

# Universidad Abierta Interamericana

## FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



Tesis

**“Marketing Digital en Pymes Familiares”**

**Apellido y Nombre:** Abalo, Patricia Alejandra

**Carrera:** Licenciatura en Comercialización

**Campus:** Lomas de Zamora

**Año:** Diciembre 2018

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1: LA EMPRESA.....	7
CAPÍTULO 2: EMPRESAS FAMILIARES.....	12
CAPÍTULO 3: GESTIÓN EN UNA EMPRESA FAMILIAR.....	18
CAPÍTULO 4: MARKETING DIGITAL.....	28
CAPÍTULO 5. ABORDAJE METODOLÓGICO.....	41
CONCLUSIONES.....	53
BIBLIOGRAFÍA.....	54

## Introducción

El presente trabajo trata sobre el “Marketing digital en Pymes Familiares”.

Actualmente, fortalecer la propia empresa constituye un desafío que los integrantes se plantean de manera permanente.

En lo respectivo a la mayoría de los problemas de las pequeñas y medianas empresas familiares, pasan por el enfoque y estilo de administración de los negocios

Es preciso señalar que este tipo de empresas son a las que más dificultades les presenta el contexto.

Por lo general, los principales cierres de firmas se deben a la falta de profesionalización y de controles, limitaciones en las habilidades a desarrollar dentro de la administración y gerencia de la empresa otro de los problemas que enfrentan las pymes familiares es la falta de planificación para poder prevenir y resolver problemas.

Ese contexto, se suma a las propias limitaciones que surgen desde el seno mismo de las pymes, según puede comprobarse a lo largo de este trabajo.

Muchas de esas limitaciones provienen de su condición de empresa familiar, una tipología dominante en nuestro país.

Las pymes familiares se enfrentan a un gran desafío en este entorno de constante cambio y por ello, resulta fundamental su adaptación e incorporación de las nuevas tecnologías para lograr una ventajas que les permitan diferenciarse de la competencia, captar mayor clientela y obtener cada vez mejores resultados. Por este motivo resulta fundamental la aplicación de estrategias únicas, como las de marketing digital.

Una empresa, sea grande, mediana o pequeña para ser competitiva debe renovarse continuamente. Esta necesidad se potencia aún más por las innovaciones tecnológicas, como ser el uso de internet, redes sociales y la incorporación de los dispositivos móviles en la vida diaria.

Marketing Digital en Pymes Familiares  
Resulta fundamental que toda organización tenga presencia online, un ejemplo es contar con una página web, donde su diseño debe resaltar de los de sus competidores, el contenido agregar valor a sus clientes y la gestión de la relación con los usuarios través de las redes sociales debe ser dinámica e interactiva.

Por lo expuesto, es que el presente trabajo posee como propósito analizar el marketing digital y sus herramientas, dentro de las pymes familiares para lograr el aumento del valor de la empresa.

## **Planteo del Problema**

Es relevante conocer la importancia del marketing digital, con el propósito de brindar herramientas prácticas y evaluar su impacto en la competitividad y rentabilidad de las pymes familiares.

La pregunta problema es la siguiente:

¿Cuál es la importancia del marketing digital y cómo se puede aplicar en las pymes familiares, para fortalecer la competitividad y rentabilidad?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar el marketing digital y sus herramientas, dentro de las pymes familiares para lograr el aumento del valor de la empresa.

### **Objetivos Específicos**

- Desarrollar las características y problemáticas comerciales de las pymes familiares.
- Analizar las problemáticas que enfrentan las pymes comerciales de sectores tradicionales.

## Marketing Digital en Pymes Familiares

- Explicar los conflictos que enfrentan las pymes familiares actualmente ante los nuevos cambios.
- Reconocer las principales fuentes de conflictos de las pymes para así proponer los cambios necesarios
- Identificar las herramientas del marketing digital que pueden servir para fortalecer el negocio de las pymes familiares.
- Describir de qué manera se puede reorganizar una Pyme familiar utilizando herramientas propias del marketing digital.

## Justificación

La importancia del uso del marketing digital para las PYMES no radica en una moda o tendencia, radica en el cambio en la forma que el consumidor hoy en día se informa y toma decisiones de compra. En los canales que utiliza para este proceso.

Lo primero que requiere una PYME es entender qué es el Marketing Online y cómo funciona. Aún existen muchas empresas que piensan que el Marketing Digital consiste solamente en utilizar las redes sociales. Así que el primer paso es la capacitación, independientemente de si se contrata externamente o no a una empresa especializada, las PYMES deben saber en profundidad sobre esta temática.

Las PYMES deben tener claro que el Marketing Digital es un sistema que debe integrar varias herramientas para tener una presencia total en internet, para poder ser encontrado por sus clientes, para generar leads, para vender.

Los elementos mínimos que requieren para generar este sistema son:

### Marketing Digital en Pymes Familiares

-Una página web orientada al cliente y por consiguiente, a los buscadores. Que esté estructurada para ser una máquina que convierta visitas en leads y leads en clientes.

-Una plataforma de contenido, es decir, un Blog que proporcione información de mucho valor y utilidad para su mercado, que los ayude a posicionarse como expertos en su área de negocio y que permita llevar más tráfico a su sitio.

-Redes Sociales adecuadas para el tipo de mercado al que va dirigido, que ayuden a amplificar los mensajes y contenido. Es decir, que se acerquen al mercado y permitan generar engagement y comunidad en torno a temas comunes y asociados con tu negocio.

Es apropiado mencionar que existen más elementos a considerar como el SEO, SEM, Mobile Marketing, Local Search, etc. Pero esto ya dependerá de la estrategia elegida, los objetivos e inclusive la propia marca.

## CAPÍTULO 1: LA EMPRESA

### 1.1 La empresa como organización

La organización influye en el funcionamiento de toda empresa, es por eso que se debe tener presente. Etkin sostiene que el concepto de organización *“se caracteriza por referir a pautas de relación estables que comparten individuos y grupos, y que les permiten realizar un esfuerzo coordinado, aun cuando el contexto cambiante también requiera una adaptación en su rumbo”*.<sup>1</sup> Para este autor, importan tanto los objetivos compartidos como las condiciones de existencia del sistema, debido a que expresa que la organización constituye un doble intento de brindarle autonomía al sistema y también de permitir su adecuación a los cambios ambientales, sin perder identidad.

Muchos factores influyen en una organización, en el interior de una sociedad y su administración debe responder a ellos. Cada organización debe responder a las necesidades de sus clientes, presiones legales y políticas y a cambios económicos y tecnológicos. Las circunstancias económicas y de mercado y las innovaciones tecnológicas propician el ambiente de una organización, del mismo modo que las legislaciones nacionales e internacionales, condiciones políticas, sociales y las condiciones culturales externas a la organización. En su conjunto, estos componentes influyen en el funcionamiento de una organización, y la manera en que esta se estructura.

Los representantes de las empresas trabajan cada vez más en un medio económico impredecible. Actualmente, lo importante para los gerentes es responder rápidamente a las cambiantes condiciones económicas de otros países. Además, los sorprendentes e inesperados resultados de las innovaciones tecnológicas exigen atención y acciones de conducción inteligentes<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Etkin, J. Gestión de la complejidad en las organizaciones, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009., p.44.

<sup>2</sup> Schvarstein, L. Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Paidós, Buenos Aires, 2005.

### Marketing Digital en Pymes Familiares

El aumento de las regulaciones gubernamentales ha causado impacto en las acciones administrativas, en la producción y en las políticas de trabajo a nivel global en los últimos años. La manera en que una empresa dirige los negocios está determinada por las tarifas arancelarias, las normas de seguridad y salud laborales, y la igualdad de oportunidades en el trabajo. Para la mayoría de las organizaciones, los factores que generan incertidumbre son: los proveedores, los clientes, los competidores, las agencias gubernamentales y los grupos de presión que defienden intereses personales<sup>3</sup>. Existen diversos disparadores del cambio, en el caso de las empresas se ha producido un aumento en las expectativas de los clientes, un cambio en la naturaleza de la competencia, y una nueva concepción del tiempo; no solamente es necesario conocer a los clientes, sino también anticiparse a sus necesidades.

Porter y Kramer<sup>4</sup>, afirman que la nueva economía global obliga a incorporar nuevas técnicas de administración que muchas veces generan verdaderas revoluciones; el cambio no es suficiente en la actualidad. Esta situación obliga a los directivos de las organizaciones a realizar procesos de cambio planeado, que es el esfuerzo sistemático para rediseñar una organización de tal manera que le permita adaptarse a los cambios del entorno o para poder lograr nuevos objetivos.

Por último, es relevante destacar que todas las organizaciones tendrán que aprender a innovar, pero la innovación debe planearse y organizarse como un proceso sistemático de práctica continua. Esto implica abandonar lo conocido y volver a iniciar el proceso desde el principio.

Etkin afirma por lo tanto, que las organizaciones orientadas al aprendizaje son aquellas en las cuales<sup>5</sup>:

a. *“El aprendizaje se produce en el momento oportuno: prevé los desafíos y amenazas y detecta las oportunidades.*

b. *El aprendizaje es generador de flexibilidad y agilidad.*

---

<sup>3</sup> Porter, M.; Kramer, M. Estrategia y Sociedad. Harvard Business School Publishing Corporation. USA, 2000.

<sup>4</sup> Ibídem.

<sup>5</sup> Etkin, J. Gestión de la complejidad en las organizaciones, Op.Cit., p.45.



Marketing Digital en Pymes Familiares  
*c. Sus integrantes se perciben a sí mismos como capaces de generar nuevas formas de obtener los resultados esperados”.*

## **1.2 La empresa estructuralmente**

Los diseños estructurales brindan mayor apoyo y facilitan a los empleados, la tarea de llevar a cabo el trabajo de la organización. Etkin expresa que el reto para los gerentes consiste en diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficacia y eficiencia, alcanzando al mismo tiempo las metas y objetivos de la organización<sup>6</sup>. Una estructura organizacional es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan.

Cuando los gerentes desarrollan o modifican la estructura de una organización, están aplicando en realidad el diseño organizacional, un proceso que implica tomar decisiones acerca de seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización. Una estructura organizacional debe servir para lograr los objetivos organizacionales y para regular el comportamiento de las personas, imponiendo a los individuos una adaptación a la organización.

La estructura es el medio por el cual se ejerce el poder, se toman decisiones y se llevan a cabo las actividades de las organizaciones. Al respecto y siguiendo lo expuesto por Etkin, es pertinente mencionar que no todas las organizaciones están estructuradas de la misma forma, pues lo que funciona bien en una organización puede no dar resultado en otra<sup>7</sup>. Por ello, en la mayoría de las organizaciones se medita mucho antes de diseñar una estructura apropiada. La elección de un sistema estructural siempre dependerá del estudio y el análisis de diversas variables del entorno.

