



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

Trabajo Final de Carrera Título:

Marketing digital para mejorar las ventas en la cadena de supermercados DAR y franquiciados, mediante la implementación de una app. (E.C.)

Alumno: Juan Cruz Pezzoli jcpezzoli@gmail.com

Tutor de Contenidos: Esp. Ps. Laura Berizzo

Tutor Metodológico: Mg. Lic. Ana María Trottini

Marzo 2019

INDICE

	Página
<u>Introducción</u>	3
<u>Capítulo I:</u> Descripción de la empresa.....	4
Misión visión y valores de la empresa.....	8
Políticas.....	10
Problemática.....	11
Objetivos.....	13
Metodología.....	14
<u>Capítulo II:</u> Marco referencial.....	18
Estrategia competitiva.....	18
Competencia.....	19
Tipo de liderazgo.....	20
Marketing digital.....	22
<u>Capítulo III:</u> Análisis de las acciones de Marketing actuales.....	28
Análisis de la Competencia.....	29
Liderazgo dentro de la empresa.....	31
Análisis de las estrategias actuales.....	32
<u>Capítulo IV:</u> David Rosental, Cadena DAR y la puesta en marcha del plan.....	34
Actualización de páginas web.....	34
Redes sociales.....	35
Desarrollo de una App.....	36
Mejora comercial.....	44
<u>Conclusiones</u>	45
<u>Anexos</u>	46
<u>Bibliografía</u>	48

Introducción

En el contexto moderno, la competencia entre distintas empresas, tal y como se conocía hace algunos años, se volvió mucho más compleja con la aparición de las nuevas tecnologías, como por ejemplo los Smartphones.

En la actualidad los usuarios de Smartphones, le dan absoluta importancia a la presencia digital que tiene una empresa. De este modo, las empresas tradicionales corren riesgo de desaparecer si no se adaptan a las nuevas reglas de juego impuestas por el mercado.

Es responsabilidad de los directivos de la empresa, admitir la relevancia de un plan estratégico de marketing digital, para adaptarse a los cambios del mercado y conseguir liderar la competencia.

Con este estudio de caso, buscamos brindar herramientas a la cadena de supermercados DAR, Perteneciente a la firma David Rosental e Hijos, para que forme parte del grupo de empresas que ya dieron el paso de adoptar una política digital.

Estas herramientas pueden lograr actualizar la estructura de la empresa, a los cambios sociales que la tecnología determina constantemente, y bien aplicadas, pueden ser las que influyan para obtener un incremento comercial, por medio de la innovación. Para un correcto análisis de la organización, identificaremos cuales son los factores de amenaza externa e interna de la misma, y reconoceremos cuáles son sus fortalezas y debilidades, para poder recomendar estrategias para solucionar los problemas existentes.

Para esto desarrollaremos una propuesta, que consiste en la utilización del marketing digital, para que la empresa esté más cerca de los clientes y sus necesidades, y de esta manera pertenezca a una comunidad, donde ambas partes obtengan beneficios, y de así, la empresa pueda brindar a sus clientes un servicio que satisfaga sus necesidades de una manera más eficiente, fidelizándolo, y que el mismo esté conforme de pagar el precio por ello, generándole a la empresa mayor utilidad.

Capítulo I

Descripción de la Empresa

David Rosental e Hijos S.A.C.I, de origen rosarino, es líder en la distribución y abastecimiento de productos de consumo masivo, no perecederos y refrigerados. Es el diagramador, coordinador responsable y operador comercial, logístico y promocional de una cadena de distribución nacional. Rosental es el eslabón de enlace entre la industria y sus 9.000 clientes minoristas del interior. Concentra el poder de compra de todos ellos, brindándoles el beneficio de contar en sus comercios con productos en variedad y calidad, a precios competitivos, con elementos promocionales dirigidos a aumentar ventas.

Para ello cuenta con un Centro de Distribución de 25.000 m², dotado de la más avanzada tecnología, con más de 4 kilómetros lineales de estanterías con mercadería que ocupan 14 mil posiciones para pallets pertenecientes a más de 5 mil referencias distintas.

Dispone de 16 muelles de operación simultánea para carga y descarga. Además de 30 preparadoras de pedidos y 10 auto elevadores reach con terminal de radiofrecuencia y lectoras de código de barras. Todo esto opera bajo un sistema integrado desarrollado con tecnología de última generación montado sobre servidores IBM System.



Edificio histórico. Se ubicaba frente a la aduana de Rosario. Hoy en día Las oficinas centrales y depósito, se encuentran en Mendoza 8145.

Es una empresa con una trayectoria de 112 años, además cuenta con la propiedad de la marca de alimentos Com-Pro, y la cadena de supermercados DAR. Tiene una metodología de trabajo y organización fuertemente establecida y es poco flexible a cambios del sistema instituido.

Cadena DAR es un emprendimiento de David Rosental e Hijos SACI mediante el cual comienza a conformarse una cadena de supermercados cuyos locales, en un primer momento adoptaron la modalidad de franquicias, y a los que luego se le sumaron también bocas propias.

El proyecto se tomó como punto de partida en septiembre de 1998, con la inauguración en Maciel de la primera sucursal, la cual hoy día aun forma parte de la cadena.

Actualmente, hay en existencia más de 40 sucursales, distribuidas en todo el país. El secreto del éxito reside en unir fuerzas para brindar un mejor servicio al consumidor.



Para lograr el óptimo desempeño de las sucursales, ofrece una modalidad de abastecimiento basada en los siguientes servicios.

- Proveer la mercadería
- Control de stock y reposición
- Cuidado de la imagen del Comercio
- Planificación de ofertas (mediante volantes quincenales)
- Diseño de promociones y publicidades.

De esta manera cada célula minorista, forma parte de una red integrada de distribución y comercialización que le permitirá brindar un servicio diferente, personalizado y con precios competitivos.

Productos:

Panificados: en el local de San Jeronimo 2475, de la ciudad de Santa Fe, se elaboran panes (comunes, de sándwich, de Viena, árabes), pre pizzas, facturas, masas, budines y pan dulces. Desde allí se distribuyen diariamente.

Pastas: En la ciudad de santa Fe, también se elaboran pastas frescas (ñoquis, fideos, ravioles, tapas para pascualinas y empanadas).

Productos Com-Pro: con la premisa de brindar “la mejor calidad con el mejor precio” se desarrolló una marca propia, constituida por una amplia gama de productos (aceites, frutas secas, enlatados, pastas secas, puré de tomates, yerba, leche en polvo, entre otros).



Sucursales:

Entre Ríos:

Supermercado DAR, Absolo y Larrea – Victoria
Supermercado DAR, Irigoyen 415 – Victoria
Supermercado DAR, Martín fierro 120 – Gualeguay
Supermercado DAR, Belgrano 602 – Nogoyá
Supermercado SUPREMO, Alberdi 731 – Concepción del Uruguay
Supermercado SUPREMO, 9 de Julio 1323 – Concepción del Uruguay
Supermercado SUPREMO, Los Constituyentes 728 – Concepción del Uruguay
Supermercado SUPREMO, H. Irigoyen 1020 – Concepción del Uruguay
Supermercado SUPREMO, Sarmiento 1767 – Concepción del Uruguay

Santa Cruz:

Supermercado DAR, Av Fagnano 35 - Caleta Olivia
Supermercado Santa Paula I, Gdor Gregores 1070 - Las Heras
Supermercado DAR, San Martín 1298 - Perito Moreno
Supermercado El Fortín, San Martín 1002 - Puerto Deseado

Santa Fe:

Supermercado BIENESTAR, Amado Aufranc 215 - Esperanza
Supermercado DAR, Santa Fe 1865 - Funes
Supermercado DAR, Alberdi 1565 - Pueblo Esther
Supermercado DAR, Rioja 1660 – Rosario
Supermercado DAR, 3 de Febrero 198 – Rosario
Supermercado DAR, Salta y Corrientes – Rosario
Supermercado DAR, Córdoba y Gutenberg – Rosario
Supermercado DAR, San Martín 533 – Rosario
Supermercado DAR, Alsina y Pte Perón – Rosario
Supermercado DAR, Rioja 848 – Rosario
Supermercado DAR, San Jerónimo 2475 - Santa Fe
Supermercado DAR, Regimiento 12 de Infantería 4278 - Santa Fe
Supermercado BIENESTAR, Francia 2350 - Santa Fe
Supermercado BIENESTAR, San Gerónimo y Lisandro de la Torre - Santa Fe
Supermercado BIENESTAR, Bv Pellegrini 3449 - Santa Fe
Supermercado BIENESTAR, Blas Parera 8901 - Santa Fe
Supermercado BIENESTAR, Francia 2671 - Santa Fe
Supermercado DAR, San Luis 1131 – Rosario
Supermercado DAR, Bolivia 2480 - San Lorenzo
Supermercado Dar, Superí 662– Rosario
Supermercado DAR, San Martín 1170 – Totoras
Supermercado DAR, Av. Rivadavia 1001 – Tostado
Supermercado DAR, Pte. Perón- Tostado
Supermercado DAR, Maipú 1518 – Tostado
Supermercado DAR, Rondeau 1253 – Rosario
Supermercado DAR, Alberdi 1013 - Pueblo Esther
Supermercado Barrancas, Bv. San Martín 898 – Barrancas
Supermercado Borgatello, Sarmiento 730 - Maciel



Misión, Visión y valores

Como describe Roberto Espinosa en su página web, “las empresas que disponen de una declaración explícita y compartida (tanto con clientes como con empleados) de su misión, visión y valores orientan mejor sus acciones de marketing y afrontan de forma óptima sus imprevistos, ya que tanto sus directivos como los empleados saben perfectamente, quienes son, quienes quieren ser en un futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo.”¹

¹ Espinosa, Roberto, “Como definir misión visión y valores en la empresa.” Blog: <https://robertoespinosa.es>, 2012.

La Misión de una empresa describe la actividad, dicha identidad es clave en la organización para el logro de su visión, que son las metas o logros que constituyen la razón de ser de la empresa.

La misión de la cadena Dar, es ofrecer productos de calidad, a un precio razonable para sus clientes, que es un público familiar, generalmente de clase media. Además, brindar un abanico amplio de marcas para los diferentes productos, para satisfacer la diversidad de preferencias que tiene este público tan variado. Cuenta con una extensa trayectoria, que respalda la confiabilidad que tiene para sus clientes, y tiene una buena relación con sus empleados. Busca constantemente ampliar la satisfacción de sus clientes, intentando facilitar los canales de comercialización, y de esta manera aumentar su participación en el mercado.

