



Universidad Nacional Del Litoral

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración De Empresas

Mención: Dirección de Negocios

Transformación Digital: en la búsqueda de modelos que permitan gestionar el marketing de una organización en entornos digitales.

Maestrando | Lic. Javier A. Porcu

Dirección | Mg. Marcela Martin

- Santa Fe, Diciembre 2022-

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|----|
| RESUMEN | 4 |
| CAPÍTULO 1: ASPECTOS METODOLÓGICOS | 5 |
| 1. Introducción | 5 |
| 2. Problema de investigación. | 5 |
| 3. Interrogantes | 6 |
| 4. Objetivos del estudio. | 6 |
| 4.1. General. | 6 |
| 4.2. Específicos. | 6 |
| 5. Diseño de la investigación. | 7 |
| 6. Justificación del trabajo. | 12 |
| 7. Organización y alcance del trabajo | 12 |
| CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA | 14 |
| 1.Importancia del Marco teórico para el desarrollo del proyecto | 14 |
| 2.Consideraciones iniciales: Marketing tradicional vs. Marketing digital | 14 |
| 3.El modelo de creación y captación de valor | 17 |
| Transformación digital: impacto en las organizaciones y el área de Marketing | 19 |
| CAPÍTULO 3: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL MUNDO Y EN ARGENTINA | 21 |
| 1.El surgimiento de la transformación digital | 21 |
| 2.El impacto de la transformación digital en el mundo | 22 |
| 3.El impacto de la transformación digital en Argentina | 23 |
| 4.Políticas públicas para afrontar la transformación digital en Argentina | 25 |
| 5.La transformación digital en el cordón industrial rafaelino | 27 |
| 6.El impacto de la transformación digital en las organizaciones | 28 |
| 7.El impacto de la transformación digital en las áreas de Marketing | 30 |
| 8.El área de Marketing en acción: haciendo frente a la transformación digital | 32 |
| CAPÍTULO 4: ABORDAJE DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS EMPRESAS SELECCIONADAS. | 33 |
| 1.Análisis de la etapa macro | 33 |
| Impacto en las Estrategias | 35 |
| Impacto en los procesos | 36 |
| Impacto en las 4 "P" | |

| | |
|---|-----|
| Impacto en la investigación de mercados | 37 |
| 2. Análisis de la etapa micro Conclusiones del análisis macro y micro | 38 |
| CAPÍTULO 5: EL MODELO DE LAS 4C | 57 |
| 1. Desarrollo del modelo | 57 |
| 2. Resumen y consideraciones del modelo | 66 |
| CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES | 69 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 71 |
| ANEXOS | 74 |
| Anexo I: Guion de temas Perfil de entrevistados | 74 |
| Anexo II: Entrevistas a Empresas | 75 |
| Anexo III: Cuestionario a Empresas | 96 |
| Anexo IV: Planilla de observación directa –Empresas | 107 |
| Anexo V: Hoja de ruta para la gestión del modelo de las 4C. | 111 |

RESUMEN

La irrupción de Internet invita más que nunca a emprender un proceso de transformación digital en las organizaciones. La transformación afecta procesos y requiere nuevas competencias y formas de gestionar el marketing.

Las empresas, en el sentido más amplio de su concepción, se enfrentan a la necesidad de buscar otras formas de abordar esta realidad y de competir. Se viven momentos donde es perentorio encaminarse hacia la búsqueda de nuevas competencias esenciales.

La finalidad que se persigue es la de realizar una investigación centrada en un conjunto de organizaciones de la provincia de Santa Fe inmersas en procesos de transformación digital que las invita a adquirir nuevas competencias y conocimientos para ejercer su accionar de manera adecuada.

En el devenir de la investigación se analiza la situación de cada una de ellas, contemplando los desafíos que enfrentan, el grado de evolución en términos digitales y las estrategias empleadas para este escenario.

Con la ejecución de la investigación, se identificarán hilos conductores que permitirán determinar un modelo común de abordaje a la planificación de marketing digital. Es decir, del análisis de diferentes organizaciones, emerge como resultante un modelo de trabajo.

Durante el desarrollo del trabajo final, se presenta un marco conceptual relativo a la transformación digital y su impacto en las áreas de marketing. Posteriormente, se analizan empresas de la provincia de Santa Fe a partir de la exploración y descripción de sus realidades. A partir de este análisis, se identifican patrones para la elaboración de un modelo común de abordaje a la planificación de marketing digital. Este trabajo encuentra su fundamental justificación en que el contexto ha variado y lo seguirá haciendo de manera vertiginosa.

CAPÍTULO 1: ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. Introducción

Los cambios progresivos facilitan que las empresas se adapten de forma paulatina. Pero, ¿qué sucede cuando los cambios son vertiginosos y quienes conducen no logran incorporar a tiempo los conocimientos, las competencias y generar en consecuencia estrategias acordes a nuevos paradigmas?

Quienes, desempeñando funciones de marketing en organizaciones, han atravesado diferentes paradigmas, se han visto obligados a redefinirse activa y conscientemente día tras día. Hoy innovar es un verbo que conlleva una fuente de evolución y una premisa inequívoca a sostener. De otra manera, la perdurabilidad y el éxito en términos de obtención de resultados sería, cuando menos, una situación librada al azar.

Más allá de repasar la evolución del marketing a través de los últimos veinte años desde la mirada teórica, es un buen ejercicio, simplemente recordar a nivel personal de quienes dedican sus horas al marketing, cómo han sido afectados. Los canales han cambiado, las tecnologías han cambiado, la dimensión temporal y la urgencia han cambiado.

2. Problema de investigación.

Los cambios en las empresas suceden cada vez de forma más rápida y vertiginosa y quienes se desempeñan en las áreas de marketing se han visto obligados a redefinirse y adaptarse. Es por ello que se investigó cómo un conjunto de empresas y organizaciones de la provincia de Santa Fe están enfrentando los procesos de transformación digital, los cuales son necesarios para posicionarse frente a un destinatario de sus mensajes que hoy se visualiza hiperconectado, fuerzas globales que plantean paradigmas competitivos diferentes, nuevas herramientas disponibles y capacidades humanas y tecnológicas necesarias que deben obtenerse y conquistarse.

3. Interrogantes

Para abordar este trabajo final, se plantean los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo gestionan las empresas la transformación digital?
- ¿Cómo son los modelos actuales de planificación de marketing que abordan este cambio de paradigma?
- ¿Es posible inferir a partir de las acciones de las empresas un mecanismo de trabajo emergente?
- ¿Cuáles son las competencias requeridas por las empresas y las personas para gestionar hábilmente el marketing en entornos digitales?

4. Objetivos del estudio.

4.1. General.

- Analizar cómo influye la tecnología digital en las empresas y en los modelos tradicionales de marketing a fin de aportar a que los mismos sirvan para la creación de valor para los clientes.

4.2. Específicos.

- Identificar los cambios que implica la transformación digital en las definiciones estratégicas de marketing y procesos de marketing desempeñados en el seno de las empresas y descubrir cómo los abordan.
- Distinguir cómo afecta la transformación digital a nivel de las variables de marketing: producto, canales de distribución, comunicación y precio.
- Reconocer la existencia de modelos de gestión e implementación de la filosofía de marketing, explícita o implícitamente, en las empresas.
- Indagar cómo, estas empresas, utilizan la tecnología disponible para identificar, conocer e interpretar los procesos de decisión de compra de consumidores y usuarios, así como también analizar a la competencia.
- Encontrar una alternativa de trabajo para la implementación de acciones de marketing que constituyan una base para un modelo de gestión de mercadotecnia en entornos digitales.

5. Diseño de la investigación.

Dentro del enfoque cualitativo que se abordó, el estudio contó con una primera fase exploratoria y una segunda fase descriptiva del fenómeno en estudio:

- Fase exploratoria: profundizando el problema de investigación identificado.
- Fase descriptiva: relevando información que se obtuvo de las empresas objeto de estudio.

Los datos se obtuvieron a partir del análisis de fuentes secundarias y primarias.

Las fuentes de información secundaria se citan a continuación:

- Documentos internos
 - Sitios web y redes sociales de las empresas entrevistadas.
 - Informes de gestión de las empresas entrevistadas.
- Documentos externos
 - Bibliografía sobre marketing.
 - Bibliografía sobre industria 4.0.
 - Bibliografía sobre transformación digital.
 - Bibliografía sobre comercio electrónico.

Para la obtención de los datos primarios, se emplearon tres técnicas: encuestas, entrevistas y observación directa. Las fuentes de información primaria son:

- Entrevistas a informantes clave: Se realizaron 7 entrevistas que tuvieron como objetivo recabar información relativa sobre la gestión de marketing conforme al proceso de transformación digital de la organización. Las mismas se llevaron a cabo entre agosto y septiembre de 2019 a miembros de las empresas que hoy se encuentran impactadas por este proceso. Con respecto a la selección de las empresas, se detalla lo siguiente:

Tabla 1: Muestreo de empresas

| | |
|----------------------------|---|
| Tipo de muestreo | Discrecional, no probabilístico por conveniencia. Esto es así, atento a las necesidades de contar con accesibilidad y proximidad hacia la muestra, a la par que, en base a conocimiento y juicio profesional, se considera una selección apropiada. |
| Tipo de organización | Empresas privadas. |
| Razón de su elección | Se encuentran inmersas en procesos de transformación digital, lo que favorece la aproximación a la problemática analizada. |
| Localización de la muestra | Provincia de Santa Fe. |
| Tamaño de empresas | Diversos |
| Sector de empresas | (ver gráficos en Anexo III: Cuestionario a Empresas). |
| Productos desarrollados | Productos para el descanso. Cortadoras de césped, bordeadoras y desmalezadoras. Ventiladores. Muebles. Servicios para la salud. Electrodomésticos. |

Fuente: elaboración propia.

Para la concreción de las entrevistas, se diseñó un guion de temas, disponible en el Anexo I: Guion de temas Perfil de entrevistados. A continuación, se presentan las variables analizadas:

- Eje 1: transformación digital en su organización
- Eje 2: La gestión de marketing en su organización

Seguidamente, se presenta la ficha técnica de las entrevistas:

Tabla 2: Ficha técnica Entrevistas

| | |
|---------------------|--------------------------|
| Entrevistado | Gerente de Marketing |
| Empresa | Limansky S.A. |
| Edad | 42 |
| Género | Masculino |
| Perfil | Lic. en comercialización |
| Fecha de entrevista | Septiembre 2019 |

| | |
|---------------------|-------------------------|
| Entrevistado | Dueño |
| Empresa | EMC Muebles |
| Edad | 61 |
| Género | Masculino |
| Perfil | Técnico electromecánico |
| Fecha de entrevista | Septiembre 2019 |

| | |
|---------------------|-------------------------------|
| Entrevistado | Responsable de área comercial |
| Empresa | UNITEC S.A. |
| Edad | 30 |
| Género | Femenino |
| Perfil | Contadora |
| Fecha de entrevista | Agosto 2019. |

| | |
|---------------------|----------------------|
| Entrevistado | Dueño |
| Empresa | Colchonería Enríquez |
| Edad | 50 |
| Género | Masculino |
| Perfil | - |
| Fecha de entrevista | Agosto 2019 |

| | |
|---------------------|----------------------------|
| Entrevistado | Responsable de área Ventas |
| Empresa | Selex Hogar |
| Edad | 36 |
| Género | Femenino |
| Perfil | - |
| Fecha de entrevista | Agosto 2019 |

| | |
|---------------------|---|
| Entrevistado | Referente de área de marketing y comunicación |
| Empresa | Jerárquicos Salud |
| Edad | 33 |
| Género | Femenino |
| Perfil | Lic. en Marketing |
| Fecha de entrevista | Septiembre 2019 |

| | |
|---------------------|------------------------|
| Entrevistado | Miembro del Directorio |
| Empresa | Sanatorio Diagnóstico |
| Edad | 55 |
| Género | Masculino |
| Perfil | Médico |
| Fecha de entrevista | Septiembre 2019 |

Fuente: elaboración propia.

Las respuestas de las entrevistas se encuentran en el Anexo II: Entrevistas a Empresas.

- Encuestas: se realizaron **siete encuestas previas** a empresas seleccionadas para el desarrollo del siguiente trabajo. El objetivo de las mismas fue relevar información general de la empresa en torno a transformación digital. Las mismas tuvieron como soporte un cuestionario estructurado, disponible en el Anexo III: Cuestionario a Empresas. La modalidad de encuesta fue presencial, **previo al encuentro pactado para el desarrollo de la entrevista.**

- Observación directa: realizada en los sitios web y redes sociales de las empresas entrevistadas y de su competencia, a fin de detectar la situación actual en materia de presencia en medios digitales. La planilla elaborada se detalla en el Anexo IV Planilla de observación directa – Empresas. Los medios digitales relevados para cada organización se detallan a continuación.

Tabla 3: Empresas de la provincia de Santa Fe relevadas.

| Nombre de empresa | Medios digitales relevados | | |
|-----------------------|----------------------------|-----------|----------|
| | Facebook | Instagram | Web |
| Colchonería Enríquez | X | X | X |
| Selex Hogar | X | X | No posee |
| Jerárquicos Salud | X | X | X |
| Sanatorio Diagnóstico | No posee | No posee | X |
| UNITEC S.A. | X | X | X |
| Limansky S.A. | No posee | No posee | X |
| EMC Muebles | X | X | X |

Fuente: elaboración propia.

Las características relevadas fueron:

- Sitio web:
 - Puntos de venta online
 - Puntos de venta físicos
 - Información que brinda al cliente
 - Velocidad del sitio
- Redes sociales:
 - Instagram: frecuencia de uso, contenido, interacciones con usuario.
 - Facebook: frecuencia de uso, contenido, interacciones con usuario.
- Competencia:
 - Información que brinda al cliente
 - Velocidad de sitio
 - Redes sociales
 - Publicidad en medios digitales
 - Contenido
 - Puntos de venta físicos
 - Puntos de venta digitales

La recopilación de los datos de los sitios web se desarrolló durante el mes de octubre de 2019.

6. Justificación del trabajo.

El mundo vive una transformación que tiene pocos antecedentes en la historia. Los avances existentes en las tecnologías de la información y la comunicación y el desarrollo de nuevas tecnologías, están modificando radicalmente la forma en la que las empresas producen y comercializan sus bienes y servicios y en la que los clientes los adquieren.

Estos cambios están sucediendo de manera exponencial, provocando modificaciones en los procesos internos de las organizaciones y generando la necesidad de adquirir nuevas competencias y conocimientos en el capital humano para ejercer sus funciones de la mejor manera posible.

Los canales, la dimensión temporal, la comunicación y la urgencia han cambiado y, quienes se desempeñan en las áreas de marketing se ven obligados a redefinirse, adaptarse y a repensar las formas de gestionar el marketing.

Se reconoce entonces, que la transformación digital afecta de manera transversal a las organizaciones. Por esta razón, se investiga cómo un grupo de empresas de la provincia de Santa Fe está enfrentando este proceso, el cual resulta necesario para posicionarse no sólo frente a sus clientes, sino también frente a sus proveedores y la competencia.

Al finalizar este trabajo, se elabora un plan modelo estructurado para el diagnóstico y gestión de la transformación digital en las organizaciones. El mismo permitirá conocer la situación actual de las organizaciones en torno a esta temática, establecer prioridades, estructurar y organizar las fuerzas de trabajo, desarrollar un plan de acción de forma progresiva y controlar lo implementado para mejorar el impacto de lo desarrollado.

7. Organización y alcance del trabajo.

El trabajo está estructurado en seis capítulos.

En el primer capítulo se desarrollan los aspectos metodológicos del estudio. Se detallan los objetivos y diseño de la investigación, los métodos de recopilación de información y las fuentes de información.

En el capítulo dos se describe el marco teórico de referencia, relacionando los conceptos de transformación digital y su impacto en la gestión de las áreas de marketing para la creación y captación de valor.

El capítulo tres contempla una descripción sobre la transformación digital: sus inicios, el impacto a nivel macro (en el mundo) y a nivel micro (Argentina y Santa Fe). Se detalla cómo la misma ha cambiado la gestión de marketing y de qué manera esta área debe trabajar para adaptarse a los nuevos modelos de las organizaciones.

El capítulo cuatro está abocado al análisis y procesamiento de datos correspondiente a los relevamientos realizados. En él se describe el estado actual de las empresas analizadas en torno a transformación digital, con el objetivo de detectar posibles patrones de conducta en cuanto al abordaje de la temática.

En el capítulo cinco se desarrolla la propuesta de un modelo estructurado de análisis y gestión de marketing para afrontar y/o mejorar la transformación digital de las empresas. Se definen las etapas del modelo y se detalla en qué consiste cada una de ellas.

Finalmente, el último capítulo describe las conclusiones a las que se llega con este trabajo final.

Respecto al alcance del trabajo, la recolección de datos, análisis y confección/ redacción se realizaron de acuerdo al siguiente cronograma:

RECOLECCIÓN DE DATOS: la información correspondiente a las empresas fue recabada durante los meses de:

- agosto 2019
- septiembre 2019
- octubre 2019

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN: en cuanto al análisis de la información, el mismo se llevó a cabo entre:

- octubre 2019
- noviembre 2019

REDACCIÓN DEL TRABAJO FINAL: respecto a la elaboración del trabajo de tesis se realizó en el período comprendido entre los meses de:

- enero 2020
- octubre 2020
- diciembre 2022 (realización de la última etapa de ajustes al trabajo)

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

1. Importancia del Marco teórico para el desarrollo del proyecto

A continuación, se desarrolla un Marco Teórico que, en conjunto con el análisis de la información obtenido en el relevamiento realizado a las empresas, permitirá contar con la capacidad de interpretar:

- A nivel estratégico: cómo el cambio de paradigma afectó la definición de las estrategias de marketing, su diseño y su alineación con las estrategias organizacionales.
- A nivel operativo: revisar cómo el cambio que promueve esta era digital afecta cada variable controlable del mix de marketing.
- A nivel de los procesos de decisión de compra: determinar cómo varió la forma de conocer e interpretar el camino de los consumidores con relación a los productos y servicios.

2. Consideraciones iniciales: Marketing tradicional vs. Marketing digital

El marketing, al igual que ocurre con otras disciplinas, ha ido mutando y adaptándose al vertiginoso ritmo de los avances tecnológicos de las últimas décadas y los cambios sociales y culturales. En este marco, como señala Suarez (2018, p. 212) el “marketing es el resultado de una evolución del término acompañada del progreso de la humanidad”.

Ese concepto de progreso constante de la disciplina ha sido explicado en detalle por Philip Kotler (2021) quién postuló cinco etapas que atraviesa el Marketing, asignándole a cada una de ellas, un número que crece según el nivel de desarrollo de la actividad.

El modelo evolutivo del autor estadounidense comienza en el Marketing 1.0 que se caracteriza por estar focalizado en el producto. A raíz de ello, los conceptos de marketing esenciales creados durante esta etapa -que se sitúa entre 1950 y 1960- “se centraron en el desarrollo de productos y la gestión del ciclo de vida del mismo, así como en la creación de las cuatro P’s¹” (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2021 p. 44).

¹ Las 4P se refieren a producto, precio, plaza (distribución) y promoción. El modelo de las cuatro P, fue propuesto por Jerome McCarthy, basándose en la mezcla de marketing propuesta por Neil H. Borden en la década de 1950. En la actualidad, este modelo es uno de los postulados del marketing moderno, y aún

La segunda etapa, o Marketing 2.0, se caracteriza por poner al cliente en el centro, y se orienta a comprender la segmentación y el posicionamiento. “Las empresas ya no creaban los productos y servicios perfectos para todos. Aprendieron más sobre su mercado objetivo y definieron claramente su posicionamiento en el mercado” (Kotler, P.; Kartajaya, H. y Setiawan, I, 2021, p. 45). En otras palabras, en esta etapa, el Marketing muta hacia un enfoque de gestión de relaciones con el cliente, cuyas actividades tienen por objeto retenerlos y evitar que migren a la competencia.

El pasaje de la primera a la segunda etapa supone la ruptura del enfoque comunicación unidireccional. Como señala Suarez (2018, p. 213) antes “no se escuchaba a los clientes y eran sólo las empresas las que aportaban información”. Esto era así porque el Marketing consistía en vender lo producido a todo aquel que estuviera dispuesto a comprarlo (Kotler, P.; Kartajaya, H. y Setiawan, I, 2021, p. 44)

La tercera etapa o Marketing 3.0, profundiza esa nueva mirada que involucra al cliente. La escucha activa del consumidor permite advertir las necesidades de las nuevas generaciones que ahora demandan, producto del mayor acceso a la información, mayor transparencia en las relaciones comerciales, incluyendo productos, servicios que generen un impacto social y ambiental positivo:

“...esta tendencia de centrarse en el ser humano se ha convertido en la corriente principal. Miles de empresas se han centrado especialmente en su impacto social y medioambiental, incluso utilizándolo activamente como una importante fuente de innovación. Muchas marcas han capturado seguidores leales al promover un estilo de vida consciente de la salud, minimizar la huella de carbono, realizar un comercio justo con proveedores de mercados emergentes, garantizar buenas prácticas laborales o fomentar el espíritu empresarial en la base de la pirámide” (Kotler, P.; Kartajaya, H. y Setiawan, I, 2021, p. 58)

Por otra parte, los avances tecnológicos, especialmente los vinculados a la digitalización de las relaciones humanas y el acceso a la información profundizó, según el autor, esa

proporciona una referencia útil para la planeación pese a que fue concebido del lado del vendedor y sin considerar al cliente.

tendencia hacia la centralidad humana. “El auge de Internet móvil, las redes sociales y el comercio electrónico cambió la *ruta de compra del cliente*². Los especialistas en marketing se adaptaron a este cambio comunicando y entregando productos y servicios a través de una presencia omnicanal. Comenzaron a pasar de lo tradicional a lo digital e implementaron Marketing 4.0.” (Kotler, P.; Kartajaya, H. y Setiawan, I, 2021, p. 46)

La evolución de la disciplina, según el autor, sin embargo, no se detiene aquí. Emergerá un Marketing 5.0 producto de la integración del Marketing 3.0 y 4.0. Ese avance es producto de dos factores centrales que residen en la demanda de las nuevas generaciones: “el primero es traer cambios positivos a la humanidad y mejorar la calidad de vida humana. El segundo es impulsar el avance de la tecnología en todos los aspectos de la humanidad” (Kotler, P.; Kartajaya, H. y Setiawan, I, 2021, p. 46). Así, la disciplina deberá continuar adoptando la próxima tecnología para mejorar las vidas humanas (Marketing 4.0) con orientación a una propuesta de valor cuya centralidad sea el ser humano (Marketing 3.0).

Como resumen, vale la pena advertir, que la elección de Kotler, de asociar las etapas evolutivas del marketing a un número de versión como sucede en la producción de software³, no tiene solo la intención de mostrar los cambios que ha venido atravesando la disciplina en poco menos de 70 años, sino también subrayar la centralidad que adquirieron las tecnologías de la información y la comunicación y su indiscutible relación con procesos sociales, económicos, políticos, culturales, que han promovido y catalizado nuevas subjetividades –y en consecuencia nuevas formas de consumo- que complejizan el escenario donde las empresas deben desarrollarse.