Es preciso señalar que un entorno puede ser estable o inestable, los objetivos y estrategias fijadas por la gerencia general de una empresa pueden hacer hincapié en la eficacia y eficiencia interna o en la adaptación a los mercados externos, las tecnologías de producción pueden ser rutinarias o no rutinarias, y el tamaño de una empresa puede ser pequeña, mediana

---

<sup>6</sup> *Ibídem.*

<sup>7</sup> *Ibídem.*

Marketing Digital en Pymes Familiares o grande<sup>8</sup>. Cada variable influye en el diseño estructural correcto, el ambiente externo y la tecnología influyen entre sí. También influyen en la estructura los procesos humanos como el liderazgo y la cultura. El tamaño de la empresa por sí solo, implica el empleo de sistemas formales de administración. Conforme una empresa crece, ésta no puede mantenerse sin una estructura formal. Las grandes organizaciones son así necesariamente más burocráticas que las medianas y pequeñas.

EMPRESA PEQUEÑA	EMPRESA GRANDE
Responde con rapidez a los cambios	Opera en una economía de escala.
Su alcance es local, subregional y regional.	Su alcance es global.
Estructura orgánica sencilla.	Su jerarquía es vertical, mecánica compleja.
Busca sus nichos de mercado.	Mercado relativamente estable
Pequeños emprendedores	Personal profesional

Fuente<sup>9</sup>

El comportamiento en las organizaciones, también constituye un factor preponderante dentro del ámbito organizacional, porque se encuentra determinado por el factor humano, y es precisamente el factor humano, el que posibilita que una empresa obtenga un importante crecimiento en los distintos aspectos que componen la misma. Es el factor humano quien asume el liderazgo, diseña estrategias comunicacionales, sociales, de marketing, y de políticas de RSE, entre las más destacadas. Robbins señala que el comportamiento organizacional “*es el campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de*

<sup>8</sup> Mintzberg, H (2014). Diseño de Organizaciones eficientes. Ed. El Ateneo, Argentina.

<sup>9</sup> Robbins. Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. 10a Edición. Tomo I p. 23. Pearson Educación de Méjico. S. A. Prentice-Hall INC. México, 2004.

Marketing Digital en Pymes Familiares  
*aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización*”<sup>10</sup>.  
Por su parte Dubrin afirma que el comportamiento organizacional es *“el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización”*<sup>11</sup>.

Por último, es importante señalar que para Etkin la organización constituye un marco de referencia, un conjunto de expectativas compartidas. *“Los individuos y grupos forman parte de un esquema predefinido, pero también de un conjunto que ellos mismos producen a través de la interacción y el trabajo cotidiano”*<sup>12</sup>. Como se puede observar, no todo es armonía en las organizaciones, debido a que existen divergencias y oposiciones internas, generalmente. Esto directamente se relaciona directamente con los procesos de cambios, ocurriendo dentro de los límites que hacen viables a la organización porque en palabras de Etkin *“la dinamizan, pero no la destruyen”*<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> Robbins. Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. 10a Edición. Tomo I. Pearson Educación de Méjico. S. A. Prentice-Hall INC. México, 2004, p.34.

<sup>11</sup> Dubrin, A. Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Cengage Learning, 2003, p.13.

<sup>12</sup> Etkin, J. Gestión de la complejidad en las organizaciones, Op.Cit., p.47.

<sup>13</sup> Etkin, J. Gestión de la complejidad en las organizaciones, Op.Cit., p.48.

## CAPÍTULO 2: EMPRESAS FAMILIARES

### 2.1 Características de las empresas familiares

La mayoría de las empresas familiares forman parte de las pequeñas y medianas empresas, es decir, son PYMES pero no debe confundirse porque no todas las PYMES son empresas familiares y viceversa<sup>14</sup>. No existe una definición concreta de empresa familiar. Entre los diversos autores que abordan la temática, se encuentran quienes piensan que categorizar o no como empresa familiar es sólo una cuestión de distribución de la propiedad de la empresa. Otros autores sostienen que depende de quién ejerce el control, y para algunos doctrinarios, también influye la intención de continuidad en la propiedad y -forma de gobierno que se tenga.

Según los especialistas, las PYMES familiares en la Argentina alcanzan al 90% del total, y de acuerdo con el Club Argentino de Negocios de Familia (CANF), mueven el 70% del empleo privado y generan el 68% del PBI.

Es pertinente expresar como se mencionó en párrafos precedentes, que las empresas familiares son empresas cuyas propiedades y gestión son manejadas por familias, o sea, que no sólo deben atender las dificultades propias de un negocio sino también las que se presentan en el seno familiar<sup>15</sup>. Además de lograr rentabilidad y competitividad para sostenerse en el mercado, esas empresas deben preservar la unidad familiar para lograr continuar en manos de la siguiente generación.

La mayoría de las personas tienden a confundir empresa familiar con PYME, desconociendo que muchas de las mayores empresas de un país son empresas familiares, o con cualquier tipo de negocio individual. Muchas personas ponen en marcha emprendimientos particulares para subvenir las necesidades económicas de su familia, pero sin intención o posibilidad de importantes desarrollos o de que otros miembros de la familia lo continúen. Es por eso, que en este sentido se debería considerar que una empresa *“es empresa familiar cuando el nex*

---

<sup>14</sup> Dubois, J. (2014) La empresa familiar frente al derecho argentino. Hacia su reconocimiento y sustentabilidad jurídica. E.D. Tomo 236, 17-2-10. , p.2 N°21.

<sup>15</sup> *Ibíd.*

Marketing Digital en Pymes Familiares  
*permanente de unión entre la empresa y la familia es la cultura voluntariamente compartida, entendiendo como cultura a los supuestos básicos de actuación y los valores*<sup>16</sup>. Sin embargo, esta definición presenta una dificultad, para poder afirmar que una empresa dada es empresa familiar, se debería poder conocer algo tan difícil de identificar como es la cultura de una empresa y la de la familia con ella relacionada.

Desde un punto de vista totalmente práctico, Dubois menciona que para considerarse que se trata de una empresa familiar se debe dar la coincidencia de tres dimensiones<sup>17</sup>:

- a) La dimensión de la propiedad, en el sentido de que una parte suficiente de la misma, aunque con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia.
- b) La dimensión de poder, en el sentido de que alguno o varios de los propietarios se dedican en forma exclusiva, o una parte muy importante de su tiempo, a trabajar en la empresa familiar como directivo o como miembro del consejo de administración.
- c) Al menos esté incorporada la segunda generación, como manifestación empírica de la clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de realizar una exitosa transmisión hacia las futuras generaciones; y que se continúe viviendo en la empresa valores propios de la familia que la fundó.

Es preciso destacar, que si se puede identificar la coincidencia de estas tres dimensiones que se comentaron entre una empresa y la familia relacionada con ella, entonces es altamente probable que también se dé el nexo de cultura ya comentado, y que se pueda aseverar que se está ante la presencia de una empresa familiar o empresa de familia. Se podría decir entonces, que la empresa familiar es aquella empresa en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección, se haya operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe una relación de tipo familiar directa o indirecta.

---

<sup>16</sup> Op.Cit., p.37.

<sup>17</sup> Op.Cit., p.38.

Marketing Digital en Pymes Familiares  
Las Empresas Familiares constituyen las unidades económicas más antiguas del mundo; éstas nacieron como un elemento que testimonia la actividad económica de la familia. Junto con la Revolución Industrial del Siglo XVII hace su aparición el capitalista empresario.

En América Latina, las Empresas de Familia representan alrededor del 75% de las unidades económicas, el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y el 95% de la comercialización, cifras superadas en importancia en Estados Unidos y en Europa. Es preciso destacar que en El Salvador, por ejemplo las empresas familiares representan aproximadamente el 90% del total de las empresas.

## 2.2 Aspectos Particulares de la empresa familiar

Martínez Nogueira expresa que entre las características particulares de la empresa familiar, pueden encontrarse las siguientes que se diferencian de las empresas tradicionales<sup>18</sup>:

- Mantienen un mercado estilo autocrático de Dirección que las hace resistentes a los cambios.
- Muchos miembros de la familia ocupan cargos directivos.
- Se observa una excesiva rigidez en el liderazgo, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder a puestos claves.
- La experiencia surge como un valor irremplazable y motivo de escasa discusión.
- No se admite el cuestionamiento del poder.
- Se valora más la fidelidad que la habilidad.
- Existe dificultades en lo que respecta a la incorporación de especialistas.
- Por lo general, son pequeñas y medianas empresas.
- Presentan tendencia a familiarizar todas las relaciones, incluyendo las que existen con proveedores y clientes.
- La sucesión directiva, deviene generalmente de la posición familiar.
- Existe una marcada identificación de los valores organizacionales y familiares.

Es importante destacar que las empresas familiares se diferencian de las tradicionales en lo que respecta al sistema. Mientras que las empresas familiares se centran más en las

---

<sup>18</sup> Martínez Nogueira, R. (2011). Las dimensiones técnicas y sociales en el análisis de la empresa familiar. Revista Contabilidad y Administración. Buenos Aires, Editorial Cangallo, Tomo IX.

Marketing Digital en Pymes Familiares  
emociones, en la introversión, en la minimización al cambio, y en mantener el equilibrio, las empresas tradicionales se centran en una base laboral-racional, en la extroversión y en el aprovechamiento del cambio.

### **2.3 Estructura interna de la empresa familiar**

El propietario de una empresa familiar genera, y en muchos casos continúa, una empresa propia como la expresión de un sueño de vida. Es decir que, la Empresa de Familia constituye una unidad de negocio con un objetivo de lucro y, además, con una vocación de trascendencia que contiene la impronta de su fundador.

El objetivo que moviliza al Empresario y a su Empresa varía en el tiempo. Comienza con un objetivo modesto: al empresario le interesa sobrevivir sin trabajar en relación de dependencia. Con el tiempo, y al lograrlo, encara como objetivos el resultado y la rentabilidad, y, en algún momento define la Empresa de Familia con su objetivo final: *Que perdure en el tiempo*. Él quiere que, luego de retirarse o abandonar por cualquier otra causa, la dirección empresarial, la empresa pueda ser continuada por sus hijos.

Para posibilitar la obtención de este objetivo, el empresario sabe que tiene que crecer. Y que, para lograrlo, tiene que invertir, no solamente en lo que respecta a mobiliario, tecnología, sino en lo concerniente a capital humano, organización, liderazgo etc., El lema de la mayoría de los propietarios de empresas familiares consiste en ganar mucho, retirar lo menos posible, de manera tal que la masa para reinvertir sea importante. Así se genera un sistema de retroinversión casi automática, que financia el crecimiento.

El desarrollo mencionado precedentemente, resulta complejo porque conviven en el desarrollo empresario familiar una serie de invasiones: la empresa avanza sobre la familia y la dirección, la forma en la que se ejerce el liderazgo; por otro lado la familia avanza sobre la empresa, y así sucesivamente.

El tiempo del empresario es la variable crítica a considerar dentro de la Empresa familiar, pues de la manera en que típicamente se manejan estas empresas, el empresario tiene mucho más por hacer que tiempo disponible para ello. Este déficit es en general cubierto con horas de su vida personal aplicadas a actividades de la empresa.

### Marketing Digital en Pymes Familiares

En general, la familia crece convencida de que la Empresa todo lo puede, mientras que, del otro lado, la Empresa requiere todos los fondos posibles, aun los que la familia puede entender que le son propios. La confusión más grave, y la más difícil de erradicar, es la confusión que existe entre lo que es patrimonio empresarial y patrimonio personal de la familia. Los límites son tan confusos que prácticamente no existen; esto muchas veces puede desencadenar en un caos financiero al momento de revisar los registros contables de la empresa.

