano es el principal activo junto a sus clientes. Es así que asume la responsabilidad de su integración, buen trato y lealtad hacia la empresa.

Personal

El capital humano es un activo fundamental en las empresas. Su equipo de trabajo está formado por personas con un alto compromiso. Desde el primer contacto que realiza, jerarquiza sus servicios sumando una atención personalizada y aportando calidad a su requerimiento.

La formación del capital humano consiste en la inducción, adiestramiento y capacitación del personal humano, con el propósito de que pueda desempeñar, de manera eficiente, las funciones asignadas a su cargo. Además, procurar su identificación con los objetivos organizacionales, por eso conlleva la importante responsabilidad de transmitir la imagen de la empresa, lo que hará que la gente vuelva a elegirla.

En nuestra investigación pudimos observar que hay personas que hacen más de 12 años que trabajan en dicha empresa. Esto es muy bueno para la misma, ya que se puede observar una estabilidad laboral que en muchas empresas no ocurre.

A su vez, al haber permanencia de los empleados, los mismos conocen a los clientes que compran desde varios años y esto genera amistad y lealtad hacia la empresa.

Liderazgo

El director de dicha organización es responsable de percibir las maniobras que obstaculicen los objetivos comunes de la empresa, y debe fomentar un ambiente no tan protocolar sino más bien colaborativo.

Se comporta como un líder autocrático porque si bien deja que sus empleados realicen su labor libremente mientras se cumplan con los objetivos, en muchas situaciones ha tenido que adoptar sanciones para su grupo colaborativo. Esto se debe a que los empleados, al existir confianza, muchas veces han faltado sin previo aviso, y esto afecta a las operaciones diarias.

También deja que sus miembros hagan propuestas para mejorar la labor diaria, además muchas veces al ser una Pyme conoce a cada uno de sus empleados y es fácil localizarlo ante cualquier situación personal. La dominancia de este tipo de liderazgo se da orientado tanto a las tareas como a las personas. Por eso es que denotamos claramente el liderazgo situacional.

En cuanto a la motivación, da la libertad necesaria para que los empleados en muchos casos estudien y actualicen sus conocimientos, y les ha brindado la oportunidad de realizar cursos pagos por dicha empresa. Entre los cursos que dicho empleador paga se encuentran SAP, Excel y en una ocasión el gerente general ha concurrido a un curso en Buenos Aires sobre gestión y motivación laboral.

No establece bonos de desempeño, pero para fechas claves como por ejemplo navidad, día del padre siempre realiza adelantos de sueldo, aunque el empleado no los necesite.

Comunicación

Con el paso de los años, las empresas familiares que logran sobrevivir en el mercado llevan consigo un aumento del profesionalismo y la complejidad del negocio en sí. Dicho aumento de esta complejidad en la organización debe reflejarse también en el sistema comunicacional. Es decir, se debe dejar en cierto modo de lado la comunicación informal para comenzar a hacer uso de técnicas comunicacionales más formales acorde a lo que la empresa y sus colaboradores demandan.

El paso de la comunicación informal a la formal no es algo simple. El órgano familiar debe en un principio asegurarse de conocer el concepto “empresa”, es decir, contar con una formación empresarial y entender lo que intenta comunicar. Por otro lado, lograr aprender a escuchar a los demás, empatizar, entender diferentes puntos de

vista y así poder salir de uno mismo. En muchos casos, para afrontar esta transición es necesario contar con la ayuda de un asesor externo que los guíe en dicho proceso.

Asimismo, con este sistema de comunicación más formal se evitará que la información se filtre antes de ser tratada o analizada y que algunos se enteren antes que otros.

Pudimos detectar que la comunicación de la empresa se da de manera informal en muchos casos. Al ser un liderazgo participativo muchas veces los empleados saltan los canales de comunicación, es decir, que hablan directamente con la alta dirección, y se generan conflictos de doble orden.

Aquí el conflicto que podemos detectar es que no se encuentran bien definidos los roles de cada integrante, muchas veces algún empleado debe desarrollar tareas de otro, pero esto se debe a que el líder mientras se cumplan dichos objetivos a veces delega la misma tarea, y así se genera conflicto y confusión.

Como ventaja es que existe solidaridad y compañerismo, es decir, que al saber de distintas tareas en el caso de que algún empleado falte otro puede brindar apoyo.

La propuesta consiste en fomentar la comunicación entre las áreas, y generar reuniones entre los mandos medios y el director de la empresa, para la búsqueda de soluciones y plantear los objetivos a corto y mediano plazo.

Productos que comercializa

Cuadernos	Marcadores
Repuestos de Hojas	Bolígrafos
Biblioratos	Tizas
Carpetas	Sobres
Resmas	Reglas
Tijeras	Resaltadores

Marcas que trabaja

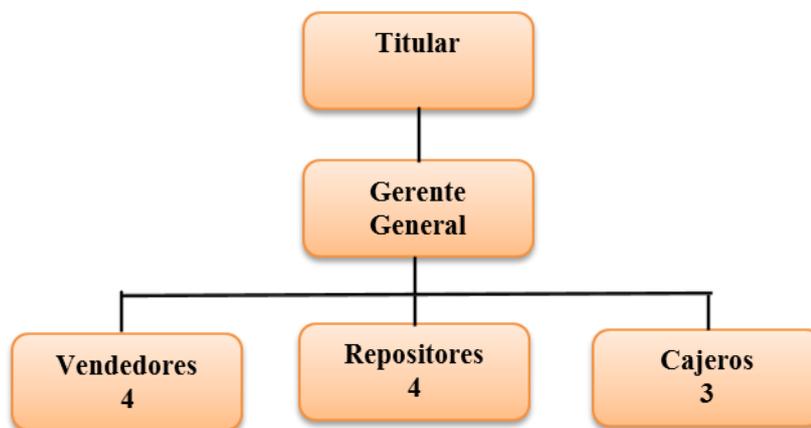




La empresa cuenta con una cartera de más de 80 proveedores, entre los cuales se pueden distinguir las siguientes empresas:

- Ángel Estrada y CIA: dicha empresa ofrece productos marca Rivadavia, Laprida y América. Dentro de estas marcas se encuentran repuestos de hojas, cuadernos, folios y mapas.
- Ledesma SAAI: ofrece artículos marca Éxito, Gloria, Apuntes y Filgo. Estas marcas incluyen productos como por ejemplo cuadernillos, clasificadores y resmas de hojas.
- Bic Argentina: ofrece artículos marca Bic y dentro de ellos se encuentran bolígrafos, lápices de colores y resaltadores.
- The Pel SA: esta empresa distribuye carpetas, clasificadores, anotadores, porta block y sobres en todos sus tamaños.

La empresa cuenta con una distribución de personal, que se representa mediante el siguiente organigrama.



Análisis organizacional (diagnóstico)

Detectamos que el problema principal nace en el nivel más alto, ya que el dueño delega responsabilidades y no tareas. Como dueño de la empresa debería delegar tareas y asumir la responsabilidad de futuros problemas que le puedan surgir a la empresa.

Existe una concentración de poder y conocimiento en una sola persona. A su vez, esto genera cierta incertidumbre ya que no hay una bajada de línea sobre qué funciones debe realizar cada persona, existe una falta de sectorización importante y como consecuencia los empleados terminan realizando las tareas de manera mezclada, es decir, “todos hacen todo”, algo que genera confusión al momento de aclarar los resultados.

También existen conflictos debido a que no se respetan los canales de comunicación y los operarios saltan a los mandos medios, comunicándose directamente con el dueño.