Por otra parte, este esquema evolutivo, sostiene –sin decirlo explícitamente- que el Marketing sigue siendo uno y que, como actividad, no puede concebirse sobre la base de un Marketing Tradicional o anterior y un “nuevo Marketing Digital”, como si su aplicación estuviera asociada simplemente a la utilización de canales “tradicionales” u off-line, o canales digitales u on-line.

Sobre este punto, Chaffey y Ellis-Chadwick (2015, p. 218) sostiene que “las decisiones estratégicas clave para el marketing digital son las mismas que para el marketing tradicional. Implican seleccionar grupos de clientes objetivo y especificar cómo ofrecer valor a estos grupos”. El autor, en la misma línea sostiene que “conceptos como la

² La ruta de compra de cliente o *Customer Journey*, es el viaje o el camino que recorre un cliente a lo largo de los diferentes puntos de contacto e interrelación con las organizaciones.

³ El versionado de software es el proceso de asignación de un nombre, código o número único, a un software para indicar su nivel de desarrollo.

segmentación, la focalización, la diferenciación y el posicionamiento (que fueron utilizados en etapas previas a la consolidación del comercio electrónico y que son propias de lo que Kotler denomina Marketing 2.0) son también clave para un marketing digital eficaz”. (Chaffey, D. y Ellis-Chadwick, F., 2015, p. 246)

En tal sentido, el concepto de Marketing Digital, será abordado en este trabajo no como una nueva disciplina, sino como un nuevo enfoque del Marketing que permite aprovechar los entornos digitales, las innovaciones tecnológicas y su impacto las relaciones con el cliente, para obtener una ventaja competitiva.

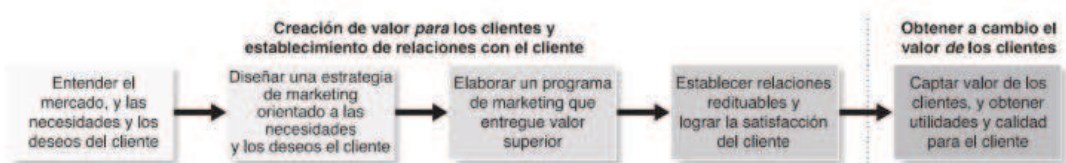
Lo importante para una empresa no es el término que se utilice, sino las actividades que integran el marketing digital, a las que se debe dar prioridad en función de su relevancia para el negocio o, en otras palabras, lograr los objetivos de marketing mediante la aplicación de tecnologías digitales. (Chaffey, D. y Ellis-Chadwick, F., 2015, p. 10)

3. El modelo de creación y captación de valor

En la elaboración del presente marco teórico, se tomará como base el modelo de creación y captación de valor desarrollado por Philip Kotler y Gary Armstrong (2013, pp. 2-29). Se trata de un marco ampliamente utilizado y difundido en el seno de la disciplina.

En este modelo, se reconoce que el “marketing es el proceso de construir relaciones rentables con los clientes mediante la creación de valor para los clientes y captar valor en reciprocidad” (Kotler, P. & Armstrong, G. 2013, p. 29)

Ilustración 1: modelo básico del proceso de marketing.



Fuente: Kotler, P. y Armstrong, G., “Marketing. Versión para Latinoamérica”, Pearson Prentice Hall, Decimoprimer edición, p. 4, 2007).

La relación de intercambio es bipartita, donde, por un lado, está la tarea de las empresas en la *Creación de Valor*, y por el otro, la contraparte que ofrece el mercado la *Captación de Valor*.

Como muestra la ilustración 1, el modelo, en tanto el proceso del marketing, se presenta en cinco pasos. Los primeros cuatro se enfocan en crear valor para los clientes. “La empresa primero obtiene un entendimiento total del mercado mediante investigaciones de las necesidades de los clientes y la gestión de la información de marketing. La primera pregunta es: ¿A qué consumidores atenderemos? Esto incluye la segmentación de mercado, la selección de mercado meta o la construcción de los “buyer persona⁴”.

Como señalan Kotler y Armstrong (2013, p. 29) “las buenas empresas de marketing saben que no pueden atender a todos los clientes de todas las maneras. En lugar de ello enfocan sus recursos en los clientes a los que puedan atender mejor y con mayor rentabilidad”.

La segunda pregunta de la estrategia de marketing que plantea el modelo es “¿Cómo podemos atender mejor a nuestro segmento de clientes?”. Se refiere a la diferenciación y posicionamiento. En este punto, se define una propuesta de valor que incluye los valores entregará la empresa para obtener clientes meta (Kotler, P. & Armstrong, G. 2013, p. 29)

A partir de la elección de la estrategia de marketing, es posible elaborar un programa de marketing integrado —consistente en una mezcla de los cuatro elementos de la mezcla de marketing (las cuatro P's)— que transforma la estrategia de marketing en un valor real para los clientes. “La empresa desarrolla ofertas de producto y crea fuertes identidades de marca para ellas. Les fija un precio a las ofertas para crear valor real para los clientes y las distribuye para que estén disponibles para los consumidores meta. Por último, la empresa diseña programas de promoción que comuniquen su propuesta de valor a los clientes meta y los persuade de tomar acción sobre la oferta de mercado.” (Kotler, P. & Armstrong, G. 2013, p. 29)

En síntesis, este modelo se considera adecuado, ya que repasa y expande cada etapa del proceso de marketing, aportando una guía de análisis de las empresas que serán objeto de investigación.

⁴ En la actualidad para definir la segmentación se utilizan el modelo denominado Consumidor Persona o Buyer persona. Se trata de “una representación ficticia que utilizamos como muestra del comportamiento del segmento de usuarios definido como clientes potenciales. Resulta así más sencillo identificar sus objetivos, motivaciones, deseos y limitaciones para guiarnos sobre todos los aspectos del marketing. Al concretar y «poner cara» al segmento de público al cual nos dirigimos, es más fácil establecer con él una relación de empatía” (Maciá Domene, 2018)

Transformación digital: su impacto en las organizaciones y en el área de Marketing

“Hoy en día, cuando los consumidores escuchan sobre un producto, su primera reacción es ‘Voy a buscarlo en Internet’. Y emprenden una aventura de descubrimiento: sobre un producto, un servicio, un problema o una oportunidad. En estos tiempos, usted no persigue a su competencia. No persigue la tecnología. Persigue a su consumidor”.

Ishad Tobaccowala, Director de Estrategia e Innovación, VivaKi

Ya en 2001⁵, Michael Porter enfatizaba la importancia de internet para la estrategia de negocios considerando que “la pregunta clave no es si se debe implementar la tecnología de internet —las empresas no tienen otra opción si quieren seguir siendo competitivas—, sino cómo implementarla.”

Una década más tarde, Lecinski (2011) patrocinado por Google Inc. publicó el e-book denominado “Ganando el Momento Zero de la Verdad” donde señala que la transformación digital es la clave para diferenciarse y alcanzar mejores resultados: “que las marcas destacadas son las que manejan una comunicación interactiva capaz de crear y satisfacer necesidades mejor que sus competidores. Es allí donde comienza la diferenciación con otras empresas y donde tienen grandes oportunidades para alcanzar resultados superiores.” (Lecinski, J., 2011, p. 59)

En este momento, como afirman Páez-Gabriunas, Sanabria, Gauthier-Umaña y otros (2021, p. 2) “los procesos de transformación digital traen consigo importantes retos para las organizaciones, sin importar que el proceso sea deliberado y forme parte de un plan estratégico o sea emergente, por ejemplo, cuando es forzado por circunstancias externas como las generadas por presiones competitivas propias de la dinámica del mercado o por situaciones excepcionales como la causada por la pandemia de Covid-19”. De esta manera, la transformación digital en las organizaciones, constituye un proceso del que no se puede escapar, sea por adaptación al mercado o producto de la necesaria reconversión.

Para abordar este panorama, basta revisar los datos que ofrece la CEPAL (2021) en su informe “Datos y hechos sobre la transformación digital” que muestra que las restricciones de movilidad producto de la pandemia impulsaron a las empresas a incrementar su presencia en línea para seguir prestando servicios y ofreciendo productos. “Internet se

⁵ Porter, M. (2001) Strategy and the Internet, Harvard Business Review, marzo, 62-78. Una evaluación retrospectiva de la manera en que internet ha cambiado el modelo de Porter, propuesto por primera vez en la década de 1980.

convirtió en una herramienta indispensable para mitigar los efectos de la crisis. Esto se puede comprobar por el aumento significativo de la cantidad de sitios web empresariales en Brasil, Chile, Colombia y México en marzo, abril y mayo de 2020, en comparación con el año anterior crecieron casi un 800%". (CEPAL, 2021, p. 17)

El comercio electrónico durante la pandemia también creció de forma acelerada. Un ejemplo de ello son los datos de Mercado Libre (2020, pp. 1-30) que muestran un crecimiento de pedidos entre la última semana de febrero y la última semana de mayo, del 52% en Argentina al 125% en Chile, en comparación con 2019 y una intensificación de la periodicidad de consumos online del orden del 72% en la Argentina y 70% en México en el mismo período.

Si bien la pandemia provocó una aceleración de la digitalización de las empresas el crecimiento explosivo en la tecnología digital, tiene ya varios años y como admiten Kotler & Armstrong (2013, p. 26) "ha cambiado fundamentalmente, la manera en que vivimos: cómo nos comunicamos, cómo compartimos información, aprendemos, compramos y tenemos acceso al entretenimiento. A su vez, esto, ha tenido un impacto importante en las formas en que las empresas entregan valor a sus clientes. Para bien o para mal, la tecnología se ha vuelto una parte indispensable de nuestras vidas".

De este cambio, no han quedado exentos los responsables de ejercer funciones asociadas al marketing, cuyos adelantos tecnológicos y herramientas digitales ofrecen "nuevas y emocionantes maneras de aprender, sobre los consumidores y seguirlos, y de crear productos y servicios c de los clientes. La tecnología digital, también ha traído una nueva ola de herramientas de comunicación, publicidad y construcción de relaciones" (Kotler, P. & Armstrong, G. 2013, p. 27)

En otras palabras, los responsables del marketing "ya no pueden esperar que los clientes, siempre los busquen. Ni pueden siempre controlar, las conversaciones acerca de sus marcas. El nuevo mundo digital, facilita que los consumidores, tomen el contenido del marketing que alguna vez existió sólo en la publicidad o en un sitio web de la marca; con ellos a donde quiera que vayan y lo compartan con amigos. Más que simples añadidos a los canales tradicionales de marketing, los nuevos medios digitales, deben estar completamente integrados con los esfuerzos que haga el mercadólogo para construir relaciones con los clientes". (Kotler, P. & Armstrong, G. 2013, p. 27).

CAPÍTULO 3: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL MUNDO Y EN ARGENTINA

1. El surgimiento de la transformación digital

Como se desarrolla en el capítulo anterior, la transformación digital es un hecho en muchas organizaciones y puede definirse como “la reorientación de toda la organización, hacia un modelo eficaz de relación digital en cada uno de los puntos de contacto de la experiencia del cliente” (Sánchez, J. 2019, p. 8).

El mundo vive una transformación que tiene pocos antecedentes en la historia. Aprovechando los avances existentes en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), un conjunto de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, internet de las cosas, análisis de big data, la impresión 3D, sensores inteligentes, entre otros, parece estar cambiando radicalmente la forma en que se produce, consume, comercializa y la forma en la que se trabaja.

Si bien muchas de las tecnologías que hoy convergen ya existían, la gran diferencia con respecto al pasado se basa en la forma en que se combinan para generar disrupciones significativas. Los efectos esperados son de tal magnitud que muchos (Schwab, 2016; Bravo, 2019; Joyanes, 2017) hablan de una cuarta Revolución Industrial⁶

La transformación digital en este marco, se asocia comúnmente al término “Industria 4.0”. El mismo surgió en Alemania a comienzos de la década de 2010, “establecido por un grupo multidisciplinario de especialistas convocados por el gobierno de este país para diseñar un programa de mejora de la productividad de la industria manufacturera. Así, el término “Industria 4.0” se convirtió en un eje central del Plan Estratégico de Alta Tecnología 2020 del gobierno alemán, y se instaló mundialmente como una de las referencias conceptuales de la cuarta Revolución Industrial” (Basco et al, 2018, p. 14).

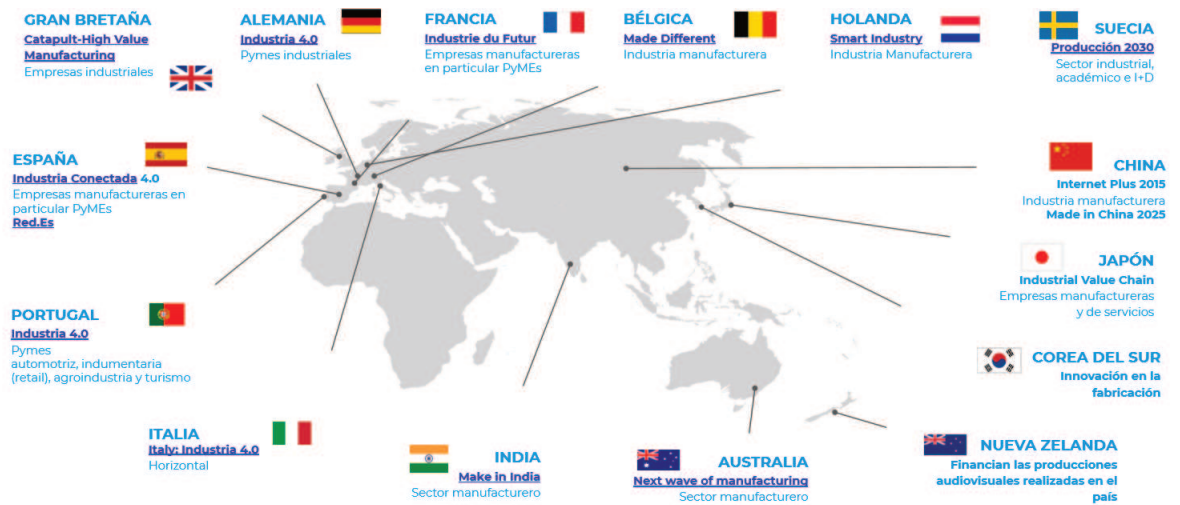
Desde la irrupción del término las revoluciones anteriores fueron conceptualmente asociadas a estadios previos en la evolución del sector industrial, dando lugar a los conceptos de Industria 1.0 con inicio en el año 1784 donde la Máquina de vapor utilizada para mecanizar la producción; la Industria 2.0, a partir del año 1870, cuando la energía eléctrica es la que impulsa la producción en masa y las líneas de montaje y la Industria 3.0, desde año 1969, con el comienzo de la automatización, el uso de computadoras y electrónica. (Basco et al, 2018, pp. 25-27).

⁶ El concepto de Cuarta Revolución Industrial fue acuñado por Klaus Schwab, fundador del Foro Económico Mundial, en el contexto de la edición 2016.

2. El impacto de la transformación digital en el mundo

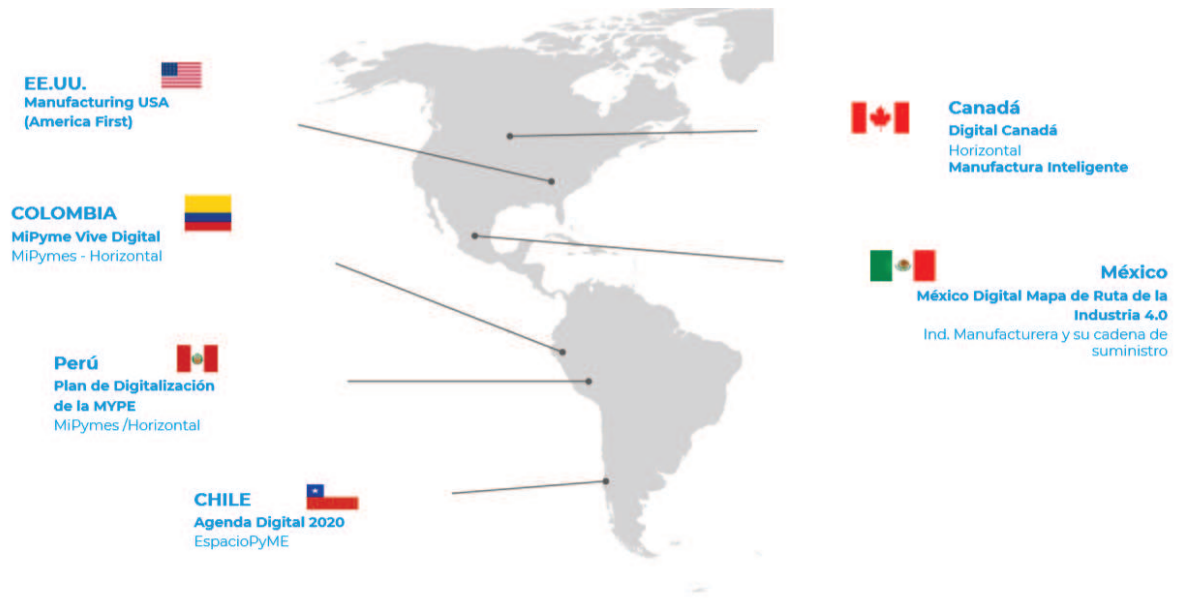
La cuarta revolución industrial llegó para quedarse y en diferentes partes del mundo el impacto ya es altamente visible. Al respecto, como muestran las ilustraciones 2 y 3, existen numerosos planes de acción elaborados por los gobiernos de diferentes países para afrontar la transformación digital en las organizaciones. Estas iniciativas son pioneras en regiones como Europa, América del Norte y una específica zona de Asia y comienzan a emerger en Latinoamérica, donde países como México, Perú y Chile ya suman programas específicos.

Ilustración 2: Planes de transformación digital en el mundo.



Fuente: extraído de presentación “Programa de Transformación Digital PYMES 4.0”, Ministerio de Producción y Trabajo, p. 10, 27 de octubre de 2019.

Ilustración 3: Planes de transformación digital en el mundo.



Fuente: extraído de presentación “Programa de Transformación Digital PYMES 4.0”, Ministerio de Producción y Trabajo, p. 11, 27 de octubre de 2019.

3. El impacto de la transformación digital en Argentina

Como ya hemos visto múltiples autores, entre los que se cuentan: Páez-Gabriunas, Leanski, Porter, Kotler, Marx y Padmanabhan, coinciden en que la incorporación de las tecnologías de la información y de la comunicación ha favorecido el proceso de digitalización empresarial, lo que está suponiendo una mejora de la competitividad de las empresas.

En este marco, la digitalización tiene su foco principal en la innovación en los sistemas de gestión: se digitalizan los procesos cuando se apoyan en datos digitales, lo que requiere de las inversiones necesarias para producir directa o indirectamente esos datos, así como su almacenamiento, tratamiento y análisis por personal especializado.

Pese de las mejoras en la competitividad que supone la digitalización, como señala Gras J. M y otros (2019) respecto de la situación de las Pymes españolas, “el desafío de la transformación digital no está libre de riesgos y muchas empresas no perciben la rentabilidad a corto plazo, o bien no pueden o quieren asumirlos”. Así, son las grandes empresas, que tienen capacidad de gestionar mejor los riesgos y/o la pérdidas de los fracasos en la incorporación de estas tecnologías, las que liderar estos procesos, frente a Las PyMEs, las cuales, en cambio, debido a que están más limitadas en sus recursos y capacidades son más prudentes en la toma de riesgos y suelen esperar los resultados de

las inversiones de las más grandes para incorporar estas tecnologías (Gras, J. M. et al, 2019, pp. 51-64).

La situación europea no dista demasiado del caso particular de Argentina donde se puede afirmar que la transformación tecnológica en curso revoluciona los modelos tradicionales de producción y comercio, modificando la configuración y la dinámica del trabajo pero se encuentra todavía limitada en las pequeñas empresas.

En el mes de mayo de 2019, se presentaron los resultados del estudio “Travesía 4.0: hacia la transformación digital argentina” (Albrieu, et al, 2019). El mismo indagó, a través de una encuesta a empresas de diferentes ramas de la industria manufacturera argentina, sobre la penetración actual y esperada de las nuevas tecnologías. La encuesta alcanzó a 307 empresas pertenecientes a seis ramas industriales: a) Alimentos procesados; b) Siderurgia y Metalmecánica; c) Vehículos livianos y Piezas y accesorios; d) Textil; e) Maquinaria agrícola y f) Biofarma.

Entre los principales hallazgos de esta investigación se destaca que, la mayor parte de las empresas encuestadas operan con sistemas tecnológicos propios del estado del arte de sus industrias y aún es incipiente la conformación de un sistema productivo con tecnologías enteramente 4.0: “menos del 10% de las firmas industriales posee tecnologías de última generación en alguna área funcional. Sin embargo, se percibe una expectativa de cambio rápido para los próximos años. Casi la mitad de las firmas indica que en los próximos 10 años aumentará notablemente el uso de tecnologías 4.0, aunque 6 de cada 10 reconoce no estar tomando ninguna acción para lograrlo” (Albrieu, et al, 2019, p. 7)

En segundo lugar, se observó que la industria argentina presenta una estructura piramidal que da cuenta de la existencia de tres grupos de empresas: a) grupo 1: casi la mitad de las firmas, conforman un grupo que se caracteriza por poseer tecnologías de primera y segunda generación y por no estar llevando a cabo acciones para realizar el ascenso; b) grupo 2: un 45% de las firmas poseen tecnologías intermedias y se muestran dinámicas para escalar a la cima y c) grupo 3: un pequeño segmento -6%- de firmas con tecnologías avanzadas y que en su mayoría está tomando acciones para acercarse a la cima 4.0.

En tercer lugar, como se anticipó más arriba, se detectó que el nivel de avance tecnológico está vinculado con el tamaño de la empresa. “El 85% de las empresas más rezagadas son micro y pequeñas empresas, mientras que apenas un tercio de las más avanzadas tecnológicamente son pequeñas. Las empresas que están más cerca de la cima son

además las que más invierten en mejorar sus tecnologías” (Albrieu, et al, 2019, p. 8)

Por último, el estudio da cuenta de los principales obstáculos que tienen las firmas argentinas a la hora de adoptar una transformación digital. Entre ellos, se mencionaron la falta de acceso al financiamiento como el principal problema. Sin embargo, en el caso de las empresas más avanzadas tecnológicamente, los factores estrictamente externos — como la inadecuada infraestructura digital y los marcos regulatorios—, los cuales no pueden ser subsanados por acciones privadas, figuran como las principales barreras para el desarrollo de las empresas. En un polo opuesto, para las empresas menos avanzadas, los obstáculos de carácter interno a la firma, como la cultura corporativa y el desconocimiento de la tecnología, cobran mayor relevancia.