Por eso es relevante que en toda empresa familiar, exista una correcta organización, porque por más que se encuentre conformada por integrantes de una misma familia, se debe respetar un organigrama y se debe administrar cómo se hace en toda empresa tradicional.



## CAPÍTULO 3: GESTIÓN EN UNA EMPRESA FAMILIAR

### 3.1 Características de Gestión en una Empresa Familiar

Cuando se habla de gestión, es pertinente mencionar a Schlemenson, quién afirma que *“Una organización bien diseñada, favorece la confianza entre sus miembros, un sentimiento constructivo de la personalidad que se expresa en las relaciones interpersonales. La confianza consolida vínculos de colaboración y pertenencia mientras abona la esperanza, la cual juega un papel primordial en las tendencias integradoras que hacen al crecimiento y al desarrollo de una organización”*<sup>19</sup>.

Por este motivo, consolidar la confianza sobre la base de buenos sistemas, que contemplen las siete dimensiones, ayuda a que la gente se relacione, haciendo prevalecer la cooperación y el entendimiento. De esta manera, la organización recupera la orientación y el sentido que le permiten desplegar un espiral de cambios constructivos, favoreciendo el liderazgo democrático. Así, según expone Schlemenson, *“lejos de los planteos dicotómicos que facilitan el liderazgo autoritario, los buenos líderes son capaces de conducir procesos de cambio complejos”*<sup>20</sup>.

Las empresas familiares constituyen un rol exponencial dentro de la economía Argentina; así lo afirma Andrea Grobocopatel, Vicepresidenta del Grupo Los Grobo<sup>21</sup>. Es relevante afirmar que el Grupo Los Grobo, una de las mayores firmas agroindustriales de Argentina, comenzó siendo una PYME familiar hasta constituirse en uno de los mayores grupos económicos de la región<sup>22</sup>.

Grobocopatel afirma que: *“la profesionalización y la capacitación de la empresa familiar son imprescindibles para el crecimiento de todo emprendimiento”*<sup>23</sup>. Prosiguió haciendo

---

<sup>19</sup> Schlemenson, A. Análisis Organizacional en Pymes y Empresas de familia. Buenos Aires: Ed. Granica, 2014, p.35.

<sup>20</sup> Ibídem, p.37.

<sup>21</sup> Braidot, N; Soto E. Las Pymes Latinoamericanas. Ed. Ifema, Madrid, 1999.

<sup>22</sup> La Voz del Interior. Empresas familiares. 2012.

<sup>23</sup> Braidot et al., Op.Cit., p.5.

Marketing Digital en Pymes Familiares  
referencia a que cuándo una Pyme quiere continuar creciendo, se debe incorporar profesionales externos, en quiénes delegar funciones y tareas que estaban concentradas en los fundadores del negocio, en tanto permite no solamente agrandar la empresa, sino también incorporar nuevas capacidades y perspectivas de trabajo que agregan valor y favorecen la innovación y el cambio.

Grobocopatel afirma que la optimización y la eficiencia dentro de una organización dependen de la capacidad de liderazgo, de saber profesionalizar la gestión, y del gobierno de la empresa<sup>24</sup>. Estos factores pueden conllevar a que una empresa familiar pequeña, progresivamente pueda convertirse en una empresa líder, no solamente en Argentina, sino en toda la región. También destaca que la incorporación de directores externos favoreció a la empresa, pues, permitió contar con nuevos conocimientos provenientes del entorno del negocio, así como también favoreció el hacer prevalecer la satisfacción de los clientes y demás grupos de interés, por sobre los puntos de vista de la familia. Con respecto al aspecto específicamente corporativo, Grobocopatel enfatiza en que las empresas familiares necesitan sistemas de gobierno corporativo que atiendan simultáneamente a la buena marcha del negocio y la armonía familiar. Para eso considera diez elementos que se deben tener presentes para lograr el crecimiento de la empresa familiar<sup>25</sup>:

1. La profesionalización de la gestión de la empresa familiar: Definir los roles y funciones para el gerenciamiento y dirección de la Empresa Familiar.
2. Reglas claras: establecer acuerdos familiares explícitos como parte de la profesionalización. Transparencia en las remuneraciones.
3. El gobierno corporativo y la formación del directorio: incorporar directores profesionales y profesionalizar a los directores familiares.
4. Planificar la sucesión: la sucesión en los cargos de dirección y la preparación de las nuevas generaciones.

---

<sup>24</sup> Braidot et al., Op.Cit., p.7.

<sup>25</sup> Braidot et al., Op.Cit., p.8.

### Marketing Digital en Pymes Familiares

5. Acciones preventivas patrimoniales: para evitar conflictos sucesorios, distinguir los ámbitos de los bienes y prevenir ante eventuales separaciones entre los socios y los cónyuges.
6. Visión: el armado de la visión compartida como punto en común para la planificación de la gestión.
7. Valores: definir los valores familiares y empresariales a preservar y transmitir a sus descendientes.
8. El límite de los subsistemas: separar claramente los ámbitos familiares de los empresariales, distinguiendo bien los límites entre los tres subsistemas: familia, propiedad y empresa.
9. La importancia de las buenas decisiones: tomar decisiones basadas en instrumentos de gestión y control para el crecimiento sostenible de la Empresa Familiar.
10. Equipo de trabajo: integrar un equipo.

Grobocopatel afirma que siempre se debe tener presente la misión, la visión y la estrategia organizacional<sup>26</sup>.

Mintzberg sostiene que la misión dentro de una organización, radica en preguntarse ¿para qué existe la organización? La misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el sector en el cuál se desarrolla la empresa, y la imagen de la empresa u organización<sup>27</sup>. Mientras que la visión de la organización corresponde a los objetivos, describiendo la situación futura que desea tener la empresa en un corto plazo. La estrategia es la interrelación entre la misión y visión, es decir, el camino de acción que se elige para el cumplimiento de objetivos.

Conforme a lo expresado por Grobocopatel para lograr el éxito en una organización, es fundamental la visión del líder<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> Braidot et al., Op.Cit., p.9.

<sup>27</sup> Mintzberg, Op.Cit. p.28.

<sup>28</sup> Braidot et al., Op.Cit. p.10.

Marketing Digital en Pymes Familiares  
Naya<sup>29</sup> expone un caso exitoso de una PYME caracterizada por su profesionalismo, liderazgo, y calidad a través de la innovación en la producción o comercialización del producto:

La pequeña y mediana empresa localizada en Uruguay, Vera Pasta, integró a fabricantes barriales de pastas en una alianza estratégica motivada por numerosas necesidades vinculadas a la forma de incrementar los negocios y la puesta en marcha de novedosas iniciativas comerciales. Buscaron, agrupándose con las otras Pymes, mejorar la competitividad de cada organización mediante la compra conjunta de materias primas, haciendo hincapié en el factor humano, generando especializaciones en cada producto, uniformizando calidades y presentaciones, accediendo a nuevos mercados e incorporando tecnologías y nuevos productos como salsas y vinos.

Este exitoso proyecto colectivo que innova en materia de procesos, de productos y de mercados, demuestra que en la mayoría de los casos, agrupándose es posible superar debilidades y enfrentar amenazas, fortaleciéndose para aprovechar oportunidades. También fue importante, para la consolidación del colectivo, el apoyo externo recibido.

### **3.2 Ventajas y Desventajas Financieras**

Es importante conocer las ventajas y desventajas financieras que pueden generarse dentro de una empresa familiar. Dubois expresa que los porcentajes de las empresas familiares sobre el total de empresas existentes son los siguientes: Italia 99%; Estados Unidos 96%; Suiza 88%; Reino Unido 76%; España 71%; Portugal 70%, Argentina 70% y Colombia 68%, aun cuando las apreciaciones no coinciden entre los autores y las mediciones varían por año<sup>30</sup>.

En lo concerniente al aspecto social, las empresas familiares Dubois afirma que las empresas familiares son más consistentes ya que soportan mejor las crisis económicas por su vocación de permanencia, tienden a generar mano de obra intensiva y estable, así como tienden a realizar inversiones a largo plazo sin la compulsión de ganancias inmediatas<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> Naya, J. Producción Nacional: Cinco Pymes exitosas. 07/05/2009.

<sup>30</sup> Dubois, F. La financiación de la empresa familiar y sus resultados contables frente a la liquidación de la sociedad conyugal. LA LEY T.2010-C, PAG. 1225.

<sup>31</sup> Dubois, Op.Cit., p.4.

### Marketing Digital en Pymes Familiares

Por su lado, la importancia ética de la empresa familiar es evidente y resulta de los propios valores de la familia: afecto, unión, confianza, protección, educación, transmisión cultural, esfuerzo y solidaridad.

Por tales motivos, y desde las distintas áreas del gerenciamiento de la administración y de las demás ciencias económicas, existe a nivel global, un importante desarrollo de la temática de la empresa familiar.

Es adecuado mencionar que en nuestro país, la temática correspondiente a la empresa familiar, en los últimos años ha comenzado a ser desarrollado en el área de la gestión organizacional, mientras que carece de tratamiento en el plano vincular y no posee reconocimiento alguno en el área jurídica<sup>32</sup>.

Así como existen ventajas en lo que respecta a la gestión de la empresa familiar, también existen desventajas, como por ejemplo lo mencionado en el párrafo precedente, sobre el escaso reconocimiento en el área jurídica. Este escaso reconocimiento impacta directamente generando una problemática dentro de la empresa familiar, por figuras jurídicas como las donaciones entre familiares, la legítima hereditaria e indivisión forzosa, y el problema de las limitaciones a las sociedades entre cónyuges.

Dubois expone que *“también se han postulado el reconocimiento de la empresa familiar bajo la normativa actual como una categoría jurídica especial mediante un trabajo interpretativo judicial y doctrinario con sustento constitucional, y la posibilidad de interpretar admisible la exclusión de socios por vía de la desestimación del tipo social”*<sup>33</sup>.

En lo que respecta a las desventajas, éstas se agravan en la medida en que el derecho privado argentino actual, relativo a los contratos, las sociedades, la familia y las sucesiones, no aplica un marco legislativo correcto para las empresas familiares, ni posee normas específicas que puedan dar sustento legal a su adecuado funcionamiento y a su continuación en el tiempo. Ocurre que, luego de que se consulta a un especialista, la familia empresaria logra superar la confusión entre familia y empresa, se estructura y profesionaliza, crear sus órganos de gobierno empresarial (directorio) y familiar (consejo de familia), articula un plan de sucesión

---

<sup>32</sup> Doderó, S. *El secreto de las empresas familiares exitosas*, Ed. El Ateneo, Bs.As., 2008.

<sup>33</sup> Dubois, Op.Cit., p.5.

Marketing Digital en Pymes Familiares en la gestión y en la propiedad, y suscribe un acuerdo familiar o “protocolo de empresa familiar”, tales progresos en los aspectos específicos de la gestión y de la familia se encontrarán dificultados en el área jurídica por la falta de un marco legal favorable y/o por la existencia de normativa restrictiva. En efecto, en su funcionamiento legal, las empresas familiares afrontan importantes controversias societarias derivadas de considerar la ley al socio familiar como un “inversor”, lo que las conlleva a que se configuren dentro de la organización, severos conflictos<sup>34</sup>.