La problemática del caso está planteada en la difícil tarea de gestión y de control dentro de la empresa, por parte del dueño, y por la carencia de mediciones, la falta de participación de los miembros en la planificación y organización de la estrategia, como también la escasez de una comunicación constante acerca del avance en materia de objetivos que se están consiguiendo.

También hay que considerar que el dueño al ser un hombre de 75 años, con el paso del tiempo empezó a perder el entusiasmo y la adrenalina que lo motivaba a seguir adelante.

Mucho tiempo transitó llevando adelante una empresa totalmente solo, porque, aunque se puede decir que cuenta con empleados fieles que trabajan o trabajaron a su lado por más de 12 años, la dirección es algo que tuvo a su cargo siempre solo.

Se puede adjudicar sus indefiniciones a este proceso interno que seguramente transitó y que llevó a querer una vida tranquila, sin sobresaltos ni arriesgarse demasiado.

Quizás la decisión lo retrasó demasiado y al no tener alguien que lo guiara o apoyara, prefirió quedarse trabajando de la manera en que lo venía haciendo, tratando de atender a los clientes bien fidelizados y sostener la imagen que caracteriza a la empresa.

Paulo Lanza (Paulo, 2010) describe a la perfección la situación de esta Pyme al estudiar la gestión de los cambios en empresas de esta magnitud. El autor plantea que “sobre la realidad cambiante tenemos dos opciones fundamentales: hacer algo o no hacer nada”. La última implica indefectiblemente su declive hasta la desaparición por lo que en realidad no sería una alternativa válida.

Para la primera alternativa se basa en una definición de reconocido pensador Alvin Toffler (Toffler, 1971) en la que asegura “El cambio no es meramente necesario para la vida, sino que es la vida misma”. Con lo cual el cambio más que una amenaza debe ser visto como distintas oportunidades de negocios.

Claro que para este empresario tradicional esto no fue, ni es, algo fácil de procesar, pero es el mercado mismo y el ambiente turbulento en el que el manejo de la oferta y la demanda se transformaron, los que llevan indefectiblemente a dicho dueño a mutar para continuar dentro del juego.

Pero si la conducta estable, que perseguía en el pasado para mantener el equilibrio de la empresa, hoy ya no es una opción.

Toma de decisiones

El cargo de mayor responsabilidad suele estar bien definido en estas empresas y el método decisorio en manos de uno o dos integrantes de la familia, lo cual agiliza dicho proceso. Sin embargo, que la decisión este sólo a cargo del dueño genera una cierta rigidez si se la compara con empresas que no sean de esta índole. Asimismo, la situación se vuelve más peligrosa cuando la decisión a tomar puede afectar la estructura de la empresa.

En nuestra investigación pudimos detectar que la toma de decisiones no es compartida, debido a que la visión es la de dicho dueño, lo cual es muy característico de las Pymes. La falta de sistemas y de procesos definidos es dependiente de las decisiones que toma el dueño. Tales decisiones las toma sin tener en cuenta, en la mayoría de los casos, la información necesaria y la metodología para procesarla.

Dentro de una adecuada organización las diferentes funciones se distribuyen por sistemas y obedecen a un mecanismo operativo que institucionaliza a la empresa, pero este no es el caso de Antonio SRL.

También las decisiones que toma afectan el comportamiento de la empresa que dirige. Esto influye de manera determinante en la relación que se establece entre él y su equipo de trabajo, así como en la comunicación entre ambas partes. Es tan grande la influencia del dueño con sus empleados que estos últimos están pendientes de sus signos de aprobación o rechazo, que generalmente representan los únicos indicadores del desempeño del personal.

Este problema se vuelve más crítico ya que dicho dueño tiene una influencia determinante sobre el clima laboral. Su poder está dado de manera formal, y logra sus objetivos por el manejo de información y comunicación que se da dentro de la organización. Piensa en su negocio y brinda confianza demostrando resultados óptimos.

Existe mucha tolerancia al conflicto. Maneja todas las situaciones internas y externas con compostura y honestidad mostrándose abierto a los cambios organizacionales.

Capítulo II

Situación actual

Cejas y Lanza (Cejas, 2006), plantean que *“La concepción del empresario tradicional según los principios de la administración científica ubica al empresario en el centro del engranaje del que consiste la empresa”* (Cejas, Omar, Lanza, Paulo; 2006, 27)

Llevado a la situación de la actualidad podemos decir que en la mayoría de las pymes el director se ubica en el centro de las actividades, es decir, que participa las mismas porque cree que debe intervenir para que la empresa logre alcanzar sus objetivos en el menor tiempo posible y de la mejor manera.

Dichos autores dicen *“El riesgo que encierra esta actitud es la pérdida de visión estratégica, comprendida como la expresión de deseo hacia el futuro de la empresa, que es dejada de lado por el empresario tradicional al compenetrarse en las actividades rutinarias diarias”* (Cejas, Omar, Lanza, Paulo; 2006, 27)

Muchas organizaciones han emprendido el camino de la profesionalización. Sin embargo, Antonio SRL, ya sea por falta de conocimiento, una visión cortoplacista, falta de compromiso por estar sumergidos en la rutina y en tratar de sobrevivir a los embates del mercado y económicos, o simplemente por desconocimiento, no realiza planes estratégicos.

Esto nos hace pensar si la empresa realmente conoce la importancia de la definición de una estrategia bien clara y del posicionamiento mercadológico y, si de ser así, los considera realmente importante, si actúa guiado por las recomendaciones de un profesional y si en verdad tiene una idea, aunque sea en mente, del futuro deseado de su organización.

La ampliación de la oferta y la demanda, la especialización en los sectores industriales y economías regionales, la globalización, los alcances ampliados de los medios de comunicación y los cambios constantes del entorno económico, evidencian la necesidad de las organizaciones a incurrir en el uso de herramientas cada vez más sofisticadas que den respuestas a sus interrogantes o ayuden a encontrar posibles caminos para resolver los asuntos en cuestión, así como también tener en claro sus metas, objetivos y un estado futuro deseado. ¿Dónde estoy? ¿Adónde quiero llegar? ¿De qué forma y con qué recursos lo voy a lograr?

En este contexto la planificación estratégica, las estrategias y el posicionamiento en el mercado cobran suma importancia.

Mediante la realización de trabajos, tanto teóricos como de campo y el estudio de casos, consideramos que planificar de forma estratégica con fines de posicionamiento es algo a lo que las instituciones que pretenden perdurar en el tiempo y ser competitivas no pueden escapar.

Hablar de la importancia de la Planificación Estratégica nos obliga a repasar antecedentes y darle respaldo conceptual a la misma. El concepto de Estrategia se refiere principalmente a la observación, análisis y anticipación a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto en el entorno de la organización como en su concepción interna.

Al ser ambos escenarios dinámicos (interno y externo), el proceso de planificación estratégica también lo es. Mediante la misma se plantean objetivos y los pasos para alcanzarlo (siempre dotado de cierta flexibilidad y posibilidad de ajuste), para aproximarnos así, al futuro deseado de la empresa.

Comprender en qué contexto actúa la organización es fundamental, para esto es importante definir la naturaleza del entorno en lo que respecta a la incertidumbre, identificar cuáles son los principales factores de influencia sobre los rendimientos o el desarrollo de la misma, conocer y analizar el entorno inmediato y la posición competitiva.