4. Políticas públicas para afrontar la transformación digital en Argentina

A partir de los resultados obtenidos en el estudio mencionado en el apartado anterior, el Gobierno Nacional argentino lanzó, desde el año 2019, el Programa de Transformación Digital para PyMEs. Liderado por el Ministerio de Producción y Trabajo. El mismo propone los siguientes objetivos:

- a) Fomentar la transformación de una organización a través de la utilización de la tecnología para mejorar sus procesos, reducir costos, mejorar la información y obtener mejores resultados.
- b) Apoyar e incentivar a través de un plan integral la incorporación de nuevas tecnologías y modelos de negocios para fomentar la modernización y el crecimiento de la industria argentina.
- c) Acercar a las empresas a la oferta disponible de soluciones 4.0.
- d) Construir capacidades en trabajadores y empresarios para generar una cultura de adaptación al cambio tecnológico.
- e) Aumentar la productividad de toda la economía e incrementar las exportaciones.
- f) Reducir la brecha de conocimiento en Pymes sobre la transformación digital y las oportunidades que genera.
- g) Incrementar los conocimientos y habilidades digitales para gestionar cambios asociados a la adopción y uso de tecnologías digitales.
- h) Fortalecer el ecosistema digital.

En este sentido, para desarrollarlo de la mejor manera posible, se realizaron las siguientes acciones:

1. Institucionalización del programa para ordenar y priorizar los esfuerzos de política productiva: el mismo está coordinado por el Ministerio de Producción y Trabajo de Argentina y se sumaron instituciones socias para el conformado de una red de trabajo. En esta red intervienen:
 - a. El sector público: como por ejemplo el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), INVAP (Investigación Aplicada), Aerolíneas Argentinas, entre otros.
 - b. El sector privado: entre los que se encuentran la Cámara Argentina de la Pequeña y Mediana Empresa (CAME), la Unión Industrial Argentina (UIA).
 - c. Organismos internacionales: como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Naciones Unidas.
 - d. Universidades y especialistas: conformada por la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), el ITBA (Instituto Tecnológico de Buenos Aires), la Universidad Austral, la Universidad Nacional del Litoral, entre otras.
2. Identificación de sectores críticos y coordinación de grupos de trabajo 4.0.: se seleccionaron los siguientes:
 - a. Maquinaria agrícola
 - b. Movilidad
 - c. Productos químicos, farmacéuticos
 - d. Maquinarias y equipos y equipamiento médico
 - e. Textil
 - f. Alimentos (incluyendo vinos)
 - g. Minería y derivados

3. Elaboración de Iniciativas para fortalecer la red de apoyo y transferencia tecnológica; coordinación público–privada. Las acciones impulsadas por el Gobierno se focalizaron en:
 - a. Sensibilización: guiando y acompañando a las empresas hacia la industria 4.0 en formato de sitio web. Se trabajó sobre:
 - i. Informar sobre las nuevas tecnologías: Acercar el concepto de industria 4.0 a las empresas describiendo las tecnologías más importantes y su aplicación a los procesos productivos.
 - ii. Difusión de casos exitosos: Mostrar las ventajas de la adopción de tecnologías y procesos de industria 4.0 a través de casos exitosos de empresas argentinas.
 - iii. Autodiagnóstico: Ofrecer una herramienta para que las empresas entiendan en qué estado de adopción se encuentran y cómo son sus capacidades organizacionales.
 - iv. Visualización de programas: Difundir los programas existentes orientados a facilitar la adopción de tecnologías.
 - b. Capacitación y asistencia técnica: como por ejemplo El programa experto PYME, el Plan Nacional de Calidad, el Programa KAIZEN-TANGO, entre otros.
 - c. Financiamiento: para abordar la transformación digital: crédito fiscal para innovación, bono de bienes de capital, crédito a empresas Art. 2 Ley 23.887 FONTAR, crédito fiscal para mandos medios.

5. La transformación digital en el cordón industrial rafaélino

Parte de las empresas analizadas en este proyecto final se ubican geográficamente en la localidad de Rafaela, Santa Fe. Por tal motivo, resulta importante mencionar que, en el año 2018, el Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local (ICEDeL) publicó el Censo Industrial en esta ciudad, el cual contempla cierta información ligada al desarrollo de la transformación digital en las empresas rafaélinas. En el mismo, se exponen los algunos resultados vinculados a la transformación digital:

- a) En materia de capacitaciones, la más demandada corresponde a Técnicas de ventas y comercio electrónico. Esto responde a la incorporación de nuevos canales de comercialización de los productos debido al desarrollo de nuevas tecnologías y a las formas de comprar de los clientes.

- b) En lo que respecta a mejoras e innovaciones aplicadas, durante el último quinquenio, los mayores esfuerzos innovadores han estado dedicados a la adaptación de maquinaria y equipos, seguido por las iniciativas implementadas para realizar mejoras y/o modificaciones a productos existentes. Sin embargo, se observa la implementación de nuevas formas de distribución y comercialización en un 24% y mejoras en los procesos (gestión administrativa, producción, etc.).

Ilustración 4: Principales mejoras realizadas en las industrias rafaelinas.

| Mejoras realizadas | Porcentaje |
|--|------------|
| Adaptación de maquinaria y equipos | 66,7% |
| Mejoras/modificaciones de productos existentes | 61,2% |
| Mejoras en procesos productivos | 51,4% |
| Desarrollo de nuevos productos | 45,4% |
| Mejoras en la gestión administrativa | 44,5% |
| Mejora en la estructura edilicia | 44,1% |
| Mejoras en la gestión de recursos humanos ⁷ | 31,0% |
| Nuevas formas de distribución y comercialización | 24,4% |

Fuente: extraído del informe “4to Censo Industrial Rafaela 2018”, Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local, p. 31, septiembre 2019.

- c) En cuanto a la incorporación de tecnologías de información y comunicaciones, la tecnología informática ha extendido sus alcances hasta llegar a casi la totalidad de las empresas de la ciudad. Actualmente, cerca del 90% de las organizaciones cuenta con al menos una computadora, instrumento de soporte y gestión utilizado principalmente en las áreas de comercialización y administrativas. Entre las empresas que poseen equipamiento informático, el 97,4% tiene contratado servicio de internet. El 21,8% de las empresas utiliza información en la nube. Además, se ha incrementado notablemente la presencia y utilización de redes sociales

(Facebook, YouTube, Instagram, Twitter, otras). El 44,9% de las organizaciones utiliza activamente alguna red social, en la mayoría de los casos como medio para la promoción, la difusión y la comercialización de los productos de la firma. Contrariamente, la utilización de aplicaciones continúa presentándose muy reducida. Apenas el 4,6% de las empresas utilizan aplicaciones para la gestión de información y/o procesos empresariales.

Ilustración 5: evolución de la utilización de equipamiento informático en los Censos Industriales de Rafaela.

| CI 2000 | CI 2006 | CI 2012 | CI 2018 |
|---------|---------|---------|---------|
| 48,8% | 57,9% | 72,9% | 88,9% |

Fuente: extraído del informe “4to Censo Industrial Rafaela 2018”, Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local, p. 41, septiembre 2019.

6. El impacto de la transformación digital en las organizaciones

Hasta aquí diversos autores y estudios dan cuenta del considerable impacto que las nuevas tecnologías tienen sobre las organizaciones. Los procesos de negocio son transformados para ser más eficientes y efectivos, la comunicación -entre las distintas áreas y con los clientes- exige convertirse en interacción y nuevas oportunidades se presentan para la entrega de mayor valor y mejor experiencia al cliente. Las estructuras organizacionales también sufren impactos, especialmente en las cadenas de suministro.

Ante esta situación, es importante que las organizaciones se planteen las siguientes preguntas estratégicas:

- a) ¿Cuál es el impacto real de las tecnologías y plataformas digitales y sociales en mi modelo de negocio y mis procesos?
- b) ¿Qué nuevas capacidades organizacionales debo desarrollar para poder tener un negocio competitivo en este nuevo entorno digital
- c) ¿Cómo situar al cliente en el centro de la organización?
- d) ¿Cómo debo implantar y evolucionar en la adopción de estas tecnologías y en la transformación de mi empresa?

Aquellas que sepan responder a estas preguntas, son las que verdaderamente podrán beneficiarse de las oportunidades, creando ventajas competitivas en un entorno digitalizado. Afrontar el proceso de transformación digital, conllevará a la elaboración de un plan en el que se trabaje sobre los siguientes puntos de la organización:

- a) Redefinir la visión.
- b) Mejorar la experiencia del cliente.
- c) Crear ventajas competitivas.
- d) Impulsar la cultura de la innovación.
- e) Mejorar la colaboración, comunicación e interacción interna.
- f) Mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos internos.
- g) Analizar los datos de la organización.
- h) Mejorar la captación y fidelización de clientes.

7. El impacto de la transformación digital en las áreas de Marketing

Como señala Day (2015) las actividades, las responsabilidades y el diseño de la organización del marketing están evolucionando para hacer frente a las incertidumbres de la era digital: “El papel cada vez más relevante de los análisis de consumo y la medición de la experiencia del cliente permiten a las organizaciones desplegar sus recursos de marketing con mayor eficacia y eficiencia. En este sentido, la función de un área de marketing debe transformarse para asumir la doble exigencia de rendimiento creativo y responsable” (Day, G. 2015, p.3)

El marketing es una de las áreas de una empresa que más depende de la tecnología. Nuevos enfoques para analizar el mercado y generar interacción con los clientes demandan cambios en la gestión del marketing. En este sentido, según Day (2015), la transformación digital en las áreas de Marketing procederá del impacto de las tecnologías digitales incluyendo cambios en tres factores: a) las características de los clientes; b) los modos de conectar con estos, lo que obligará a c) una redefinición del modelo de la organización para situar al cliente en el centro.

Al profundizar en las tres fuerzas de esa transformación que vislumbra Day (2015), es posible mencionar la posibilidad de “ahondar en las características de los clientes”. En otras palabras, las empresas comenzarán a aprovechar las inversiones en tecnologías de gestión de la relación con los clientes para obtener una comprensión más profunda de los segmentos de clientes y su distribución geográfica. Además, podrán explorar las redes sociales para comprender lo que les hace sentir bien o lo que les produce insatisfacción.

En definitiva, se comenzarán a construir capacidades analíticas y de Big Data para entender a los clientes con más detalle. (Day, G. 2015, pp. 4-5)

En segundo lugar, y relacionado con el punto anterior, existirán “*nuevos modos de conectar con los clientes*”. Las nuevas tecnologías permitirán medir la experiencia del cliente. Ésta es el aspecto vital de la transformación digital, ya que los clientes son los que conducen sus interacciones con las marcas, las empresas deben crear experiencias del cliente positivas y relevantes en los canales y puntos de contacto. En este sentido, las áreas de marketing utilizarán las nuevas tecnologías para generar experiencias atractivas y personalizadas para sus clientes y así establecer puntos de contacto efectivos entre ellos y la organización.

Sumado a lo anteriormente expuesto, el área de marketing será la responsable de impulsar a redefinir el modelo de la organización para situar al cliente en el centro. Tanto Day (2015) como Kotler (2021) o Leanski (2012) coinciden, en momentos diferentes, en que la atención al cliente se puede mejorar de manera significativa gracias a las iniciativas digitales. Definir la estrategia digital de una compañía centrada en el cliente requiere foco y compromiso de todas las áreas de la empresa para rediseñar el mapa del ciclo de vida del cliente y sus puntos de contacto, incorporar la retroalimentación de los consumidores, alinear la tecnología y los procesos con los cambios.

Las nuevas tecnologías permitirán al área de Marketing “*identificar nuevas fuentes de ingresos*” Las empresas utilizarán la tecnología para mejorar todos los procesos de venta y se producirá también una transformación de la red comercial. “Una mejor comprensión del cliente ayuda a las empresas a convertir la experiencia en ventas personalizadas: integrando datos de compra de los clientes se pueden proporcionar ofertas y descuentos “a medida”, un servicio al cliente o incluso crear productos personalizados” (Sánchez, J. 2019, p. 17)

Por último, y no menos importante, el uso de las tecnologías digitales permitirá acceder a más información para la toma de decisiones. “Afortunadamente, se ha avanzado en los métodos para absorber, interpretar y actuar ante la avalancha de datos que se generan a raíz de la fragmentación de los mercados y la proliferación de medios y canales digitales para llegar a los clientes. En su día, los técnicos de marketing tenían que realizar un esfuerzo considerable para conseguir datos de respuesta de sus clientes” (Day, G. 2015, p. 5)

8. El área de Marketing en acción: haciendo frente a la transformación digital

En la era del cliente, los usuarios controlan sus interacciones con las empresas. Inundados con fuentes interminables de información, esperan tener un acceso listo a contenido que tenga una relevancia personal en el contexto de lo que hacen y que esté disponible en todo momento, en cualquier lugar y formato en el dispositivo que elijan. En este entorno, atraer, ganar y retener clientes requiere de un esfuerzo conjunto de toda la empresa: la estructura organizacional, la cultura de la empresa y la tecnología de la compañía deben estar alineadas con el servicio al cliente, cuyo espíritu es el de proveerles exactamente lo que quieren. Por este motivo, la mayoría de los cambios que implementan las organizaciones para colaborar en la transformación digital tienen que ver con la búsqueda de una mejor experiencia del cliente, ya sea directa o indirectamente. Para ello, se propone gestionar las acciones de marketing holísticamente.

El cambiante contexto digital, implicará que las organizaciones cuenten con el dominio de una nueva gama de habilidades. El área de marketing deberá trabajar conjuntamente con profesionales de recursos humanos para identificar las aptitudes necesarias del futuro y desarrollar un proceso continuo de detección y captación de talentos.

El vertiginoso paisaje digital llevará también a que las áreas de marketing trabajen estrechamente con las áreas de sistemas en la captación, procesamiento y análisis del gran cúmulo de información generada a través de los nuevos canales de obtención de información.

El marketing deberá trabajar conjuntamente con el área comercial y reforzar su alineación con ella. Con demasiada frecuencia, las relaciones entre ventas y marketing tienen un matiz de rivalidad. Las causas han sido principalmente, la diferencia en horizontes temporales y la divergencia en objetivos. Los cambios que están sufriendo las organizaciones por la tecnología, permiten que las fronteras entre marketing y el área comercial se vayan diluyendo. El número de posibles puntos de contacto con clientes y consumidores se ha multiplicado exponencialmente gracias a las redes sociales, la interactividad y los dispositivos móviles, lo que exige una coordinación más estrecha.

CAPÍTULO 4: EL ABORDAJE DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS EMPRESAS SELECCIONADAS.

El presente capítulo tiene como objetivo presentar un análisis de los datos relevados en el capítulo 1 y 3, a fin de interpretar cómo las empresas seleccionadas están abordando la transformación digital y el impacto que ella tiene en las áreas de marketing.

Para el desarrollo del capítulo, se trabajará en dos etapas:

- Etapa macro: la transformación digital como concepto general.
- Etapa micro: el impacto de la transformación en las empresas relevadas y el accionar de las áreas de marketing.

1. Análisis de la etapa macro

En relación a la primera etapa (macro), y luego de haber investigado, anteriormente, el estadio de la transformación digital, se mencionan los aspectos más relevantes encontrados.

La transformación digital replantea los modelos de negocio: Hablar de transformación digital realmente simboliza hablar de la transformación del negocio. Los productos y servicios experimentarán una auténtica revolución aprovechando las nuevas tecnologías para generar un impacto directo en la experiencia con el cliente. La optimización de canales y procesos, buscar nuevos modelos y fuentes de ingresos en base a las demandas del cliente, y, por supuesto, el cambio de la cultura interna de la empresa para poner “digital” en el corazón de todo lo que se hace. El actual contexto digital al que se enfrentan las organizaciones incide de manera relevante en el desarrollo de nuevos modelos de negocio y de gestión. Los cambios se están produciendo de una forma tan acelerada que la supervivencia de muchas organizaciones está en juego si no abrazan la era digital. El cambio está teniendo lugar en los consumidores, en los públicos de interés y en los empleados.

Las áreas de marketing no han quedado exentas de los cambios que deberán enfrentar. Al depender en gran medida de la tecnología, aparecerán nuevas formas de gestionar las acciones del área y de mejorar los resultados a nivel organizacional.

En el mundo, la era digital está sucediendo: se observa una tendencia de liderazgo en los países desarrollados con planes íntegramente digitales para la gestión de las organizaciones.

En el informe “Travesía 4.0 hacia la transformación industrial Argentina” (Albrieu, Basco, Brest López, De Azevedo, Peirano, Rapetti, Vienni. Mayo. 2019), se determina que Argentina está comenzando a trazar el camino en materia de transformación digital: en primer lugar, se identifican heterogeneidades significativas en la industria nacional. Se identifican tres grupos de empresas: un pequeño conjunto que, pese a no ser enteramente 4.0, se encuentra próximo a la cima tecnológica; un grupo de mayor volumen que el primero, que se caracteriza por emplear tecnologías de desarrollo medio y ser activo para cerrar las brechas que lo separan de la frontera tecnológica; y otro grupo que abarca a cerca de la mitad de las empresas, las cuales usan tecnologías de primera y segunda generación y parecen inactivas frente al cambio tecnológico.

Por otro lado, se identifica que las tecnologías 4.0 son aún de uso marginal. Existe, además, un porcentaje importante de firmas empleando tecnologías de primera y segunda generación, pero la mayoría de las empresas no ha tomado aún acciones específicas para cerrar la brecha.

En el citado informe, se reconoce que la industria argentina es consciente de la magnitud de los desafíos -casi la mitad de las empresas proyectan un salto tecnológico importante en los próximos 10 años-, y que, para aprovechar los beneficios de la transformación tecnológica, se deberá hacer un esfuerzo para acelerar el ritmo de cambio tecnológico y lograr un proceso inclusivo de transformación.

Este camino de transformación no solo implica un cambio al interior de las firmas, sino -tal vez más importante- un agresivo esfuerzo de política pública que resuelva los obstáculos que hoy encuentran las firmas para adoptar tecnologías, y que apuntale la generación de competencias laborales en línea con el cambio tecnológico en curso. Sin embargo, el conjunto de políticas elegido no puede ser uniforme dadas las fuertes heterogeneidades que tiene el tejido industrial argentino.

A nivel macro y en el plano del trabajo de marketing de las organizaciones el desafío puede ser observado a cuatro niveles:

- a nivel de las definiciones estratégicas de marketing
- a nivel de los procesos
- en el plano de las variables de marketing, en el plano operativo
- en el plano de la investigación de mercados

Impacto en las Estrategias:

En cuanto al impacto en la definición de las estrategias de marketing, con el fin de una mejor interpretación, es posible revisarlo en relación a:

Estrategias de negocios: cuando el marketing lidera la definición de las estrategias de negocio, las empresas han rediscutido su rumbo, donde antes era claro un modelo de liderazgo en costo, hoy se revisa a la luz de la necesidad de diferenciación. Y abordajes de enfoque hoy se ven manifestadas en empresas que antes abarcaban mercados masivos e indiferenciados.

Estrategias en relación a la propuesta de valor: la pregunta de ¿hasta dónde llegamos con nuestra propuesta de valor? Ha sido revisada por los líderes de las empresas. Independientemente de su definición, las organizaciones revisan y proyectan en un marco que supone mayor complejidad.

Estrategias competitivas y estrategias de segmentación: en relación al punto anterior, nuevos clientes, más clientes, nuevos mercados, nuevas distancias y por ende en un marco de nuevos competidores, supone decidir estratégicamente definir: en función de las capacidades, a quiénes llegamos, en función de quién competimos y con qué propuesta de valor lo haremos. Como se ve, más que nunca, el juego estrategia es multidimensional, necesario, complejo y revisable.

Impacto en los procesos:

En este sentido, los cambios a nivel de requerimientos logísticos (como trasladar el bien y sus implicancias), administrativos (como por ejemplo la transferencia de la propiedad del bien a lo largo del proceso digital), la tecnología y su impacto en los procesos; son algunos de los impactos recibidos y sobre los cuales las organizaciones comienzan a dialogar, internamente y con las empresas con las que se relacionan para el proceso de comercialización digital.

Impacto en las 4 "P":

En cuanto al Precio: por un lado, la "transparencia" del precio es sin duda el concepto de mayor impacto. Complementariamente, la rentabilidad se redefine en tanto el nivel de competitividad se incrementa al posibilitar mercados más extendidos geográficamente.

En cuanto a la Comunicación: las herramientas son la novedad, redes sociales, plataformas de comercialización, el email marketing y el marketing de buscadores implican salir a la búsqueda de nuevos conocimientos y un nuevo mix online y offline de herramientas de generación de tráfico a los activos digitales nunca antes vista. Otro elemento a destacar es la posibilidad de medir los impactos de las herramientas de comunicación utilizadas.

La distribución, quizá el desafío más grande para todo el paradigma digital, pone límites y marca posibilidades. Es sin duda la "P" de menor grado de control, dado que se complementa con grandes empresas operadoras y la necesidad de políticas públicas que posibiliten la expansión de las empresas hacia los mercados. En el negocio digital, en lo inherente a productos, la entrega es y seguirá siendo física.

El producto, quizá sea la variable menos afectada, sin embargo, en un mundo donde la venta se digitaliza, el vendedor tradicional y la presencia física se diluye, el producto agrega capas que lo vuelve más autosuficiente en su derrotero. A su vez, el umbral de percepción de los clientes acerca de "qué implica un producto", "que debe tener", hoy la comparación es global, requiriendo la profundización y el desarrollo de sus niveles hacia desarrollos más poderosos.

Impacto en la investigación de mercados

El concepto es: herramientas nuevas, con posibilidades nuevas. “Lo digital” se puede medir, y se puede medir en tiempo real. El límite lo marcan los recursos para su observación y los métodos aplicados por las empresas para hacerlo.

- a) en relación al comportamiento del consumidor: se mide mediante la huella digital que va dejando en el camino que se establece con las organizaciones.
 - i) por donde accede
 - ii) de donde viene
 - iii) qué pregunta, qué lo estimula
 - iv) qué mira
 - v) en qué se detiene
 - vi) donde se fuga
 - vii) qué tipo de comunicación lo moviliza

- b) en relación a la competencia, la exposición de las acciones en los medios digitales nos da cuenta de
 - i) qué vende
 - ii) por donde lo hace
 - iii) en qué dedica sus máximos esfuerzos
 - iv) donde comercializa
 - v) cuáles son sus productos
 - vi) cuáles son los diferenciales
 - vii) donde compite
 - viii) cuál es su comunicación

Sin duda, nada que la investigación de mercados como la conocíamos no pueda aportar, solo que las posibilidades son, conceptualmente a “tiempo real” y, por consiguiente, la toma de decisiones para los competidores permite la corrección y el ajuste, no para la próxima acción de marketing, sino para la que está en curso. Nuevamente, el límite lo marca el esfuerzo, capacidades y competencias organizacionales.