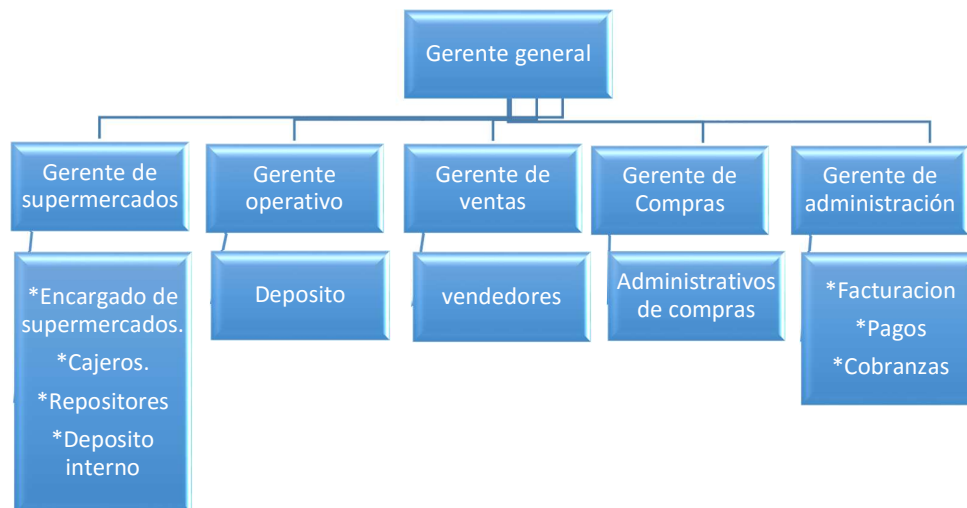
La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.

La visión de la empresa, es ser una empresa líder, penetrar en nuevos mercados geográficos, ser una empresa innovadora que se adapte a los cambios del contexto y la tecnología, y a los cambios en las preferencias y demandas de las nuevas generaciones de consumidores. Ampliar su utilidad al máximo, logrando una integración directa con el consumidor y sus preferencias, sin intermediarios y aumentar el volumen de las ventas.

Los valores son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa, y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento.

En el caso de esta empresa, como valor principal refleja confianza, sustentada por una larga permanencia en el mercado (113 años desde su fundación), responsabilidad laboral para con sus empleados, competitividad que promueve la búsqueda de nuevas ideas para diferenciarse de los rivales, constancia y disciplina en todas las actividades de la organización, Trato respetuoso con todos los eslabones de la rueda operativa (proveedores, clientes, empleados).

Organigrama:



Políticas

Las políticas que posee la empresa, son las siguientes:

- Política de satisfacción al cliente: ante todo el objetivo primordial de la empresa es brindarle a sus clientes los productos necesarios para satisfacer sus necesidades básicas, y crear una comunidad con los mismos. En el caso de los clientes minoristas que posee la Empresa David Rosental e hijos, es más marcado el sentimiento de “comunidad”, ya que la empresa participa anualmente de una convención de clientes, donde los directivos de la empresa se reúnen con los clientes en distintos lugares del país, brindándoles atención y participando de actividades de integración entre los mismos.

En el caso de los clientes de la cadena “Dar”, que son los consumidores finales que van a dichos supermercados, la relación es mucho más estrecha. Es factible desarrollar una estrategia para lograr ampliar esta relación, y poder fidelizar al cliente.

- Política de RRHH, Selección y contratación de personal: Las políticas que se utilizan para la selección y contratación de personal, es tender a Capital humano de entre 25 y 35 años generalmente, estudiantes o profesionales en Ciencias económicas, para los puestos administrativos, y empleados de la

misma edad pero con experiencia comprobable en dicho rubro, para empleados operativos y de logística

- Política de pagos al grupo de colaboradores: En este aspecto, la empresa es muy estricta y responsable, ya que realiza el pago de los salarios, entre los 5 primeros días hábiles del mes.
- Política de Beneficios colectivos percibidos por el personal: Como beneficios colectivos, los empleados de esta empresa cuentan con un comedor, que es totalmente gratuito, para que los mismos puedan almorzar en la empresa, sin tener que incurrir en gastos. Este tipo de beneficios, crea un vínculo entre empleado/empleador, que es muy importante, ya que el compromiso del capital humano es indispensable para el desarrollo de toda actividad.
- Política de pago a proveedores: Los plazos de pago a los distintos proveedores, surgen de la negociación de los gerentes de compras y estos. Dichos plazos son aprobados por ambas partes, y la empresa se encarga de que se cumplan en tiempo y forma. Este aspecto es muy importante, ya que le da una imagen de seriedad a la firma, y confiabilidad para con sus proveedores.
- Política de Calidad: La calidad es uno de los aspectos más importantes para mantener a un cliente satisfecho. Es por eso que se busca trabajar productos de buena calidad y al menor costo.

Problemática:

David Rosental e Hijos es una empresa familiar, y muy tradicional, que cuenta con directivos que han trabajado durante años con una misma metodología, y si bien están dispuestos a realizar cambios en cuanto a su presencia digital, para ampliar su alcance comercial, todavía no lo han hecho.

Y es importante remarcar en estos casos, que cuando los competidores, han avanzado más que la propia empresa, con ejemplos marcados como Coto y Jumbo, que ya operan en plataformas digitales de compra online, hay que actuar con rapidez, sin caer en el error de imitar a los mismos, sino buscando la diferenciación con propuestas innovadoras.

Es imprescindible para la empresa replantear su estrategia competitiva, ya que la estrategia principal que posee, es la de brindar los precios más bajos.

Esta misión se ve amenazada muchas veces, por competidores, como La Gallega y Carrefour, que consiguen ofertas especiales por volúmenes de compras que exceden los recursos de la empresa a la que estamos estudiando.

Otro problema muy notorio que se reconoce para la cadena de supermercados Dar, es la falta de fidelidad del cliente. Esto se debe a la falta de conocimiento que se tiene del mismo. Como la empresa no posee un servicio adicional, que el cliente pueda reconocer como un diferencial, estos prefieren comprar en cualquier cadena de supermercados que si lo brinde, o que simplemente tenga mejores ofertas al momento de hacer la compra.

En el último período, que va desde principios del año 2017 a fines del 2018 se registró una baja en el nivel de ventas de los supermercados Dar.

Conocer en profundidad al cliente, le dará a la empresa un enfoque más acertado de como satisfacer sus necesidades.

Otro tema a rever dentro de la empresa es la comunicación. La estructura es muy burocrática y cuenta con gerentes autocráticos y autoritarios, que concentran las decisiones acerca del trabajo y la organización del mismo, sin considerar la participación de subordinados para la formulación de planes estratégicos. Lo que genera muchas veces tensiones y estrés en el personal, por la falta de pertenencia. De esta manera, la comunicación es totalmente descendente, y genera un conflicto dado que el volumen de la empresa es cada vez mayor, y los gerentes no cuentan con la totalidad de la información, sobre todo de cómo operan los niveles más bajos de la empresa, y mucho menos con información de las sucursales externas al depósito central, es decir, los supermercados Dar.

Este problema se relaciona estrechamente con el área comercial, porque la sugerencia de enfocar los esfuerzos de la empresa hacia mecanismos innovadores y tecnológicos, como plataformas de internet con servicios de eCommerce, fue planteada hace algunos años por el equipo de ventas, y se realizaron acciones para llevarlo a cabo.

Pero todo quedó detenido posteriormente, porque no hubo un interés significativo por parte de la gerencia, que nunca reconoció el valor que representaría a futuro una inversión en este novedoso canal de comercialización, y decidió dejar de invertir en el mismo.

Objetivos:

Los objetivos que buscamos alcanzar con este estudio de caso, principalmente son:

- Desarrollar una estrategia de marketing digital para la cadena de supermercados DAR pertenecientes a la firma David Rosental e hijos.
- Ofrecer información acerca de cómo mejorar su imagen web (de manera de afirmar la presencia digital de la empresa, y no generar una sensación de abandono).
- Ofrecer herramientas para fidelizar a los clientes actuales, conseguir nuevos clientes, y sobre todo conseguir información necesaria para segmentar el mercado y lograr satisfacer a los mismos de una forma más efectiva.
- Brindar pautas a la empresa, de cómo mejorar la comunicación interna, de manera que los empleados puedan impulsar mejoras e influir en la toma de decisiones que realizan los altos mandos.
- Dar a conocer las fuentes teóricas, que demuestren que dicho cambio, podrá dar como consecuencia, una mejora comercial y un aumento en la utilidad y en la participación del mercado.

Para lograrlo es necesario saber en qué posición se encuentra la empresa, analizar el contexto y el mercado en el que se desarrolla, y cuáles son las falencias que tiene en cuanto a la forma de aplicar estrategias, como a las amenazas que existen en el entorno y que genera su competencia.

También tendremos en cuenta las fortalezas que posee y las oportunidades que puede aprovechar, siendo que cuenta con una larga trayectoria, que genera barreras de ingreso para nuevos competidores.

Otra herramienta metodológica fundamental para entender la situación de la empresa y el ambiente externo, es el análisis PEST y de la competencia, y realizar una mirada crítica y analítica, sobre las estrategias, acciones y herramientas que la empresa posee en la actualidad.

Metodología:

Análisis FODA

El análisis FODA son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa un mercado, o sencillamente a una persona, este acróstico es aplicado a cualquier situación, en el cual, se necesite un análisis o estudio.

Es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación, de hecho, con este estudio se beneficiará de un plan de negocios, pudiendo dar fuerza a la sigla de oportunidad, logrando además, la situación real en la que se encuentra la empresa o proyecto, y poder planificar alguna estrategia a futuro.

Se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea solida a futuro, además, el análisis FODA es una herramienta útil que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración.

Fortalezas:

- Procesos técnicos y administrativos de calidad
- Gran trayectoria y posicionamiento, se encuentra entre los líderes de la ciudad de Rosario.
- Calidad en los productos que comercializa.
- Recursos humanos capacitados, en su mayoría con estudios universitarios en la administración, y personal con experiencia en los supermercados.
- Cuenta con un departamento de sistemas, y software de datos, en el que recopila información de ventas en todas las sucursales.

Debilidades:

- Falta de presencia en internet: páginas web demasiado viejas y desactualizadas.
- Falta de diseño en folletos y listas de venta: que son poco llamativos, y se distingue la diferencia frente a sus competidores, que utilizan diseños mucho más modernos y elaborados (Coto, Jumbo).
- Desaprovechamiento de la logística: cuenta con una gran variedad de utilitarios y camiones propios que no son explotados en su máximo potencial.
- Falta de planeación estratégica y políticas de marketing.

Oportunidades:

- Constante crecimiento de la industria.
- Alta demanda de productos.
- Bajos precios, ya que cuenta con grandes volúmenes de mercadería y gran número de proveedores.
- Necesidad del producto, por ser productos de primera necesidad.
- Fidelización del cliente, mediante convenciones anuales en distintos puntos del país, de las que participan los mayores clientes de jornadas de integración.