Para poner en práctica el concepto de Planificación Estratégica, ésta generó sus propias herramientas y su función se ha transformado para llegar a ser elemental al momento de concebir una estrategia para detectar las oportunidades y amenazas del mercado, segmentarlo y generar valor para el cliente, contemplando (como se mencionó anteriormente) todas las variables del contexto y la estructura interna de la empresa

Antonio SRL se encuentra en pleno crecimiento y para poder llevar esto a un nivel superior se ha optado por implementar un sistema de ventas por internet, como estrategia comercial, y dentro de esta se utilizará como impulsor el marketing digital, para poder ampliar su participación en el mercado y reforzar su posicionamiento en el mismo.

Con esta estrategia pretendemos ayudar a la empresa a lograr su objetivo y mejorar su servicio. Esperamos que la misma sea lo suficientemente eficiente para crear una ventaja que posicione a la empresa de una mejor manera en el mercado y que refleje una mayor rentabilidad para la misma. También por cuestiones de tiempo cabe aclarar que la investigación será no probabilística y que su puesta en marcha dependerá de la empresa misma.

Objetivos

El **objetivo general** de este estudio de caso es desarrollar un plan de marketing digital a Antonio SRL para aumentar la participación de mercado y posicionarla en internet.

Los **objetivos específicos** se basan en analizar el comportamiento interno y diagnosticar la situación actual de la firma para detectar de dónde surge su falta de planeamiento, visión y estrategias, para luego proponer líneas de acción tendientes a solucionar estos inconvenientes y darle un propósito claro a la misma.

Para comprender en qué situación se encuentra Antonio SRL en el mercado y cuáles son sus puntos fuertes y cuáles los más débiles, se realizó un Análisis FODA, Análisis Externo y Cinco Fuerzas competitivas de Porter.

Análisis FODA

Conocer el ámbito de actividad en el que se desempeña la firma es fundamental dentro de las decisiones estratégicas porque afecta al modo en que los responsables de gestionar la organización conciben las fronteras de la misma. Tiene que ver con lo que quieren que sea la organización y sus actividades.

Tanto el análisis externo como el interno son parte crucial dentro del proceso de planeación ya que el resultado de estos análisis nos permitirá conocer las oportunidades y amenazas (análisis externo) y nuestras fortalezas y debilidades (análisis interno). Por este motivo nos dedicaremos a desarrollar cada uno de estos para conocer en profundidad de qué se tratan

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto o empresa, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado de tiempo. A continuación, se realizó un análisis FODA a Antonio SRL y la investigación detectó las siguientes características:

Fortalezas

- Reconocimiento de la empresa: Antonio SRL es reconocida a nivel regional por su trayectoria en el mercado.
- El modelo del negocio: tiene la posibilidad de aumentar sus ventas, tanto en valor como en unidades.
- Diversificación: tiene gran variedad de productos que vende y el mercado geográfico que atiende le confiere una gran estabilidad.
- Evolución del negocio: durante los últimos años pudimos observar que el negocio ha mejorado constantemente en base a su propuesta de valor.
- Empleados: cuenta con un grupo de empleados que se encuentran capacitados para realizar sus tareas satisfactoriamente.

Oportunidades:

- Anticipación a las ventas: aumentar la preventa de los productos por encargo, ya que en algunos casos el cliente paga antes de que el producto esté disponible. Esto resulta un gran negocio que puede incrementarse.
- Segmentos de mercados: trabajamos en la búsqueda constante de nuevos segmentos de mercados, los cuales no son aprovechados por la competencia.
- Fidelización de clientes: ofrece servicios (búsqueda de soluciones frente a distintos problemas) que permiten que los clientes se sientan importantes para la empresa, lo cual hace que el cliente vuelva a comprar en la empresa.
- Amplia gama de proveedores: cuenta con una flota de proveedores, la cual le permite ofrecer distintos tipos de productos de calidad a distintos costos de adquisición.

Debilidades:

- Falta de viajantes: actualmente la empresa no cuenta con viajantes que lleguen personalmente a los clientes de afuera.
- Costo de envío: la empresa actualmente realiza envío de las compras que superan los \$3000 dentro de la ciudad de Rosario, pero esto resulta costoso y no es sostenible.
- Complejidad de la empresa: al ofrecer una amplia variedad de productos, esto hace que la empresa se vuelva más compleja en cuanto a la comercialización.
- Escasa publicidad: la empresa no cuenta con un servicio de publicidad.

Amenazas:

- Competencia: el mercado al que se decida la empresa evoluciona rápidamente y es altamente competitivo. Empresas como “Librerías Lader”, “Tío Tom” o “Librerías Tomy” son amenazas a corto plazo. También hay que considerar las entradas de nuevos competidores.
- Cambios sociales: los cambios de las necesidades y gustos de los consumidores son una verdadera amenaza a la cual la empresa debe tener en cuenta diariamente.

ANÁLISIS EXTERNO

Análisis del consumidor

Antes de comenzar cualquier actividad comercial, el dueño de la empresa deberá determinar el perfil de su consumidor, las motivaciones que los lleva a la compra y uso

del producto, el estado actual del segmento de mercado y evaluar si existen necesidades insatisfechas.

Esto se puede conseguir mediante una investigación de mercado o segmentando el mercado según variables.

La investigación puede ser Exploratoria, Concluyente o de Monitoreo. En la Exploratoria se observa la actitud de un grupo representativo de consumidores sobre cuestiones referidas al negocio. En la Concluyente se le realizan encuestas a la mayor cantidad de clientes y también se pueden realizar pruebas de mercado, estos datos se transforman en información proyectada que sirve para la toma de decisiones. Y la investigación de Monitoreo permite conocer el volumen de mercado, sus segmentos, la participación de las empresas en el mismo y productos líderes.

Las variables de segmentación pueden ser:

- Geográfica
- Demográfica
- Psicológica
- Conductuales

Análisis de la competencia:

Identificar competidores directos y sustitutos. Se arman mapas de grupos estratégicos, empresas con un tamaño y estrategias similares para analizar y separar a los competidores directos del resto. Al momento de analizar la competencia se deberán centrar los esfuerzos en conocer su misión, visión, estrategias actuales y pasadas, su estructura y cultura, estimación de costos, inversiones, tamaño, crecimiento y rentabilidad. Realizar un FODA, tener en claro los principales atributos de sus productos, sus canales de distribución y su capacidad de lanzamientos.

Componentes del análisis de la competencia:

- Suposiciones: creencias que tiene el competidor acerca de sí mismo y de la industria. Examinándolas podemos identificar los puntos ciegos, aquellos que afectan la forma en que se percibe el ambiente. Son áreas donde no se capta la importancia de los acontecimientos, donde se percibe de modo incorrecto o con mucha lentitud. Rige el comportamiento reaccionario.
- Capacidades: capacidad en términos de crecimiento, de respuesta y adaptación al cambio. Muy ligado a la estructura interna y a la propensión de la firma de tomar el cambio como algo positivo en los casos en que este represente una oportunidad para mejorar y como aprendizaje en casos en que el mismo tenga connotaciones poco favorables. Este componente es importante en cuanto a la forma en que la competencia reacciona cuando alguna medida tomada por la propia organización los desvía de su curso de acción normal.