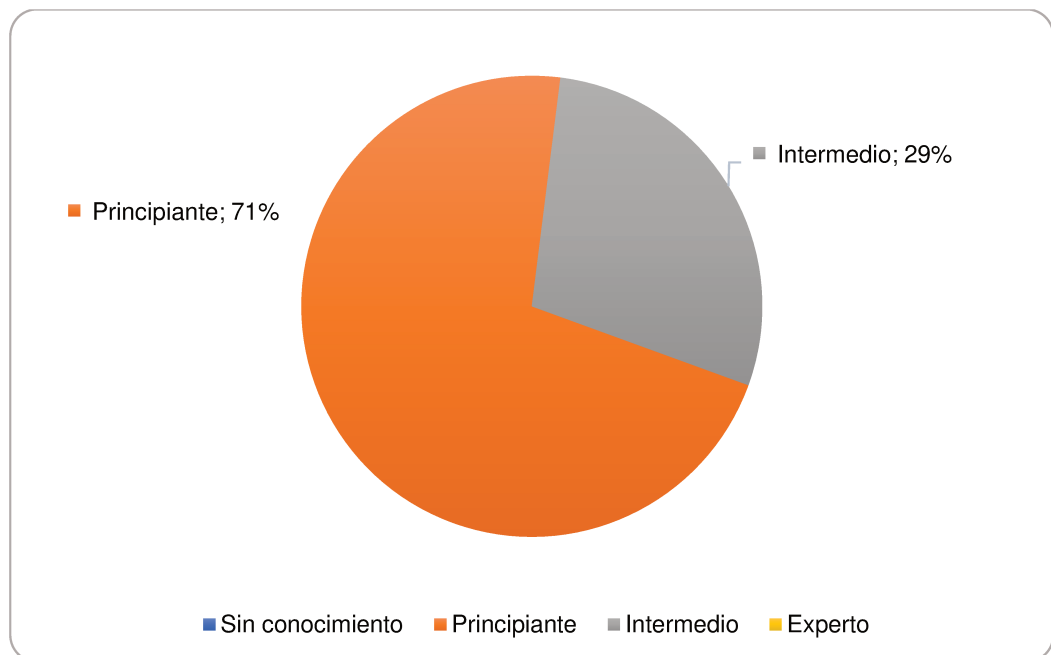
2. Análisis de la etapa micro

Con respecto a la segunda etapa (micro), se presenta a continuación, un análisis de los resultados obtenidos respecto a las encuestas, entrevistas y observación directa realizadas a las empresas seleccionadas.

Con respecto a las encuestas, se observa que las empresas seleccionadas son heterogéneas en diversos aspectos: rubro al que pertenecen, antigüedad, cantidad de empleados y segmentos de mercado a los que dirigen sus productos.

A pesar de estas diferencias, todos los entrevistados estaban al tanto del concepto “transformación digital”. El 71% afirmó que la organización se consideraba principiante en lo que respecta a la temática, mientras que un 29% respondió que la empresa se encuentra en un nivel intermedio de conocimiento.

Gráfico 1: Conocimiento de las empresas sobre transformación digital.



Fuente: elaboración propia.

Sumado a esto, las empresas comprenden a qué apunta el término “transformación digital”. Recordando el concepto desarrollado en el capítulo 3, se define como “la reorientación de toda la organización, hacia un modelo eficaz de relación digital en cada uno de los puntos de contacto de la experiencia del cliente”; se destacan las siguientes frases:

- Reorientación de la organización
- Modelo eficaz
- Relación digital
- Experiencia del cliente

Al preguntarles a los encuestados sobre el concepto, todos pudieron hacer referencia a alguno de los puntos anteriormente listados. Es factible mencionar que aún muchas de ellas no visualizan a la transformación digital como un proceso holísticamente organizacional, sino como un conjunto de acciones aisladas que contribuirán a la mejora de la organización.

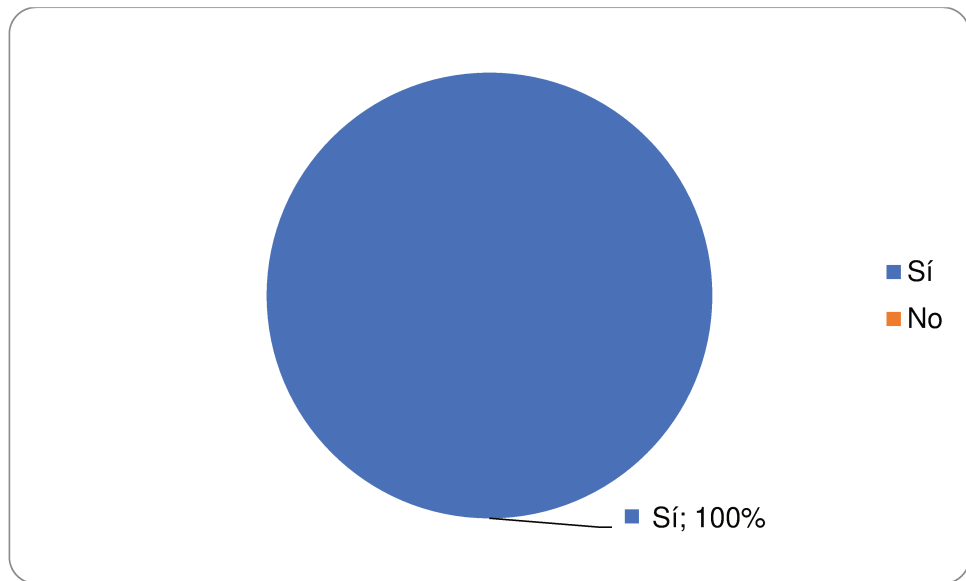
Ilustración 6: nube de palabras. Concepto de transformación digital según encuestados.



Fuente: elaboración propia.

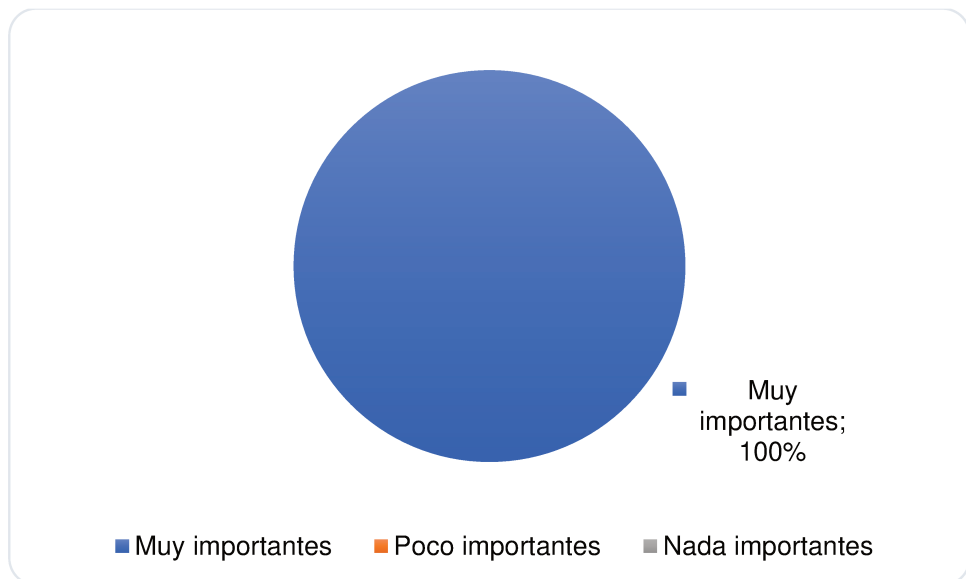
Por otra parte, el 100% de los encuestados manifestó que en el rubro al que pertenece la empresa está atravesando un proceso de transformación digital. Indagando un poco más en esta cuestión, el 100% de los encuestados también considera el impacto de la transformación digital en el rubro será muy importante. Esto valida que, a pesar de la heterogeneidad de las organizaciones que se tomaron para el desarrollo de este trabajo, la transformación digital está teniendo un impacto fuerte sobre todas ellas.

Gráfico 2: proceso de transformación digital en su rubro.



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 3: Impacto de la transformación digital en el rubro.

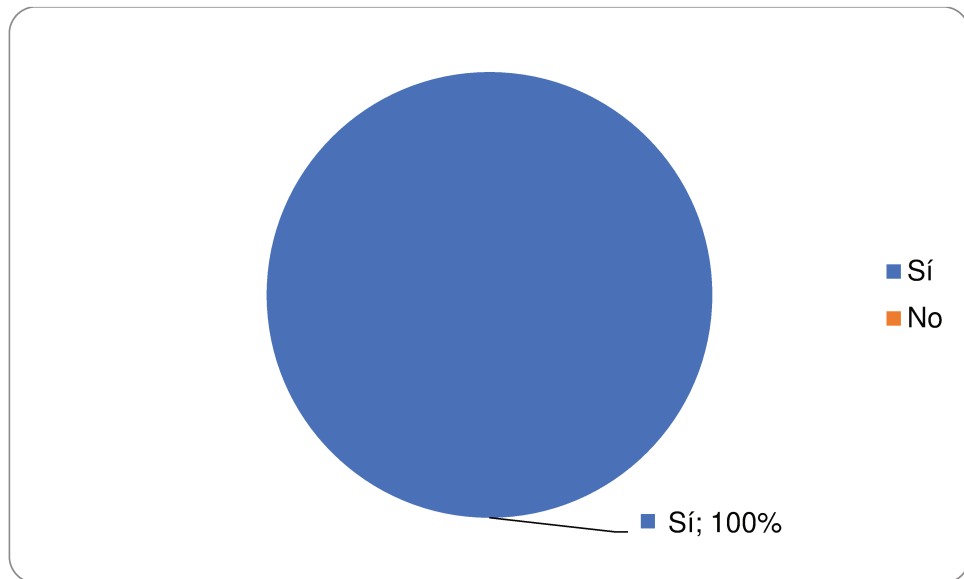


Fuente: elaboración propia.

Al analizar el impacto que podría tener la transformación digital en el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio, los 7 encuestados afirman que visualizan esta posibilidad. Además, y profundizando este punto, dos empresas manifestaron que la era digital ha permitido: ofrecer los productos a través de una plataforma digital en un caso, y acompañar a los clientes en la comercialización a través de sus plataformas de e-commerce en el otro. El 100% de los encuestados (5), consideran que las nuevas tecnologías les permitirán incorporar nuevas formas de comercializar (3); y mejorar y agilizar las gestiones manuales

para ser más rápidos que la competencia (2).

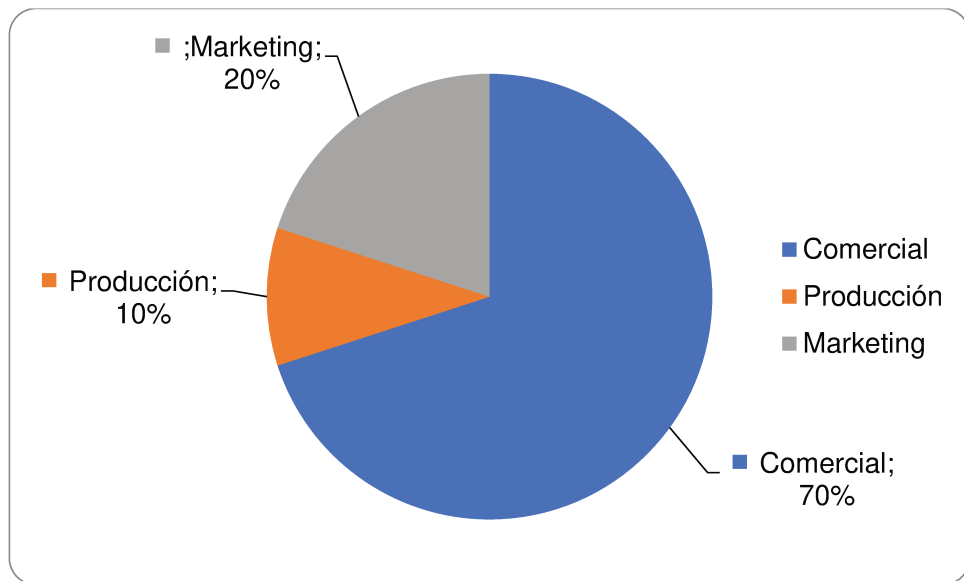
Gráfico 4: Nuevas oportunidades de negocio a generarse por la transformación digital.



Fuente: elaboración propia.

Las nuevas formas de comercializar tendrán un fuerte impacto en el área comercial, ya que según el 100% de los encuestados, el área en la que la transformación digital avanzará de forma más rápida corresponde a la de ventas. En segundo lugar, dos empresas consideran que el área de marketing sufrirá cambios por la era digital, y, por último, uno de los encuestados cree que también sucederá en el área de producción.

Gráfico 5: Áreas en las que impacta la transformación digital.

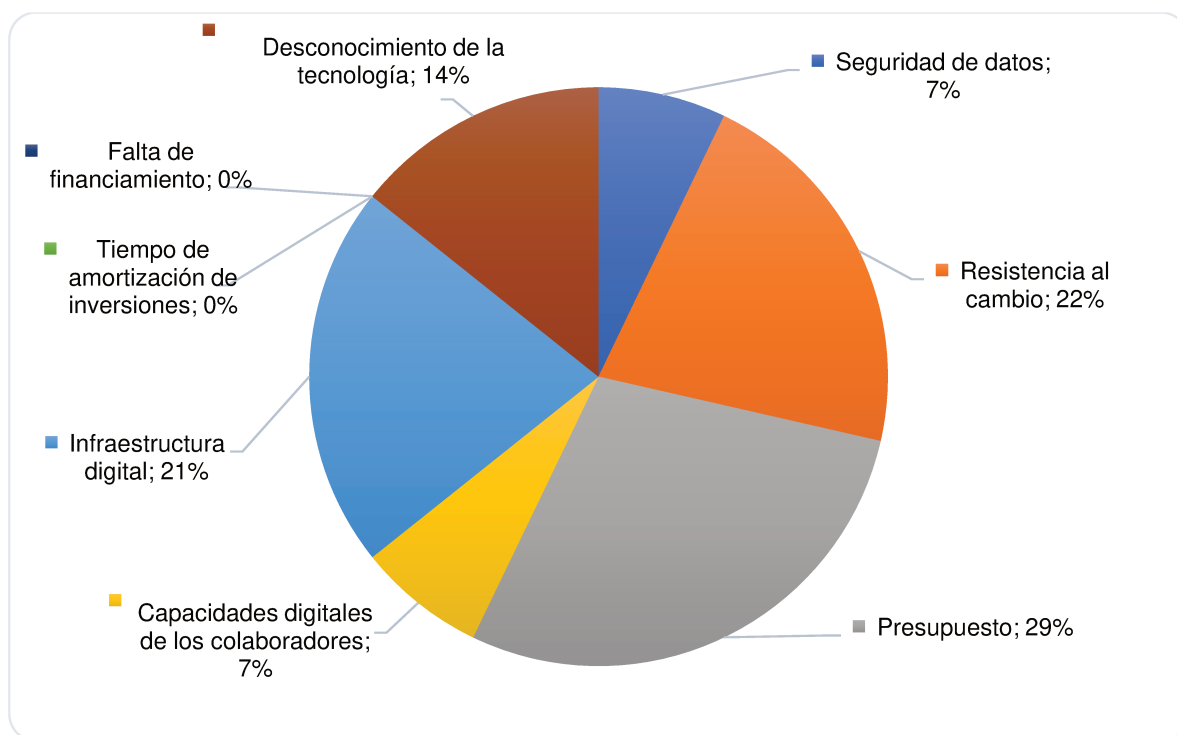


Fuente: elaboración propia.

Por último, y para cerrar con el análisis de las encuestas, las organizaciones manifestaron cuáles serían los factores más importantes para iniciar un proceso de digitalización. En este sentido, se listan a continuación (de más a menos importantes), los expresados:

- Presupuesto (4 empresas lo seleccionaron).
- Resistencia al cambio e infraestructura digital (cada factor obtuvo 3 votos respectivamente).
- Desconocimiento de la tecnología (2 encuestados lo eligieron).
- Seguridad de datos y capacidades digitales de los colaboradores (cada factor fue seleccionado con 1 voto en cada caso).

Gráfico 6: Factores importantes al iniciar un proceso de digitalización.



Fuente: elaboración propia.

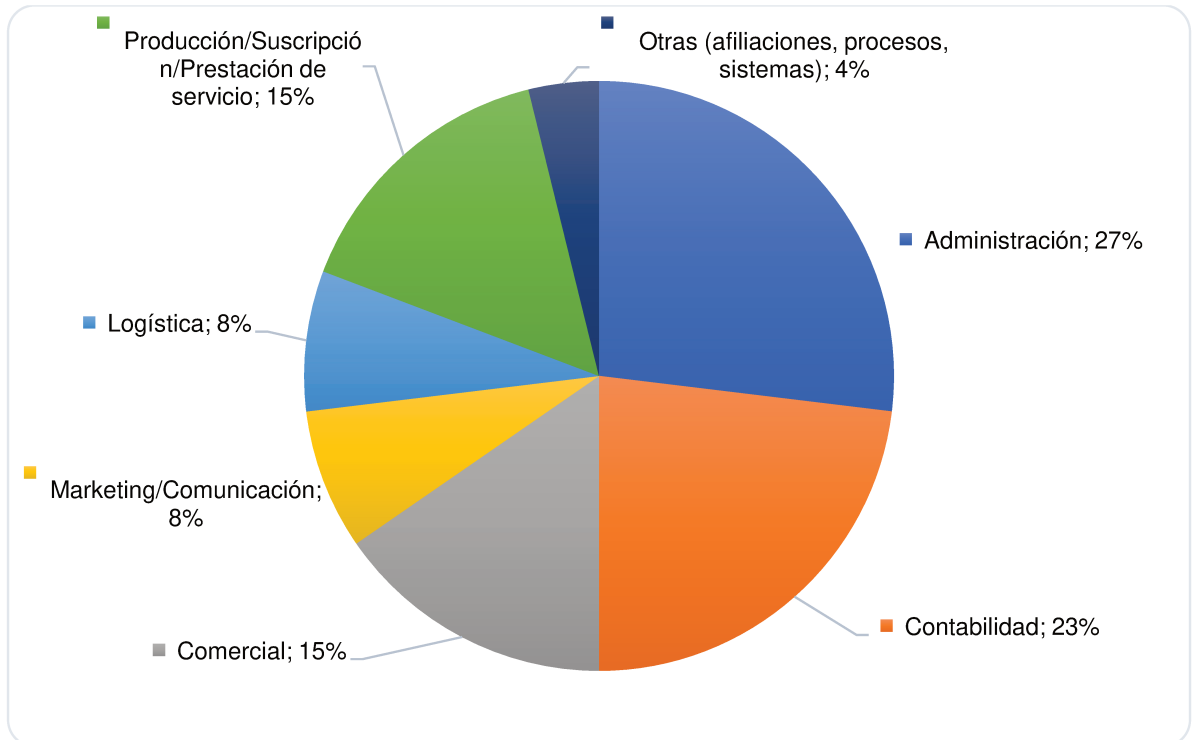
Sumado a las encuestas, y profundizando en la realidad de cada una de las organizaciones en lo que respecta a transformación digital, se les consultó qué áreas, procesos y/o actividades de ellas estaban digitalizadas. En este sentido, las respuestas fueron:

- El área de administración se encuentra 100% digitalizada en todas las empresas analizadas.
- La gestión contable es la segunda área más avanzada frente a la digitalización (6 de las 7 empresas lo han concretado).
- Las áreas de producción y comercial ocupan el tercer lugar, en donde más de la mitad de las organizaciones analizadas ya cuenta con parte de sus procesos digitales (4 de 7). Esto coincide con lo que las empresas respondieron frente a las principales áreas que sufrirán cambios por el impacto de la transformación digital, identificando a la comercial y producción como las principales afectadas.
- Las áreas de logística y marketing/comunicación están atravesadas por la digitalización en las organizaciones relevadas. En esta instancia, es relevante aclarar que, dada la heterogeneidad de las empresas analizadas, muchas de ellas no cuentan con áreas de marketing/comunicación en su estructura interna, por lo que puede no haberse contemplado al responder la pregunta. En puntos

posteriores, se ahondará sobre los impactos en el área de marketing de cada organización.

- En menor medida, se mencionan también las áreas de sistemas y procesos.

Gráfico 7: Áreas atravesadas por la digitalización en las organizaciones seleccionadas.



Fuente: elaboración propia.

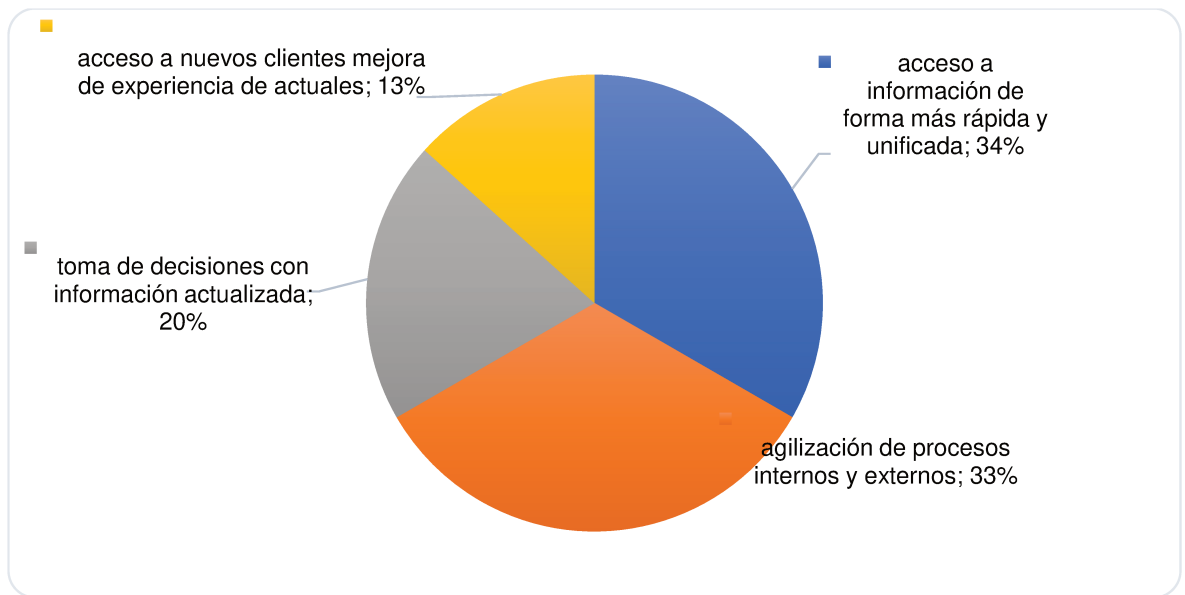
Este análisis se condice también con la utilización de sistemas de gestión en las áreas atravesadas por la transformación digital. Los encuestados afirman que la mayoría de las áreas digitalizadas registran, procesan y deciden a través de la información brindada por

los sistemas. Además, destacan que tiene una gran utilidad en materia de centralización de información y de activo colaborativo para la organización.

El acercamiento a la transformación digital en las empresas relevadas permitió detectar beneficios por parte de los encuestados, los cuales se listan a continuación:

- acceso a información de forma más rápida y unificada
- agilización de procesos internos y externos
- toma de decisiones con información actualizada
- acceso a nuevos clientes y mejora de la experiencia de actuales

Gráfico 8: Beneficios de la implementación de la digitalización.