Amenazas:

- Fuerte competencia.
- Aumento de precios, como consecuencia de la inflación.
- Competencia consolidada en el mercado, con grandes cadenas como La Gallega, Coto, Carrefour.
- Ingreso de nuevos competidores, y de asociaciones entre gran número de comercios minoristas que fueron apareciendo este último tiempo.

Análisis del mercado y del entorno:

La definición de la palabra entorno es clara y concisa “todo aquello que nos rodea”, por tanto a la hora de diseñar y realizar un plan de marketing empresarial es totalmente necesario analizar todas las variables, factores, indicadores, que rodean a la empresa, negocio o idea.

En la ciudad de Rosario opera un gran número de supermercados y comercios minoristas, que conforman la competencia de la empresa que estamos estudiando.

Existen competidores que eventualmente generan amenazas, por poseer ofertas especiales que consiguen mediante la compra de grandes volúmenes de mercadería. Ejemplos de lo que estamos mencionando, son La Gallega, y Carrefour, quienes lanzan ofertas semanales en productos seleccionados, y que generan un atractivo para aquellos clientes que buscan los precios más bajos, sobre todo en época de crisis económica.

Pero también existe otro tipo de competencia, que es la que destaca a supermercados como Jumbo y Coto. Esta competencia tiene que ver con el tipo de servicio que brindan.

Estos dos supermercados cuentan con plataformas online de compra y venta y servicio de envíos a domicilio de la mercadería seleccionada por sus clientes (usuarios) mediante el carrito de compras digital.

De esta manera representan una amenaza muy grande, ya que se apoderan de una parte del mercado, de la que el resto de la competencia no tiene alcance, por no poseer estas herramientas digitales. Además se ven beneficiados en obtener información acerca de los clientes y sus necesidades, que les sirve para retroalimentar su sistema e ir mejorándolo día a día, para satisfacer de manera más eficiente los requerimientos de sus clientes.

Análisis PEST

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas.

Aunque cada caso es diferente, el análisis PEST plantea la división de los factores externos en cinco grupos principales. Veamos en más detalle cada uno de estos factores

- **Políticos-legales:** Las políticas de ajuste repercutieron de manera negativa sobre los gastos fijos de la empresa. El aumento en los servicios tales como electricidad y gas, generaron un gran aumento en los gastos, sobre todo en aquellos supermercados que cuentan con cámaras frigoríficas propias, y maquinaria para la producción de pastas y panificación.
- **Económicos:** La crisis económica y la inflación, repercutieron notablemente en el desempeño de la empresa. La suba del dólar tuvo como consecuencia un aumento en la totalidad de los productos importados, que son generalmente los que lideran la competencia, dando como resultado que aumenten también de la misma manera los productos nacionales. Si bien los artículos que comercializa la empresa son de primera necesidad, y el cliente no puede dejar de comprarlos, muchas veces prefiere buscarlos en la competencia, si esta tiene mejores precios, u optar por marcas de segundas líneas. En el período de 2017 a 2018 se registró una baja en las ventas y en la utilidad de la empresa.
- **Socio-culturales:** En este mundo globalizado, donde las distancias son más cortas, por medio de la comunicación e internet, el cliente tiende a buscar la manera más cómoda de realizar sus compras. Es por eso que la compra tradicional tal y como la conocíamos, está siendo reemplazada por la compra mediante medios digitales. Las nuevas generaciones, que ya se transformaron

en los consumidores actuales, premian con su compra a las empresas que brindan este tipo de servicios, y castigan a las empresas tradicionales por no poseerlos.

- Tecnológicos: Con la aparición de los Smartphones y dispositivos digitales, las compras online fueron ganando terreno en los últimos años. La facturación del eCommerce alcanzó un total de \$156.300 millones para fines del 2017. El rubro alimenticio no está desarrollado como el resto, y es por eso que la empresa deberá tomar una postura al respecto, si quiere generar una ventaja competitiva.
- Ambientales: El análisis PEST también incluye factores tan importantes hoy en día como son el cambio climático, las variaciones de las temperaturas, la conciencia (o falta de ella) sobre la contaminación ambiental. La empresa cuenta con un tratamiento para los desechos de los empleados, mediante la clasificación de sus residuos, en plásticos y orgánicos, buscando de esta manera crear conciencia, y reducir del daño al medio ambiente. El cliente reconoce este tipo de actitudes empresariales, y las valora. Es por eso que las empresas optan por tomar medidas de Responsabilidad Social Empresaria.

Capítulo II

Marco Referencial (Teórico y de recopilación de datos):

El empresario, por definición, tiene que generar utilidad, generar valor para todos sus relacionados: consumidores, canales de distribución, empleados, accionistas, proveedores y comunidad.

En este mundo globalizado, donde las distancias son más cortas, por medio de la comunicación e internet, el empresario no puede descansar sobre los cimientos de una organización tradicional. Es la innovación la que determina la supervivencia de las empresas actuales.

Estrategia competitiva:

La estrategia competitiva se define como el conjunto de acciones ofensivas y defensivas que se ponen en marcha para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de los competidores que se traduzca en la consecución de una ventaja competitiva sostenida a lo largo del tiempo y una mayor rentabilidad.

De este modo, la estrategia competitiva se convierte en la forma o medio para alcanzar la ventaja competitiva.

La ventaja competitiva se define como un conjunto de características diferenciadoras respecto de los competidores que permiten conseguir una posición relativa superior para competir, así como, una rentabilidad superior.

La tipología de estrategias competitivas más extendida y aceptada es la de Michael Porter (1982).

Éste distingue tres estrategias competitivas genéricas en función de la ventaja competitiva que genera y el ámbito competitivo: estrategia de liderazgo en costes, diferenciación de producto y segmentación de mercado.

Las estrategias de liderazgo en costes, están ligadas a las económicas de escala, y se relaciona mejor con empresas industriales que manejan grandes volúmenes de venta.

Sin embargo resulta importante para este caso, hacer un análisis de las estrategias de diferenciación de producto y segmentación del mercado.

Como describen Hax y Majluf “La diferenciación implica que la unidad de negocios ofrece algo único, inigualado por sus competidores, y que es valorado por sus compradores más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior. Es necesario comprender la fuente potencial central de diferenciación que surge de las actividades de la cadena de valor y el despliegue de la pericia necesaria para que dichas potencialidades se hagan realidad. La diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria. Los enfoques respecto de la diferenciación pueden adquirir muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, red de corredores u otras dimensiones.”²

Según Larrea “el enfoque o segmentación, se caracteriza por la elección previa de un segmento, mercado local, fase del proceso productivo, etc. y por ajustar una estrategia óptima que responda a las necesidades específicas de los clientes escogidos. Se trata, en consecuencia, no de ser los mejores (en coste o en diferenciación) del mercado, pero sí de ser los mejores en el segmento escogido. La concentración puede apoyarse en la existencia de tipologías distintas de compradores (con estrategias de compra distintas), en la existencia de canales de distribución distintos (venta directa, por minoristas, por representantes, por correo, etc., etc.) y en la posibilidad de ofrecer variedades distintas de productos (tamaño, calidad, precio, prestaciones, etc.).”³

Las variables de segmentación pueden ser:

- Geográfica
- Demográfica
- Psicológica
- Conductuales

Analizar a la competencia:

Identificar competidores directos y sustitutos. Se arman mapas de grupos estratégicos, empresas con un tamaño y estrategias similares para analizar y separar a los

² Hax, Arnoldo C. y Majluf, Nicolás, “Estrategias para el liderazgo competitivo” Ediciones Granica, 2004. Buenos aires, Argentina.

³ Larrea, Pedro, “Calidad de servicio: del marketing a la estrategia” Ediciones Díaz de Santos, 1991. Madrid España.

competidores directos del resto. Al momento de analizar la competencia se deberán centrar los esfuerzos en conocer su misión, visión, estrategias actuales y pasadas, su estructura y cultura, estimación de costos, inversiones, tamaño, crecimiento y rentabilidad.

Componentes del análisis de la competencia:

- Suposiciones: creencias que tiene el competidor acerca de sí mismo y de la industria. Examinándolas podemos identificar los puntos ciegos, aquellos que afectan la forma en que se percibe el ambiente. Son áreas donde no se capta la importancia de los acontecimientos, donde se percibe de modo incorrecto o con mucha lentitud. Rige el comportamiento reaccionario.
- Capacidades: capacidad en términos de crecimiento, de respuesta y adaptación al cambio. Muy ligado a la estructura interna y a la propensión de la firma de tomar el cambio como algo positivo en los casos en que este represente una oportunidad para mejorar y como aprendizaje en casos en que el mismo tenga connotaciones poco favorables. Este componente es importante en cuanto a la forma en que la competencia reacciona cuando alguna medida tomada por la propia organización los desvía de su curso de acción normal.
- Metas futuras: relacionado a la visión, conocerlas nos permite saber si están conformes con su posición actual y de no ser así, poder predecir sus reacciones.
- Estrategia actual: saber qué hace el competidor, políticas que siguen. Conociendo su estrategia sabremos si realmente estamos compitiendo por el mismo cliente o si estamos en segmentos que nada tienen que ver el uno con el otro.

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

Tipos de liderazgo, funciones y características

Cada estilo de liderazgo tiene consecuencias directas sobre muchos aspectos laborales y psicológicos de los trabajadores. Un tipo de liderazgo positivo es capaz de

mejorar la productividad de los subordinados, además de aumentar su bienestar, su afiliación a la empresa y, cómo no, los beneficios empresariales.

Sin embargo, un liderazgo negativo puede generar estrés en los subordinados, bajar su autoestima o desincentivar su productividad, lo que en definitiva puede suponer pérdidas para la organización.

- Liderazgo laissez-faire: El liderazgo laissez-faire se basa en la máxima: "deja hacer a tus empleados, ellos saben lo que deben hacer". Por tanto, el líder laissez-faire no es muy propenso a dirigir a su grupo ni a dar demasiadas instrucciones sobre cómo deben hacerse las cosas.

Este tipo de líderes intervienen solo cuando es estrictamente necesario. Es una clase de liderazgo no autoritaria que confía en la experiencia y en la motivación del empleado para llevar a cabo sus tareas y proyectos con éxito.

- Liderazgo autocrático: El liderazgo autocrático permite a los jefes controlar y tomar decisiones sobre muchos aspectos de la estrategia y las dinámicas de trabajo habituales. El líder autocrático tiene mucho poder y nadie puede ni debe desafiar sus decisiones.

Por tanto, no es un liderazgo abierto ni democrático sino que es unidireccional: el jefe manda, y los empleados obedecen las órdenes.