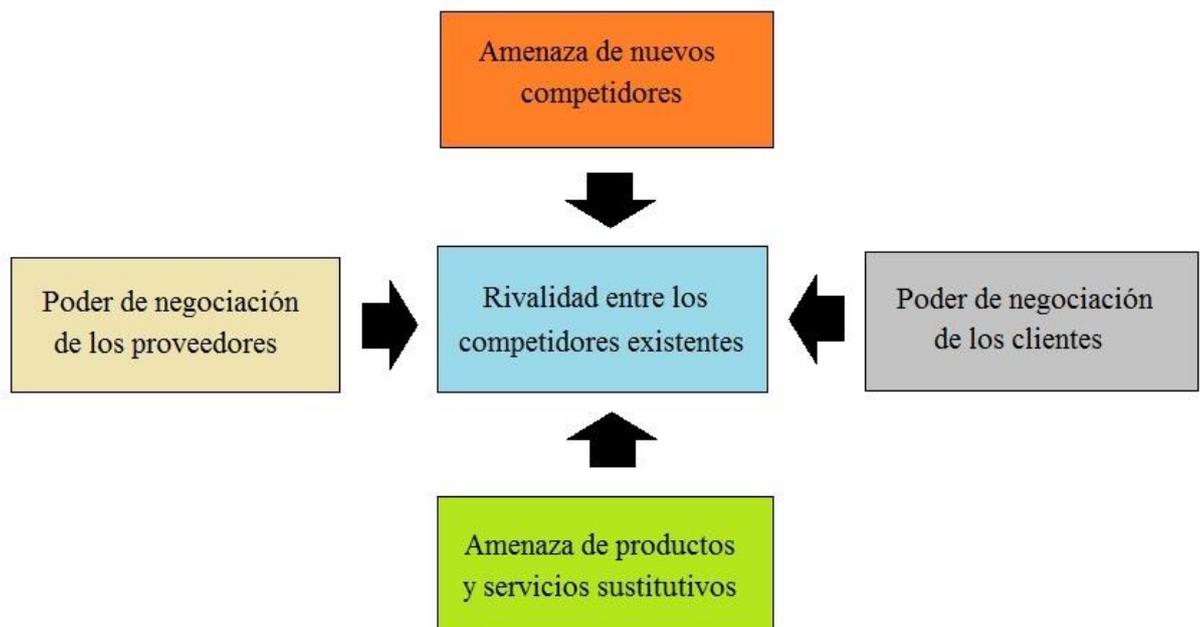
- Metas futuras: relacionado a la visión, conocerlas nos permite saber si están conformes con su posición actual y de no ser así, poder predecir sus reacciones.
- Estrategia actual: saber qué hace el competidor, políticas que siguen. Conociendo su estrategia sabremos si realmente estamos compitiendo por el mismo cliente o si estamos en segmentos que nada tienen que ver el uno con el otro.

El conocimiento de estos cuatro componentes nos da la posibilidad de predecir o tener una aproximación del perfil de respuesta de la competencia, sabremos si está satisfecho con su posición actual, acciones o cambios estratégicos que puede llegar a realizar, acciones defensivas u ofensivas y sus puntos vulnerables.

Análisis del sector industrial: implica la definición del sector industrial (cinco fuerzas competitivas de Michael Porter), determinar el atractivo de la industria (crecimiento, rentabilidad, participación respecto a otros sectores), identificación de factores claves de éxito (variables que actúan como determinantes del éxito o fracaso de un negocio).

Cinco fuerzas de Michael Porter

Dicho modelo fue desarrollado 1979 y permite a los directivos de una empresa anticiparse a las tendencias de la industria, ya que es una herramienta de análisis simple y eficaz que permite identificar la competencia de la misma, así como entender en qué medida esta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficios.



Amenaza de nuevos competidores:

Cuanto más fácil resulte participar de una industria y cuanto más atractivas sean las utilidades, la aparición de nuevos competidores es cuestión de tiempo. Si la demanda de productos no aumenta proporcionalmente a la capacidad de producción del o los nuevos participantes, es muy probable que nos veamos obligados a bajar los precios o a tomar medidas de reposicionamiento, lo que contribuirá a una reducción de las utilidades. Por ende, la amenaza de nuevos participantes impone un tope a la rentabilidad de la industria.

Las economías de escala, la curva de experiencia, la lealtad y preferencia por una marca, los requerimientos de capital, el acceso a canales de distribución y las medidas y políticas gubernamentales son algunas de las barreras más comunes que los nuevos participantes deberán sortear y desean ingresar al mercado. Existe un alto nivel de ingreso de nuevos competidores, ya que hoy día, debido a la situación actual de la economía, cualquier empresario puede poner en marcha un negocio como Antonio SRL y así competir en el mercado.

Rivalidad entre competidores

Es la forma más evidente de competencia, la rivalidad frente a frente de empresas que fabrican productos similares y los venden en el mismo mercado. Esta competencia se puede limitar a una dimensión, como por ejemplo los precios, o a muchas otras y tomar otra dimensión, como en los servicios, la calidad del producto, tiendas, publicidad e innovación de productos.

Esta rivalidad se puede intensificar conforme aumenta la cantidad de contrincantes, y se van igualando en tamaño y capacidad, cuando la demanda del producto crece o cuando los contrincantes se ven tentados a utilizar el recurso de la baja de precios y usar otras armas competitivas para elevar su contribución unitaria.

Si los productos del sector son parecidos y para el consumidor no representa un costo cambiar de uno a otro es otro factor que intensifica la rivalidad, como también lo es la variedad de estrategias, personalidad, prioridades, políticas, origen y recursos de los competidores.

Otra de las condiciones que puede elevar a la rivalidad, y que cada día es más común, es cuando, con intenciones de diversificación de su cartera de inversión una gran compañía, ajena o no a la industria, adquiere empresas poco competitivas y toma medidas enérgicas y con respaldo de capital para transformar al competidor en una amenaza.

La velocidad al cambio y aprender más rápido que la competencia son factores importantes para estar en condiciones de ser competitivo. Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores es el resultado de las otras cuatro fuerzas. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

En la zona donde se ubica dicha empresa existen muchos negocios de marca reconocida, los cuales compiten directamente. Podemos afirmar que el nivel de rivalidad entre competidores es medio/alto.

Poder de negociación de los proveedores

Con aspectos similares al de los compradores, los proveedores de recursos e insumos vitales para la industria pueden imponer el ritmo del negocio, ya sea modificando los precios, las entregas o la financiación, subiendo los costos y reduciendo utilidades.

Los proveedores de una industria son poderosos y representan una amenaza cuando: el producto es importante para el comprador, cuando la cantidad de proveedores es chica y gozan de posiciones seguras, el costo de cambio de proveedor es alto cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado.

El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos. La capacidad de negociar con los proveedores se considera alta, ya que existen una gran cantidad de proveedores indiferenciados. Se realizan reuniones periódicas para reforzar lazos de amistad, así también como retroalimentación en tecnología.

Poder de negociación de los clientes

Los compradores poderosos pueden obligar a la empresa a mal negociar y desperdiciar utilidades potenciales de los integrantes de la industria. Pueden presionar para que algunas firmas ofrezcan precios más bajos, mejor calidad y financiación que las otras. Estos toman relevancia cuando no hay muchos clientes, se venden grandes cantidades y estas representan un porcentaje alto del total de ventas de la organización, si la industria vendedora está compuesta por gran cantidad de pequeños vendedores es otro factor que hace a un cliente poderoso. De la misma forma, si el artículo comercializado es lo bastante estándar, no es un insumo importante o cuando los clientes pueden, sin detrimento de su economía, comprar estos insumos a varios proveedores, son situaciones en la que el vendedor debe estar alerta y preparado para negociar o perder un cliente

Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias.