También dentro de la empresa familiar ocurren controversias laborales y previsionales en la medida en que se considere administrativamente al familiar que trabaja como a un tercero dependiente, y controversias fiscales, en tanto en muchos casos se pretende desde el Fisco gravar como transmisión lo que es una simple continuidad empresaria en el tiempo<sup>35</sup>.

La situación se agrava frente al supuesto de divorcio de algún socio familiar por el régimen patrimonial conyugal vigente de ganancialidad absoluta, el que puede convertir al ex cónyuge no familiar en socio de la empresa familiar, con los consecuentes problemas, y por la imposibilidad de pactar un régimen patrimonial para el matrimonio y/o para el eventual divorcio. Por su parte, al momento de planificar o ejecutar el tránsito generacional en la gestión y en la sucesión en la propiedad, la normativa sucesoria aplicable solo surge tutelando los intereses individuales de los sujetos integrantes de la familia, reputándolos como propietarios “herederos” con derechos de orden público a tomar inmediata posesión de su porción “legítima” de la herencia en especie y a exigir en cualquier tiempo la partición, sin atender a la existencia de la empresa familiar como tal, y a la necesidad de su tutela y continuidad. *“Ello hacía necesarias reformas legales que favorecieran el funcionamiento y continuidad de las empresas familiares, tanto en el ámbito “marco” del derecho de privado, como en el propio de la empresa familiar”*<sup>36</sup>.

Sin embargo, la necesidad de tales reformas no excluía ni excluye la posibilidad de lograr, dentro del marco de la legislación, razonables estructuraciones jurídicas e interpretaciones jurisprudenciales tutelares, pero siempre en un ámbito de dificultades e incertidumbres.

---

<sup>34</sup> Dubois, F. Los conflictos societarios. Prevención, gestión y solución, La Ley, tomo 2010-E.

<sup>35</sup> Dubois, Op.Cit. p.675.

<sup>36</sup> Dubois, Op.Cit. p.676.

Marketing Digital en Pymes Familiares  
Dubois menciona que entre las ventajas, se encuentran<sup>37</sup>:

- Dirección. Cuando se afianza esta área, se direcciona hacia dónde se quiere ir, cuáles son los objetos fundamentales y los factores clave para lograr las metas.
- Tiempo. El tiempo constituye un factor Fundamental de cualquier persona. Cuando una empresa posee dominio del tiempo significa productividad y rentabilidad para la empresa. Esto se refleja en una mayor productividad que para muchas empresas, hace la diferencia entre la rentabilidad y la quiebra.
- Servicio al Cliente. Un factor primordial para el crecimiento de la empresa es un cliente satisfecho. Este es uno de los indicadores que más se debe de cuidar.
- Desempeño. Maximizar la efectividad para cada puesto, y el miembro de la familia que lo ejerce tiene certeza de cuáles son sus funciones y qué se espera particularmente de su desempeño.
- Dinero. La parte principal de un negocio es que genere utilidades de manera permanente, de lo contrario está encaminado a desaparecer.

Entre las desventajas se encuentran<sup>38</sup>:

- Efectividad vs afectividad. Es habitual que se confundan y que actúen de acuerdo a la relación familiar y no de acuerdo a las funciones del puesto que les corresponde.
- Carencia de desempeño. Parámetros claros de rendimiento y de resultados específicos por la empresa.
- Carencia de competencias. Los miembros de la familia no cuentan con preparación formal para ser empresarios.
- Falta de seguimiento a metas y compromisos. Es habitual que en la empresa familiar no exista quien le exija resultados al puesto de director de la empresa, pues normalmente es el dueño de la misma, siendo que el director y dueños tienen derechos y obligaciones diferentes.

Luego de haber mencionado las ventajas y desventajas, se puede expresar que las desventajas pueden impactar en el aspecto financiero contable de la empresa. Por ejemplo, los familiares

---

<sup>37</sup> Dubois, Op.Cit. p.677.

<sup>38</sup> Dubois, Op.Cit. p.678.

Marketing Digital en Pymes Familiares  
no son controlados en sus funciones debido al vínculo que poseen, pudiendo entorpecer los resultados financieros de la empresa.

Dubois esboza que la empresa familiar genera un valor económico a través del movimiento del dinero<sup>39</sup>. El valor lo puede generar para los proveedores, para los clientes, para la empresa misma y para los accionistas. En este flujo de dinero la empresa tiene que tener presente que todas las personas merecen recibir con equidad lo que respecta al rol específico que cumplen. Esto se puede dar en los siguientes supuestos:

- Remuneración de los miembros y directivos de la empresa. En algunas empresas familiares los propietarios que trabajan en ella o tienen un rol directivo, suelen tener sueldos superiores a los que tienen el resto de trabajadores. Por otra parte, a veces los miembros de la familia tienen un sueldo inferior al promedio o inclusive no tienen sueldo. Ambas situaciones causan un perjuicio, pues en el primer caso se reduce la utilidad y rentabilidad de la empresa y en el segundo se desincentiva la participación de los familiares en la empresa.

- Rendimiento e inversión de capital de la empresa. Si bien en el inicio de la empresa puede considerarse que la rentabilidad de la empresa es la rentabilidad del dueño, con el paso del tiempo esto no constituye una premisa, porque la propiedad empieza a fraccionarse, pudiendo inclusive tener propietarios no familiares. Entonces, es necesario delimitar políticas claras de reparto de dividendos, reinversión y aumento de capital. Una manipulación arbitraria puede generar un desincentivo para los accionistas actuales y una barrera para el ingreso de nuevos capitalistas.

- Relación Estado-empresa. Algunas empresas familiares, con la finalidad de incrementar su utilidad, procurar pagar lo menos posible o no pagar impuestos al Estado. Esto se materializa teniendo una doble contabilidad, una real donde se tiene los ingresos, costos y gastos incurridos por la empresa y otra donde los ingresos se han reducido y los costos y gastos aumentados. Con ello se incurre en evasión y elusión de impuestos, ambos susceptibles de sanción. Estos manejos irregulares, *“generan importantes diferencias con los empleados y en algunos casos, puede ser una causa de chantaje”*<sup>40</sup>. Es adecuado recordar que una empresa familiar refleja los valores de los propietarios y estos son percibidos por los trabajadores y

---

<sup>39</sup> Dubois, Op.Cit., p.679.

<sup>40</sup> Dubois, Op.Cit., p.679.



Marketing Digital en Pymes Familiares  
clientes. El hecho que sea una “práctica usual” o que “el Estado no sea eficiente para gastar lo recaudado por impuestos”, no constituyen excusas válidas.

- Compra y venta a los proveedores y clientes. La empresa familiar es una empresa que construye edificios. Dado que el negocio se encuentra en permanente crecimiento y posee potencial para crecer, un familiar (una sobrina del dueño) decide poner una distribuidora de materiales de construcción. Asimismo, observando que los departamentos construidos tienen una buena aceptación en el mercado, otro familiar (una tía del dueño) decide adquirir uno. Si no se tienen políticas comerciales claras, podrán generarse ventajas o perjuicios innecesarios. Si a los proveedores se paga a 30 días pero al primo se le paga en 5, se origina una mala señal comercial, además de perjudicar la caja de la empresa. Si al tío se le entrega el departamento con mejores accesorios, los otros clientes podrán reclamar y también se afectará la utilidad del negocio. Por ello, el empresario posee la potestad para realizar concesiones a sus familiares, pero lo correcto sería cumplir sus políticas internas u ofrecer las mismas facilidades a otras personas y/o empresas.

- Fusión de los activos familiares con los activos de la empresa. Los activos de la empresa son aquellos necesarios para ofrecer su producto (bien o servicio al mercado) con la mayor eficacia y eficiencia. Pero, en algunas empresas familiares se tiende a considerar dentro de los activos de la empresa la casa del dueño, el rodado del hijo y la computadora de la hija. Aun cuando el exceso de activos puede implicar consecuencias a nivel de gastos, utilidad e impuestos, también puede tener consecuencias cuando la empresa crece y pasa a segunda o tercera generación, pues será difícil identificar la real propiedad del bien.

Por ello, toda organización familiar debe funcionar de la misma manera que una organización que no lo es, porque en caso contrario, se estaría incurriendo en una situación “no ética” que podría perjudicar el corazón de la organización y por consiguiente, su reputación.

### **3.3 Análisis de herramientas**

Toda organización familiar generalmente establece un protocolo con el propósito de organizar cada una de las herramientas que utilizan para operar en el presente de la empresa y también para dejar estipuladas las directivas que deben seguirse a futuro, cuando uno de los propietarios se ausente.

### Marketing Digital en Pymes Familiares

Existen varias empresas familiares que debido a un buen funcionamiento y trabajo conjunto de todos los integrantes, lograron su expansión.

Entre las empresas familiares exitosas, se encuentran:

La empresa de chocolates “Felfort”; la empresa de electrodomésticos “Garbarino”; Chocolates “Lacasa”; y “Arcor” entre otras. Es importante retomar al tema del Protocolo en las empresas familiares para aclarar que si bien es útil y la mayoría de las empresas lo redactan, carece de legalidad en Argentina; sí en otros países como por ejemplo El Salvador posee validez legal.

El Protocolo Familiar actúa como una especie de Estatuto o Constitución de la organización que contiene los principales lineamientos para su correcto funcionamiento.

Por ello al redactar el Protocolo Familiar en toda organización, se deben delimitar claramente todos los aspectos, a los efectos de evitar confusiones que posibiliten el surgimiento de controversias.

Las herramientas deben ser analizadas por todos los miembros de la organización, incluyendo los no familiares debido a que forman parte de la misma empresa; máxime sería beneficioso que las empresas familiares inviten a todos los empleados a que aporten ideas de gestión para su buen funcionamiento en lo que respecta por ejemplo a:

- Establecer el nivel de remuneración de los miembros en la compañía.
- Sería aconsejable que las decisiones financieras sean tomadas por consultores externos o personal capacitado que no posea ningún vínculo familiar, con el propósito de que no se confundan los objetivos.
- Debatir sobre las inversiones de la empresa.
- Decidir entre reinvertir o pagar dividendos.
- Debatir sobre la propiedad de las acciones.

Por lo expuesto precedentemente, es relevante señalar que la comunicación debe ser establecida como fundamental en toda organización, debido que de ella dependerá los buenos resultados.

En fin, para que los resultados de una organización sean óptimos, debe existir:

#### Marketing Digital en Pymes Familiares

- Buen diálogo entre sus integrantes.
- Reuniones periódicas de evaluación de objetivos.
- Delimitación clara de una correcta estrategia de negocios.
- Adecuado control contable.
- Comunicación eficiente.
- Equidad.

En una organización familiar, la comunicación debe ser impartida de manera eficiente entre todos los integrantes para evitar malos entendidos y prácticas no éticas. Por ello es que se aconseja que para que una empresa familiar funcione de manera correcta, se consulte a integrantes externos de la organización con el propósito de lograr una transparencia en los resultados.