El liderazgo autocrático permite que los supervisores tomen decisiones y fijen las directrices sin la participación del grupo. El líder concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.

- Liderazgo democrático: También conocido como liderazgo participativo, su función es promover la participación, el entusiasmo y la implicación de los empleados. Se promueve el diálogo entre todo el grupo para tener en cuenta todas las opiniones y visiones sobre la realidad... aunque la decisión final suele recaer en el líder.

- Liderazgo transaccional: El liderazgo transaccional se fundamenta en procesos de intercambio (normalmente económico) entre los jefes y los subordinados. Los trabajadores reciben premios e incentivos por lograr ciertos objetivos y el líder se beneficia porque las ventas y los ingresos se incrementan.

Se basa en transacciones, es decir, en procesos de intercambio entre los líderes

y sus seguidores. Los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.

- Liderazgo transformacional: En el liderazgo transformacional, los jefes están en una comunicación fluida y constante con el grupo de trabajo. Esto permite mejorar el rapport y conseguir objetivos a varios niveles, en tanto que la empresa se beneficia de varias visiones y estrategias compartidas por los distintos empleados y cargos.

Marketing Digital:

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

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

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

Hasta hace poco tiempo, la información se ha presentado de forma analógica o física, es decir, las personas se desplazan para coincidir en un espacio y momento común en el que poderse comunicar; conversando a través de líneas analógicas de telefonía, utilizando correo, accediendo al medio televisivo.

En la actualidad, con las nuevas tecnologías, la información se presenta y transmite de forma digital, es decir, a través de sistemas en red que los ordenadores entienden y procesan. Las redes de telecomunicaciones permiten el intercambio de información y conocimientos, sin que las personas estén obligadas a coincidir en un espacio y momento común.

Internet, es la red de telecomunicaciones más conocida y más empleada, que permite a los usuarios enviar o recibir información, gestionarla, efectuar operaciones de consulta y realizar transacciones.

Las tecnologías de la información y la comunicación, desempeñan el principal papel en el desarrollo de nuevas formas de venta, ya que permiten desarrollar actividades de comunicación interactivas entre las empresas y los clientes.

Las empresas se esfuerzan por obtener una mayor participación en el mercado en el cual se encuentran, para lo que implementan distintas estrategias y técnicas de ventas que fortalezcan su relación con el cliente, por medio de sistemas de ventas y distribución que sean eficaces e innovadores. Esto ha originado el desarrollo de aplicaciones donde se puede registrar el crecimiento de las empresas, y las preferencias de los consumidores. Estas aplicaciones mejoran el control administrativo mediante un seguimiento preciso de todas las transacciones que se realizan dentro de un negocio en el tiempo real, proporcionando reportes detallados de ventas que permiten a los administradores ordenar fácilmente la cantidad correcta de productos en el momento adecuado.

Las nuevas generaciones, también llamados Millennials, son consideradas nativas digitales, y en la actualidad, eminentemente móviles, con eje en los llamados “smartphones”. Los consumidores de esta nueva generación consideran cada vez más la información que les llega por sus dispositivos móviles, en los procesos de compra, y muchos de ellos toman decisiones de compra, basándose en la presencia móvil de una compañía.

Además las transacciones por medio de una aplicación, generan en ellos una sensación de autonomía y comodidad, reduciendo en muchos casos el tiempo de espera y desgaste que les ocasionaría realizar dicha transacción de forma tradicional, o física.

Las características principales de la implementación de marketing digital son las siguientes:

- Medición: cuando se realiza una estrategia de marketing digital puede ser medida mucho más fácilmente que las estrategias de marketing tradicional.
- Personalización: el marketing digital democratiza la personalización, es decir permite personalizar el tratamiento con el cliente a muy bajo costo. Es importante anotar que los consumidores modernos esperan un trato completamente personalizado por parte de las empresas.

- Visibilidad de la marca: si una empresa no está en Internet “no existe” ya que se ha probado que la mayoría de las personas buscan en Internet antes de comprar un producto o servicio en el mundo físico o digital.
- Captación y fidelización de clientes: el marketing digital permite atraer y captar clientes potenciales y fidelizar los clientes actuales.
- Aumento de las ventas: el marketing digital permite aumentar de manera significativa las ventas de la empresa ya que los clientes potenciales de la mayoría de las organizaciones están en el mundo digital.
- Crea comunidad: el marketing digital y en especial el marketing en redes sociales permite crear una comunidad que interactúa con la marca, creando un enlace emocional entre esta y sus clientes.
- Canal con gran alcance: el marketing digital utiliza Internet y las redes sociales como canal, lo que permite lograr un gran impacto en el alcance y posicionamiento de las marcas.
- Experimentación: el marketing digital permite probar tácticas y ajustar las estrategias en tiempo real para optimizar los resultados.
- Bajo costo: las estrategias de marketing digital son de costo más bajo que la mayoría de las estrategias del marketing tradicional, lo que las vuelve accesibles a pequeñas y medianas empresas.

Según los estudios realizados por la C.A.C.E., que es la cámara argentina de comercio Electrónico, los resultados obtenidos fueron que, la facturación del comercio electrónico en Argentina creció un 50% durante 2017.

La facturación del eCommerce alcanzó un total de \$156.300 millones para ese mismo año.

El 90% de los adultos argentinos conectados ya compró online alguna vez. Este total Representa 18,3 millones de personas.

El 92% del total de las ventas se realizó a través de tarjeta de crédito.

A travez de 1000 encuestas online concluyó que, 9 de cada 10 adultos de entre 18 y 65 años compró alguna vez online. Y 5 de cada 10 hizo una compra en los últimos 6 meses anteriores a la realización de las encuestas.

Del porcentaje de personas que realizan compras online, se puede observar que compran con la frecuencia que muestra la siguiente imagen.

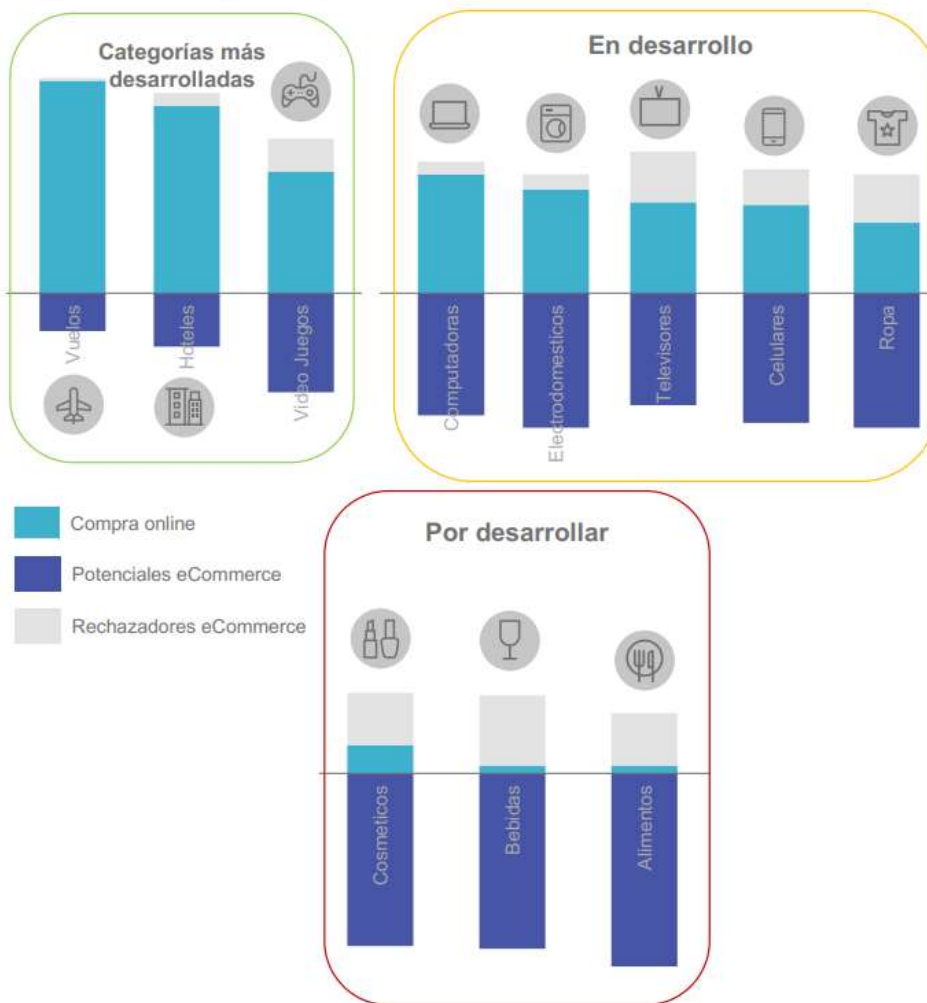


Y que los motivos principales que llevan al consumidor a realizar este tipo de compras son:



Y entre las categorías que destaca, como desarrolladas y en potencial desarrollo, este organismo destaca al sector alimento, con un gran potencial de desarrollo, que no está siendo explotado lo suficiente en la actualidad.

hay categorías aun no desarrolladas pero con gran potencial....



Y en cuanto a las plataformas de compra y venta, los resultados arrojados por este organismo, nos dan una visión muy optimista sobre el panorama del trabajo que implementaremos y sobre la importancia de la rapidez de su puesta en marcha.

La C.A.C.E. concluyo que, el porcentaje de compras online, por medio de aplicaciones, se incrementó considerablemente en 2017, a diferencia de los datos obtenidos en 2016.

La Apps ganan terreno



Herramientas digitales “SEO y SEM”

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

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

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

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

Capítulo III

Análisis de las acciones de Marketing actuales

Según la situación descrita en los capítulos anteriores, podemos reconocer que entre las fortalezas, no se destaca justamente el Marketing en la empresa David Rosental e Hijos.

Si bien su amplia trayectoria la respalda ampliamente, y le da una espalda importante como para seguir siendo una empresa líder, no es justamente una actitud de conformidad la que deben adoptar los directivos.

Y es que es justamente este el problema en directivos de mayor edad. Si bien manejan la tecnología por razones obvias, hoy en día es imposible vivir aislado de ella, no la comprenden como las nuevas generaciones o llamados “Nativos Digitales” y no la comparten de la misma manera. Y es justamente el momento de cambiar el paradigma y enfocar las energías en estas nuevas generaciones actuales y venideras.

Según los aportes de Alejandro Piscitelli “en el informe que data de dos años atrás, los chicos entre 0 y 6 años gastan (¿o invierten?) casi tanto tiempo con la TV, las computadoras y los videojuegos como jugando en la calle o en espacios abiertos. El informe actualiza datos más que interesantes generados a mediados y fines de la década pasada y difundidos en el importante libro de Dan Tapscott *Growing up digital*.”⁴

Es por esto que es inadmisibile para una empresa, como esta, situada en 2019, no dar la mínima atención al marketing digital.