Cada vez que produzcas satisfacción creas necesidad y esto genera riqueza en las empresas. Al existir muchos productos, los clientes tienen la posibilidad de elegir un mismo producto entre varias marcas y/o calidad. La calidad no tiene fronteras, ya que el consumidor es el que tiene la riqueza y está dispuesto a pagar el producto/servicio. El poder de negociación con los clientes es alto.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

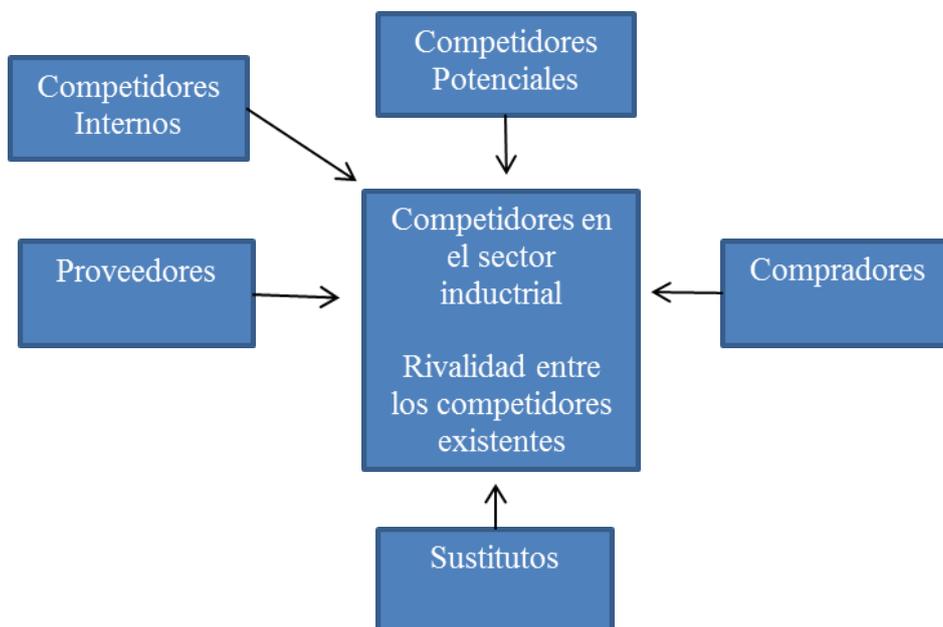
Se entiende al producto sustituto como aquel que satisface la misma necesidad que el producto que se produce en la industria. Cuando hablamos de sustitutos es primordial entender cuáles son las necesidades que realmente están satisfaciendo dentro del sector industrial al que pertenecemos. La competencia de los sustitutos se ve afectada por la facilidad con la que los compradores pueden optar por el mismo

La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto. Existen muchos productos sustitutos en el mercado, debido a que la empresa no trabaja todas las marcas de un mismo producto, por una cuestión de espacio.

Los autores Omar Cejas y Paulo Lanza (Cejas, 2006), dicen que “*a estas cinco fuerzas clásicas del sector industrial desarrolladas por el profesor Michael Porter se les debe agregar actualmente una sexta, que consiste en el **poder de los competidores internos**”* (Cejas, Omar, Lanza, Paulo; 2006, 60).

Poder de los competidores internos

Implicar a los trabajadores en el funcionamiento de la empresa supone un mayor compromiso por parte de estos y al final esto se traduce en una mejora de los resultados de la empresa. Desde el punto de vista del empresario es importante incentivar la participación en la empresa de los empleados; consiguiendo así una motivación en los empleados que al final se traduce en una mayor productividad/rentabilidad para la misma. Cabe aclarar que contar con empleados fieles a lo largo del tiempo influye en la estabilidad de la misma.



Problemática de la investigación

La sociedad del conocimiento es aquella en la que el “conocimiento” deja de tener valor, ya que hoy día, a través de internet se puede acceder con mayor facilidad a la información de todo el mundo y lo importante no es la información, sino la sabiduría, ya que la misma no puede ser descripta en un texto.

Un punto importante que deben analizar las pymes es cómo gestionan el conocimiento, ya que se trata de un capital que se reproduce por sí solo. Esto implica una estrategia totalmente diferente porque el conocimiento es un valor invisible, y lo importante es saber verlo, así que se necesita sabiduría para reconocer esos valores invisibles.

Hoy día podemos observar que muchas empresas, sobre todo nuestro caso de estudio, no se preocupan por crear una cultura que este bien definida desde la alta dirección y permita que los empleados se encuentren identificados con la misma, como tarea de control y mejora continua de sus procesos administrativos, para la búsqueda eficiente de su desarrollo, crecimiento y permanencia, para poder lograr la mejora continua. Estos elementos son importantes para lograr una relación estable entre la misión y la visión, combinando los recursos de la empresa y atendiendo oportunamente las oportunidades y amenazas del entorno de la misma.

La cultura empresarial no se puede gestionar. Se trata de un problema de gestión del ego, porque en dicha empresa los empleados con más experiencia tienden a pensar que tienen razón, eso es verdad, pero a veces se trata de un problema de ego. Pero, por otro lado, la empresa cuenta con empleados jóvenes y ellos son los que ven que el mundo está cambiando y deben liderar ese cambio. En pocas palabras es muy difícil gestionar el ego.

La solución es cambiar la estructura de la empresa y transformarla en un ecosistema empresarial, donde la gente tiene libertad de intercambiar ideas, para cambiar de empresa, e incluso las alianzas entre empresas. Por lo tanto, deberíamos introducir poco a poco esos ecosistemas, para obtener una organización horizontal y abierta, y no el tipo de empresas basados en una jerarquía.

La supervivencia a lo largo de cambios generacionales es uno de los puntos más críticos del ciclo de vida de las empresas familiares, considerada por muchos expertos como el principal problema y causa de la mayoría de los fracasos en crecimiento y continuidad de este tipo de organizaciones.

También es importante que la empresa tenga una estrategia bien definida, la cual le permita modificar el portafolio de la empresa y mantener una estructura flexible y adaptable a los cambios de su entorno, y a su vez, que le permita lograr utilidades satisfactorias a la misma.

Es considerable destacar que, en Antonio SRL, al ser el dueño una persona de mayor edad, es muy difícil poder cambiar una idea de un día para otro. Es un proceso

largo en el cual influyen muchos factores como, por ejemplo, la actitud de las personas de reaccionar frente a los cambios, la flexibilidad de los mismos y su predisposición.

Llevado al caso de estudio, podemos decir que Antonio SRL es una empresa que se encuentra en pleno crecimiento y, para poder llevar esto a un nivel superior, necesita un reordenamiento a nivel organización. Para Antonio SRL la empresa ha caído en un declive de ventas en comparación con los años anteriores, ya que el mercado se ha vuelto muy competitivo, razón por la que necesita impulsar las ventas y aumentar su cuota de mercado frente a la competencia.

Propuesta de mejora

La implementación de plan de marketing basado en estrategias de marketing digital, por medio de herramientas tecnológicas y/o electrónicas, se vuelve una opción eficiente, rápida y económica, con el único fin de conquistar el mercado en el que cada vez más clientes buscan realizar actividades comerciales de forma inmediata, segura y de calidad, el mercado en línea. Y al mismo tiempo usando el efecto viral que tienen hoy los canales como las redes sociales, que permiten difundir mensajes a mucha más gente de manera casi inmediata.

La combinación de la información, tecnología y la informática están siendo utilizadas como factor competitivo dentro de las empresas. El uso de las redes sociales dentro de las empresas conlleva el manejo de la información como pilar importante, la tecnología está permitiendo capacidades en el ámbito de las comunicaciones y negocios para el alcance de nuevos mercados. Con la llegada de internet a los teléfonos inteligentes y tablets el consumo en el área de negocios electrónicos ha incrementado, siendo este un crecimiento exponencial.

Hoy día la gran cantidad de gente posee un teléfono celular inteligente, las cuales lo utilizan para acceder a las redes sociales. Ahora es tiempo de las oportunidades, lo cual, de esta manera, lo que compete a los investigadores y desarrolladores es crear o diseñar estrategias que permitan controlar el nuevo entorno.