## **CAPÍTULO 4: MARKETING DIGITAL**

### **4.1 Concepto de Marketing Digital**

Crespo y Mercadel<sup>41</sup> expresan que el marketing digital constituye en 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. En el ámbito digital surgen nuevas herramientas como la inmediatez, las nuevas redes que surgen a diario y la posibilidad de mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas.

Cuando se habla de la evolución del marketing digital, debe mencionarse la diferencia existente entre la Web 1.0 y la Web 2.0<sup>42</sup>.

En la Web 1.0 no difiere de la utilización de medios tradicionales. Su mayor característica es la imposibilidad de comunicación y exposición de los usuarios. Solamente la empresa tiene el control de aquello que se publica sobre sí misma. Por su parte, en la Web 2.0, existe la posibilidad de compartir información de forma simple, debido a la utilización de las redes sociales y a las nuevas tecnologías de información que permiten el intercambio casi instantáneo de recursos que antes eran imposibles, como videos, imágenes, entre otros. Se comienza a usar internet no solo como medio para buscar información sino como comunidad, donde hay relaciones constantemente y feedback con los usuarios de diferentes partes del mundo. Es relevante explicar que en la Web 2.0 existe un poder que anteriormente sólo le era permitido a los medios, la opinión. De esta manera, las técnicas de comercialización cambiaron su paradigma. Si anteriormente los distribuidores, los medios, y los productores eran los que tenían el poder de la opinión, ahora el foco pasó a estar en cabeza del usuario.

---

<sup>41</sup> Crespo, A; y Mercadel, L (2016). Marketing Digital. Editorial Marcombo, Madrid España.

<sup>42</sup> *Ibídem*.

Marketing Digital en Pymes Familiares  
Este es capaz de buscar aquello que quiere debido al poder de los search engines (Google, Yahoo, Bing, etc.), y no sólo preguntar a los medios dados si su decisión es correcta, también tiene la posibilidad de leer reseñas, comentarios y puntuaciones de otros usuarios.

Es por eso que una estrategia digital debe incluir todos los espacios relevantes en donde el target interactúe, buscando influenciar opiniones y opinadores, mejorar los resultados de los motores de búsqueda, y analizando la información que estos medios provean para optimizar el rendimiento de las acciones tomadas. El marketing digital es el conjunto de diseño, creatividad, rentabilidad y análisis buscando siempre un ROI.

## 4.2 Herramientas de Marketing Digital

Existen distintas herramientas de Marketing Digital que ayudan a consolidar un negocio. Maciá Domene<sup>43</sup> expresa que las empresas buscan al Marketing Digital como opción para generar más oportunidades de negocio. Por ello, es necesario hacer más ágiles los procesos realizados bajo esta estrategia, como la producción de contenido, la generación de Leads, la relación con posibles clientes, entre otros.

Esto aumenta la demanda por el uso de herramientas: éstas sirven para automatizar muchas tareas manuales que toman tiempo de ejecución y dificultan la priorización de actividades más estratégicas. Con las herramientas, es posible abordar un gran volumen de información, acelerando los procesos y mejorando los resultados.

### La web

La página web es el pilar fundamental del marketing digital, todo se basa en mayor o menor medida en ella. *“La finalidad de la web es persuadir a usuarios que están interesados en la tipología de tu producto o servicio de que tu oferta es la más adecuada de entre todas. Para lograr esto en primer lugar necesitas tráfico, si la gente no entra en tu página es imposible convencerles (esto se consigue con la ayuda del resto de herramientas)”*.<sup>44</sup> Una vez están dentro necesitan sentirse cómodos navegando en ella, una web atractiva, con un mensaje claro y con contenido de calidad logrará que los visitantes deseen permanecer en la página.

---

<sup>43</sup> Maciá Domene, F. (2015). SEO: Técnicas Avanzadas. Editorial Anaya, Madrid.

<sup>44</sup> Maciá Domene, F. (2015). Op.Cit., p.87.

### Marketing Digital en Pymes Familiares

También es necesario ofrecer a los clientes diversas formas de contacto, herramientas novedosas como el chat en vivo o el “click to call” están muy de moda y facilitan mucho el contacto con los visitantes. Una de las ventajas de tener una web es que abre la posibilidad de vender productos y servicios sin necesidad de poseer una tienda física. Grandes multinacionales como Amazon o Alibaba venden sus productos únicamente vía online.

### **Herramienta de Automatización de Marketing**

Las herramientas de Automatización de Marketing involucran muchas funcionalidades, como Landing Pages, Email Marketing y flujos de automatización de email.<sup>45</sup> Esto facilita y amplía la gestión de Leads y la madurez de éstos en el embudo de ventas. Esto se traduce en un aumento en el volumen de Leads más preparados que serán enviados para Ventas y también en mejoras en la productividad del equipo, ya que el proceso puede ser automatizado a través de disparadores predeterminados.

### **Herramienta de Email Marketing**

El Email Marketing es uno de los principales canales de relación con los clientes. Después que el visitante tiene el primer contacto con tu empresa y se vuelve Lead, es a través del Email Marketing que te vas comunicar con él y ofrecerle más contenido hasta que esté listo para hablar con el equipo de ventas.<sup>46</sup>

### **Herramienta para creación de Landing Pages**

Las Landing Pages son páginas que tienen como fin recibir visitantes y convertirlos en Leads. Después de esa conversión, el visitante se vuelve un contacto u oportunidad de negocio.

A través de Landing Pages, ofrecemos materiales relevantes y otras monedas de cambio que buscan convencer al visitante de registrar sus datos, como nombre, email, teléfono y empresa.

De esa manera, es posible establecer una relación con el Lead y enviarle más contenidos, según su perfil y necesidades.

---

<sup>45</sup> Ibídem.

<sup>46</sup> Maciá Domene, F. (2015). Op.Cit., p.90.

### **Plataforma de Marketing de Contenido**

Muchas empresas aún no utilizan plataformas para controlar y documentar las estrategias de planeación y producción de contenido.

Esas herramientas pueden optimizar mucho el proceso, porque permiten desde la gestión del blog hasta la creación de demandas para la producción de posts, ahorrando tiempo y aumentando la eficiencia.

### **Herramienta de SEO (Search Engine Optimization / Optimización en Buscadores)**

Las herramientas de Optimización en Buscadores (Search Engine Optimization o SEO) tienen por objetivo ayudar a las empresas a mejorar su posición en los buscadores como Google.

Estas plataformas tienen muchas funciones, como investigación de palabras clave, optimización de sitios a través de plugins y análisis.

### **Herramienta de Analytics**

Medir los resultados de tus acciones en línea es esencial para que logres obtener los mejores datos de tu negocio. Se puede medir a través de la utilización de las plataformas de Analytics.

Entre las ventajas de utilizar este tipo de plataforma, está la evaluación y la comprensión del interés de los visitantes en el sitio.

De esa manera, es posible medir el rendimiento de la inversión (ROI) de las acciones realizadas y detectar cuáles acciones y estrategias generan más resultados para atraer e interesar el público.

### **CMS (Sistema de Gestión de Contenidos)**

Para gestionar la publicación de los contenidos en sitios y blogs, es indispensable contar con la ayuda de un Sistema de Gestión de Contenidos (CMS).

Marketing Digital en Pymes Familiares  
Esas herramientas hacen posible crear, editar y publicar todo tipo de contenido, así como adjuntar contenidos publicados en otras plataformas, como videos de YouTube o podcasts.

### **Herramienta de Monitorización de Redes Sociales**

Los softwares de monitorización de redes sociales ayudan en la optimización de las acciones en las redes. Esas herramientas estimulan el crecimiento de la productividad a través de la programación previa de los posts, y permiten seguir las menciones de la marca, evaluar el interés y reacciones a los contenidos y la base de seguidores.

### **4.3 Ventajas del marketing digital**

El marketing digital es una estrategia fundamental para las marcas por la gran oportunidad de crecimiento, posicionamiento y ventas o captación de clientes que representan. Los clientes potenciales, o al menos su gran mayoría, están permanentemente conectados a internet.

Este contexto ha propiciado un importante espectro de ventajas del marketing digital, entre las que destacan:

Costos accesibles. El marketing online es accesible en términos de presupuesto, sobre todo si se los compara con los canales de marketing tradicionales como, por ejemplo, la televisión, la radio o la prensa.

Mayor capacidad de control, optimización y corrección de las campañas debido a la recogida y posibilidad de consulta en tiempo real de los resultados obtenidos, además, de manera exacta.

Gran flexibilidad y dinamismo. Con la posibilidad de realizar tests y cambios sobre la marcha en función de los resultados obtenidos y el comportamiento de los usuarios respecto a una campaña.

Permite una segmentación muy específica, personalizada y precisa. En una campaña de marketing online, la empresa puede segmentar sus campañas teniendo en cuenta los datos sociodemográficos, psicológicos de los usuarios, así como según su comportamiento en internet.



Marketing Digital en Pymes Familiares  
Permite una medición exacta de la campaña. Resultados obtenidos, beneficios, retorno de la inversión (ROI), entre otros.

#### **4.4 La estrategia en el marketing**

Cualquier estrategia comercial implementada con el objetivo de acrecentar las ventas, lograr captar un mayor número de clientes y fidelizar a aquellos que ya lo son, debe ser analizada categóricamente en función de los productos o servicios que se van a vender.

Es preciso realizar una breve reseña sobre la evolución del Marketing, y destacar que las principales perspectivas sobre las cuales se constituye el marketing y el lugar que éste ocupa en una empresa, han experimentado cambios substanciales progresivamente, a través de los años. Es así, que a partir de la segunda mitad del siglo XIX, con el estallido de la Revolución Industrial comenzó a tomar forma el concepto de Marketing y su evolución comprende tres etapas: orientación al producto, orientación a las ventas y orientación al mercado.<sup>47</sup>

Las distintas etapas de las que habla Kotler<sup>48</sup>, son:

**Etapas de orientación al producto:** Durante esta etapa, en lo que respecta al contexto histórico, los fabricantes le dedicaban mayor importancia a la calidad y cantidad de la producción, suponiendo a la vez que los clientes buscarían y comprarían productos de buena calidad y a precios razonables. Los administradores de las fábricas, para diseñar las estrategias comerciales se centraban en la fabricación e ingeniería de los productos, ya que la captación de clientes se consideraba una función relativamente menor. Este énfasis en los productos y las operaciones dominó hasta principios de la década del '30.

**Etapas de orientación a las ventas:** Esta etapa se caracterizó por una gran confianza en la actividad publicitaria para vender los productos que la empresa deseaba fabricar. En esta etapa, la publicidad consumía la mayor parte de los recursos de una empresa y la administración empezó a concederles respeto y responsabilidades a los ejecutivos de venta, porque comenzaron a darse cuenta de que, para vender sus productos en un ambiente en que

---

<sup>47</sup> Benko, G. (2016): Estrategias de comunicación y marketing. Eure. Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales, Vol. XXVI, núm. 79, pp. 67-76.

<sup>48</sup> Kotler, P. (2016). Marketing de ciudades. LID, Buenos Aires.

Marketing Digital en Pymes Familiares  
los consumidores tenían recursos limitados y numerosas opciones, se requería un gran esfuerzo de posproducción.