Si analizamos la página Web cuyo dominio posee David Rosental e Hijos, y la página Web de los supermercados Dar, nos encontramos con una sensación de abandono absoluto. Dan la impresión de haber sido diseñadas hace una década y nunca más modificadas o actualizadas. Y desde mi punto de vista como consumidor activo de productos por internet, esta imagen no me genera ni confiabilidad ni deseo de consumir.

⁴ Piscitelli, Alejandro, “*Nativos e inmigrantes digitales*” Revista Mexicana de Investigación Educativa, 2006. Distrito Federal, México

Es necesario hacer una revisión de la estrategia competitiva de la empresa. ¿Cuál es? En este momento parece estar enfocada en comprar grandes volúmenes de mercadería, a fin de conseguir mejores descuentos comerciales que la competencia, y de esta manera competir en costos. Pero de qué sirve tener grandes volúmenes a bajo costo, si empiezo a perder clientes, porque la competencia ofrece un servicio preferencial que el cliente moderno reconoce y valora.

Como dice Patricio Vacchino en su libro, *Marketing distinto*: “Pensar diferente y en alto nivel; ser de las empresas que saben conseguir cosas con impacto, que hablan de lo que han logrado y de las barreras que han tenido que derribar para lograrlo. Tenemos que diferenciarnos para no desaparecer, ser distintos... o extintos”
“Tenemos que crear nuestra propia marca personal. Transmitamos al mundo una imagen clara y definida de quiénes somos. Nosotros somos los especialistas para hacerlo, ¿quién más? Pensemos en Madonna, difícil de imitar, ¿no? Claro que sí, porque se reinventa a diario, porque tiene bien en claro quién quiere ser y actúa en consecuencia”⁵

Esta tarea no es tan imposible de lograr como pueden prejuizar los directivos más antiguos. Y mucho menos teniendo en cuenta toda la capacidad que posee la empresa que estamos analizando.

Nuestra primera recomendación hacia la empresa, y nuestro punto de partida, es rever e intentar cambiar la estrategia competitiva.

A este objetivo llegaremos, no por imitación de la competencia, sino por medio de innovación.

Análisis de la competencia:

Cuando analizamos a la competencia, Cadenas competidoras como “Coto” y “Jumbo” ya desarrollaron páginas web, en las que el usuario puede realizar compras online, y ver un catálogo de productos a los cuales acceder, y ofrecen un servicio de envíos a domicilio, logrando que el cliente realice su compra sin moverse de su casa.

Nuestra propuesta es ir un paso más allá de lo establecido, y no solo generar una vidriera digital, para que los clientes puedan meramente visualizar y comprar productos,

⁵ Vacchino, Patricio, *“Marketing Distinto”* Editorial Dunken, 2017. Buenos aires, Argentina.

sino utilizar mecanismos digitales innovadores, que no están del todo desarrollados hasta el momento.

Entre los competidores, tenemos también a “La Gallega” y “Carrefour”, que si bien no cuentan con medios de eCommerce, ni delivery al cliente, representan una competencia sólida en cuanto precios y lanzamiento de ofertas.

Si dividimos a estos cuatro competidores según su estrategia, podemos determinar que tanto “La Gallega” como “Carrefour”, tienen estrategias de liderazgo en costos, sustentadas mediante la compra de grandes volúmenes de mercadería. Esto representa barreras de entrada al mercado muy grandes, para empresas o comercios minoristas, que pierden la posibilidad de vender sus productos, al grueso de clientes que busca los precios más bajos.

En cambio, “Coto” y “Jumbo” tienen estrategias de diferenciación, si bien cuentan con buenos precios, su fuerte está en ofrecer un servicio distinto, que sus competidores no ofrecen hasta el momento, y que sus clientes valoran por la comodidad que les representa.

Es por eso que podemos dividir a los competidores, según el terreno en el que operan, “Coto” y “Jumbo” proponen una estrategia de diferenciación, y son a nuestra consideración una amenaza mayor que el resto de los competidores.

En cambio “La Gallega” y “Carrefour” sostienen una estrategia de liderazgo en costos, tradicional, que busca captar a clientes menos exigentes con respecto a la presencia digital de la empresa.

Teniendo en cuenta las nuevas tendencias en compra online y que la mayor parte de los consumidores actuales, son nativos digitales o bien adoptados digitales, y esta modalidad va ganando cada vez más confianza entre la totalidad de ellos, nos inclinamos a pensar, que la estrategia ofensiva de “Coto” y “Jumbo” puede ser más peligrosa aun que ofrecer los precios más bajos.

Si bien estas dos empresas han tenido un crecimiento muy grande en los últimos años, han logrado ganar una porción aún más grande que sus competidores, en los últimos 2 años. Y no es casualidad que este crecimiento se dé al mismo tiempo que ambas empresas empezaron a implementar el eCommerce en sus páginas web.

Si bien “Coto” y “Jumbo” advierten este fenómeno, descansan en la ventaja que han logrado, y no modificaron ni mejoraron la calidad de este servicio adicional. Sus

páginas se limitan meramente a la compra y venta de productos, sin ofrecer cambios en cuanto a la practicidad de la compra, ni beneficios adicionales por realizarlas. Tampoco se prevé en sus estrategias futuras, implementar aplicaciones para smartphones o tablets, lo que es un punto ciego para ambas empresas, que no tienen en cuenta que estos dispositivos fueron ganando terreno como herramientas de compra online, y están desplazando año a año a las compras mediante páginas web, y a los dispositivos tradicionales como Pc y notebooks.

Es por eso que nos proponemos enfocar nuestras sugerencias a la posibilidad de aprovechar este punto ciego y adelantar terreno en un campo en el que los competidores de David Rosental e hijos no han abordado aún.

Liderazgo dentro de la empresa:

Analizando a los gerentes de la organización y su forma de liderazgo, como se mencionó anteriormente en este trabajo, todos tienen una característica en común, y tiene que ver con la manera de tomar sus decisiones.

Las decisiones se toman de manera unilateral, teniendo en cuenta las políticas de la empresa, y no existe un feedback con los subordinados.

Si bien las tareas de los niveles inferiores están tipificadas y estandarizadas por medio de manuales de procedimiento, que rara vez son actualizados, y cuyas modificaciones responden a cambios en la metodología del trabajo, más que a planes estratégicos, no cabe duda de que la participación de los empleados que realizan sus tareas en estos niveles, es de gran importancia.

Podemos determinar de esta manera que el patrón de liderazgo, responde a un tipo autocrático para la mayor parte de los gerentes. Las decisiones están centralizadas en la gerencia de manera autoritaria y sin ningún tipo de conceso con los empleados.

Esto genera problemas en cuanto a la comunicación y a la transmisión de información desde los niveles más bajos hacia los más altos de la organización.

De esta manera los gerentes no cuentan con la totalidad de la información para la toma de decisiones por descuidar la importancia que tiene, generar el cambio desde todos los niveles de la organización.

Nuestra sugerencia es realizar una reestructuración en cuanto a la manera en que los gerentes formulan las decisiones. De hacer hincapié en la autocrítica y en la capacidad de todos los empleados de generar el cambio. Y de esta manera dar a cada empleado la posibilidad de sentirse útil, no solo para realizar tareas monótonas y rutinarias, y afirmar entre ellos un sentido de pertenencia para con la empresa.

Este cambio será efectivo si se modifica el tipo de liderazgo autocrático, a un tipo de liderazgo transformacional, como lo indica la teoría expuesta en el capítulo II.

El liderazgo transformacional propone que la comunicación sea fluida y constante con el grupo de trabajo. La finalidad del mismo es que las decisiones y la visión con la que se enfocan las mismas, estén enriquecidas por los aportes de todo el grupo, aunque la última palabra la tenga el gerente.

En cuanto a la comunicación, es meramente descendente, y está demostrado que esto conlleva a un liderazgo limitado.

Entender la importancia de este aspecto, nos lleva a entender también el motivo de incluirlo en este estudio, ya que la idea de realizar acciones en cuanto a marketing digital, surgió hace algunos años en el equipo de ventas, pero el mismo no pudo lograr que la gerencia tome el debido trato para la cuestión, y el proyecto quedó inconcluso antes de poder mostrar sus frutos.

Transformar el tipo de liderazgo, será una garantía para contar con el apoyo de los gerentes con respecto a futuras propuestas del grupo de ventas, y esperar que dichos gerentes sostengan el proyecto, y decidan seguir invirtiendo en el mismo, aun cuando en primera instancia, no se puedan apreciar los beneficios económicos, que a largo plazo se podrán observar.

Análisis de estrategias actuales:

Basados en las estrategias genéricas de Michael Porter podemos situar a la estrategia actual de la empresa como una estrategia de “liderazgo en costos” es decir, aventajar a la competencia en materia de costos.

Esta es una típica estrategia tradicional en empresas que trabajan con altos volúmenes, y lo que buscamos es poner mayor atención en el cliente y sus preferencias.

La manera de pasar de una estrategia de liderazgo en costos, a una de segmentación del mercado, será efectiva, si se usan herramientas que permitan recopilar información valiosa sobre nuestros clientes, para alimentar al sistema de análisis de datos de la empresa.

Mediante la implementación del marketing digital podemos no solo ofrecer un servicio diferencial (puerta a puerta y con beneficios únicos para el cliente) sino que también podremos segmentar nuestro mercado, para atender de manera más enfocada las preferencias de nuestros clientes, y quienes son los mismos, y de esta manera conocer más acerca de ellos.

Por esto planteamos enfocar la planificación de la empresa en una Segmentación o Enfoque, ya que la implementación de la aplicación, nos va a brindar información acerca del cliente que antes no teníamos, como quien es el cliente (variable psicológica), que edad tiene, en que zona vive (variable geográfica), cuales son los productos de preferencia para los distintos tipos y edades de clientes (variable conductual), que sugerencias tiene el mismo para incluir nuevos productos, y que productos el cliente rechaza o consume con menor frecuencia de acuerdo a su edad y a la zona en la que vive (variable demográfica).

Capítulo IV

David Rosental, Cadena DAR y la puesta en marcha del plan:

Buscaremos en primer lugar, plantear el rediseño de las páginas web existentes a fin de lograr una imagen e información, más actualizadas, y tomar presencia en redes sociales (Facebook, instagram) donde se publicitará la cadena de Dar y la aplicación que se desea implementar. Para lograrlo se necesitará la colaboración profesional de una empresa de diseño digital de páginas web y de una empresa que brinde servicios de community manager.

De esta manera conseguiremos una mayor fidelización del cliente.