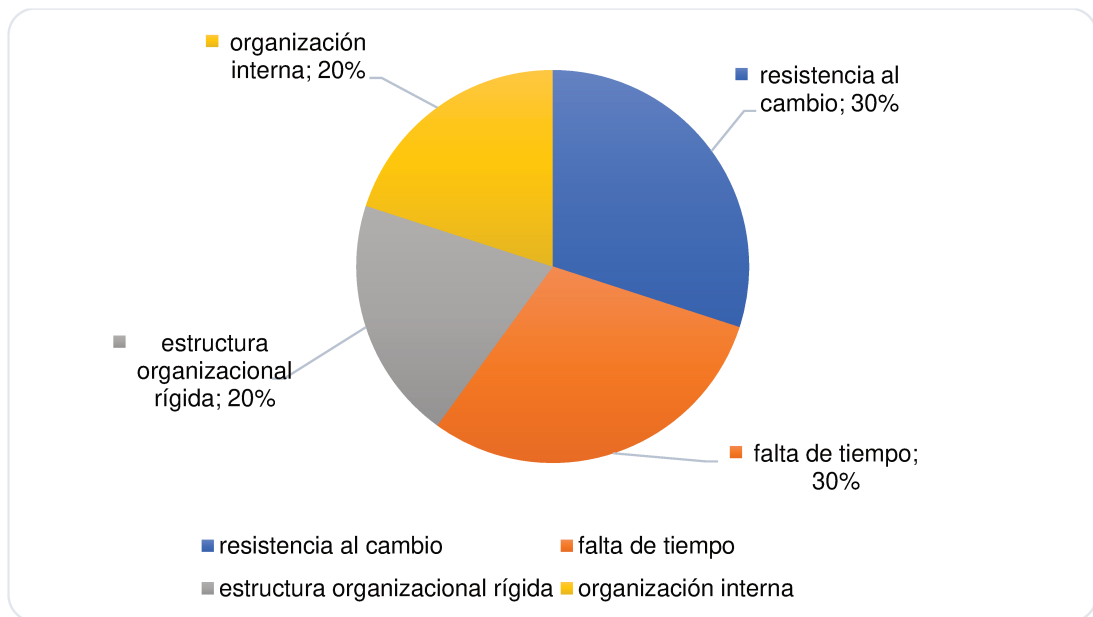


Fuente: elaboración propia

Sin embargo, la digitalización de las áreas ha sido acompañada por obstáculos que las organizaciones tuvieron y aún tienen que enfrentar. Los detectados fueron:

- resistencia al cambio
- falta de tiempo
- estructura organizacional rígida
- organización interna

Gráfico 9: Obstáculos de la implementación de la digitalización.



Fuente: elaboración propia.

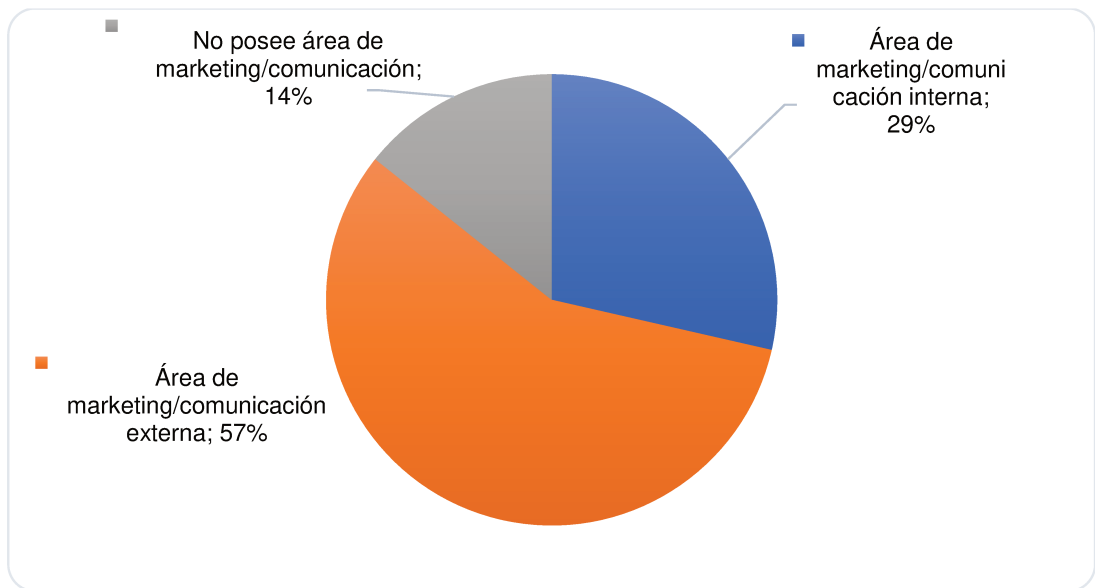
En materia de los obstáculos mencionados por las empresas, y teniendo en cuenta los resultados derivados de la pregunta en el Censo Industrial Rafaela 2018, se indagó también qué capacidades serían necesarias en la organización para afrontar un proceso de transformación digital. Entre las mencionadas, se destacan:

- habilidades digitales y de e-commerce
- análisis de procesos
- desarrollo e interpretación de sistemas
- uso de la tecnología como soporte a las tareas diarias

Además de indagar en cuestiones generales de la transformación digital con cada una de las empresas entrevistadas, se relevó información sobre la organización interna de la misma en la actualidad.

Se les consultó, y teniendo en cuenta los objetivos que persigue esta tesis, si la empresa contaba con área de marketing/comunicación. Como resultado, se detectó que dos de las siete empresas entrevistadas (29%), cuentan con un área formal en su estructura interna, mientras que de los cinco restantes, cuatro (57%) han contratado los servicios externamente y una (14%) se encuentra en el proceso de búsqueda.

Gráfico 10: Sobre el área de marketing en las organizaciones entrevistadas.



Fuente: elaboración propia.

En esta instancia, es importante resaltar que son las organizaciones que cuentan con mayor cantidad de empleados las que poseen el área de marketing desarrollada como tal en su estructura interna.

De las organizaciones que cuentan internamente con el área de marketing, se pudieron detectar los principales factores que influyeron con el aterrizaje de la transformación digital. A continuación, se presenta una tabla que menciona las herramientas digitales utilizadas, el impacto en el área de marketing, y el objetivo logrado a nivel organizacional.

Tabla 4: herramientas, impactos y objetivos logrados por incorporación de tecnología en áreas de marketing.

| Empresa | Herramienta | Objetivo logrado | Impacto en área de marketing |
|-------------------|--|--|---|
| Limansky S.A. | Google/Facebook Ads Plataformas de e-commerce Customerjourneymap | <ul style="list-style-type: none"> • identificar y monitorear el comportamiento de consumidores finales. • conocer el proceso de compra del consumidor final. • posicionar a los productos frente a la competencia • mejorar la experiencia del cliente • tomar decisiones basadas en evidencia fidedigna. • Mayor comunicación y trabajo inter-áreas en la organización. • Desarrollo de nuevos productos. • Mejorar la comunicación con intermediarios y clientes finales. • Monitorear a la competencia. | <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a información de consumidores finales con mayor frecuencia. • Necesidad de aprendizaje de nuevas herramientas/tecnologías. • Trabajo en conjunto con intermediarios. • estudio del proceso de comportamiento de compra de un “nuevo” cliente. • Interpretación de los indicadores de las nuevas tecnologías • Aceleración de los procesos de generación de información para la toma de decisiones. • Replanteamiento del marketing mix. • Elaboración de un plan de comunicación para clientes. |
| Jerárquicos Salud | Plataformas de e-commerce Aplicación Sitios web, redes sociales de competencia Piezas digitales | <ul style="list-style-type: none"> • Incorporar nuevos canales de comercialización. • Mejorar la experiencia del cliente. • Personalizar productos en función de necesidades. • Diferenciarse de la competencia | <ul style="list-style-type: none"> • Estudio del proceso de comportamiento de compra de un cliente digital. • Estudio de nuevas necesidades de clientes. • Estudio de mercado y de la competencia. • Trabajar en conjunto con el área de comunicación para definir la estrategia. • Adquirir nuevas capacidades tecnológicas para gestionar herramientas. |

Fuente: elaboración propia.

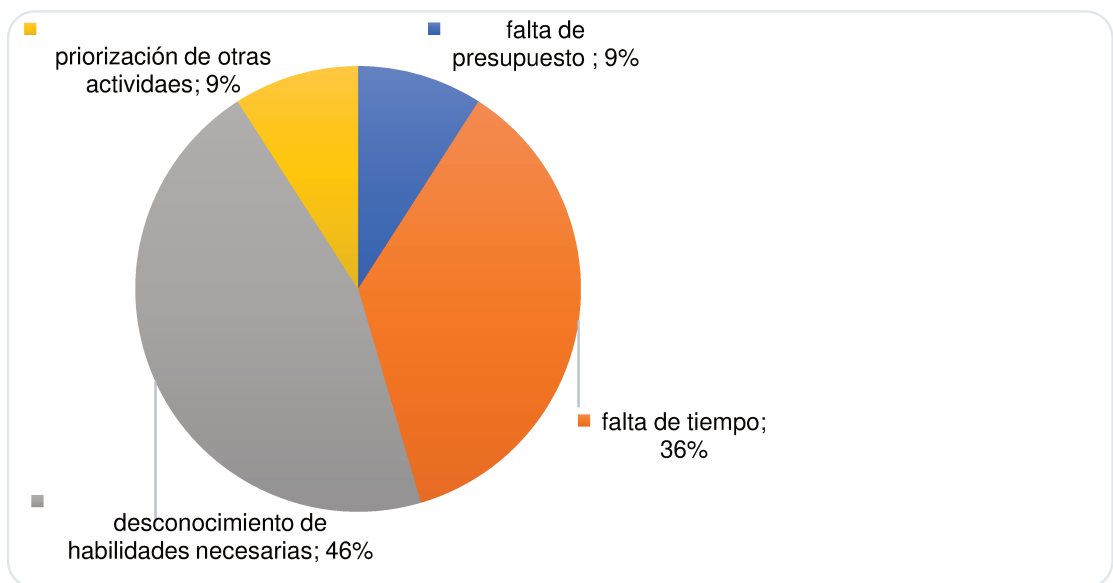
Es de destacar que las empresas que cuentan con las áreas de marketing en su estructura interna, han podido incorporar las nuevas tecnologías como parte de su trabajo diario y utilizarlas para diversos objetivos alineados con la estrategia de la organización.

Sin embargo, el resto de las organizaciones entrevistadas afirma que las decisiones de marketing no habían sido planificadas hasta la detección de la necesidad de incorporar asesores externos que los orienten. Citando a los referentes de cada empresa: “los temas de marketing los hacemos en función a nuestra intuición”, “No, hoy la empresa está en un estadio en el que vemos lo que la competencia está haciendo y no podemos accionar porque no tenemos tiempo para resolver algunas cuestiones [...]. Sin embargo, estoy convencido de que esto no será así, y es por ello que requerimos de la gestión de marketing”, “en las definiciones de marketing nos estábamos quedando en el tiempo.”, “Es increíble todo lo que está sucediendo ‘por fuera’ del local y que nosotros no veíamos.”

Teniendo en cuenta sus testimonios, se identificaron razones por las cuales no han podido trabajar desde la gestión interna las acciones de marketing:

- Desconocimiento de habilidades necesarias.
- Falta de tiempo.
- Falta de presupuesto.
- Priorización de otras actividades.

Gráfico 11: razones de no ejecutar acciones de marketing.



Fuente: elaboración propia.

La transformación digital ha acelerado la incorporación de acciones de marketing “digital” y de repensar las acciones del “tradicional”. Las empresas más pequeñas y que aún no están preparadas, están atravesando este proceso y de forma no organizada.

Las empresas que poseen asesores externos para gestionar el marketing en sus organizaciones, comentaron las principales acciones llevadas adelante. En todas ellas, el

uso de la tecnología se destaca como un nuevo elemento que “limita” a las organizaciones. En la siguiente tabla, se presentan las acciones realizadas y el objetivo buscado:

Tabla 5: acciones ejecutadas por marketing vs. Objetivo buscado.

| Acción de marketing | Objetivo |
|---|--|
| Desarrollar material gráfico para productos. | Posicionar a los productos frente a la competencia y marcar la diferencia. |
| Conocer las necesidades de los clientes. | Ofrecer productos que satisfagan esas necesidades. Desarrollar nuevos productos. |
| Comercializar a través de canales digitales. | Satisfacer la necesidad del cliente (consultas, viajes innecesarios al local físico). Hacer frente a la competencia. Mejorar el alcance geográfico de la empresa. |
| Mejorar los puntos de contacto digitales que posee el cliente con la empresa. | Mejorar la primera impresión del cliente. Fortalecer el canal digital. Mantener el prestigio e imagen construido en el tiempo. Permitir que el cliente los encuentre. |
| Detectar información sobre el mercado. | Tomar decisiones con información confiable y actualizada. Estar al tanto de las acciones de la competencia. |

Fuente: elaboración propia.

En relación a los clientes, se les preguntó a los entrevistados sobre los segmentos de mercado a los que apunta y la comunicación que establece con ellos.

Con respecto al primer punto, y como se mencionó a lo largo de este trabajo, las empresas dirigen sus productos a clientes finales e intermediarios.

En cuanto a la comunicación, se pudo inferir que en las organizaciones que poseen marketing dentro de su estructura, las acciones para cada segmento están definidas y planificadas, mientras que en los otros casos se han generado actividades en función de lo prioritario y urgente. En relación a esto, se listaron las principales formas de interactuar con los clientes:

- Reuniones anuales presenciales / Visitas periódicas.
- Trabajo en conjunto diariamente para posicionar a sus clientes frente a la competencia (gestión de herramientas como Google Ads – envío de documentación digital para enriquecer productos).
- Sitio web: con sección disponible para clientes.
- Plataformas comerciales.
- Correo electrónico.
- Sistemas de gestión.
- WhatsApp
- Puntos de venta físicos.
- Teléfono
- Redes sociales

Al mencionar que las plataformas digitales eran principales fuentes de comunicación con los clientes, se analizaron las redes sociales y sitios web (incluso aquellos que poseían plataforma comercial integrada) a través de la técnica de observación directa. En función a ello, se detectó que:

- Los sitios web de algunas empresas no son responsivos para dispositivos móviles u ordenadores. Esto implica que cuando un cliente ingresa al sitio y el mismo no responde rápidamente, es muy probable que lo abandone y por ende, exista una menor probabilidad de concreción de compra. Además, en ciertos casos se percibe

la falta de información para que el cliente pueda efectuar la compra (puntos de venta físicos/digitales, detalles de productos, etc.).

- Las redes sociales muestran un crecimiento potencial en su uso en los últimos años. Es de destacar que la llegada suele ser mayor que en los sitios web, sin embargo, se observa baja uniformidad en cuanto a contenido y creatividad del mismo (información a brindar, frecuencia de posteo, calidad de fotografías, propósito de las publicaciones).
- Las plataformas comerciales (propias y de Mercado Libre), muestran discrepancia entre lo publicado en el sitio web y estos medios. Además, no se encuentra que el contenido brindado para los productos sea suficiente y valioso en todos los casos. En esta instancia, se detectó también que el proceso de búsqueda suele ser complejo y confuso en algunas plataformas de e-commerce.
- Existe posicionamiento por parte de algunas empresas en Facebook y Google Ads.

A nivel general, se observó que la competencia está trabajando en estos puntos (presencia en medios digitales, posicionamiento en plataformas de búsqueda y comerciales) por lo que es importante focalizar no sólo en mejorar, sino en diferenciarse.

En relación a ello, los entrevistados aseguran que se diferencian de sus competidores. Se citan a continuación algunas palabras transmitidas por ellos: “Tenemos claro el por qué nuestros clientes nos compran [...] sin embargo, creo que hasta el momento no hemos podido transmitir al consumidor final y/o a nuestros clientes principales que esas son las dos características principales que nos diferencian de nuestros competidores”, “la misma (competencia) no hace grandes esfuerzos comunicacionales en plataformas de e-commerce para diferenciarse. Esto nos da el puntapié para replantearnos cómo queremos que nos vean y cómo nos diferenciamos de una competencia que pareciera estar aún “inmadura” en la presentación de sus productos en entornos digitales”, “Estamos apostando muchísimo al contenido digital. Creemos que en esto nos diferenciamos ampliamente de nuestra competencia, quien hoy prefiere trabajar sobre la tienda física”, “todo lo que transmitimos es de manera verbal y visual (una vez comprado el producto). Si quisiéramos llegar a nuevos clientes y/o fidelizar los que tenemos, deberíamos reforzar este punto.” Es claro que aún se debe continuar trabajando en la comunicación a los clientes de estas diferencias que las empresas expresan.

2. Conclusiones del análisis macro y micro

A nivel macro, se destacan los siguientes puntos:

- la transformación digital está transformando los negocios.

- Las áreas de marketing acompañan estos cambios.
- Argentina cuenta con acciones aisladas (tanto de las organizaciones como del Estado) pero las partes no ha tomado aún acciones estratégicas y organizadas.
- Las innovaciones del cordón Rafaelino apuntan a procesos y productos, acercándose a algunos conceptos de la transformación digital.

A nivel micro, se afirma que, si bien las empresas seleccionadas son heterogéneas en diversos aspectos, todos los entrevistados conocían el término “transformación digital” y entendían su objetivo. A pesar de estar al tanto, no se visualiza a la digitalización como un proceso integrado, teniendo en cuenta que todas las organizaciones están atravesando el proceso.

Los entrevistados pudieron afirmar que la era digital les ha permitido trabajar sobre nuevas cuestiones, como ofrecer los productos a través de una plataforma digital, acompañar a los clientes en la comercialización y mejorar y agilizar las gestiones internas. Consideran, además, que las áreas comerciales y de marketing serán las mayormente impactadas y que se requerirán nuevas capacidades para afrontar el proceso de transformación.

En lo que respecta a las áreas de marketing, las organizaciones que las incorporan en su estructura interna, han podido incorporar a las nuevas tecnologías y utilizarlas para diversos objetivos alineados con la estrategia de la organización. Sin embargo, existen otros casos en los que las empresas ejecutan sus acciones de forma aislada y no planificada. Es decir, que las organizaciones planifican el marketing sin escuchar al mercado y sin planificación estratégica y definición objetivos. Visualizan a la necesidad de afrontar a la transformación digital, como punto de partida para incorporar nuevos conceptos y canales, pero afirman no tener personal en condiciones de llevarlo adelante.

Teniendo en cuenta todo lo analizado, resulta importante afirmar que las organizaciones deben gestionar los conocimientos existentes de otra manera. No podrán quedarse ancladas en su pasado y/o descartar todo aquel conocimiento institucional y experiencia acumulada, sino deberán que estudiará los cambios, entender las maneras en que el consumidor se comporta con las nuevas tecnologías, cuestionar los viejos modelos y experimentar con los nuevos. En este sentido, ni abandonará totalmente el pasado ni se apuntará totalmente a la última “moda digital”. Citando a uno de los entrevistados que valida lo afirmado: “Las acciones que estamos realizando no difieren de acciones tradicionales que hacíamos hace un tiempo. Sin embargo, el uso de las tecnologías nos permite trabajar de forma más personalizada con nuestros clientes, establecer una comunicación más

fluida, ordenarnos, tomar decisiones más rápido y aprender de lo nuevo que se viene y que aún no tenemos incorporado”.

En función del análisis y conclusiones derivadas del capítulo 3 y 4, a continuación se propone una metodología de trabajo para gestionar el marketing en entornos digitales.

CAPÍTULO 5: EL MODELO DE LAS 4C

1. Desarrollo del modelo

El relevamiento, análisis y diagnóstico de las diversas maneras de abordar la transformación digital en las organizaciones seleccionadas para este trabajo final, permite detectar la ausencia de un modelo de planificación estratégica y táctica para la gestión en entornos digitales y/o un modelo único en el que converjan las empresas analizadas. Por otro lado, y para contribuir a lo anteriormente mencionado, las empresas en sus diferentes grados de evolución, no cuentan con equipos con las competencias desarrolladas, a pesar de que sí tienen conocimiento sobre las herramientas de marketing tradicional.

Para el desarrollo del presente trabajo se analizaron empresas business to business (B2B) y business to consumer (B2C), de diferentes sectores, de tamaños variados, con/sin área de comunicación/marketing. Los patrones de comportamiento y las acciones llevadas adelante por estas empresas, admite la unificación de criterios para el desarrollo de un esquema de trabajo común para afrontar la era digital según sus capacidades.

Es importante mencionar que, tal como se detalló en el marco teórico, la incorporación de lo digital no transforma los conceptos esenciales del marketing. En este sentido, el marketing tradicionalmente conocido sigue 100% vigente en los conceptos de posicionamiento, segmentación, producto, precio, promoción, distribución, branding, entre otros. Es decir, el marketing convencional sigue encontrando lugar dentro de los escenarios digitales, y las empresas lo manejan. Por lo tanto, el modelo ha encontrado un lugar para insertarse: el punto de partida es que la teoría incorporada por las empresas sirve de base para el modelo que se construyó y se propone a continuación.

El modelo elaborado es único y con posibilidades de ser adaptado y ajustado a diferentes sectores, entornos industriales, tipologías de marketing, empresas (business to business - B2B- o business to consumer -B2C-). El mismo puede ser aplicado en las organizaciones con el objetivo de:

- lograr potenciar la presencia
- simplificar el accionar en entornos digitales

La importancia del modelo radica en que puede aplicarse en organizaciones que no poseen áreas propias de comunicación y/o marketing (o en áreas que no han evolucionado lo suficiente en temáticas digitales como para expandirse) y/o en empresas que están siendo atravesadas por procesos de transformación digital.

El trabajo de campo se focalizó en responder a las siguientes preguntas: ¿Trabajan las empresas analizadas el nivel de creatividad, cobertura y contenido de sus activos digitales? ¿Es la creatividad un elemento clave para trabajar? ¿Realizan las empresas acciones para generar tráfico a sus activos digitales cubiertos, creativos y diferenciados de la competencia? ¿Controlan sus activos digitales? Como resultado de estos interrogantes, se identificaron ejes específicos en los que el trabajo se puede profundizar.

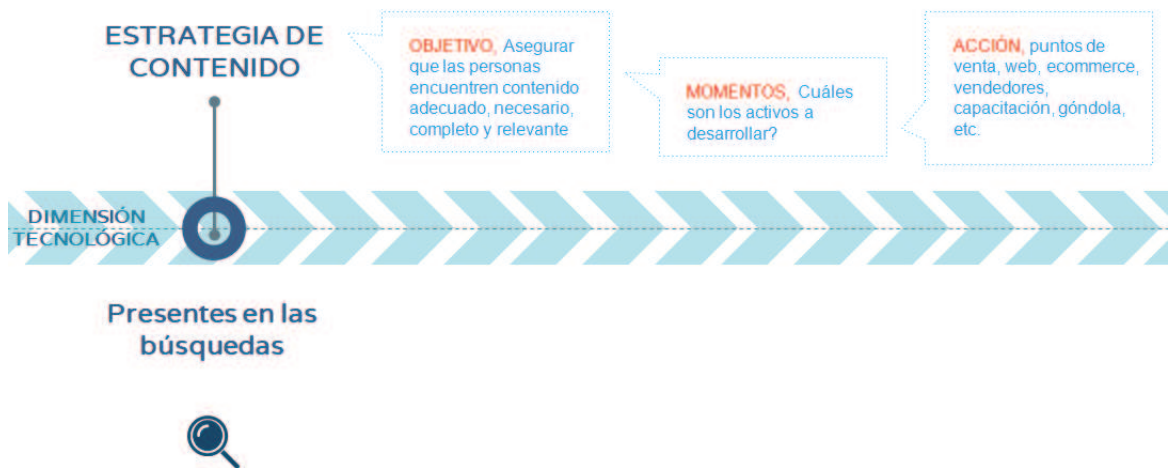
Ilustración 9: Modelo Estrategia de las 4C para cada momento.