Etapa de orientación al mercado: En esta etapa, las empresas identificaron en que se centraban los clientes cuándo optaban por un producto, y es por eso, que a partir de ahí, comenzaron a elaborar todas sus actividades comerciales, con el propósito de satisfacer esas necesidades con la mayor eficiencia posible. Muchas empresas reconocieron que debían aplicar su capacidad de trabajo en poner a disposición de los consumidores lo que estos deseaban comprar, en lugar de lo que ellas querían vender. Es así, que se pudo llegar al concepto actual del Marketing, el mismo que está enfocado en la satisfacción de las necesidades de los consumidores dentro de un marco rentable para las empresas y que sea perdurable en el tiempo.

El Marketing es relevante y fundamental para el correcto desempeño de las actividades de toda empresa u organización. Anteriormente se consideraba que el Marketing estaba solamente relacionado al área de ventas, publicidad, promoción o estudio de mercado. Pero en la actualidad, la palabra Marketing es una de las más utilizadas por las empresas, debido a que a través del tiempo, comenzó a tener un importante protagonismo, en el cuál, actualmente tiene un significado mucho más profundo y amplio. Es así que Kotler afirma que: *“Mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros.”*<sup>49</sup>.

Por lo tanto, el Marketing es un conjunto de herramientas que tienen como objetivo fundamental, la satisfacción de las necesidades de los consumidores y partiendo de éstas se diseña, organiza, ejecuta y controla la función de mercadeo dentro de cualquier empresa. No se trata únicamente de producir y vender, sino de que los productos se adapten a las necesidades de los consumidores. El marketing implica la apertura de la mente, no centrarse en ningún modelo estático, sino en centrarse en la resolución de problemas en pos de ofrecer el mejor producto, y de fidelizar a los clientes. Implica la consideración permanente de nuevas alternativas.

---

<sup>49</sup> Kotler, P. Op.Cit, p.36.

### Marketing Digital en Pymes Familiares

También existe el Marketing Mix, el cuál es parte de un nivel táctico del mismo, en el que las estrategias se convierten en programas concretos destinados a que una organización pueda alcanzar sus objetivos. Kotler y Armstrong, definen al Marketing Mix como: *“El conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto”*<sup>50</sup>.

Se puede precisar que el Mix de Marketing es un conjunto de herramientas o variables que son controlables y se combinan para obtener como resultado determinado, en un mercado objetivo, destinado por ejemplo, a generar ventas, influir positivamente en la demanda, entre los aspectos más relevantes.

A mediados del siglo XX, se conoció la teoría de las “Cuatro P’ s”, la cual utiliza cuatro variables, cuyas iniciales empiezan por p<sup>51</sup>:

- Producto.
- Precio.
- Plaza.
- Promoción.

a) Producto: Se puede decir que es el conjunto de atributos, tangibles o intangibles, que la empresa ofrece a un mercado meta para su adquisición, uso y/o consumo, para satisfacer una necesidad o un deseo. Se puede denominar producto a: bienes tangibles, bienes intangibles, ideas, lugares, personas y organizaciones. Esta variable, a su vez tiene su mix, compuesto por: Diseño; etiquetado; Variedad; Características; Envase; Calidad; Marca; Garantías y Servicios.

Se debe señalar, que cualquier producto tiene un ciclo de vida que mutando de acuerdo a la respuesta del consumidor y de la competencia, y que se grafica en forma de curva.

---

<sup>50</sup> Kotler, P; Armstrong, A. (2016). Fundamentos de Marketing. Prentice Hall, Madrid, p.68.

<sup>51</sup> Ibídem.

- b) **Precio:** Es la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por un determinado producto. Y es la única variable que genera ingresos para la empresa, porque las demás solamente generan egresos. Para la fijación del precio se debe considerar algunos aspectos como el posicionamiento deseado, los precios de la competencia y las necesidades de la empresa.

Pero también, se debe considerar que para plantear el costo es muy importante tener presente los resultados de una investigación previa de mercados, debido a que a través de esta se reflejará lo que está dispuesto a pagar el mercado objetivo por el producto, ya que el precio está muy ligado a la sensación de calidad del producto.

Las variables del precio se encuentran conformadas por: Descuentos; Condiciones de Crédito; Precios de lista; Períodos de pago; Complementos; Forma de pago y Recargos.

Esta variable es muy relevante, debido a que es la única herramienta que genera ingresos en la empresa, generalmente es a corto plazo, es muy competitivo en un mercado en el que pueden existir pocas regulaciones; en muchas decisiones de compra, el precio es la única información disponible, y por último, es preciso mencionar que tiene repercusiones psicológicas importantes sobre el consumidor.<sup>52</sup>

- c) **Plaza:** Esta variable incluye todas las actividades que realizan las empresas para poner un producto a disposición de sus mercados. Es decir, es saber manejar de manera efectiva el canal de distribución, para lograr que el producto llegue a destino, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. El mix de la variable plaza se encuentra conformado por los siguientes elementos: Transporte; Ubicación; Cobertura; Inventario; Canales, Surtido y Logística.
- d) **Promoción:** Comprende una serie de actividades que tienen como objetivo comunicar, informar y persuadir a los consumidores sobre la empresa, sus productos y ofertas, para de esta manera alcanzar los objetivos organizacionales.

---

<sup>52</sup> Porter, M.; Kramer, M. (2000). Estrategia y Sociedad. Harvard Business School Publishing Corporation. USA.

Marketing Digital en Pymes Familiares

Adicionalmente tiene el objetivo de permitir que los clientes recuerden las características, ventajas y beneficios del producto.

#### 4.5 Plan de Marketing

Un plan de Marketing, según McCarthy y Perreault, consiste en *“la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica”*.<sup>53</sup>

Este plan deberá contener una descripción detallada de:

- La combinación de mercadotecnia que se ofrecerá, para quién, y durante cuánto tiempo.
- Recursos de la empresa que serán utilizados y con qué periodicidad.
- Cuáles son los resultados que se esperan.
- Cuáles son las medidas de control.

El plan de Marketing no presenta un formato único para elaborarlo, debido a que en la práctica este debe ajustarse a las necesidades de cada empresa. Sin embargo, existen determinados ítems que siempre deben estar presentes en dicho plan, y éstos son según McCarthy y Perreault<sup>54</sup>:

- Resumen Ejecutivo.
- Análisis de la Situación de Marketing.
- Análisis FODA.
- Objetivos.
- Estrategias de Mercadotecnia.

---

<sup>53</sup> McCarthy, J; Perreault, W (2017). Marketing: Un enfoque global. Editorial McGrawHill, México.

<sup>54</sup> Ibídem.

#### Marketing Digital en Pymes Familiares

- Tácticas de Mercadotecnia.
- Programas Financieros.
- Cronograma.
- Monitoreo y Control.

Los objetivos y estrategias forman el corazón del Plan de Marketing. Los objetivos describen lo que debe conseguirse para lograr la previsión de ventas, y las estrategias describen como deben conectarse los objetivos. Un objetivo de Marketing debe ser específico, medible, real, alcanzable. Deben referirse al mercado objetivo y tendrán en cuenta el comportamiento del mismo. Se pueden clasificar a los objetivos de Marketing en dos grupos: primarios o generales y específicos<sup>55</sup>:

**a) Primarios o Generales:** Son aquellos que benefician a la empresa, y consisten en:

- Identificar oportunidades de Marketing
- Identificar mercados rentables en los que la incursión de la empresa sea factible.
- Lograr una buena participación en el mercado.
- Lograr un crecimiento acorde a la realidad del mercado y al ciclo de vida del producto.
- Lograr utilidades o beneficios para la empresa.

**b) Específicos:** Para alcanzar los objetivos generales, se necesita plantear objetivos específicos que permitan su logro, entre los que se encuentran:

- Obtener información actualizada y verdadera.
- Conceptualizar productos que satisfagan necesidades y/o deseos de los clientes.
- Lograr una óptima distribución del producto.

---

<sup>55</sup> McCarthy, J; Perreault, W (2017), Op.Cit, p.43.

#### Marketing Digital en Pymes Familiares

- Fijar un precio que los clientes estén dispuestos a pagar y tengan la capacidad económica para hacerlo.
- Lograr que las actividades de promoción cumplan con su objetivo de informar, persuadir y/o recordar.
- Ingresar exitosamente en los mercados.
- Captar nuevos clientes.
- Fidelizar a los clientes actuales.
- Lograr la satisfacción de los clientes.
- Entregar valor a los clientes en lugar de productos.

Las estrategias de Marketing detallan de qué manera va a lograrse un objetivo de Marketing y éstas son descriptivas. Proporcionan una dirección para todas las áreas que abarca el Plan de Marketing, sirven como una guía para posicionar el producto y como referencia para desarrollar el Mix de Marketing. Las estrategias generales más comunes son según Zeithaml y Bitner<sup>56</sup>:

- Estrategias nacionales, regionales y locales: se las aplica de acuerdo a las zonas geográficas donde se va a desarrollar el plan.
- Estrategias estacionales: se debe considerar en qué momento va a promocionarse el producto.
- Estrategias competitivas: estas estrategias se enfocan en intentar diferenciar el producto de los competidores.
- Estrategias del mercado: se basan en el estudio de mercado realizado al mercado objetivo.

---

<sup>56</sup> Zeithaml, V; Bitner, M. (2016). Marketing de Servicios. Editorial McGraw Hill, México.

#### Marketing Digital en Pymes Familiares

- Estrategias del producto: se refiere a usos alternativos del producto, formas más eficientes de fabricarlo, métodos para aumentar su rentabilidad.
- Estrategias del precio: se debe determinar si se fijarán precios inferiores, iguales o superiores a los de la competencia, teniendo presente lo que se quiere comunicar al mercado objetivo.
- Estrategias de penetración, distribución y cobertura: se plantean en base a los canales de distribución y al tipo de producto que se va a promocionar.
- Estrategias del personal de ventas: se debe determinar si hay que incorporar una estructura de personal de ventas en el Plan de Marketing.
- Estrategias de promoción: estas estrategias se realizan para cubrir necesidades concretas en un período limitado.
- Estrategias de gastos: detallan la distribución del presupuesto del plan.
- Estrategias de anuncios: se debe definir el tipo de anuncios y comunicación que se pretende establecer.
- Estrategias de publicidad: se determina si se realizará una campaña publicitaria, el tipo, tiempo, medios, etc.
- Estrategias de investigación y desarrollo: se deben realizar cambios constantemente para generar nuevos consumidores.



## CAPÍTULO 5: ABORDAJE METODOLÓGICO

### 5.1 Planteamiento de Caso hipotético

La modalidad seleccionada para desarrollar este trabajo es la discusión teórica, siendo el tipo de trabajo explicativo. Luego de haber desarrollado los capítulos teóricos y habiendo abordado la temática concerniente a las herramientas de marketing digital y su aplicación en las pymes familiares, en este apartado se planteará un hipotético caso, el cual será solucionado desde el rol profesional, con el propósito de demostrar que existen múltiples herramientas de marketing digital que se pueden aplicar a una empresa familiar, para expandir y fortalecer el negocio, aún en un escenario actual crítico en lo que respecta a nivel económico.