Actualización de páginas web

Para la actualización de las páginas web, tanto del mayorista como de la cadena de supermercados, es necesario contratar los servicios profesionales de un diseñador web. Entre los presupuestos obtenidos, una muy buena opción teniendo en cuenta precio y prestación de servicios, es una empresa llamada Gaia marketing digital, que es una compañía de diseño web que potencia la imagen y las ventas de una organización.

GAIA MARKETING DIGITAL

INICIO DISEÑO WEB PUBLICIDAD ONLINE PROMOCIONES CONTACTO

DISEÑO WEB

Desarrollo de todo tipo de sitio web, desde negocios que quieran vender productos o servicios a través de la página o bien sitios de alto impacto visual para un fortalecimiento de la marca institucional.

QUIERO UNA PAGINA

PUBLICIDAD DIGITAL

Te mostramos la mejor manera de generar tráfico calificado hacia tu sitio web, armamos un plan de medios acorde a tus necesidades, controlando y cuidando tu inversión publicitaria para maximizar el retorno de la inversión.

QUIERO HACER PUBLICIDAD

Utiliza diseños web modernos y garantiza la visibilidad de la página, mediante herramientas digitales como SEO (Search Engine Optimization) y Google Adwords.

Ofrece un diseño web autoadministrable, mail corporativo, diseño de logo web y optimización SEO, con un costo anual de \$ 8.000,00 por cada página, lo que sería un total de \$ 16.000,00 para las dos.

Implementación de herramientas digitales de “SEO” y “SEM”

Entre las herramientas que la empresa puede implementar tenemos también las de Seo (Search Engine Optimization) y Sem (Search Engine Marketing).

El plan que ofrece la empresa Gaia marketing digital, incluye optimización SEO, es decir, que cuenta con las herramientas y métodos que buscan las mejores posiciones en los grandes buscadores de internet, y está incluido en el plan descripto anteriormente.

Para la utilización de la herramienta SEM, esta misma empresa cuenta con un servicio de desarrollo de campaña publicitaria mediante Google Adwords, que es un servicio y un programa de la empresa Google, que se utiliza para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes. Estos anuncios aparecen en la página de resultados junto con los resultados de búsqueda.

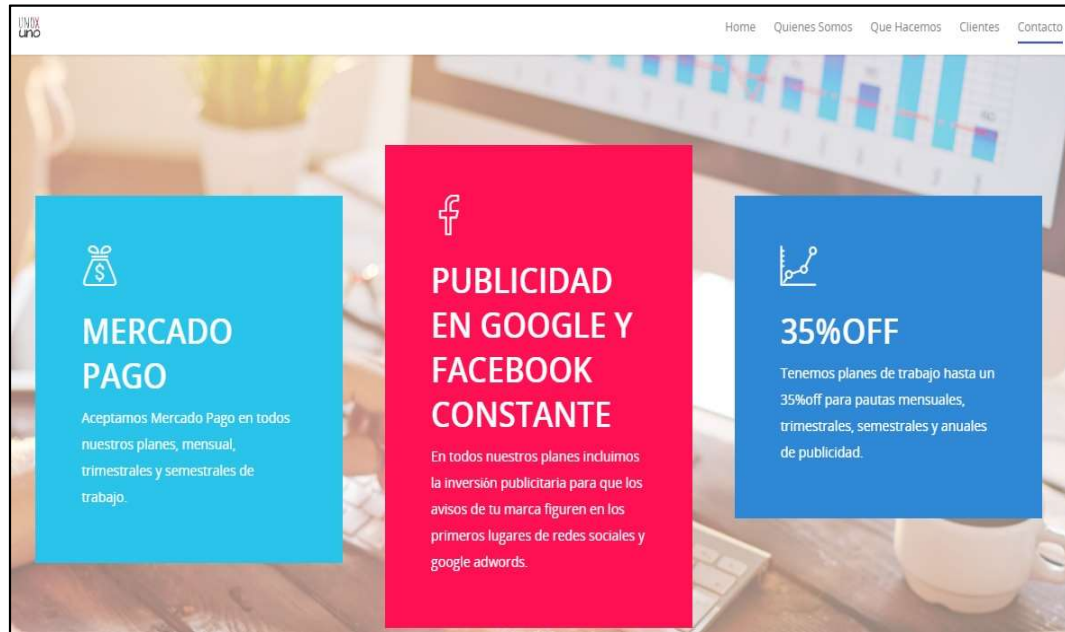
Este servicio tiene un costo adicional de \$ 8.000,00, que se pagarían por una sola de las paginas, ya que no tiene sentido publicitar ambas, teniendo en cuenta que dentro de cada página, hay un link de redirección hacia la otra.

Lo más recomendable sería utilizar esta herramienta solo para la página de la cadena Dar.

Redes sociales:

Para tomar parte en redes sociales, y promoción de las páginas web, una muy buena opción es contratar los servicios de Community Managment del grupo Uno x uno, que actúa como impulsador para lograr mejoras en las ventas de empresas, y en el posicionamiento de su marca, mediante la utilización de redes sociales, analizando los posibles objetivos, y los pasos a seguir según sea el formato de cada organización.

Teniendo en cuenta las necesidades de la empresa, lo más conveniente sería la contratación del plan Starter, que tiene un costo mensual de **\$ 6.500,00**, por los servicios de anuncios en Facebook e Instagram, remarketing, segmentación de audiencia y reporte mensual de resultados.



Desarrollo de una App

El objetivo de toda empresa, más allá del de mejora de su imagen, es comercializar sus productos, porque en definitiva, es esta actividad la que le genera un margen de ganancias.

Esta propuesta pretende desarrollar una aplicación para la compra y venta de productos de línea comestible y de uso habitual para el hogar (limpieza, perfumería, bazar).

Además el cliente se verá beneficiado con un sistema de puntos, que premiará la fidelidad de los clientes, por el uso recurrente de la aplicación y por volúmenes de compra.

También el cliente recibirá puntaje extra por compartir la aplicación con otros usuarios. Este puntaje le servirá para conseguir bonificaciones especiales en productos seleccionados.

Para lograrlo, el departamento de sistemas deberá sufrir modificaciones, a fin de destinar una porción de Recursos humanos y tecnológicos, exclusivos para el desarrollo

de esta aplicación, y trabajar de manera paralela con el área comercial para definir todos los detalles de la misma.

Puesto que cuenta con personal altamente capacitado, y flexible a los cambios, ya que en su mayoría está compuesto por empleados de entre 30 y 40 años, que pueden reconocer las ventajas del marketing digital, esta propuesta es muy viable por sus recursos humanos.

El excedente de tareas, se puede compensar con la contratación de un empleado adicional al sector sistemas.

La empresa trabaja bajo el convenio colectivo de empleados de comercio, y según la escala salarial, el sueldo básico es de **\$ 27.700,00** para administrativos (el sector sistemas está ubicado en esta categoría en la empresa), y el porcentaje de aportes patronales es del 17% de para Jubilación, PAMI y obra social, según el ministerio de trabajo, lo que representan **\$ 4.590,00** más.

Para los primeros pasos de esta modificación, se necesitará contar con la colaboración de una empresa capacitada y con experiencia en programación y desarrollo de aplicaciones, externo a la empresa, que pueda fijar los lineamientos correspondientes para implementar dicha herramienta.

Una vez Puesta en marcha, se destinará un área para el control y gestión de la misma.

Las ventajas que recibirá la empresa como consecuencia de su implementación serán:

- Mejora en el conocimiento de necesidades, gustos e intereses de los clientes y potenciales clientes.
- Mejora de la relación y comunicación.
- Predicción de tendencias y necesidades.
- Lineamientos para la innovación y búsqueda de nuevos negocios.
- Mejoras en la seguridad de la información y privacidad de los clientes.
- Mejoras en las tomas de decisiones y optimización en los procesos.
- Apoyo para los procesos de toma de decisiones.
- Análisis más preciso y certero del mercado.

El alcance que tiene es:

- Autenticación de usuarios con mail y redes sociales (Google y Facebook).
- Roles de usuario configurables: cliente, administrador de aplicación, reposidores, transporte, administrador de stock y abastecimiento, sector contable de la empresa.
- Implementación y corrección de errores.
- Módulos contables.
- Módulos de inventario, stock y abastecimiento.
- Panel de administración.
- Estadísticas básicas y conteos (de ventas, de tendencias, de uso general de la plataforma).
- Sitios web de las dos empresas, conectadas con el sistema de gestión de forma automatizada.
- Módulos de compra y venta de productos y gestión del sistema de puntajes.
- Implementación de aplicación web progresiva (Progressive web app o PWA).

La empresa que presupuestó el proyecto, se trata de Praemium, que está conformada por un grupo de programadores, situados en la ciudad de Villa Constitución, con vasta experiencia en proyectos de desarrollo web y aplicaciones.

Praemium trabaja con una metodología de “Agile Development”, es decir, metodologías ágiles que permiten realizar un proceso iterativo e incremental, haciendo que la aplicación sea escalable y pueda adaptarse a las necesidades cambiantes del cliente.

En cada sprint o iteración, recopilan un conjunto de características básicas y esenciales del sistema, las desarrollan y las implementan, para que cada dispositivo ya pueda utilizarlas.

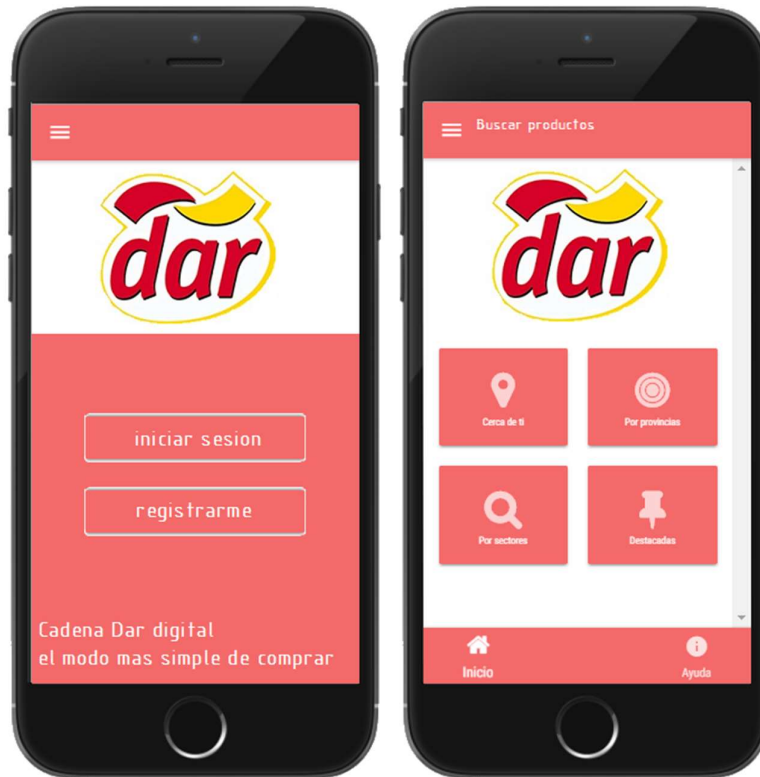
Luego formulan, de forma conjunta, cuáles son las tareas que deben abordar para el próximo sprint, que ampliarán las capacidades del sistema.