Fuente: elaboración propia.

El primer eje se enfoca en el análisis de las estrategias de marketing por parte las empresas seleccionadas. Al momento de definir las mismas no se alinean al mercado, consumidores y requerimientos comerciales de la organización.

Ilustración 10: Primera C: CONTENIDO



Fuente: elaboración propia.

El segundo eje propone que, a nivel de contenido en entornos digitales -hoy considerados los reyes de la comunicación-, hay acciones para llevar adelante. Durante el relevamiento, no se encontró el nivel de contenido necesario y satisfactorio y además se detectó que las empresas no poseen una estrategia sobre él.

Este análisis fue realizado porque existe un momento cero de la verdad, en donde los consumidores y/u organizaciones acceden a un determinado lugar (en este caso a los activos digitales) y se llevan la primera mirada de la organización. Es decir, durante el análisis se buscó responder a las siguientes preguntas: ¿los lugares donde los consumidores, compradores, usuarios, empresas encuentran a la organización, están preparados para recibir el tráfico/ el nivel de contenido? Estos lugares, ¿poseen el nivel de contenido de acuerdo a: los estándares de la industria/ a lo que sí posee el marketing tradicional/ al mínimo esperado/ a la evaluación de alternativas? ¿Realizan las empresas acciones para generar tráfico a sus activos digitales?

Este eje además, se relaciona directamente con el proceso de decisión de compra del consumidor. El marketing tradicional afirma que este proceso está compuesto por cinco etapas: reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento post compra. Paralelamente a este modelo, existe un proceso de decisión de compra de consumidores/empresa, elaborado por la empresa Oracle, en el que se definen ocho etapas: necesidad, búsqueda, selección, compra, recepción, uso, lealtad y recomendación. En la fase de búsqueda para ambos modelos, el análisis de contenido y material resulta fundamental para la posterior evaluación de alternativas. Como el proceso de decisión de compra (o comportamiento del consumidor), continúa siendo el mismo tanto para entornos tradicionales como para

digitales, el no contar con la información adecuada en el lugar indicado, puede llevar a la organización a perder un cliente. En función de estos modelos analizados, se comenzó a pensar en la posibilidad de intervenir en cada etapa, con un modelo de marketing digital para cada caso.

Teniendo en cuenta el relevamiento realizado, los modelos tradicionales y el modelo propuesto por la empresa Oracle de comportamiento del consumidor, se detecta que existe un modelo estereotipado que aplica tanto para el marketing tradicional como para el digital. Sumado a todo lo anteriormente expuesto, las fallas de las empresas a la hora de aplicar contenido en sus activos digitales y el concepto de marketing tradicional que afirma que un producto que no está exhibido no se vende y uno que está mal exhibido se vende mal, se reconoce que el CONTENIDO es un elemento a trabajar. Un producto que a nivel de contenido no logra presencia (que no existe), o su presencia existe, pero no es de calidad (con estándares de exhibición adecuados), o la presencia es de calidad, pero el mismo está fuera de stock (no hay reposición en los depósitos del cliente) no logrará venderse correctamente.

A continuación, se propone una metodología para trabajar la primera C.

En primera instancia, se recomienda analizar el proceso y comportamiento de compra del consumidor (tradicional y/o digital) para cada segmento al que la empresa apunta. Durante este, se propone indagar el paso a paso que compone para el cliente de la organización la concreción de la compra y plantear si es posible desarrollar un activo de manera propia para alguna de estas etapas (estímulos: e-mail marketing, enriquecimiento de plataforma de e-commerce). Es importante aclarar que el activo puede no ser propio, pero la organización debe actuar para no librar el desarrollo a un tercero.

En segunda instancia, se propone focalizar en los activos digitales: el siguiente paso es listarlos y jerarquizarlos. La jerarquía se otorgará en función del proceso de comportamiento del consumidor, es decir, en qué lugar del proceso estos activos son críticos.

Analizado el comportamiento y la criticidad, en tercera instancia se establece en qué lugar crítico del proceso se desarrollará un activo.

El último paso consiste en establecer cuáles son los estándares que se deberá cumplir en cada activo digital (exhibición, nivel de producto, variedad, surtido, pieza de comunicación que acompañe a presencia, por ejemplo).

Ilustración 11: Segunda C: CREATIVIDAD



Fuente: elaboración propia.

El tercer eje pretende trabajar sobre la CREATIVIDAD. En un entorno que se encuentra sobre comunicado y en donde ninguna marca logra superar el umbral mínimo de percepción (más allá de su existencia de contenido de calidad), el logro de una diferenciación en la propuesta de valor por sobre la competencia es indispensable. En este sentido, y habiendo resuelto el primer eje (estar presente en los lugares en donde los consumidores buscan a la organización), el próximo paso consiste en responder a la siguiente pregunta: ¿cómo hacer para estar de una manera diferente de los estándares de los competidores? Para ello, es necesario trabajar sobre la propuesta de valor, la competencia, industrias similares y productos sustitutos.

Para abordar la segunda C, se trabajará en tres niveles:

- Nivel 1 - propuesta de valor de la empresa: además de la variable producto, qué aporta la organización a sus clientes que la transforman en una opción diferente. Este aporte mejora la rentabilidad, asegura ventas, fideliza y/o resuelve situaciones a las áreas de compras de las organizaciones. Ejemplos de estos casos pueden ser: empresas que provean contenidos digitales a otros clientes para potenciar la categoría, comunicación de propuesta de valor a clientes.
- Nivel 2 – beneficios por sobre el producto: el producto de la organización es ofrecido para resolver un beneficio que el resto de los productos no. Esa diferenciación es a la que se debe apuntar en este nivel. Un caso común para este nivel es el de los bancos digitales (cuya propuesta de valor del producto se focaliza en eliminar para el cliente la opción de “hacer cola”). Se debe estudiar al cliente para detectar en qué lugares es propicio desarrollar algo distinto.
- Nivel 3 – call to action (CTA): se busca que, en las comunicaciones elaboradas por la empresa, se cuente con un elemento que incite a los clientes a “hacer clic” para

acceder al activo digital. En mercados minoristas, por ejemplo, se utilizan los descuentos en porcentajes altos o en la segunda unidad. En otros casos se ofrece una unidad “x” gratis, envíos sin cargo por comprar a través de plataformas digitales, cupón con dinero por descargar la aplicación de la compañía, descuentos en productos por la adquisición de otros, etc. Investigar al cliente para promover acciones que le llamen la atención y generar el **call to action**. Es decir, que pueda hacer el clic rápidamente y por impulso a los activos digitales desarrollados por la organización.

Existen diversas metodologías para desarrollar acciones creativas que excedan la propuesta de valor. Si bien no es un proceso sencillo, las formas de comprender lo que les gusta a los clientes y lo que valoran de las organizaciones, son acciones cruciales para el desarrollo de esta C.

Ilustración 12: Tercera C: COBERTURA.



Fuente: elaboración propia.

El cuarto eje de trabajo, consiste en trabajar sobre la COBERTURA. Siguiendo los conceptos de marketing tradicional, se busca ponerlos en valor para entornos digitales. Entonces, una vez que la organización está en “orden” (contenido) y por ende es percibida, y además cuenta con un atractivo diferente (creatividad) y en consecuencia se destaca, resulta oportuno responder a los siguientes interrogantes: ¿está desarrollando la organización las estrategias de tráfico necesarias para que las acciones de contenido y creatividad sean realmente visibles? ¿Conocen mis consumidores los activos digitales de los que dispongo? ¿Qué acciones genero para propiciar el tráfico a los activos digitales?

Se propone trabajar sobre medios tradicionales: acciones en la televisión, radio, vía

pública, boca a boca, equipo de vendedores; y digitales: WhatsApp, listas de difusión, e-mail marketing, Google, redes sociales; que le permitan a las organizaciones generar acciones pagas para llegar a los clientes.

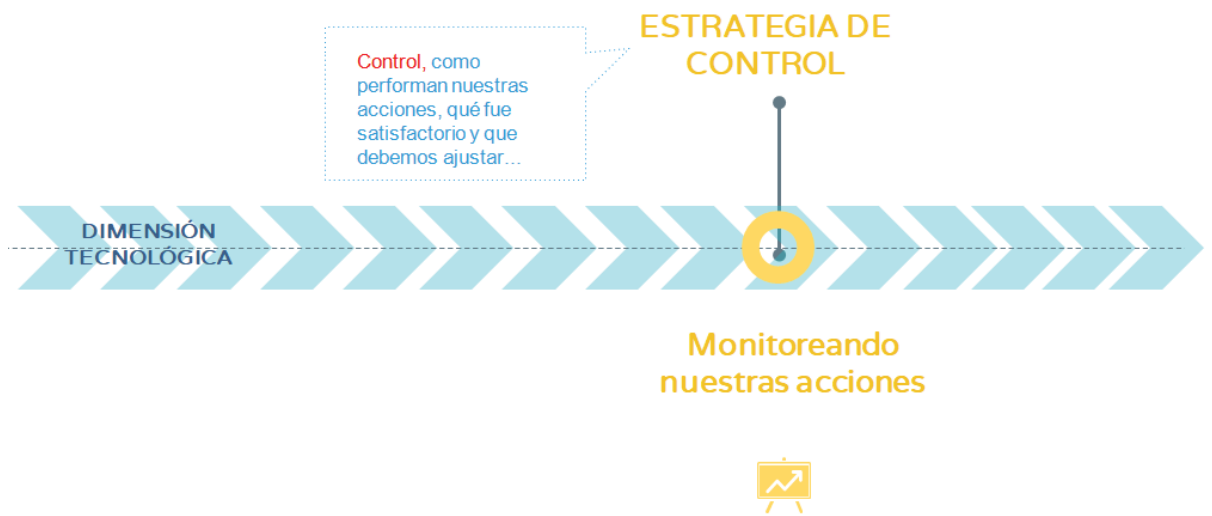
Para llevar adelante la tercera C, se propone primero que las empresas cuenten con el conocimiento de las maneras de generar tráfico. En esta instancia, son requeridos los saberes de herramientas como Google, Redes sociales (y su gestión), acciones de e-mail marketing (convencionales para generar tráfico digital). Es por ello que las capacidades necesarias apuntan a:

- Conocer para gestionar.
- Conocer en profundidad técnicamente para poder ejecutar.

Cualquiera de las dos acciones puede ser llevada adelante por la misma organización o por un tercero (contratado). Sin embargo, en ambos casos, es necesario conocer las herramientas para poder tomar decisiones.

Seguidamente, se busca llegar al cliente de manera directa y lo ideal es que el conocimiento permanezca o surja dentro de la compañía. Gran cantidad de los elementos que aportan las herramientas de cobertura (métricas) pueden ser aprovechadas para evolucionar y para tomar decisiones. Al contar y procesar esta información dentro de la organización (como por ejemplo en áreas de Inteligencia competitiva, Inteligencia comercial, Business Intelligence, Data mining), existe la posibilidad de analizarla con mirada a los objetivos de la organización, y retroalimentar los procesos de toma de decisiones con la información que es provista por lo digital.

Ilustración 13: Cuarta C: CONTROL.



Fuente: elaboración propia.

El quinto y último eje es correspondiente a CONTROL. En esta instancia, se plantea el mismo en dos niveles:

- Avance en el contenido, creatividad y cobertura: definido el plan a desarrollar en cada una de las C descritas anteriormente, verificar que los pasos definidos se estén concretando en materia de activos digitales.

Tabla 6: Indicadores de control - Nivel 1

| Nombre de indicador | Forma de cálculo |
|-----------------------------------|---|
| Indicador de cumplimiento de plan | Realizado vs planificado |
| Indicador de impacto de plan | Impacto esperado vs impacto planificado |

Fuente: elaboración propia.

- Impacto de las estrategias utilizadas: en el que se verifica cuán efectivo es el desarrollo de ellas.

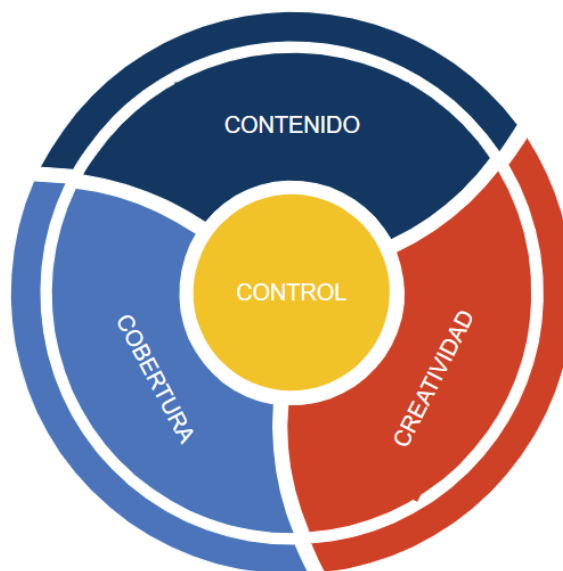
Tabla 7: Indicadores de control - Nivel 1

| Nombre de indicador | Forma de cálculo |
|---------------------|---|
| Cobertura | Cantidad de impresiones |
| | Usuarios alcanzados |
| | Costo por clic (Google y redes sociales) |
| | Calidad y/o relevancia de anuncios |
| Creatividad | Mayor impacto |
| Contenido | Posicionamiento orgánico |
| | Crecimiento de las comunidades que hablan de un contenido mejor elaborado |

Fuente: elaboración propia.

Para trabajar en esta C, se propone aprovechar los emergentes de las tres anteriores y así generar procesos de mejora continua. El control, en la presentación del modelo parecería ser percibida como la última instancia, pero es la etapa que se ejecuta en todos los casos y de forma matricial al resto de la gestión.

Ilustración 14: Esquema matricial del Modelo.



Fuente: elaboración propia.

A lo largo del desarrollo del modelo, se menciona en diversas ocasiones los *activos digitales*. Resulta importante definirlos para unificar criterios al momento de aplicar la metodología.

Los activos digitales son lugares/espacios (físicos/digitales) en donde es esperable recibir una visita / acercamiento por parte de un comprador, usuario y/o empresa para indagar acerca del rubro de la empresa o de los productos. Cuando se habla de “rubro”, se hace referencia a información general de la categoría. En “empresa”, se propone conocer quién está vendiendo, cuál es la historia, trayectoria, posicionamiento e imagen. Para el caso de “producto”, se refiere a todo lo relativo a él.

En marketing tradicional, un activo es el punto de venta, mientras que en marketing digital puede ser la plataforma de e-commerce, el sitio web, las redes sociales. Hasta aquí resulta clara la diferencia, pero es importante resaltar que un activo digital también puede considerarse como la presencia en un medio de comunicación en donde la organización habla sobre ella o promociona algún producto. Es decir, el activo hace referencia a todo lugar en el que la persona podrá generar contacto con la empresa.

2. Resumen y consideraciones del modelo

A modo de resumen de la metodología, se puede simplificar en el índice de trabajo que se describe a continuación:

- Desarrollo de las 4 C:
 - Paso 1 – Definiciones macro: estrategias, segmentos a atender, mercados a abordar, productos a posicionar. Luego de haber definido estos puntos, seleccionar con qué productos se abordará a qué segmentos dentro de cada mercado.
 - Paso 2 – Estudio del proceso de compra: realizar el estudio de comportamiento del consumidor con alguna herramienta (investigación de mercado-fuentes primarias y secundarias en entornos industriales y de consumidores-, customer journey map, customer experience). Hecho esto, revisar para los segmentos más relevantes cómo es el comportamiento y la criticidad de cada una de las etapas/momentos del proceso (es decir, dónde se puede ganar o perder al cliente). Luego se deben jerarquizar (con lo que la organización es capaz de hacer, con los más importante o crítico a abordar, con los recursos disponibles) los puntos a trabajar.
 - Paso 3 – Elaboración de plan: para cada elemento crítico que compone a los activos digitales. Para cada uno de ellos trabajar sobre el contenido, la creatividad, la cobertura y el control.

Cada una de las acciones propuestas para una C puede ser “superpuesta” con algunas de otra. Lo importante es poder elegir y organizar los procesos de comunicación digital, evitando las zonas grises que puedan surgir.

- Otorgamiento de sentido de pertenencia al modelo: a los procesos a implementar, colocarles un nombre que sea para toda la compañía y que permita llevar adelante la metodología. Sucede que cuando las empresas “ponen nombre” a sus proyectos, los mismos son apropiados internamente y pueden ser comprados también por sus clientes. Este trabajo ya no depende de las tareas de marketing, sino de todas las áreas (producción, tecnología, presupuesto, capital humano, comercial) que forman parte de la organización. El área de marketing aporta generando conciencia de la importancia del plan sobre la organización.

Habiendo finalizado con la explicación del modelo y sus consideraciones, resulta pertinente destacar algunas reflexiones y conclusiones que fueron surgiendo durante el desarrollo del mismo.

Personalmente, atravesé los dos mundos del marketing. En primera instancia y hasta el año 2008, el tradicional, con el que se formó, a través de los libros y conceptos de la era tradicional-marketing activo, marketing socialmente responsable, experiencias en entornos tradicionales.

A partir del año 2009, el mundo cambió y se vio en la necesidad de adquirir nuevas competencias. La aparición de Facebook y las plataformas de e-commerce modificaron los comportamientos de los consumidores. Es aquí donde parecía que emergía un nuevo marketing.

Sin embargo, y como se detalló en el marco teórico y en el desarrollo del modelo, se considera que no existen dos tipos, sino uno converge en el otro: el marketing digital aporta significativamente al marketing tradicional, poniendo en valor los conceptos centrales. El marketing digital:

- Agrega nuevos canales de comunicación: el mensaje definido para canales tradicionales no se modifica, pero sí se suman nuevos canales (Google, Email, WhatsApp, WhatsApp Business). Se modifica la manera, la frecuencia, la flexibilidad y la adaptación del mensaje. El aporte es significativo, ya que rompe los paradigmas de trabajo tradicionales, permitiendo canales más rápidos, instantáneos y que permiten mayor posibilidad de segmentar.
- Transforma los procesos con la incorporación de la tecnología: no surgen nuevas necesidades, sino que las que estaban latentes en los consumidores encuentran un lugar en donde echar raíces. La velocidad entre el pensamiento y la ejecución y la brecha entre la decisión y acción en función de una pieza es cada vez menor porque las herramientas lo permiten. Un crecimiento exponencial de la tecnología invita a la organización a un crecimiento exponencial en el trabajo y a generar la omnipresencia de las marcas. En cada lugar que haya un consumidor, la

organización tiene la posibilidad de estar esperándolo, de estimularlo para que se acerque, de empujarlo para que reciba la información que quiere y que los consumidores puedan pensar y decidir a velocidades inimaginables.

- Permite enfrentar al consumidor de manera “uno a uno”: hoy ya existe la posibilidad de que las personas trabajen en desarrollo de activos para cada cliente. Sin embargo, existe una limitante: la tecnología aún no ha podido pensar la estrategia y contenidos necesarios para cada interacción con cada consumidor particular. El cuello de botella sigue siendo la incapacidad de la tecnología de superar al pensamiento humano en lo que corresponde a creatividad. Es posible llegar a cada consumidor de manera directa, pero el obstáculo surge cuando no existe estrategia y contenido para abordar a todos. En este sentido, contar con la tecnología pero no con la disponibilidad de tiempo para generar contenido, impide el impacto a cada consumidor de forma específica. Es importante resaltar que el macro y el micro segmento y la customización o personalización de activos, sigue siendo el elemento mayormente deseado por las organizaciones. Esto podría llegar a darse en mercados reducidos, mientras que en los masivos aún no existe manera de resolverlo.

En el Anexo V: Hoja de ruta para la gestión del modelo de las 4C., se presenta una hoja de ruta para abordar el modelo.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

Las empresas del siglo XXI están en el camino de la transformación digital, pero todavía tienen mucho por hacer. Si bien se muestran avances significativos en torno a esta temática, aún tienen complicaciones con los comportamientos tradicionales y la falta de alineación.

Para el desarrollo de este trabajo, se planteó como objetivo general *“Analizar cómo influye la tecnología digital en las empresas y en los modelos tradicionales de marketing a fin de aportar a que los mismos sirvan para la creación de valor para los clientes”*.

Para poder avanzar en el cumplimiento de dicho objetivo, primeramente, fue necesario enmarcar a la transformación digital en el contexto actual. En el capítulo tres de este trabajo, se investigó sobre sus inicios, el estado de la misma en el mundo, en Argentina y en Rafaela. Además, se conoció sobre los beneficios y obstáculos que la misma está teniendo en las organizaciones y cómo ellos impactan en las áreas de marketing.

En este sentido, y para profundizar sobre el último punto analizado, se trabajó con siete empresas heterogéneas de la provincia de Santa Fe. Este análisis permitió cumplir con el objetivo general de esta tesis, detectando:

- que las áreas de comercial y marketing son las más impactadas por la transformación digital.
- que las tecnologías digitales han transformado las formas de gestionar las áreas de marketing.

En línea a lo mencionado, se definió como uno de los objetivos específicos de este trabajo: *“Identificar los cambios que implica la transformación digital en las definiciones estratégicas de marketing y procesos de marketing desempeñados en el seno de las empresas y descubrir cómo los abordan”*. Anteriormente se mencionó que las tecnologías digitales han transformado las maneras de gestionar el marketing. Es por ello que, durante las entrevistas con las empresas seleccionadas, se pudo comprender:

- que los conceptos y conocimientos a trabajar continúan siendo los mismos, pero lo que se modifica es la forma (nuevas tecnologías)
- que no se cuenta con personal capacitado para manejar estas herramientas tecnológicas.

En función de esto, y en línea con los otros objetivos planteados al comienzo del proyecto- *“Reconocer la existencia de modelos de gestión e implementación de la filosofía de marketing, explícita o implícitamente, en las empresas”, “Distinguir cómo afecta la transformación digital a nivel de las variables de marketing: producto, canales de*

distribución, comunicación y precio”, “Indagar cómo, estas empresas, utilizan la tecnología disponible para identificar, conocer e interpretar los procesos de decisión de compra de consumidores y usuarios así como también analizar a la competencia.”- se llegó a la conclusión de que las organizaciones llevan adelante acciones de marketing a pesar de lo digital. Las empresas más organizadas, han sabido incorporar las tecnologías digitales para trabajar sobre aspectos como: el desarrollo de nuevos productos, el monitoreo de la competencia, el mejorar la comunicación entre las áreas y con los clientes, el posicionamiento de productos frente a la competencia, entre otros. El mayor impacto en estos casos lo tuvo el personal, quien tuvo que apropiarse de las nuevas herramientas para mejorar su trabajo y desempeño y concretar los objetivos.