### 5.2 Presentación del Caso

El Centro de Capacitación Profesional Ibarreta (C.A.P.I.) está localizado en Lomas de Zamora, Provincia de Buenos Aires. En dicho Centro se desarrollan cursos de informática ofimática, se imparten cursos de marketing digital, y cursos para emprendedores y Pymes que recién incurren en los negocios. Se trata de un emprendimiento familiar que tiene dos años de antigüedad y que aún no se ha fortalecido, debido a que según pude observar, la publicidad es insuficiente, tiene escasa presencia en las redes sociales y por ello es que el negocio se encuentra obstaculizado en lograr buenos resultados.

Este Centro de Capacitación Profesional está destinado a aquellas personas que desean aprender sobre el uso de herramientas digitales para implementarlas en distintos negocios. También será útil para los *Community Manager*<sup>57</sup>.

He observado que en la Ciudad de Lomas de Zamora existen muchos emprendedores y pymes que no utilizan las redes sociales para promocionar sus productos no porque se resistan a utilizarlos, sino porque desconocen cómo hacer uso de las herramientas digitales.

---

<sup>57</sup> El Community Manager es un profesional de marketing digital responsable de la gestión y desarrollo de la comunidad online de una marca o empresa en el mundo digital. En estas funciones de gestión y desarrollo, debe aumentar la comunidad para detectar a los potenciales clientes y prescriptores.

## Marketing Digital en Pymes Familiares

**Puntos fuertes y ventajas de la empresa:** El punto fuerte de este negocio, radica en que no existe en la Ciudad de Lomas de Zamora, un centro de capacitación que combine la enseñanza de informática con la enseñanza de herramientas de marketing digital para implementarlas en el universo de los negocios. Los competidores de la Ciudad solo se enfocan en la mera enseñanza de informática. Otro punto fuerte es la detección de que muchos emprendedores y pymes están interesados en aprender marketing digital para expandir su negocio dentro y fuera de la ciudad. Los costes no son elevados, y la empresa cuenta con un capital intelectual importante, debido a que las personas que están a cargo del negocio, saben de informática, de marketing digital y de negocios.

**El cliente:** Con respecto al cliente, el cliente primordial de este negocio son los emprendedores y los empresarios, sin distinción de sector, es decir que los servicios de esta empresa son útiles tanto para quiénes se desempeñan en el sector Pyme, como quiénes se desempeñan en el sector de gran empresa. Es relevante aclarar que al enseñar también informática, también pueden acceder a los cursos todo público interesado en saber informática, aunque su especialidad radica en la ofimática y en las herramientas propias del marketing digital para negocios.

**Targets:** En siguiente el esquema se pueden visualizar los distintos targets a los que apunta el negocio:

Emprendedores y empresarios

Personas que deseen aprender solamente informática

Personas que deseen aprender el uso de herramientas de marketing digital

Fuente: Propia.

Competencia:

En lo respectivo al sector elegido, la competencia es prácticamente nula, debido a que en la Ciudad de Lomas de Zamora, si bien hay centros de enseñanza de informática, no existen centros que combinen la enseñanza de informática + las herramientas de marketing digital. Por consiguiente **eso es una oportunidad para fortalecer el negocio.**

Principales Competidores:

Es relevante destacar que en este negocio, no existen competidores directos, debido a que se centran en un público que necesite aprender herramientas de informática para aplicar en los negocios, y los centros de enseñanza que existen en la actualidad en la Ciudad de Lomas de Zamora, solamente enseñan informática a alumnos de nivel primario y secundario.

**Los puntos débiles de los competidores son:**

-Solamente enseñan informática

-Se centran solamente en la enseñanza a alumnos de primaria y secundaria

Marketing Digital en Pymes Familiares  
 -No brindan cursos a distancia

**Los puntos fuertes son:**

- Tienen una buena cartera de clientes
- Los alumnos de estos Centros llevan muchos referidos por mes.
- La promoción de los centros es muy buena.
- Se publicitan en los principales medios de comunicación de la Ciudad.

Es decir que si bien los puntos fuertes de los competidores constituyen una amenaza para nosotros, debemos fortalecer el negocio desde el primer momento, ¿De qué manera? A través de la utilización de herramientas de marketing digital.

**5.3 Análisis**

Primeramente, analizo los puntos fuertes de la empresa en análisis y los puntos fuertes de los competidores:

<b>Puntos fuertes de la empresa en análisis</b>	<b>Puntos fuertes de los competidores</b>
Enseñan Informática + Marketing Digital	Tienen una buena cartera de clientes
Se centran en el universo de los negocios	Los alumnos de estos Centros llevan muchos referidos por mes
Brindan cursos virtuales y presenciales	La promoción de los centros es muy buena.
Los cursos virtuales están disponibles las 24 horas en forma online.	Se publicitan en los principales medios de comunicación de la Ciudad.
El material de estudio puede ser consultado las 24 horas en forma online	

Fuente: Propia.

Tengo la labor de fortalecer este negocio familiar, por ello es que en dicho análisis me referiré a “nuestro negocio”, debido a que me siento parte de él.

Retomando al análisis, si bien nosotros tenemos más puntos fuertes en nuestra empresa, debemos trabajar de manera permanente para fortalecer nuestro negocio. Eso permitirá nuestro éxito absoluto. Por ejemplo, el poner a disposición el material de estudio las 24 horas en el sitio web de nuestra empresa, constituirá una fortaleza. Interrelacionar la enseñanza de informática con el marketing digital, también constituye una fortaleza para nuestro negocio.

DAFO

<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-El público no nos conoce.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de clientes de la competencia no directa.</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La combinación de informática y universo de negocios.</li> <li>- Los cursos virtuales estarán disponibles las 24 horas en forma online.</li> <li>- El material de estudio podrá ser consultado las 24 horas en forma online.</li> <li>-Enseñanza presencial y virtual.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Combinar la enseñanza de informática y las herramientas digitales.</li> <li>- Enseñar de manera presencial y virtual.</li> </ul>

Fuente: Propia.

La Comunicación en el negocio será clave. Por ello sugeriré tener:

- 2 Community Manager encargados de hacer las promociones de la página de manera mensual.

Se creará un Newsletter<sup>58</sup> digital que será enviado quincenalmente a quiénes se suscriban con el propósito de transmitir las novedades de nuestro negocio.

---

<sup>58</sup> Un boletín informativo es una publicación distribuida de forma regular, centrada en un tema principal.

Marketing Digital en Pymes Familiares  
Con respecto a la comunicación, nuestra política de comunicación se centrará en implementar las siguientes herramientas:

- Marketing Directo.
- Publicidad.
- Promoción de ventas.
- Fuerte Presencia en las siguientes Redes Sociales:
  - Página Web.
  - YouTube
  - Facebook: Permanente interacción con clientes y potenciales clientes/ Acciones de Marketing viral.
  - Twitter.
  - Instagram.
  - Newsletter: E-mail con novedades, promociones especiales solo para quienes se hayan suscripto.

a- Publicidad y Promoción

Se realizarán promociones en los periódicos digitales. Se realizarán promociones en las principales redes sociales: Instagram/Twitter/Facebook y YouTube. Para el manejo de YouTube se contratará a una persona especializada en esta herramienta específica, quién se encargará de crear un canal de YOUTUBE para subir el contenido de nuestro negocio. Esta persona será la encargada de realizar acciones tendientes a conseguir suscripciones no solamente al Canal de YouTube, sino clientes interesados en acceder a nuestros servicios.

Se realizarán charlas informativas publicitarias sobre nuestro negocio en empresas.

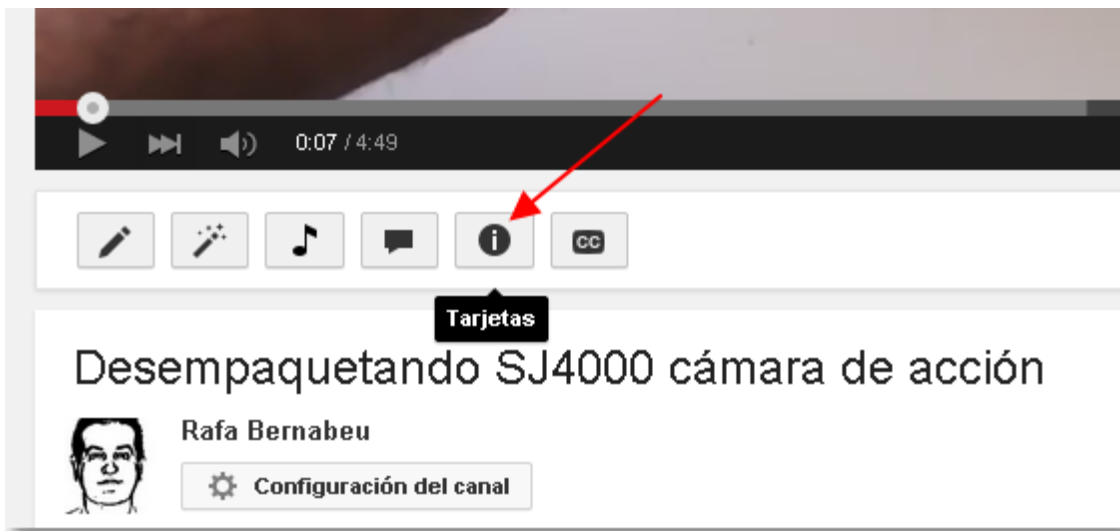
La inversión en publicidad y comunicación es fundamental no solamente para consolidar el negocio, sino para perpetuarlo, por ello es que debemos abocarnos a crear canales de comunicación permanente con los clientes y potenciales clientes.

Marketing Digital en Pymes Familiares  
b- Plan de acciones y Marketing

Nuestra acción de Marketing se enfocará en la creación un Canal de YouTube centrado en dar a conocer nuestro negocio y promocionarlo de manera permanente. Para ello, es necesario explicar en detalle cómo funcionará dicho plan.

Acciones de Marketing Digital en YouTube

Las tarjetas de *YouTube*, nos permitirán destacar un enlace, el cual puede ser dirigido ya sea hacia otro video o hacia un sitio web externo. Esta función tiene la ventaja de que puede ser insertada en cualquier momento de la reproducción del video. Para insertar una tarjeta, debemos ir a la parte inferior de nuestro video y hacer click en el símbolo “i”, como se puede observar a continuación:



Fuente: YouTube

Luego de eso, aparecerán varias opciones para nuestra tarjeta, entre las más destacadas e encuentran:

- Sitio web asociado
- Artículos
- Videos o listas de reproducción
- Canal

### Marketing Digital en Pymes Familiares

Esta herramienta es útil para enlazar un sitio web asociado, y como segunda opción, para enlazar otros videos del canal. Es preciso destacar que si se elige la opción “enlazar un sitio web asociado” no se puede colocar cualquier url, solo podrá enlazar a la página web que aparezca en la cuenta de YouTube. Por ejemplo, si el dominio de la empresa es [www.midominio.com](http://www.midominio.com) y se encuentra enlazado al canal, se podrá enlazar a cualquier página o subpágina de dicho dominio (como por ejemplo [www.midominio.com/pagina1](http://www.midominio.com/pagina1))



Fuente: YouTube

Una vez que hayamos instalado nuestra tarjeta, aparecerá (en el momento que hayamos elegido) una pequeña ventana en la parte superior derecha haciendo referencia al enlace que hemos activado, en el caso de que el usuario pase el “cursor” en dicho símbolo aparecerá una ventana desplegable que mostrará el enlace de destino (ya sea un video sitio web externo, etc.,).