La ventaja es que cada sprint dura aproximadamente un mes, y eso permitirá reconocer mejor cuáles son las necesidades reales y cuáles deberán dejar de lado mes a mes.

Interface:

Está compuesta por una interface sencilla en la que el usuario podrá ingresar, iniciar sesión o registrarse, según sea el caso, elegir su ubicación, y una cesta de artículos seleccionados que podrá adquirir y elegir la modalidad de pago y de envío.

El usuario también podrá acceder a su panel personal, para verificar sus datos y el puntaje que obtuvo hasta el momento.



Logística:

La empresa David Rosental e hijos, desde casa central, cuenta con camiones y utilitarios, que entregan pedidos a los clientes mayoristas. Una forma de entregar los pedidos a los usuarios de la aplicación, sería coordinar estas entregas, con los pedidos de los usuarios, para que los mismos puedan recibir la mercadería adquirida, dentro de un plazo de 24 hs posteriores a la realización del pedido.

Para esto, cada sucursales, dispondrá de un módulo en el sistema, donde recibirán una notificación, cuando un usuario realice una compra desde una localización cercana a

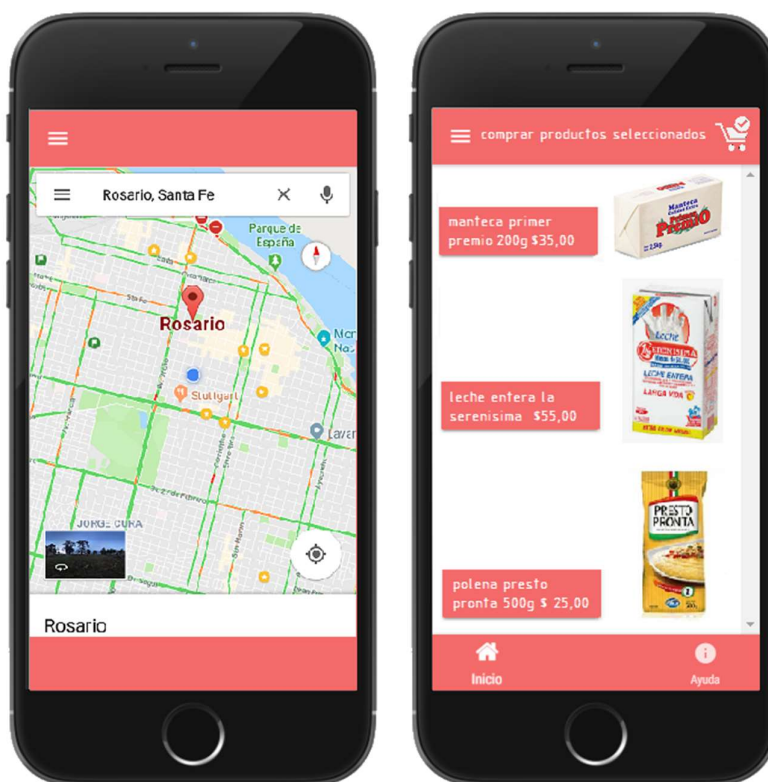
la sucursal. La aplicación estará configurada para enviar una notificación a la sucursal que se encuentre a menor distancia del punto geográfico desde donde se realizó el pedido.

De esta manera, los reposidores de dicha sucursal, prepararan el pedido, y una vez listo, enviaran una notificación al sector de transporte, que contará también con un módulo individual, y que coordinará mediante el sistema, el recorrido más óptimo que deberá hacer cada transporte, teniendo en cuenta la totalidad de los pedidos realizados durante ese día, y las sucursales por las que deberá retirar la mercadería, si fuera esta la modalidad de envío elegida por el usuario.

El excedente de combustible y gastos logísticos será promediado mes a mes, a fin de calcular el costo adicional que tendrá cada pedido, por ofrecer el servicio puerta a puerta, de esta manera los costos serán trasladados al consumidor final.

En principio, la aplicación operaría solo en la ciudad de Rosario, que es donde la empresa tiene la mayor capacidad de camiones y utilitarios para realizar los envíos.

Esta opción es conveniente para pedidos de gran volumen.



Otra opción, es la de coordinar los pedidos que realizan los clientes, con un servicio de reparto tercerizado. Glovo ofrece el envío de una cantidad de artículos seleccionados,

al precio de \$35,00 por pedido, con entregas de entre 30 y 40 minutos (pedidos que no superen la capacidad de carga del repartidor). Puede ser una opción muy conveniente para pedidos de poco volumen. Empresas como Coto ya están utilizando este servicio.

La tercera opción es la de retirar los pedidos directamente en la sucursal más cercana. Esta opción no tiene costo adicional y la demora en la preparación del pedido es de unos pocos minutos.

En esta última opción, el cliente puede decidir si abonará la compra cuando retire la mercadería en la sucursal, en lugar de estar obligado a abonar con tarjeta como en las dos opciones anteriores.

Presupuesto de desarrolladores:

La empresa Praemium, que ofrece servicios de Programación de aplicaciones presupuestó el proyecto de la siguiente manera:

Equipo:

El equipo para este proyecto, está conformado por:

- Programador de backend senior y project manager.
- Programador de frontend semisenior y DevOps.
- Diseñador gráfico senior y especialista en UX/UI.

Previsión Temporal:

- Análisis 239 horas.
- Desarrollo 1227 horas (510 Fe, 478 Be, 239 UX/UI/DES).
- Implementación 139 horas. Testing y corrección de issues 196 hs.
- Funcionamiento completo de módulos de ventas online y vistas de supermercados: 4 sprints (80-140 días).
- Funcionamiento de módulos de contabilidad y análisis de datos de ventas, stocks y abastecimiento: 6 sprints (100-220 días).

Total:

- Mínimo: 180 días (4 meses).
- Máximo: 360 días (1 año).

Cotización:

Forma de pago a convenir entre las partes

Descripción:

- Costos fijos anuales (alquiler de cloud server, 3 certificados SSL, 2 dominios):
USD 180,00.
- Costos por única vez (legales: privacidad, términos y condiciones -3 jus ar.):
USD 100,00.
- Honorarios profesionales (Total: 1801 horas): **USD 10672,00.**
- Licencias (Jira, Bitbucket, GCP, Sketch, MS-Azure, AWS): **USD 409,00 Mensuales.**
- Espacio de coworking - Trabajo remoto: **USD 100,00 Mensuales.**

Posibles escenarios de financiación:

- Inversión inicial **USD 280,00.**
- Pago mensual primer año **USD 955,00** (Sistema listo).
- Pago mensual segundo año **USD 955,00** (mantenimiento y actualización).

Cuadro de inversión

ACTUALIZACION DE PAGINA WEB	
CARACTERISTICAS:	INVERSION
* DISEÑO WEB AUTOADMINISTRABLE	
* MAIL CORPORATIVO	
* DISEÑO DE LOGO WEB	
* OPTIMIZACION SEO	
* CAMPAÑA GOOGLE ADWORDS	\$16.000,00
TOTAL A PAGAR EN UN PAGO	\$24.000,00

IMPLEMENTACION DE REDES SOCIALES	
CARACTERISTICAS:	INVERSION
* ANUNCIOS EN FACEBOOK E INSTAGRAM	
* REMARKETING	
* SEGMENTACION DE AUDIENCIA	
* REPORTE MENSUAL DE RESULTADOS	
TOTAL A PAGAR MENSUAL	\$6.500,00

DESARROLLO DE UNA APP	
CARACTERISTICAS:	INVERSION
* AUTENTICACIÓN DE USUARIOS CON MAIL Y REDES SOCIALES * ROLES DE USUARIO CONFIGURABLES: CLIENTE, ADMINISTRADOR DE APLICACIÓN, REPOSITORES, TRANSPORTE, ADMINISTRADOR DE STOCK Y ABASTECIMIENTO, SECTOR CONTABLE. * IMPLEMENTACIÓN Y CORRECCIÓN DE ERRORES. * MÓDULOS CONTABLES. * MÓDULOS DE INVENTARIO, STOCK Y ABASTECIMIENTO. * PANEL DE ADMINISTRACIÓN. * ESTADÍSTICAS BÁSICAS Y CONTEOS (DE VENTAS, DE TENDENCIAS, DE USO GENERAL DE LA PLATAFORMA). * SITIOS WEB DE LAS DOS EMPRESAS, CONECTADAS CON EL SISTEMA DE GESTIÓN DE FORMA AUTOMATIZADA. * MÓDULOS DE COMPRA Y VENTA DE PRODUCTOS Y GESTIÓN DEL SISTEMA DE PUNTAJES. * IMPLEMENTACIÓN DE APLICACIÓN WEB PROGRESIVA (PROGRESSIVE WEB APP O PWA).	
PAGO UNICA VEZ (HONORARIOS Y ALQUILER DE DOMINIOS)	USD 10.952,00
PAGO MENSUAL (LICENCIAS Y COWORKING)	USD 509,00

ESCENARIO DE FINANCIACION PARA DESARROLLO DE APP	INVERSION
* INVERSION INICIAL	USD 280,00
* PAGO MENSUAL, PRIMER AÑO (SISTEMA LISTO)	USD 955,00
* PAGO MENSUAL, PRIMER AÑO (MANTENIMIENTO Y ACTUALIZACION)	USD 955,00

CONTRATACION PERSONAL ADICIONAL SISTEMAS	INVERSION
SUELDO BASICO DE 1 EMPLEADO	\$ 27.700,00
APORTES PATRONALES	\$ 4.590,00
TOTAL A PAGAR MENSUAL	\$ 32.290,00

TOTAL DE LA INVERSION (SIN FINANCIACION DE APP)	
PAGO UNICO	\$24.000,00
	+ USD 10.952,00
PAGO MENSUAL	\$ 38.790,00
	+ USD 509,00

TOTAL DE LA INVERSION (CONFINANCIACION DE APP)	
PAGO UNICO	\$24.000,00
	+ USD 280,00
PAGO MENSUAL	\$ 38.790,00
	+ USD 955,00

Mejora comercial

La mejora comercial favorable es una consecuencia indiscutible, de la implementación del marketing digital.