Las empresas más pequeñas también han logrado desempeñar acciones de marketing en la era digital. La mayoría, contando con apoyatura externa, están trabajando sobre nuevos canales de comercialización, el posicionamiento de los productos frente a los de la competencia, el estudio de la competencia y el estudio de las necesidades de los clientes. Con los aportes de los miembros de las empresas, con la incorporación un diagnóstico de la situación actual en medios digitales (observación directa), con los conceptos y estadio de la transformación digital, y de acuerdo a la experiencia vivida, se propuso un modelo para abordar las acciones de marketing en la era de la digitalización. El mismo, desarrollado en el capítulo 5, permitió identificar una secuencia de acciones clave que ayudarán a las organizaciones (de cualquier tipo) a enfrentarse a este suceso. De esta manera, se pudo cumplir con el último objetivo propuesto para el trabajo, que consistía en *“encontrar una alternativa de trabajo para la implementación de acciones de marketing que constituyan una base para un modelo de gestión de mercadotecnia en entornos digitales.”*

Muchas empresas están estancadas en ofrecer una experiencia digital "promedio" con una comprensión limitada de cuál es el próximo paso, quién debe liderarlo y cómo evaluar los resultados positivos. ¿Por qué no ser una de las empresas que NO lo haga? Ese desafío es el que se pretende alcanzar con la Metodología de las 4C.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Libros

- Armstrong, G. & Kotler, P. (2013). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Educación.
- Kotler, P & Keller, K. (2012) Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.
- Leanski, Jim. Ganando el Momento Zero de la Verdad (2011). ebook Google Inc. Disponible en: https://think.storage.googleapis.com/intl/es-419_ALL/docs/2011-winning-zmot-ebook_research-studies.pdf . [acceso 12 octubre 2019]
- Sabino Carlos A (1993): "Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos". Editorial Humanitas. Caracas. Disponible en Internet - Segunda edición.
- Schiffman, L & Kanuk, L. (2010). Comportamiento del Consumidor. México: Pearson Educación.
- Stanton, W., Etzel M. & Walker, B. (2007) Fundamentos de Marketing. Mc Graw-Hill.
- Thompson, A. & Strickand A. (2003). Administración estratégica. México: Mc Graw-Hill.
- Day, G. (2015) Reinventar el marketing en la era digital en Revista Digital OpenMind BBVA. Recuperado de: <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/reinventar-el-marketing-en-la-era-digital>.
- Porter, M. (2001) Strategy and the Internet, Harvard Business Review, marzo, 62-78. Una evaluación retrospectiva de la manera en que internet ha cambiado el modelo de Porter, propuesto por primera vez en la década de 1980.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. Marketing 5.0 (2021) Tecnología para la Humanidad. Madrid: Almuzara
- Chaffey, D.; Ellis-Chadwick, F.; (2015) Marketing digital: estrategia, implementación y práctica. México D. F.: Pearson.
- Páez-Gabriunas, I.; Sanabria, M.; Gauthier-Umaña, V. y otros (2022). Transformación digital en las organizaciones. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), "Datos y hechos sobre la transformación digital", Documentos de proyectos (LC/TS. 2021/20), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021.
- Marx, E. W. y Padmanabhan, P. (2021) Healthcare Digital Transformation: How Consumerism, Technology and Pandemic Are Accelerating the Future. New York: Productivity Press.

- Mercado Libre (2020) E-commerce: consumer habits evolution in times of COVID-19. Report based on the actual behavior of Mercado Libre's consumer. [En Línea] Recuperado de <https://investor.mercadolibre.com/static-files/7f982eeb-adce-40b4-8b98-808773c3f46c>
- Maciá Domene, F. (2018) . Estrategias de Marketing Digital Buenos Aires: Ed. Amaya
- The Fourth Industrial Revolution: what it means and how to respond, sitio digital 'World Economic Forum', 14 de enero de 2016. Recuperado de: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
- Schwab, K. (2016). La cuarta revolución industrial. Debate.
- Joyanes, L. (2017). Industria 4.0: la cuarta revolución industrial. Alpha Editorial.
- Bravo, E. M. A. (2019). El marketing y la cuarta revolución industrial. Alpha Editorial.
- Basco, A. I., Beliz, G., Coatz, D., & Garnero, P. (2018). Industria 4.0: fabricando el futuro (Vol. 647). Inter-American Development Bank.
- Gras, J. M. G., Solves, I. M., de la Cruz, M. E., & Mateo, J. M. (2019). Informe de la PYME 2018. Comunidad Valenciana.: Análisis estratégico para el desarrollo de la PYME: digitalización y responsabilidad. Universidad Miguel Hernández.

2. Documentos

- Albrieu, R. et al. (2019). *Travesía 4.0: hacia la transformación industrial argentina*. Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (INTAL) – Sector Integración y Comercio (INT). Banco Interamericano de Desarrollo.
- Informe PYME (2018). *Análisis estratégico para el desarrollo de la PYME en España: Digitalización y Responsabilidad Social*. Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME).
- Sánchez, J. *Transformación e innovación digital. Cómo innovar en nuevos modelos de negocio y en nuevas experiencias digitales de tus clientes*. ÍNCIPY.
- La transformación digital en la era del cliente (2015). Accenture – Forrester.
- Clasificador Nacional de Actividades Económicas-CLANAE 2010 (actualización 2017).

3. Sitios web y redes sociales

- Sitio web y Redes sociales de la Empresa Colchonería Enriquez:<https://www.colchoneriaenriquez.com.ar>. Visitado en octubre de 2019.
- Sitio web y Redes sociales de la Empresa Jerárquicos Salud:<http://www.jerarquicos.com/>. Visitado en octubre de 2019.
- Sitio web y Redes sociales de la Empresa UNITEC S.A.:<http://www.unitecsa.com/>. Visitado en octubre de 2019.
- Sitio web y Redes sociales de la Empresa Limansky S.A.:<https://www.limansky.com/>. Visitado en octubre de 2019.
- Sitio web y Redes sociales de la Empresa EMC Muebles:<https://emcmuebles.com/>. Visitado en octubre de 2019.
- Sitio web Cámara Argentina de Comercio Electrónico:<https://www.cace.org.ar/estadisticas>. Visitado en octubre de 2019.
- Sitio web Asociación Argentina de Marketing: <https://www.aam-ar.org.ar/>. Visitado en octubre de 2019.
- Sitio web Ministerio de Producción y Trabajo de Argentina:<https://www.produccion.gob.ar>. Visitado en octubre de 2019.

ANEXOS

Anexo I: Guión de temas Perfil de entrevistados

1. Guión de temas

El siguiente Guión de temas tiene como objetivo relevar información respecto a la situación actual de la empresa respecto a la gestión de marketing en torno a la digitalización. Los ejes relevados se detallan a continuación:

- Eje 1: transformación digital en su organización
 - Estadío
 - Beneficios y obstáculos
 - Capacidades necesarias
 - Sistemas de gestión
 - Estructura organizativa
- Eje 2: la gestión de marketing en su organización
 - Gestión del área
 - Segmentos de mercado
 - Canales de comercialización
 - Experiencia del cliente
 - Tipo de relación con clientes
 - Gestión de las comunicaciones
 - Medios digitales – presencia en redes
 - Diferenciación de competencia

Anexo II: Entrevistas a Empresas

1. Entrevista a Limansky S.A.

Eje 1: Transformación digital en su organización

En lo que respecta a su organización, ¿podría mencionar qué procesos/áreas/actividades posee digitalizadas?

La empresa cuenta con la mayoría de los procesos digitalizados. Es cierto que algunos aún no se encuentran 100% digitales y es por esta razón que estamos trabajando en un proyecto de “Cero papel”. El mismo es transversal a toda la organización y, además de beneficiarnos en poseer toda la información digitalizada, nos permite estar comprometidos en mayor medida con el medio ambiente y así contribuir a la Responsabilidad Social Empresaria.

Las áreas que cuentan con mayor digitalización son: Administración, Contabilidad, Comercial, Marketing, Sistemas y Producción.

Teniendo en cuenta que su organización ya está transitando la transformación digital, ¿cuáles considera que son los beneficios/ obstáculos de la implementación de un plan de digitalización?

La realidad es que la utilización de la tecnología de forma consciente y responsable, nos permite contar con muchísimos beneficios: acceso a información de forma más rápida, agilización de procesos internos y externos, toma de decisiones con información actualizada. Sin embargo, la aplicación de las tecnologías en nuestra empresa significa realizar grandes cambios en los que los resultados no son “visibles” al instante. Es decir, al ser Limansky una organización grande, resulta necesario pensar críticamente qué procesos / áreas se digitalizarán y cómo esto repercutirá en el resto de las áreas / procesos. Además, los cambios o el “salir de nuestra zona de confort” nos moviliza y esto impacta también en resistencias a la aplicación de las nuevas tecnologías. De todas formas, no considero que el personal sea un obstáculo, sino más bien un elemento clave para la concreción de la transformación digital.

En las áreas que ya se encuentran mayormente digitalizadas, ¿utilizan algún sistema de gestión?

Sí, claro. Utilizamos sistemas de gestión integrados entre sí (algunos desarrollados internamente y otros enlatados). Una de las grandes mejoras que implementamos fue la

utilización del almacenamiento de información a través de la nube (Herramienta Google Drive), lo que permitió evitar la duplicidad de archivos, así como también el trabajo colaborativo.

Ud. mencionó que una de las áreas atravesada por la transformación digital es la de Marketing. ¿Cómo cree que influye la digitalización en el área? ¿Qué cambios evidenció?

A nivel macro, el uso de las nuevas tecnologías nos permitió, por ejemplo, identificar y monitorear el comportamiento de nuestros consumidores finales. Es decir, hace varios años, teníamos contacto con nuestros intermediarios, pero el cliente se posicionaba “lejos” de la organización. Hoy, con el uso de las plataformas de e-commerce y la gestión de herramientas como google/facebookads, estamos en un estadio en el que conocer cuándo y cómo compran nuestros productos los clientes finales se hace muchísimo más sencillo. De esta forma, nos permite a nosotros trabajar en conjunto con nuestros intermediarios. Los ayudamos a posicionarse y a que sus clientes obtengan la mejor experiencia de compra.

Existe otro beneficio muy importante del uso de las nuevas tecnologías, y es principalmente el acceso a información instantánea, fidedigna y actualizada para tomar decisiones. El área tuvo que redefinir la forma, los tiempos y datos que eran necesarios para procesar y así brindar la información adecuada a las diversas áreas de la organización para tomar decisiones.

Marketing también comenzó a trabajar de forma conjunta con otras áreas de la empresa. Por mencionar algunas, con el área comercial para el desarrollo de nuevas estrategias para llegar a los intermediarios, así como también a los clientes finales. El poder “escuchar” a los usuarios de nuestros productos, le permitió establecer con el área de Inteligencia competitiva y desarrollo la evaluación de nuevos productos para la empresa.

Su empresa, ¿posee alguna sede en otra localidad? ¿Cómo se comunican y comparten la información?

Sí. Si bien existe una “gestión física” (traslado de personal desde una Sucursal a otra), como mencioné anteriormente, contamos con sistemas integrados que nos permiten acceder a información al instante de lo que está sucediendo en ambas sedes.

Eje 2: La gestión del marketing en su organización

Ud. mencionó los principales cambios que sufrió el área de Marketing por el impacto de la transformación digital a nivel macro. ¿Y a nivel micro? ¿Qué otros ajustes hicieron?

A nivel micro trabajamos fuertemente en la incorporación de tecnologías para el análisis de nuestro marketing mix: empezamos a gestionar nuevas formas de comunicarnos con nuestros clientes (tanto intermediarios como usuarios finales), trabajamos en mejorar la logística interna y externa de la organización para llegar más rápido a nuestros clientes y a nivel de precio nos permitió monitorear de cerca a la competencia, e ir jugando con esta variable en función del segmento de cliente al que queríamos apuntar. En lo que respecta a producto, lo comenté más arriba al trabajo en conjunto con el área de Inteligencia competitiva y desarrollo.

En la pregunta anterior, comenta que comenzaron a gestionar las comunicaciones de otra forma. ¿Podría detallar a qué se refiere y cómo impactó esto en su área?

Nuestros clientes y los usuarios finales, hoy están expuestos a múltiples comunicaciones y cada vez nos cuesta más que nos “presten atención”. En este sentido, y a nivel interno, tuvimos que trabajar sobre interacciones más específicas y centradas en lo que los usuarios buscaban para que, a fin de cuentas, llegasen a nuestro producto. Esto implicó detectar qué buscaban nuestros clientes, procesar esta información, gestionarla y contar con personal que pudiese elaborar un plan de comunicación personalizado para cada uno de nuestros clientes.

¿Tienen identificados a los segmentos de mercado a los que apunta?

Sí. En nuestro caso, nuestros principales clientes son intermediarios. Es decir, trabajamos con aquellas empresas que compran nuestros productos para comercializarlos al consumidor final.

La relación e interacción con los clientes es fundamental. ¿Cómo se relaciona con ellos? ¿Posee sitio web? ¿Para qué lo utiliza?

Tenemos diversas formas de relacionarnos con ellos. Por mencionar algunos, todos los años realizamos una reunión anual con ellos en donde les comentamos las principales acciones desarrolladas y cuáles son nuestras propuestas para los próximos años. Desde el área de Marketing, y relacionándolo con el tema de transformación digital, los ayudamos con la gestión de publicidad en medios digitales (Google Ads). Nosotros también

proveemos todo lo relacionado a cada uno de nuestros productos (imágenes, catálogos, especificaciones técnicas, etc.).

Con respecto al sitio web, en realidad tenemos varios: el de Limanksy y el correspondiente a cada una de las marcas a las que representamos. El primero lo usamos como “nucleador” de todas las marcas a las que representamos. También presentamos información sobre la empresa (Misión, visión, valores, informes sobre RSE, políticas institucionales, entre otras cosas) y mostramos todas las líneas de productos y marcas que fabricamos. El sitio web principal es meramente informativo ya que nosotros no ofrecemos productos al consumidor final. Por otro lado, los sitios web específicos de cada marca, cuentan con información general de cada una de ellas y además la opción de verificar “Dónde comprar” los productos en cada caso. Se pueden observar tanto las tiendas físicas como digitales. En esta instancia, mostramos indirectamente, quiénes son nuestros clientes principales por marca.

Cree ud. que la información que le brinda a sus clientes, ¿es la suficiente para que tome la decisión de comprar?

Es claro que siempre trabajamos para que nuestros clientes nos sigan eligiendo. Esto está en nuestro ADN, tanto en la misión como en los valores definidos. En este sentido, nos repensamos día a día para mantener un contacto fluido con nuestros grupos de clientes y así poder mejorar la relación que tenemos entre ellos. El ayudarlos a comercializar los productos (campañas digitales, presentación de los productos) les permite a ellos tener mejores rendimientos, y a nosotros incrementar las ventas. La transformación digital nos ha llevado a trabajar codo a codo con nuestros clientes y el acceso a información confiable y actualizada nos y les permite modificar las decisiones que ellos toman y la forma en la que nosotros podemos aconsejarlos a mejorar.

2. Entrevista UNITEC S.A.

Eje 1: Transformación digital en su organización

En lo que respecta a su organización, ¿podría mencionar qué procesos/áreas/actividades posee digitalizadas?

Trabajamos parcialmente algunas cuestiones en formatos digitales pero por el momento las áreas tienen aún varias gestiones manuales. Si tuviera que decir cuál es el área mayormente digitalizada, diría que es la administrativa-contable.

Teniendo en cuenta lo respondido anteriormente, ¿cuáles considera que son los beneficios/obstáculos de la implementación de un plan de digitalización?

Tener todo en formato digital sería muy beneficioso para todos, principalmente para mejorar la comunicación y hacer los procesos más rápidos y eficientes. Sin embargo, nos cuesta salir de los quehaceres “tradicionales”, y se terminan priorizando toras cuestiones que quizás indirectamente tienen que ver con esta temática pero no de forma estratégica.

En su organización, ¿utiliza algún sistema de gestión? ¿En qué áreas?

Trabajamos con un sistema de gestión, principal motor y soporte de las cuestiones administrativas de la empresa.

Su empresa, ¿posee alguna sede en otra localidad? ¿Cómo se comunican y comparten la información?

No poseemos.

Eje 2: La gestión de marketing en su organización

Su organización, ¿a qué segmentos de mercado apunta?

Actualmente, apuntamos a diversos segmentos de mercado:

- Mayorista con intermediario: trabajamos con dos grandes intermediarios. Uno de ellos comercializa nuestros productos a ferreterías pequeñas, medianas y grandes. El otro, se dedica exclusivamente a vender nuestros productos en redes de segunda y tercera categoría.
- Mayorista directo: vendemos nuestros productos directamente a las redes, hipermercados y ferreterías. A diferencia del punto anterior, las ferreterías con las que trabajamos son de tamaño mediano y pequeño y con respecto a redes, apuntamos a tres grandes grupos: redes grandes (con puntos de venta físicos y su propia tienda digital), grupos de compra y redes de segunda y tercera categoría.
- Exportación: comercializamos nuestros productos por fuera de la Argentina, y trabajamos directamente con un intermediario en el exterior.

Queremos apuntar también al mercado de consumidor final, a través de la venta de nuestros productos por el sitio web de Mercado Libre. Por el momento, hoy no lo tenemos

desarrollado por falta de tiempos y limitaciones en cuanto a estructura interna para desarrollarlo.

Usted menciona que apunta a diversos segmentos de mercado. En relación a la comunicación e interacción con ellos, ¿cómo lo hace?

La realidad es que siempre tuvimos nuestros segmentos de mercado “mapeados” en “la cabeza” y al no haberlo plasmado en físico, las acciones de comunicación e interacción son diversas y más intuitivas. Es decir, no tenemos una cierta planificación de con qué segmento se debería trabajar más para “llegar mejor al cliente” y con qué segmentos estamos bien.

Sin embargo, luego de haber mencionado en el punto anterior los segmentos, podría decir que:

- El canal mayorista con intermediario lo tenemos bastante bien trabajado y por varias cuestiones no queremos hacer hincapié allí. Es una realidad que gran parte de las ventas están representadas por este segmento, y al no contar con la marca “Severbon”, preferimos que sea nuestro intermediario el que se dedique a efectuar acciones con el consumidor final. Es importante mencionar además, que en el canal mayorista directo podríamos tener ciertos conflictos en lo que respecta a mercados y/o clientes; entonces no preferimos intervenir en la relación del intermediario con sus clientes.
- En el canal mayorista directo tenemos mucho por hacer. La irrupción de la tecnología nos ha marcado una diferencia importante a la hora de presentar nuestros productos en puntos de venta digitales. No tenemos la capacidad para desarrollar el material requerido por estos sitios y aquí ya competimos contra otras marcas que antes no competíamos, así como también con productos de otros rubros que en el pasado no formaban parte de nuestra principal competencia. En este sentido, este segmento es uno de los cuales queremos potenciar, marcando la diferencia respecto a los competidores, mostrarle al cliente que nuestros productos son mejores y que, al momento de comprar, no sea únicamente el precio la variable influyente en la decisión.
- En relación al mercado de Exportación, por el momento creemos que estamos en condiciones de seguir como trabajamos actualmente.
- El mercado de consumidor final es uno que debemos potenciar, luego de haber mejorado la comunicación con el canal mayorista directo. Aún tenemos mucho por

hacer en lo que ya tenemos vigente, y no tenemos capacidad estructural para afrontar este mercado sin antes haber atacado a los clientes de los otros segmentos.

Hoy en día, ¿cuenta la empresa con un área de marketing/comunicación y/o área comercial?

Actualmente, la empresa no tiene una estructura comercial. Las negociaciones con los clientes las realiza el dueño y luego la comunicación diaria, el personal de apoyo (administrativos-comerciales). Es claro que al no contar con área comercial, los temas de marketing los hacemos en función a nuestra intuición, pero en los últimos tiempos, y gracias a un asesor externo para la gestión comercial, detectamos que en las definiciones de marketing nos estábamos quedando en el tiempo. Hoy no tenemos capacidad para conformar el área, pero estamos trabajando en conjunto con una consultora, quienes nos brindan apoyo en diversos temas. La verdad es que uno cree que marketing únicamente es publicidad, pero es mucho más que ello. Hemos comenzado a trabajar en un montón de cuestiones, que por falta de capacidad operativa y desconocimiento, no llegábamos a definir.

Ud. menciona que están trabajando en diversos temas con la consultora. ¿Podría identificar cuáles de ellos están atravesados por la tecnología?

Todo lo que estamos trabajando con la consultora tiene la tecnología de por medio, pero por lo que pude entender hasta el momento, la misma es sólo un medio diferente de hacer las cosas. Las acciones que estamos realizando no difieren de acciones tradicionales que hacíamos hace un tiempo. Sin embargo, el uso de las tecnologías nos permite trabajar de forma más personalizada con nuestros clientes, establecer una comunicación más fluida, ordenarnos, tomar decisiones más rápido y aprender de lo nuevo que se viene y que aún no tenemos incorporado.

Cree ud. que la información que le brinda a sus clientes, ¿es la suficiente para que tome la decisión de comprar? ¿cree que se diferencia de su competencia? ¿Cómo lo hace?

Tenemos claro el por qué nuestros clientes nos compran: nuestras máquinas tienen una potencia inigualable, y la calidad de nuestros productos es excelente. Sin embargo, creo que hasta el momento no hemos podido transmitir al consumidor final y/o a nuestros clientes principales que esas son las dos características principales que nos diferencian de

nuestros competidores. Si además de comunicar correctamente esto, pudiésemos mejorar la forma en la que transmitimos esta información y la relación que mantenemos con nuestros clientes, creo que el impacto sería mucho mayor y podríamos hacer la diferencia en eventos como Encuentro Red Acero, Hot Sale y CyberMonday.

En los últimos meses estuvimos estudiando a la competencia, a través de una consultora externa, en materia de comunicación. Detectamos que la misma no hace grandes esfuerzos comunicacionales en plataformas de e-commerce para diferenciarse. Esto nos da el puntapié para replantearnos cómo queremos que nos vean y cómo nos diferenciamos de una competencia que pareciera estar aún “inmadura” en la presentación de sus productos en entornos digitales.

3. Entrevista a EMC Muebles

Eje 1: Transformación digital en su organización

En lo que respecta a su organización, ¿podría mencionar qué procesos/áreas/actividades posee digitalizadas?

Actualmente contamos con la parte administrativa (gestión contable) digitalizada 100%. Además, existe una parte del proceso productivo que está digitalizado (diseño).

Teniendo en cuenta lo respondido anteriormente, ¿cuáles considera que son los beneficios/obstáculos de la implementación de un plan de digitalización?

Creo que los beneficios son infinitos, partiendo de la base de que toda la información puede estar centralizada, unificada, y ser compartida y conocida por todos.