Pese a esto muchas oportunidades de negocios terminan en fracasos al no establecer un enlace indispensable entre la innovación y el descubrimiento de una idea interesante, con los objetivos esperados y los recursos disponibles. Por ello es vital para Antonio SRL disponer de una clara estrategia y planificación de marketing digital, ya que de no hacerlo corre el riesgo de perder su cuota de mercado frente a la competencia.

El principal reto será afrontar la adopción de estrategias de marketing digital e integrarlas dentro de los procesos de valor, considerando el nuevo rol de esta herramienta y el mercado electrónico de consumo.

En este estudio de caso de analizaron algunas de las estrategias y herramientas empleadas para lograr este fin, ya que la concepción de este trabajo nació de la necesidad de captar una mayor participación de mercado y a la vez posicionar a la empresa a través de los diferentes medios digitales como son el correo electrónico y

redes sociales como canales de distribución, con la finalidad de incrementar las ventas de la empresa y al mismo tiempo desarrollar indicadores de mercado que permitan generar ofertas formativas eficaces.

En la actualidad se está generando un cambio en la economía global con un impacto sin precedentes en todos los sectores productivos. Internet y redes sociales hoy día son un requisito esencial para funcionar en la sociedad y ser un participante activo de la nueva realidad, lo que es válido para las personas, empresas u organizaciones.

Es por tal motivo que el marketing digital se convierte en una herramienta importante con la que beneficiara a Antonio SRL, mejorando su desempeño dentro de la empresa con ayuda de formatos interactivos, redes sociales y además los diferentes aspectos del negocio, como ser el precio, la segmentación de productos, la distribución digital y la comunicación inmediata.

La opinión de los empleados acerca de una futura venta online también es fundamental, porque al ser los principales operadores del nuevo sistema para comercializar los productos de la empresa, es importante hacer un relevamiento de sus conocimientos previos para así tener en cuenta la capacitación en la que se deberá invertir.

Lo que revelo la investigación que les realizamos es que todos están muy entusiasmados por colaborar en que la empresa crezca, más allá de que esto es su fuente de trabajo, la visión es muy positiva y la empresa cuenta con un alto grado de compromiso por parte del personal.

Por un lado encontramos a los que hace más de diez años que forman parte del equipo de producción y quieren seguir haciéndolo, cuando los indagamos por lo que harían si la empresa cierra que realmente no se imaginan en otro lado fueron sus respuestas, para los de mayor edad sería un golpe emocional muy duro, y eso demuestra el grado de lealtad incalculable. Esto demuestra que están dispuestos a aprender nuevos procesos, que no irán en contra de un cambio, y lo que es más importante, que mucho aman lo que hacen.

Por otro lado, los más jóvenes y con menos tiempo en la empresa sienten y sentirán el orgullo de trabajar en Antonio SRL, y los hace sentir importantes que vistos desde afuera la empresa parezca más grande, lo que demuestra el valor que generó la empresa en todos estos años de trabajo, lo que hoy día es una de sus ventajas competitivas, con las que debe salir al mercado para seguir defendiendo su lugar.

También se debe tener en cuenta al cliente, ya que la relación entre la empresa y el mismo es una actividad fundamental, ya que Antonio SRL no existiría si no tuviera clientes por atender, es por tal motivo que dicha empresa dedica gran parte de su tiempo y esfuerzo a tratar de aumentar la cartera de clientes y el grado de satisfacción de los mismos.

Hace algunos años Antonio SRL comenzó a enfocarse con una mayor fuerza en sus clientes, aunque no cuenta con las herramientas necesarias para segmentarlos, ni

para determinar claramente cuáles son sus preferencias ni el grado de rentabilidad de cada uno. Actualmente una herramienta fundamental es el Marketing Digital.

Esta herramienta permitirá agilizar la distribución de los canales de ventas de la empresa, con lo cual se mejoraría la relación con los clientes ya que los mismos recibirían un servicio más eficiente y rápido. La lealtad de los clientes es el factor fundamental para que Antonio SRL consiga un crecimiento, teniendo en cuenta la importancia de que los clientes vuelvan a comprar.

El marketing digital beneficiara a la empresa ayudándola a entender los cambios en los hábitos de compra de los consumidores y entregándole beneficios en la medida de sus necesidades, como ser compras por internet sin la necesidad de venir personalmente a comprar ellos al negocio.

Si la empresa combina su potencial y su nivel de excelente calidad, la venta a través de internet estará a la par de sus competidores más semejantes y no hay nada que indique que esto no podría funcionar como lo pensaba dicho dueño. Cabe aclarar que muchas veces en la gestión del cambio lo que fracasa es la forma de transmisión, la falta de aceptación y la mala comunicación que terminan generando la resistencia al cambio.

Capítulo III

Marketing digital

Hoy día es importante que las empresas sean flexibles para poder adaptarse más rápido a los requerimientos de los clientes y los cambios tecnológicos que sufren dentro de la industria en la que se encuentran. Deben actualizarse constantemente porque si no pueden caer en la mediocridad, es decir, que se mantienen en una situación de meseta y no pueden crecer, pero si decaer.

El marketing digital es la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. Todas las técnicas del mundo off-line son imitadas y traducidas a un nuevo mundo, el mundo online.

Cuando hablamos de marketing digital nos referimos a un amplio canal de comunicación como son las redes sociales, entre las cuales podemos distinguir Facebook, Twitter, Instagram y WhatsApp. Son un nuevo camino para llegar a los clientes. Es una nueva área de negocios en el mundo del internet, donde se utilizan correos electrónicos, páginas web y otras herramientas basadas en el uso del mismo.

Es una herramienta para que el cliente pueda estar más cerca del producto/servicio que se ofrece, donde con un clic se puede hacer un buen negocio de una manera rápida y sencilla.

Para las empresas es importante conocer las necesidades de los clientes y atender sus exigencias de la forma más ágil posible, y así mantener la fidelidad de los mismos.

La web es una herramienta de marketing y como tal debe estar orientada al usuario. La forma de organizar los contenidos y el flujo de navegación, el estilo de redacción y el tipo de funcionalidades no deben ser los mismos si la web va dirigida a jóvenes o a gente de mayor edad, a particulares o a empresas, a cliente final o a distribuidores.

Muchas páginas webs de empresas se centran en un tipo de cliente profesional, como pueden ser distribuidores, detallistas, agentes u otras empresas del sector. De hecho lo más habitual es que las webs de empresa se dirijan por un lado al cliente final y por otro al intermediario comercial, a través de un área restringida o extranet que permite comunicarse de forma privada y personalizada con los clientes profesionales.

Actualmente el uso de tecnología en las empresas, permite a las mismas tener un conocimiento mucho más amplio del mercado al que se quiere llegar, ya que se obtiene una comunicación de doble vía, permitiendo recolectar información para definir el

target de la empresa. Por ejemplo: nueva moda, los gustos de los consumidores, preferencias, opiniones.

Una de las grandes ventajas que ofrece el marketing online es la posibilidad de medir los resultados de cualquier acción de forma precisa, rápida y gratuita, sólo necesitamos que el analista de sistemas coloque un código de programación en la web.

A través de herramientas como Google Analytics podemos saber cuántas visitas recibe la web, cuántas acabaron en ventas, o cualquier otra acción (suscripción a una newsletter o un concurso, por ejemplo), qué páginas se visitan más y qué partes de una página se cliquean más, la procedencia geográfica de las visitas, las palabras clave y muchos más datos.