Cuando los usuarios pasen el cursor sobre este símbolo, aparecerá una previsualización de nuestro enlace. Es apropiado mencionar que esta herramienta es efectiva, sin embargo para aprovecharla al máximo, es importante mencionar el enlace en el momento que aparece, por ejemplo si en el segundo 30 mencionas otro video “es en ese momento” es en donde se puede colocar un enlace a dicho video.



Marketing Digital en Pymes Familiares  
Nuestra estrategia, también se centrará en convertir en formato texto, nuestros videos de *YouTube*.

Publicar videos de forma periódica, constituye un requisito fundamental para potencializar nuestro canal de *YouTube* (y desarrollar la presencia online de nuestro negocio), sin embargo es importante que dichos videos puedan estar disponibles en otro tipo de formato para que puedan ser aprovechados al máximo (sobre todo si la empresa tiene un sitio web o blog).

#### Los videos de YouTube también requieren texto

Es relevante destacar que *YouTube* es el segundo buscador más utilizado a nivel mundial (después de Google), sin embargo para que nuestro video aparezca en los resultados de búsqueda de *YouTube* este debe contener texto relacionado con la búsqueda, ya sea en el título, descripción y etiquetas. Subir un video en *YouTube* sin texto en el título, descripción o etiquetas es como si el video no existiera en *YouTube* (ya que no puede ser “leído” por el motor de búsqueda).

#### Indexación del motor de búsqueda de Google.com

Si bien el título del video, la descripción y las etiquetas ayudan a que sea encontrado, lo cierto es que el contenido del mismo (los temas que se hablan dentro del video) no puede ser detectados por el motor de búsqueda ya que dicho motor solo lee texto (no videos) recordemos que una cosa es saber el tema del que trata el video (información obtenida del título, descripción y etiquetas) pero otra cosa muy diferente es saber todo el contenido del video, al transcribir todo el contenido de un video en “formato texto” el motor de búsqueda puede detectar y mostrar en sus resultados algún punto tocado dentro del video, de esta manera estamos aprovechando al máximo la información generada ya que estará disponible en ambos formatos (texto y video).

#### Diferentes maneras de consumir información

Es importante recordar que los usuarios consumen información de diversas maneras, por ejemplo hay personas que no les gusta leer y solo miran videos, pero al mismo tiempo hay personas que prefieren leer en vez de visualizar videos, otro factor que debemos tomar en cuenta es la velocidad de conexión y el límite de datos que tiene el usuario lo cual hará que

Marketing Digital en Pymes Familiares  
en algunas ocasiones el usuario prefiera consumir el contenido en texto ya que este es más rápido y consume menos datos en relación al formato de video (que tienen a ser más lento y consume más datos).

### Mayor tiempo de permanencia en nuestro sitio web o blog

Cuando un usuario llega a nuestro sitio web o blog y se da cuenta que un mismo contenido esta en diversos formatos (por ejemplo un artículo en texto y un video al final) el usuario tiende a permanecer más tiempo en nuestro sitio web ya que tiene diversas alternativas para consumir el contenido (muchos utilizaran ambos recursos: lectura y video), este tiempo de permanencia adicional ayuda bastante al desarrollo y posicionamiento de nuestro sitio web ya que este valor (tiempo de visita promedio) es muy valorado por el motor de búsqueda de Google.

### Optimización de recursos

Al transcribir el contenido de un video para usarlo como un artículo en nuestro blog de la empresa, estamos ahorrando tiempo y esfuerzo ya que estamos generando varios contenidos con un mismo recurso, además esta acción nos permite maximizar el alcance del video y sobre todo proteger el contenido del mismo, ya que somos el primero en publicarlo en formato texto (este es un punto débil de muchos canales de *YouTube*, los cuales al no transcribir los videos, pierden relevancia frente a otras empresas que incrustan su video en su sitio web pero que transcriben el video y lo convierte en un artículo en su sitio web), por ejemplo supongamos que hemos hecho un “gran video” pero otra persona decide incrustar dicho video en su sitio web y además transcribe el contenido en texto, si bien nosotros estaremos posicionados en el buscador de *YouTube*, el problema es que dicha persona podrá posicionarse en ese mismo tema pero en el motor de búsqueda de Google.com debido a que el texto fue publicado por primera vez en su sitio web, debido a esto es muy importante transcribir los videos en texto y publicarlos en nuestro propio blog o sitio web de la empresa, para proteger nuestros contenidos.

En lo que respecta al análisis de estadísticas, lo ideal es revisar las estadísticas de YouTube cada 30 días y realizar una comparación entre el mes anterior y el mes actual. Si se realiza comparaciones en periodos de tiempo más cortos, se puede distorsionar el análisis de la

Marketing Digital en Pymes Familiares  
 información obtenida. En lo personal, se recomienda hacer el análisis con diferentes personas que están involucradas en la empresa, ya que esto permitirá que exista un análisis más objetivo.

El Plan de Marketing del negocio se delimitará en 12 meses de la siguiente manera:

ACCIÓN	1º MES	2º MES	3º MES	4º MES	5º MES	6º MES	7º MES	8º MES	9º MES	10º MES	11º MES	12º MES
Determinación de las estrategias de marketing												
Inicio de la implementación de las estrategias de marketing												
Diseño de los canales de promoción												
Elección herramientas de comunicación												
Selección de Community Manager												
Contratación de vendedores y promotores												
Capacitación de los vendedores de publicidad												
Creación de Canal YouTube												
Diseño Página Facebook												
Diseño Página Instagram												
Diseño Página de Twitter												
Diseño de tutoriales												
Testeo de tutoriales												
Revisión de las estrategias												
Publicidad permanente												

Será importante conocer el impacto de nuestro canal YouTube, como en cualquier otro tipo de estrategia, el inicio debe colocarse en el público objetivo al que pretendemos llegar. Siempre necesitamos conocer cómo van a buscar nuestros potenciales consumidores. Para ello, tenemos que trabajar los famosos “Keyword Research” o búsquedas de palabras clave, que tanta importancia tienen en el SEO para Google.

Una de las acciones que muchas empresas no tienen en cuenta, es el poder captar al usuario por la primera impresión. Conseguir que nuestro público haga clic en nuestro vídeo y no en otro es una misión difícil y para ello deberemos trabajar lo siguiente:

El título: Es fundamental para conseguir el clic del usuario.

Imagen destacada del vídeo o Thumbnail personalizado: Una fallo común es dejar que sea YouTube el que determine un frame de vídeo como imagen destacada del mismo.

Es pertinente utilizar una imagen con texto grande y llamativo que impacte al usuario.

Por último, es apropiado enfatizar las dos primeras líneas de la descripción del vídeo porque son el extracto que se mostrará en los resultados de búsqueda.

**De esta manera, y haciendo foco en estas herramientas propias del marketing digital, el negocio podrá ser visibilizado por muchos usuarios que se convertirán en potenciales clientes.**

## Conclusión

Se ha podido concluir que el marketing digital constituye un recurso fundamental para potenciar a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) y empresas familiares en las que deben afrontar obstáculos económicos, y al utilizar estas herramientas, pueden fortalecer el negocio y expandirlo.

Son numerosas las herramientas digitales que se pueden utilizar para realizar un correcto plan de marketing y fortalecer las pymes familiares, pero es relevante mencionar que seleccionar un buen Community Manager constituye una buena opción en todo negocio, debido a que manejará las redes sociales, analizará las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, y conocerá cómo captar clientes, y si se trata de un servicio, fidelizarlo.

Como futura Licenciada en Comercialización, en el apartado metodológico he analizado un caso hipotético para mostrar la importancia del uso de las herramientas del marketing digital para consolidar una empresa familiar.

Entre las herramientas de marketing digital, siempre se debe seleccionar la más adecuada, según el tipo de negocio, tipo de público objetivo, tamaño de la empresa, recursos disponibles, entre otros.

La creatividad del profesional siempre será un factor relevante para utilizar todas las herramientas que tenemos a nuestro alcance, con el propósito de lograr óptimos resultados, por ello habrá que evaluar cada aspecto del negocio, porque servirá para aplicar la herramienta apropiada.

## Bibliografía

- Amat, J (2000). La continuidad en empresas familiares. Editorial Ediciones Gestion.
- Benko, G. (2016): Estrategias de comunicación y marketing. Eure. Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales, Vol. XXVI, núm. 79, pp. 67-76.
- Braidot, N; Soto, E. Las Pymes Latinoamericanas. Ed. Ifema, Madrid, 1999.
- Cleri, Carlos (2013). El libro de las Pymes. Editorial Granica SA. Buenos Aires, Argentina.
- Crespo, A; y Mercadel, L (2016). Marketing Digital. Editorial Marcombo, Madrid España.
- Dodero, S. (2008). El secreto de las empresas familiares exitosas, Ed. El Ateneo, Bs.As.
- Dubois, F. Los conflictos societarios. Prevención, gestión y solución, La Ley, tomo 2010-E.
- Dubois, J. (2014) La empresa familiar frente al derecho argentino. Hacia su reconocimiento y sustentabilidad jurídica. E.D. Tomo 236, 17-2-10. , p.2 N°21.
- Dubrin, A. (2003). Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Cengage Learning.
- Etkin, J. (2009). Gestión de la complejidad en las organizaciones, Ediciones Granica, Buenos Aires.
- Ginebra, J (2012). Las empresas familiares;su direccion y su continuidad. Editorial Panorama
- Kotler, P. (2016). Marketing de ciudades. LID, Buenos Aires.
- Kotler, P; Armstrong, A. (2016). Fundamentos de Marketing. Prentice Hall, Madrid.

Marketing Digital en Pymes Familiares  
La Voz del Interior. Empresas familiares. 2012.

Leach, P (1993). La empresa familiar. Editorial Gránica, Buenos Aires, Argentina.

Maciá Domene, F. (2015). SEO: Técnicas Avanzadas. Editorial Anaya, Madrid.

Martínez Nogueira, R. (2011). Las dimensiones técnicas y sociales en el análisis de la empresa familiar. Revista Contabilidad y Administración. Buenos Aires, Editorial Cangallo, Tomo IX.

McCarthy, J; Perreault, W (2017). Marketing: Un enfoque global. Editorial McGrawHill, México.

Mintzberg, H (2014). Diseño de Organizaciones eficientes. Ed. El Ateneo, Argentina.

Naya, J. Producción Nacional: Cinco Pymes exitosas. 07/05/2009.

Porter, M.; Kramer, M. (2000). Estrategia y Sociedad. Harvard Business School Publishing Corporation. USA.

Robbins. (2004). Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. 10a Edición. Tomo I p. 23. Pearson Educación de Méjico. S. A. Prentice-Hall INC. México.

Schlemenson, A. (2014). Análisis Organizacional en Pymes y Empresas de familia. Buenos Aires: Ed. Granica.

Schvarstein, L. (2005). Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Paidós, Buenos Aires, 2005.

Zeithaml, V; Bitner, M. (2016). Marketing de Servicios. Editorial McGraw Hill, México.