Factores que favorecen a que esto suceda son los arrojados por los estudios de la C.A.C.E. entre otras cosas y resaltan:

- Un aumento del uso del celular para chequear precios online, en compras offline.
- La mejora en la logística, distribución y plazos de entrega, enfocado en el envío a domicilio y en los plazos de entrega menores a un día, han beneficiado el aumento de las transacciones online.
- El crecimiento sostenido de la proporción de usuarios de internet que realizan compras en línea. Un total de 18,3 millones de usuarios registrando compras hasta fines de 2017.
- Los compradores destacan la comodidad como principal ventaja de la compra online, seguido por el ahorro de precio.
- Las distancias se acortan con la venta online. Con tantos medios de distribución, un usuario puede comprar productos desde diferentes provincias y recibirlo en cortos periodos de tiempo.
- En el último año se incrementó el uso de tarjetas de crédito para la compra online: 9 de cada 10 compradores las utilizan.
- El continuo crecimiento del número total de usuarios de Internet.

Según el análisis de todo lo antes expuesto, concluimos en que se esperan resultados muy favorables para este proyecto.

En un horizonte no mayor al año, se espera conseguir un crecimiento y desarrollo considerable para la empresa, que cuenta con una gran capacidad de competencia.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos por la C.A.C.E. en cuanto a facturación de comercio electrónico, podemos esperar sin duda un incremento del 35% y hasta el 40% en las ventas, para fines del año 2019, utilizando las herramientas digitales, marketing y estrategias propuestas con este estudio.

Los recursos financieros de la empresa son más que suficientes para realizar esta inversión, ya que cuenta con gran liquidez y solvencia, para tomar este tipo de decisión, y es la falta de conciencia, de la importancia que implica utilizar el marketing digital para la empresa, lo que llevó a que no se tomara esta decisión antes.

Conclusiones

Como dijimos anteriormente, el tipo de empresa familiar y tradicional, tiende a proteger el mercado que consiguió y generalmente no se preocupa demasiado por su expansión, o es temeroso de introducirse en el cambio.

Esto puede ser consecuencia de directivos de gran edad, que no entienden la importancia de las nuevas tendencias tecnológicas, y que prefieren vivir tranquilos, conformándose con dejar las cosas como están.

Pero cuando se cuenta con los recursos necesarios para hacerlo, y los cambios en el mercado y las tecnologías, empujan a las organizaciones a tener ideas innovadoras, rehusarse al cambio puede ser un error fatal, que puede concluir con la pérdida del mercado que se había ganado.

Es sorprendente el resultado, que el marketing digital ha provocado, como potenciador de las empresas de hoy día. Son numerosas las fuentes que han demostrado que esto es una realidad en la actualidad, como lo hemos presentado en este trabajo. Y el potencial al que nos referimos, impacta tanto en lo que respecta a la imagen de la empresa, como también logrando que se incremente el proceso de compra/venta por medio de internet.

Pero lo más importante, es que mediante el marketing digital, se puede lograr una mayor fidelización del cliente, que se siente parte de una comunidad, y se identifican con la empresa, al mismo tiempo que nos brinda información valiosa, para poder entenderlo mejor y satisfacer sus necesidades. Esto es una herramienta fundamental para lograr el posicionamiento en una empresa, y ganar mayor competitividad frente a empresas del mismo rubro.

Es por todo lo expuesto en este estudio de caso, que creemos que la empresa David Rosental e hijos, tiene el potencial para mantener su porción del mercado, y expandirse logrando captar una porción más grande del mismo, mediante la utilización de estrategias de marketing digital, contando con los recursos necesarios para lograrlo, tanto financieramente y con el apoyo del grupo de empleados que integran a la empresa.

Anexos

Presupuesto actualización páginas web:

Gaia marketing digital, es una compañía de diseño web que potencia la imagen y las ventas de una organización, utilizando diseños web modernos y garantizando la visibilidad de la página, mediante herramientas digitales como SEO (Search Engine Optimization) y Google Adwords.



The image is a screenshot of the Gaia Marketing Digital website. At the top left is the logo, which consists of the word "GAIA" in a bold, black, sans-serif font, followed by a green leaf icon, and the words "MARKETING DIGITAL" in a smaller, black, sans-serif font below it. To the right of the logo is a horizontal navigation menu with the following items: "INICIO", "DISEÑO WEB" (highlighted in green), "PUBLICIDAD ONLINE", "PROMOCIONES", and "CONTACTO". To the right of "CONTACTO" is a hamburger menu icon. The main content area has a light gray background. On the left side of this area is a large image of a hand holding a white smartphone. The phone's screen is green and displays the "GAIA MARKETING DIGITAL" logo. To the right of the phone image, there are three sections, each with a green heading and a paragraph of text. The first section is titled "DISEÑO WEB" and describes website optimization for Google and digital advertising. The second section is titled "TIENDA VIRTUAL" and describes building an online store structure. The third section is titled "RESPONSIVE" and describes ensuring the website is perfect on mobile devices, tablets, and computers, with mentions of speed, positioning, and Google Adwords.

GAIA 
MARKETING DIGITAL

INICIO **DISEÑO WEB** PUBLICIDAD ONLINE PROMOCIONES CONTACTO ≡

DISEÑO WEB

Sitios web optimizados para rankear bien en Google y conectar con publicidad digital. Podemos desarrollar cualquier tipo de diseño, adaptándonos a la necesidades de cada cliente. Contanos sobre tu negocio y te orientamos sobre que tipo de página es más atractiva para tu categoría.

TIENDA VIRTUAL

Te armamos toda la estructura de la tienda online para que puedas vender y cobrar directamente por la página mientras llevás un control profesional del stock de mercadería.

RESPONSIVE

Tu sitio se verá perfecto en Celulares, Tablets y Computadoras. Además, posee optimizaciones de velocidad y posicionamiento que te harán llegar fácilmente a las primeras posiciones en Google de forma gratuita y a través de Adwords.

	E-Commerce	
SITIO INSTITUCIONAL \$ 8000 FINALES - Diseño Web Auto-administrable - Mail Corporativo - Hosting y Dominio x12 meses - Formulario de contacto - Optimización SEO - Diseño de Logo Web	SITIO CON TIENDA VIRTUAL \$ 12000 FINALES - Diseño Web Auto-administrable - Mail Corporativo - Hosting y Dominio x12 meses - Formulario de contacto - Optimización SEO - Diseño de Logo Web - Optimización de la velocidad de carga - Carga de los productos (Hasta 50) - Integración MercadoPago y todos los medios de pago/cobro	WEB CON TIENDA ONLINE + GOOGLE ADWORDS \$ 16000 FINALES - Diseño Web Auto-administrable - Mail Corporativo - Hosting y Dominio x12 meses - Formulario de contacto - Optimización SEO - Diseño de Logo Web - Optimización de la velocidad de carga - Carga de los productos (Hasta 50) - Armamos la estructura de tu campaña en Google Adwords - Te bonificamos 30 días de optimización

Presupuesto de contratación de servicios de Community Management:

Uno x uno es un equipo que trabaja como impulsador para lograr mejoras en las ventas de una empresa, y en el posicionamiento de su marca, mediante la utilización de redes sociales, analizando los posibles objetivos, y los pasos a seguir según sea el formato de cada organización.

UNOX uno	Home	Quiénes Somos	Que Hacemos	Cientes	Contacto
HACÉ CONOCER TU MARCA PLAN STARTER - ANUNCIOS EN FB E INSTAGRAM - \$2000 DE INVERSIÓN MENSUAL - REMARKETING - SEGMENTAMOS AUDIENCIA - REPORTE MENSUAL DE RESULTADOS \$6.500 (Precio Final x mes c/Inversión Publicitaria Incluida)	HACÉ CONOCER TU MARCA PLAN ADVANCED - ANUNCIOS EN FB E INSTAGRAM - \$3000 DE INVERSIÓN MENSUAL - REMARKETING - SEGMENTAMOS AUDIENCIA - EMAIL MARKETING - REPORTE MENSUAL DE RESULTADOS \$9.500 (Precio Final x mes c/Inversión Publicitaria Incluida)	HACÉ CONOCER TU MARCA PLAN FULL - ANUNCIOS EN FB E INSTAGRAM - \$3000 DE INVERSIÓN MENSUAL - 12 PUBLICACIONES MENSUALES (Calendario de posts en FB e IG) - DISEÑO DE ANUNCIOS - REMARKETING - SEGMENTAMOS AUDIENCIA - EMAIL MARKETING - REPORTE MENSUAL DE RESULTADOS \$13.500 (Precio Final x mes c/Inversión Publicitaria Incluida)			

Bibliografía

Libros:

- Dei, Daniel. “*Tesis*”. Editorial Prometeo Libros, 2006. Buenos Aires, Argentina.
- D’Andrea, Guillermo, “*La esencia del Marketing*”, Grupo editorial Temas, 2010. Buenos Aires, Argentina.
- Fassio, Adriana, Pascual, Liliana y Suarez, M. Francisco “*Introducción a la metodología de la investigación*”, Grupo Editor Macchi, 2004. Buenos Aires, Argentina.
- Martinez Echezárraga, Jon. “*Empresas Familiares, Reto al destino*”. Editorial Granica, 2010. Buenos Aires, Argentina.
- Sabino Carlos. “*Como hacer una tesis*” Editorial Lumes Humanitas, 1998. Buenos Aires, Argentina.
- Equipo Vértice. “*Marketing digital*” Editorial Vértice, 2010. Málaga, España.

Textos Citados:

- Hax, Arnoldo C.y Majluf, Nicolás, “*Estrategias para el liderazgo competitivo*” Ediciones Granica, 2004. Buenos Aires, Argentina.
- Larrea, Pedro, “*Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*” Ediciones Díaz de Santos, 1991. Madrid, España.
- Bertani, Miguel, “*Marketing Digital en Antonio SRL (E.C.)*”, Universidad Abierta Interamericana, 2017. Rosario, Argentina.
- Piscitelli, Alejandro, “*Nativos e inmigrantes digitales*”, Revista Mexicana de Investigación Educativa, 2006. Distrito Federal, México.
- Vacchino, Patricio, “*Marketing Distinto*”, Editorial Dunken, 2017. Buenos aires, Argentina.

Páginas Web:

<http://www.cadenadar.com.ar/>

<http://www.rosental.com.ar/>

<https://www.puromarketing.com/47/23208/como-millennials-consumen-contenidos-son-tan-diferentes-otras-generaciones.html>

<https://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

<https://www.juancmejia.com/marketing-digital/que-es-el-marketing-digital-su-importancia-y-principales-estrategias/>

<https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-competitivas-porter-estrategia-liderazgo-costes>

<https://www.analisisfoda.com/>

<https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

<https://www.cace.org.ar/estadisticas>

<https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/los-5-tipos-liderazgo-empresarial-bertrand-regader>

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/06/03/importancia-de-la-comunicacion-en-el-liderazgo/>

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/salario#aportes>