Las herramientas de medición de resultados ofrecen tanta información que, en ocasiones, parece casi excesiva. Lo aconsejable es dedicarle un tiempo inicial para analizar cuáles son los datos que más pueden interesar, entre los que no puede faltar nunca el de conversión, es decir, que porcentaje de visitas recibe la página.

Antes de comenzar el desarrollo de una web, la empresa tiene que reflexionar sobre el modelo de negocio online que pretende gestionar en Internet. La estrategia digital consiste en desarrollar una web adaptada a los objetivos que se quieren conseguir, el tipo de cliente al que se quiere llegar y los mercados que tiene intención de abordar.

Básicamente estos objetivos serán: tener simplemente una referencia con los datos de empresa e información de los productos en Internet; potenciar la imagen de empresa y su marca; promocionar los productos para provocar el incremento en las ventas; y vender online

El último aspecto que tener en cuenta en el desarrollo de una web es su mantenimiento. Es habitual que la empresa incluya nuevos contenidos, actualice precios o cualquier otra información. La web es una herramienta viva, una vez creada hay que mantenerla.

El mantenimiento de una web suele convertirse en un problema para empresas que no tienen en su plantilla un consultor informático que se encargue de esta labor. Lo más aconsejable es desarrollar previamente la web con un gestor de contenidos sencillo que la empresa luego pueda manejar con relativa facilidad para hacer, al menos, modificaciones tales como subir una nueva ficha de producto, cambiar textos, imágenes o vídeos.

Antonio SRL contrató un analista de sistema para poner en marcha la propuesta. Lo primero que se hizo fue crear la página web, donde se realizó un análisis de los requerimientos de los clientes. Durante los primeros 3 meses la página tuvo un mantenimiento de 2 veces por semana, para ir adaptando la web a los requerimientos de los clientes. Luego de este periodo de tiempo se optó por un mantenimiento de una vez por mes.

Para que la empresa logre posicionar su página web debe:

1. Destacar los beneficios que proporcionará al cliente con sus productos y servicios en cuanto entrega y logística de estos, ya que el cliente compra por los beneficios que le traerá el comprarlos, además de sus características.
2. Enlazar la página web en los sitios más utilizados en internet como ser google, para lograr una mayor cantidad de visitas.

Definir su fase clave a posicionar, la cual debe estar relacionada con la temática de su página como “Librería Antonio SRL”, “Productos de librería”, etc.

A continuación, se muestra la página web de Antonio SRL:



La empresa también utilizó el “Correo Electrónico”, ya que ésta es una herramienta que está dirigida tanto a clientes que soliciten información de productos, así como aquellos que deseen estar actualizados de las novedades que la empresa ofrece, enviándoles un catálogo en línea de los productos disponibles, con sus respectivos precios e información acerca de los mismos.

Luego de establecida la página web de la empresa, se optó por crear las redes sociales de la empresa.

Entre ellas se encuentran:

- Facebook: En un universo dinámico pensado para compartir con los amigos, proponemos comunicarnos con el mismo espíritu: hablar en un tono amigable, entretener y al mismo tiempo brindar información fresca y actual sobre los productos o servicios ofrecidos. Durante el primer mes la empresa obtuvo 150 seguidores y después de los tres meses paso a tener más de 500.
- Instagram: Una red social dinámica y juvenil, con más de 150 millones de usuarios diarios. Una plataforma extremadamente visual, que permite mostrar las marcas de manera más humana y acercarnos a nuestras audiencias, ya que la imagen lo es todo. El primer mes Antonio SRL alcanzo 100 seguidores y luego de los cuatro meses paso a tener 350.
- Twitter: Contenido categorizado en #hashtags, un ranking con los temas más hablados del día, y el poder de la síntesis en 130 caracteres. La clave de Twitter es generar contenido específico para esta red, usar la creatividad en cada tweet para aprovechar Trending Topics, y aumentar los Followers. Luego de su creación la empresa consiguió 150 seguidores y pasado los seis meses obtuvo más de 400 seguidores.

Las redes sociales son una excelente herramienta de “Branding o gestión de imagen de la empresa”. Al participar en una comunidad de usuarios con una imagen corporativa propia, está difundiendo los signos de identidad de la misma. Dicho de otra manera, no sólo las marcas, productos y/o servicios que la representan en la red, sino también la actitud hacia la comunidad dejarán ver de qué está hecha la empresa.

La empresa recibe más consultas sobre los productos y ventas a través de las redes sociales, ya que, como responsable de la atención de dicha web y redes sociales, la empresa designó a un empleado para atender a las mismas y a su vez agilizar el tiempo en la espera de los clientes al momento del retiro de la compra.

La empresa encontró en las redes sociales el marco perfecto para desarrollar sus campañas promocionales, en los que se destacan descuentos exclusivos para seguidores, promociones con regalos, sorteos, entre otros. Son muchas las vías escogidas para fomentar la compra directa por parte de los “followers” de la empresa y su correcta combinación ha terminado por convertir a las redes sociales en productivos instrumentos de venta para la empresa.

SEO y SEM

La empresa también optó por implementar el Seo (Search Engine Optimization) y Sem (Search Engine Marketing). El Seo trata de conseguir las mejores posiciones en los

grandes buscadores de internet de forma natural y sin necesidad de pagar por un servicio de anuncios. El analista de sistema es un experto en distintas técnicas que, aplicadas a una página web o blog, consigue que la empresa suba de posiciones en Google o Yahoo, por ejemplo, cuando los usuarios buscan determinados términos en sus cuadros de búsqueda.

Se puede afirmar que el SEO es una forma de publicidad que no es gratuita, pero sí bastante barata, ya que no se pagó a Google para que muestre a Antonio SRL en su primera página de resultados, pero sí a programas que la ayudan a llegar hasta esa posición.

Por otro lado, tenemos el SEM, que se dedica a publicitar y promocionar un negocio online por medio de enlaces y anuncios de texto o gráficos pagados. El SEM tiene en cuenta varios aspectos para promocionar una página, aunque su principal arma es la publicidad directa a través de los enlaces promocionados.

Pero el SEM no es únicamente pagar por poner un anuncio y ya está, comprende muchísimos otros aspectos a tener en cuenta a la hora de lanzar la campaña de enlaces publicitarios, como son el eslogan del anuncio, texto que lo acompaña, en qué países debe aparecer, para qué términos de búsqueda

Ventajas del Marketing Digital

- Es una herramienta de branding o gestión de imagen de la empresa: al participar en una comunidad de usuarios con una imagen corporativa propia, se difunden los signos de identidad de la compañía. Dicho de otra manera, no sólo las marcas, productos y/o servicios que la representan en la red, sino también la actitud hacia la comunidad dejará ver de qué pasta está hecha la empresa.
- Permite establecer una atención personalizada con el cliente: existen múltiples formas de establecer canales de comunicación directa con los clientes. Los más habituales son los canales de asistencia técnica, de resolución de dudas, valoración de los productos, etc. Dichos canales permiten obtener la opinión directa del consumidor que difícilmente la obtendría de otro modo.
- Puede generar tráfico hacia tu sitio web: si el perfil de la empresa obtiene una buena respuesta por parte de los usuarios, la misma logrará más clientes interesados para ampliar la información que hayan podido consultar en la red social.
- Permite conocer la reputación de las marcas, productos o servicios: con una búsqueda podrá ver qué como es reconocida en la web. Además de analizar los comentarios que afectan a la empresa, podrá saber qué acciones emprenden las empresas de la competencia y hacerse una idea de cómo está el mercado.

- *Brinda la ocasión de contactar a nuevos clientes*: una parte de los consumidores está en las redes sociales buscando productos y/o servicios como los que ofrece la empresa, en otras palabras, el éxito está al alcance.
- *Permite adaptar la comunicación en función a los diferentes tipos de usuarios*: concede la oportunidad de establecer diferentes tipos de implicación en función de los diferentes tipos de usuarios. Por ejemplo, puede ofrecer ventajas exclusivas para quienes se hagan fan de la página en las redes sociales, diferenciándolo así del resto de usuarios.
- *Sirve para fidelizar a los clientes*: a través de la atención personalizada podrá dar una respuesta inmediata a los mismos, respondiendo a sus demandas con agilidad y precisión, consiguiendo que se sientan atendidos y que la premien con su fidelidad.
- *La plataforma se retroalimenta de sus contenidos*: si los contenidos publicados atraen la atención de los usuarios, éstos opinarán y participarán de los mismos. Los comentarios de los comentarios, también serán interesantes para otros usuarios y de esta manera, si el tema es de interés, llega un punto en que los propios usuarios van profundizando y proporcionando información al respecto, haciendo crecer la cantidad de contenido relacionado al perfil o página de la empresa.
- *Es un sistema de publicidad interno eficaz*: la capacidad de segmentación de esta herramienta es impresionante. Es un medio de publicidad de muy bajo costo que la empresa optó por aprovechar.
- *Permite aprovechar las propiedades virales del sistema*: si a los usuarios les gusta algo, lo envían o comparten la información con sus contactos. El reto es crear comunicaciones para llegar a difundirse viralmente entre miles de usuarios.

Ventas

Mediante la investigación realizada, los resultados obtenidos demuestran una realidad muy positiva. Hay una gran oportunidad de expansión, crecimiento, y desarrollo de la empresa que está en un nivel de competencia plena todavía.

Luego de haber creado la página web y las redes sociales la empresa obtuvo un incremento en sus ventas del 30% anual en comparación con el año pasado. De esta manera se evidencio un incremento de la demanda y los consumidores demostraron mayor entusiasmo, confianza y predispuestos a gastar.

La inversión que la empresa realizó revela que está desde hace varios años en condiciones financieras y económicas de llevar adelante un cambio de este tipo, lo que contamos a lo largo de este trabajo acerca de la situación del dueño es lo que a simple vista demuestra porque al día de hoy no se implementaron.

También cabe aclarar que hay varios factores que favorecieron el incremento en la rentabilidad de la misma. Entre ellos se encuentran:

- Aumento del uso del celular para chequear precios online, en compras offline.
- La mejora en la logística, distribución y plazos de entrega, enfocado en el envío a domicilio y en los plazos de entrega menores a una semana, han beneficiado el aumento de las transacciones online.
- El crecimiento sostenido de la proporción de usuarios de internet que realizan compras en línea.
- Los compradores destacan la comodidad como principal ventaja de la compra online, seguido por el ahorro de precio.
- En el último año se incrementó el uso de tarjetas de crédito para la compra online: 7 de cada 10 compradores las utilizan.
- El continuo crecimiento del número total de usuarios de Internet en el país: de 7,6 millones de usuarios en 2004 a 32,2 millones a fin de 2014.

Conclusión

El principal objetivo de la empresa es optimizar la rentabilidad, pero lo más importante es encontrar la manera de lograrlo. Está demás decir que el modo de hacerlo es incrementando las ventas o disminuyendo los costos, pero hay que destacar que los que logran aumentar las ventas mediante una estrategia de marketing digital son el capital humano de la empresa, ya sea mejorando el producto (mejora continua), ofreciendo un producto innovador, etc.

El marketing digital no es el futuro, pero hace tiempo que está sucediendo y las empresas no lo saben aprovechar. Hoy día es importante que las empresas tengan una estrategia de marketing digital, donde se puede encontrar un entorno de respuestas inmediatas y eficientes, que ayudan a la empresa a reaccionar más rápido al mercado en el cual están insertas.

A pesar de conocer la importancia del mismo y de convivir día a día con este medio de comercialización, nos asombramos de los resultados que podemos obtener si una estrategia es bien implementada.

El éxito de una estrategia comercial no se mide solo con la cantidad de usuarios que nos siguen en internet/red social o con la cantidad de información que brindamos, sino la forma en como nos relacionamos con nuestros propios clientes. En estos momentos no es posible formar parte del mercado sin estar relacionados de alguna manera con nuestros clientes y tener en cuenta lo que piensan y opinan de la empresa, para poder mejorar los aspectos que sean necesarios.

Lo que comenzó principalmente como una herramienta dedicada a mejorar la imagen de marca y captar nuevos clientes ha terminado convirtiéndose en un instrumento de venta directa gracias a su correcto desarrollo.

A lo largo del tiempo, las empresas que logran expandirse son, independientemente de sus procesos, las más conocidas. Puesto que, logran calar en el colectivo social de manera tan profunda, que son recordadas y evocadas a través del tiempo.

Es en este punto donde radica el valor del marketing digital. Ya que, es la herramienta que proporciona notoriedad para una empresa, a un bajo costo y sobre todo con algo muy importante: la retroalimentación casi instantánea por parte del grupo objetivo.

Más que llegar a usuarios o consumidores, esta estrategia llega a personas. Personas que pueden identificarse con los ideales de la empresa hasta el punto de hacerlos suyos. Y esto es fundamental para lograr tener un buen posicionamiento e

imagen en el mercado. Ya que, si se llega a la persona de manera positiva y con la suficiente intensidad para ser recordado, al momento de contactar al cliente para ofrecer los servicios de la empresa hay una mayor oportunidad de ser aceptado. Y por consecuencia un alto nivel de aceptación no sólo implica tener más clientes sino ser más competitivo en el mercado. Por ende, la importancia del marketing digital está vinculada de manera directamente proporcional, al grado de competitividad que una empresa puede llegar a tener en determinado mercado.

Es por todo lo expuesto anteriormente que el marketing digital es una herramienta completa, interactiva, rentable, con información oportuna y sobre todo es una parte integral y fundamental para alcanzar los logros que Antonio SRL está buscando alcanzar.

Por lo tanto, la relevancia del presente proyecto de investigación está dada por la eficiencia con la que el marketing digital puede potencializar una empresa. Además de la competitividad con la que Antonio SRL logró desarrollar un buen posicionamiento e imagen de la empresa en el mercado, con un bajo nivel de presupuesto, a partir de la implementación de la herramienta.

BIBLIOGRAFIA

Libros:

Cejas, Omar y Lanza, Paulo. “Dirección Estratégica” Editorial Nobuko, 2006. Buenos Aires, Argentina.

Dei, Daniel. “Tesis”. Editorial Prometeo Libros, 2006. Buenos Aires, Argentina.

D`Andrea, Guillermo, (2010) ‘*La esencia del Marketing*’, Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Fassio, Adriana, Pascual, Liliana y Suarez, M. Francisco “*Introducción a la metodología de la investigación*”, 2da edición, Buenos Aires: Macchi Grupo Editor.

Martinez Echezárraga, Jon. “Empresas Familiares, Reto al destino”. Editorial Granica, 2010. Buenos Aires, Argentina.

Sabino Carlos. “Como hacer una tesis” Editorial Lumes Humanitas, 1998. Buenos Aires, Argentina.

Scavone, Graciela M. “Como se escribe una tesis” Editorial La Ley, 2002. Buenos Aires, Argentina.

Textos Citados:

Cejas, O. y Lanza P. (2006). *Dirección Estratégica*. Buenos Aires, Argentina.: Nobuko.