Los obstáculos, en nuestro caso, corresponden a falta de tiempo para hacerlo y a un desconocimiento de qué sistemas utilizar para realizar el proceso de digitalización. Sin embargo, no dudamos que trabajar de manera digital es fundamental. Esto lo digo por los cambios que estamos sufriendo (y digo “sufriendo” en el buen sentido) en estos últimos tiempos, con respecto a las ventas online y toda la generación de información o contenidos digitales. Nuestra estructura es muy tradicional y, al no habernos adaptado 100% a los negocios digitales, muchas veces perdemos mercado por no contar con estas herramientas que nos permitirían ingresar de manera más rápida o, en su defecto, que los clientes nos encuentren más rápido/llegar a más clientes.

De acuerdo a la capacidad actual de su organización, ¿qué otras habilidades cree que deberá desarrollar/mejorar para llevar adelante un proceso de transformación digital?

¡Muchas! Creo que fundamentalmente tenemos que comenzar a cambiar la gestión comercial. Esta área es una de las que claramente genera ingresos para nuestra organización, y quedarnos afuera de lo digital nos está impidiendo competir e ingresar a nuevos mercados.

Necesitamos que nuestros vendedores estén capacitados en habilidades digitales y conocer cómo se maneja un entorno digital en términos de e-commerce. Nos lo demandan nuestros clientes.

Eje 2: La gestión de marketing en su organización

La empresa ¿cuenta con un área de marketing/comunicación?

No, hoy la empresa está en un estadio en el que vemos lo que la competencia está haciendo y no podemos accionar porque no tenemos tiempo para resolver algunas cuestiones. Por ejemplo, el desarrollo de material gráfico para la comercialización de nuestros productos, es algo que hoy es fundamental y que no estamos en condiciones de avanzar por cuenta propia. La falta de tiempo, el desconocimiento de lo “estéticamente correcto” y la priorización de otras actividades, hacen que dejemos relegadas algunas actividades que hoy considero que están cobrando relevancia.

En relación a esto, y abriendo un poco la pregunta, tenemos un área comercial que está acostumbrada a trabajar “a la antigua”. En este sentido, el grupo de trabajo prefiere continuar trabajando sobre lo tradicional “porque funciona” o “porque se vende igual”. Sin embargo, estoy convencido de que esto no será así, y es por ello que requerimos de la gestión de marketing. No tenemos un registro formal de lo que dicen nuestros clientes de los productos, los clientes nos demandan que comercialicemos a través de plataformas digitales, vemos que existen nuevas formas de posicionarnos frente a la competencia; y no podemos avanzar porque nuestra capacidad no nos permite definir prioridades y acciones concretas.

Usted comprende que el área de marketing cobraría relevancia en su organización. Teniendo en cuenta esto, ¿cómo cree que las nuevas tecnologías podrían ayudar a dicha área y a su empresa?

De infinitas maneras, pero, focalizándonos en el área de marketing, la realidad es que tenemos que comenzar a posicionarnos en plataformas comerciales digitales, y todo el

desarrollo de contenido y diferenciación no lo podemos hacer. Estamos capacitados para negociar con nuestros clientes actuales y nuevos, pero a la hora de gestionar lo que sigue, estamos complicados.

Usted menciona que sus clientes le demandan que utilice plataformas digitales. ¿Podría mencionar quiénes son sus principales clientes? ¿Cómo se relaciona con ellos? ¿Qué le demandan?

Hoy comercializamos a redes que cuentan con su propia plataforma de venta digital. Nuestros vendedores los visitan periódicamente para relevar las necesidades en cuanto a líneas y productos.

Cada plataforma digital tiene sus especificaciones técnicas en cuanto al contenido de cada producto (fotos, videos, catálogos, especificaciones, etc.). Para poder posicionarnos mejor en estas plataformas, nuestros productos deben estar lo más atractivos posible para el consumidor final. Mejor contenido agreguemos, mejores son las posibilidades de que nos compren. Es decir, el precio dejó de ser la única variable que mira el cliente... hoy es todo más "visual".

Sus vendedores visitan a los clientes, pero ¿existe alguna otra forma de contacto con ellos?

Por el momento utilizamos, además de la visita personal, correo electrónico e email.

Nos comentó en diversas oportunidades que "se están quedando afuera" por no aggiornarse rápidamente a las cuestiones digitales. ¿Cómo está actuando su competencia? ¿y cómo hace para diferenciarse de ella?

La competencia está, en gran medida, igual que nosotros. Los cambios en lo digital nos van llevando día a día a adaptarnos rápidamente y además nos obliga a comunicar por qué nos diferenciamos de ellos. Hoy nuestra diferenciación clara está en la calidad del producto, ya que por volumen no podemos competir. Nuestra competencia nos vence en tema precio, pero en cuanto a la calidad del producto, los nuestros son superiores.

Usted menciona a la calidad como una propuesta de valor que su empresa otorga a los clientes. ¿Cree que esa diferencia, es percibida?

Lo comunicamos a través de nuestros vendedores, además de que al adquirir nuestros productos se nota la diferencia. Sin embargo, y como autocrítica, creo que todo lo que

transmitimos es de manera verbal y visual (una vez comprado el producto). Si quisiéramos llegar a nuevos clientes y/o fidelizar los que tenemos, deberíamos reforzar este punto.

4. Entrevista a Colchonería Enriquez

Eje 1: Transformación digital en su organización

En lo que respecta a su organización, ¿podría mencionar qué procesos/áreas/actividades posee digitalizadas?

En nuestra empresa tenemos varios procesos digitalizados: el comercial (que para nosotros hoy es el central), la gestión administrativa y contable (pagos y cobros digitales, utilizamos un sistema de gestión), y la gestión de stock también está cruzada por un sistema de información.

Teniendo en cuenta lo respondido anteriormente, ¿cuáles considera que son los beneficios/obstáculos de la implementación de un plan de digitalización?

En nuestro caso, contar con muchos procesos digitales, pero principalmente los que mencioné en la pregunta anterior, nos ayuda en gran medida a organizarnos, a llegar a más clientes, a tener acceso a la información de forma más rápida. Inevitablemente tenemos que adaptarnos porque es la única forma de poder subsistir en nuestro rubro.

En lo que respecta a obstáculos, a nosotros nos costó mucho definir inicialmente cómo digitalizar la información, qué sistema utilizar, cómo organizarnos, cómo atender pedidos que ingresaban a cualquier hora, en cualquier momento y desde cualquier lugar, cómo esto nos impactaba en nuestra logística. Creo que el principal obstáculo fue “reaccionar” a los cambios sin generar mayores obstáculos.

Usted mencionó en las preguntas anteriores que utiliza sistemas de gestión en algunas áreas, ¿para qué los utiliza?

Sí, en el área administrativa/contable, lo usamos para todo (movimientos contables, gestión de pagos, gestión de cobranzas, gestión de proveedores, gestión de clientes). En el área comercial, tenemos un sitio web que está vinculado a nuestro sistema de gestión administrativo/comercial para la gestión de cobranzas. El sitio web funciona como plataforma de e-commerce en donde figuran nuestros productos. A su vez, este sitio toma información de un tercer sistema: el de gestión de stock. Allí contabilizamos y controlamos el stock, verificamos el momento del ingreso/salida de un nuevo producto.

Su empresa, ¿posee alguna sede en otra localidad? ¿Cómo se comunican y comparten la información?

Tenemos otra sede en la misma localidad, razón por la cual la digitalización nos ayudó muchísimo en la comunicación constante entre ambas partes. Es por eso que hoy el contacto con ellos es a través de los sistemas de información, por medio de contacto telefónico, emails, visitas personales entre responsables de ambas sedes.

Eje 2: la gestión de marketing en su organización

¿Quién es responsable de gestionar las acciones de marketing en la organización?

Como no contamos con un área de marketing interna, en los últimos años estamos siendo asesorados por un equipo externo. Nos dábamos cuenta que, si bien somos reconocidos en Santa Fe, nuestros clientes se acercaban cada vez menos al local, o miraban primero nuestro sitio web y luego si había disponibilidad venían. Ya nuestro punto físico no era “la cara visible” para nuestros clientes, sino nuestra página y nuestra interacción virtual. Nuestra capacidad comercial podría trabajar sin problemas el cierre de una compra, pero ¿cómo hacíamos para que ese cliente que llegaba por el sitio web después no fuera a comprar a otro lado? Y con esta pregunta comenzaron a surgir otras, como por ejemplo: ¿cómo mantenemos el prestigio y la imagen que construimos durante todos estos años, si nuestros clientes ya no vienen al local? ¿cómo hacemos para que nuestros clientes sigan viniendo al local? ¿cómo hacemos para que nos sigan reconociendo? ¿de qué forma nos diferenciamos de la competencia? Éramos expertos en acciones “físicas”, pero en torno a lo digital nos costaba verlo. Entendíamos que la tecnología nos ponía lejos del cliente, y nuestro objetivo era continuar en el mercado. Acá es donde sumamos al equipo externo de marketing para trabajar, conjuntamente, acciones que nos permitiesen responder todas esas preguntas.

Si bien hoy seguimos con el área de marketing por fuera de la organización, nos sirve muchísimo que nos gestionen algunas cosas porque no tenemos forma de hacer todo. Pero lo importante, es que a pesar de eso, el equipo nos trae resultados y en base a ello tomamos decisiones. Es increíble todo lo que está sucediendo “por fuera” del local y que nosotros no veíamos. Y acá creo que la tecnología y la transformación digital, como conversamos anteriormente, tienen un impacto importante en todos los negocios. Nosotros estamos preparados para afrontar los cambios, pero sí nuestra limitante es la capacidad operativa. No tenemos personal capacitado para gestionar estas acciones (tanto en cuestiones de marketing como en la incorporación de nuevas tecnologías). La digitalización

nos pasó por arriba y en términos organizacionales nos ha transformado radicalmente: nuestros puntos de venta cambiaron, la forma en la que nos compran ha cambiado, el alcance geográfico es mucho mayor.

Su organización, ¿a qué segmentos de mercado apunta?

Nosotros hoy apuntamos al cliente final. Somos una de las casas de comercialización de productos para el descanso más grande y reconocida de Santa Fe. Estamos muy bien posicionados y esto nos permite que al momento de elegir alguno de estos productos, el santafesino nos tenga entre sus primeras opciones de compra.

La relación e interacción con los clientes es fundamental. En la actualidad, ¿utiliza el sitio web únicamente como plataforma de e-commerce?

El sitio web nuestro es principalmente una plataforma de e-commerce pero también posee otras funcionalidades:

- Contamos a los usuarios información sobre nosotros (breve reseña histórica, ubicación geográfica, horarios de atención).
- Les dejamos la posibilidad de que se contacten con nosotros a través de un formulario de contacto.
- Dejamos a disposición algunas preguntas frecuentes.
- Detallamos todos nuestros productos y ofrecemos la compra a través de la plataforma.
- Les informamos las novedades (nuevas formas de contactarnos, descuentos, promociones, fechas importantes, etc.).

Teniendo en cuenta lo anteriormente respondido, ¿de qué otra forma pueden sus clientes acceder a información de su empresa? ¿Qué información le brindan?

Hoy pueden acercarse a nuestra tienda física y adquirir o consultar sobre nuestros productos. Recientemente incorporamos la consulta a través de WhatsApp. Esto nos permite poder otorgarles una respuesta rápida que le “ahorra” tiempo al cliente, descartando la posibilidad de acercarse a nuestra tienda física y solucionando su inquietud de forma rápida.

En la colchonería utilizan puntos de venta digitales y físicos, ¿en cuál de ellos considera que posee menor alcance?

La tienda física aún funciona muy bien, pero es cuestión de tiempo que la misma desaparezca. Las nuevas generaciones están más acostumbradas a comprar por internet. Si bien la tienda digital hoy está en crecimiento, aún nos falta generar mayor contenido para que sea lo más atractivo, rápido posible. Estamos apostando a la tienda digital para que nuestros clientes se sientan cómodos a la hora de comprar.

En lo que respecta a comunicación e interacción con clientes, ¿cree que se diferencia de su competencia? ¿Cómo lo hace?

Estamos apostando muchísimo al contenido digital. Creemos que en esto nos diferenciamos ampliamente de nuestra competencia, quien hoy prefiere trabajar sobre la tienda física. Además, estuvimos invirtiendo en publicidad de Google para que los clientes nos encuentren con mayor rapidez y facilidad. Si bien, como mencionaba anteriormente, somos una empresa reconocida a nivel local, con la tienda digital podemos hacer envíos a diversas partes del país. Que nos encuentren rápido nos diferencia y nos permite abrir el campo de juego hacia otras localidades y otros clientes.

5. Entrevista a Jerárquicos Salud

Eje 1: Transformación digital en su organización

En lo que respecta a su organización, ¿podría mencionar qué procesos/áreas/actividades posee digitalizadas?

Hoy la empresa cuenta con todas las áreas atravesadas por la digitalización: las externas (comercial, por ejemplo) como las internas (comunicación, marketing, suscripción, administración, red de prestadores, procesos, facturación, prestaciones, afiliaciones, cobranzas).

Teniendo en cuenta lo respondido anteriormente, ¿cuáles considera que son los beneficios/obstáculos de la implementación de un plan de digitalización?

En un mercado competitivo, en donde la tecnología está transformando las formas de operar de las organizaciones, contar con un plan de digitalización es fundamental.

En nuestro caso particular, la incorporación de la tecnología a nuestros procesos, nos ha permitido gestionar de forma más rápida la organización en su conjunto, lo que impactó positivamente en un incremento de afiliados. Es una realidad que en nuestro rubro, a nivel mundial se observa una tendencia a la contratación digital, por ejemplo, y a la gestión del asociado/afiliado a través de su propio sitio de autogestión. En Argentina estos cambios también se están evidenciando, y no contar con algunos procesos digitales, nos impide entrar en nuevos mercados y perder a clientes actuales. La medicina prepaga está extremadamente “bastardeada” por la sociedad, y eso nos impulsa a nosotros a tomar la incorporación de la tecnología como un desafío para desmitificar este hecho.

Como obstáculos, implementar un plan de digitalización con seriedad implica un cambio radical en toda la organización. Nos impacta en toda la gestión de los procesos de la organización y eso incita a que las personas sientan rechazo a nuevas formas de hacer las cosas. Sin embargo, al percibir los resultados positivos que tiene, creo que este obstáculo podría ser un desafío y no tomarlo como algo negativo. En la organización nos planteamos constantemente ¿cómo hacer para que nuestros colaboradores se apropien de un proyecto?

De acuerdo a la capacidad actual de su organización, ¿qué otras habilidades cree que deberá desarrollar/mejorar para llevar adelante un proceso de transformación digital?

Necesitamos gente capacitada en gestión de procesos y en desarrollo de sistemas que acompañen a la transformación de nuestros procesos.

En su organización, ¿utiliza algún sistema de gestión? ¿En qué áreas?

Sí. Tenemos sistemas en la gestión administrativa, contable, comercial, en la gestión de clientes, en la gestión de reclamos, en la gestión de desarrollos y mejoras en procesos internos, en la gestión de nuestros productos. Es decir, como se puede ver, toda la empresa está digitalizada.

Su empresa, ¿posee alguna sede en otra localidad? ¿Cómo se comunican y comparten la información?

Tenemos nuestros puntos de venta en diferentes zonas. Para comunicarnos utilizamos diferentes medios: teléfono, email, sistema de gestión para registro de nuevas solicitudes y/o modificaciones de existentes.

Eje 2: gestión de marketing en su organización.

Ud. mencionó que cuenta con un área de marketing y comunicación. ¿Cómo cree que impacta la transformación digital en el área?

El área de marketing es una de las que ha aprovechado más el uso de la tecnología y que también ha sido permeable a incorporarla. En otras áreas, como las comerciales por ejemplo, proponer cambio es más complejo porque la industria de la medicina prepaga siempre tuvo un canal tradicional y una estructura comercial tan fuerte que hoy, con las nuevas tecnologías, se siente “amenazada”.

En cambio, las áreas de marketing (que además son más jóvenes en nuestra organización), han podido adaptarse a los desarrollos tecnológicos y han colaborado en los procesos para que la incorporación en el resto de las áreas sea más simple y significativa.

¿En qué otras áreas colaboró el área de marketing para la incorporación de nuevas tecnologías?

Primero, en el área comercial. Nuestra empresa debía encontrar nuevos canales que permitan la compra de nuestros productos a través de plataformas digitales. En este sentido, estudiamos el proceso de contratación de otras prepagas y adaptamos el nuestro para que sea amigable y simple a nuestros potenciales clientes.

Además, mejoramos el servicio postventa a través de la incorporación de una aplicación en donde el usuario puede auto gestionar su producto, personalizarlo, modificarlo y hacerle seguimiento. El observar lo que nuestros clientes quieren y necesitan, nos ayuda a ir modificando nuestros procesos día a día.

En conjunto con el área comercial y de suscripción también se trabajó y trabaja sobre las estrategias de precio. Se han diseñado propuestas nuevas en función de lo que los clientes están dispuestos a pagar y de acuerdo a lo que necesitan. Esto trae aparejado también que nuestros clientes desean, en lo posible, que el producto sea personalizado. En este sentido, estudiar el mercado a través de las nuevas tecnologías y estudiando a la competencia, nos permitió entender que había nuevas necesidades en los clientes actuales y en nuestro mercado potencial.

El área de comunicación trabaja codo a codo con el área de marketing. Siempre se está estudiando a la competencia para definir de qué manera transmitimos que nuestros productos son accesibles y de calidad y cómo hacemos para posicionarnos frente a ellos.

Hemos modificado en gran medida la forma, los mensajes y los canales en los que nos comunicamos con clientes actuales y potenciales.

Su organización, ¿a qué segmentos de mercado apunta?

Apuntamos a familias del interior del país que estén en la posición de contratar una prepaga. Nuestros productos tienen una gran relación en calidad-precio, y eso es lo que nos posiciona y nos diferencia de otras prepagas que apuntan al mismo segmento.

La relación e interacción con los clientes es fundamental. En la actualidad, ¿posee sitio web? ¿Para qué lo utiliza?

La interacción con los clientes la tenemos en diversos momentos: en la contratación, gestión y postventa. El cliente tiene diversos canales para comunicarse: telefónico, app, sitio web, punto de venta físico, asesor comercial.

En nuestro sitio web el cliente puede conocer sobre nuestra empresa y productos, conocer sobre nuestra cartilla de prestadores, investigar cómo es el proceso de contratación de nuestros productos y además conocer qué nos diferencia de nuestra competencia.

Nuestros prestadores también tienen acceso al sitio web, lugar en donde pueden gestionar su situación para con nosotros (solicitud de reintegros, modificación de datos personales, etc.).

¿En qué se diferencia de su competencia? ¿Cómo lo hace?

Tenemos grandes diferencias con nuestra competencia y lo demostramos a través de nuestras comunicaciones e interacciones con el usuario, pero también a través de hechos. De nada sirve promover una app “en la que podés resolver todo desde tu celular”, y que luego el cliente tenga que llamar para poder solucionarlo.

En lo que respecta a cuestiones técnicas, nuestros planes de salud tienen algunos diferenciales que las personas valoran, por ejemplo: la libre elección de profesionales y de centros de salud, la odontología general libre y una cobertura con prótesis importadas. Un gran diferencial y que nos otorga prestigio es las interconsultas con especialistas de la Universidad de Harvard.

En cuanto a la organización en general, somos confiables, transparentes y estamos en todo el país.

6. Entrevista a Sanatorio Diagnóstico

Eje 1: Transformación digital en su organización

En lo que respecta a su organización, ¿podría mencionar qué procesos/áreas/actividades posee digitalizadas?

El Sanatorio tiene digitalizada la parte contable, una parte de la gestión comercial y algunos servicios de diagnóstico. Tenemos un software para la gestión contable y para lo que es la gestión comercial, disponemos en nuestro sitio web todos los servicios que ofrecemos.

Teniendo en cuenta lo respondido anteriormente, ¿cuáles considera que son los beneficios/obstáculos de la implementación de un plan de digitalización?

En nuestro rubro está siendo implementado de manera interesante: la gestión de turnos de los pacientes, el seguimiento de un trámite, el historial médico de los pacientes.

De acuerdo a la capacidad actual de su organización, ¿qué otras habilidades cree que deberá desarrollar/mejorar para llevar adelante un proceso de transformación digital?

Tenemos la particularidad que en nuestro caso, el servicio lo prestan médicos. Los mismos están acostumbrados a prestar el servicio, pero en materia de registro de información (del paciente o de elaborar una receta por ejemplo), se les dificulta utilizar la tecnología como medio de trabajo. Además de los médicos, tenemos todo el personal que hace soporte al sanatorio que también debe capacitarse en materia de procesos digitalizados, registro y utilización de información, etc., para poder transitar este proceso.

Eje 2: gestión de marketing en su organización

Su organización, ¿cuenta con un área de marketing/comunicación?

Tenemos un área de comunicación, pero no contamos con área de marketing. El área de comunicación trabaja en conjunto con un equipo de marketing que tenemos contratado.

¿En qué acciones trabajan estas áreas?

Ambas áreas trabajan en la comunicación con nuestros clientes actuales y potenciales, en el desarrollo de nuevas prestaciones, en el posicionamiento de nuestra empresa, en el desarrollo de piezas comunicacionales para diferentes momentos del año, entre otras cosas.

El impacto de las nuevas tecnologías, ¿modificó la forma en la que estas áreas gestionan?

Sí, lo empezamos a notar en muchísimos aspectos.

En primer lugar, los clientes nos buscan a través de Google, entonces tuvimos que empezar a trabajar en hacer que nuestros clientes nos encuentren sobre estos canales. Esto nos ayudó a posicionarnos frente a la competencia.

En lo que respecta a imagen, encontramos una lógica estética que nos diferencie del resto, en la que podíamos transmitir todo aquello que nos hacía distintos del resto y únicos. Este cambio de imagen nos sirvió para trasladarla a nuestras redes sociales y sitio web, lugares en donde nuestros clientes pasaban muchísimo tiempo buscando información.

En relación a lo anterior, comenzamos a trabajar en enriquecer aquellos puntos de contacto digitales que los clientes tenían con nosotros, para que pudiéramos satisfacer sus inquietudes.

Tuvimos y aún tenemos que trabajar en nuevas acciones que nos permitan incorporar lo digital a nuestras acciones de comunicación y marketing tradicionales.

7. Entrevista a Selex Hogar

Eje 1: Transformación digital en su organización

En lo que respecta a su organización, ¿podría mencionar qué procesos/áreas/actividades posee digitalizadas?

En nuestra empresa tenemos digitalizada la parte administrativa y contable: contamos con un sistema de gestión integral para gestionar cada una de las sucursales.

Además, tenemos un registro digital de la gestión de stock, lo que nos permite conocer la cantidad disponible, así como también consultar la existencia de ese producto en otras sucursales.

Teniendo en cuenta lo respondido anteriormente, ¿cuáles considera que son los beneficios/obstáculos de la implementación de un plan de digitalización?

En lo que es obstáculos, creo que el principal inconveniente es el tiempo. Digitalizar un área/proceso/gestión lleva tiempo ya que hay que detectar qué es lo que se quiere digitalizar, de qué forma hacerlo y luego toda la implementación de ese proceso que implica involucrar personal, otras áreas, etc.

Sin embargo, debo admitir que los beneficios son varios. Empezando por contar con información actualizada de cualquiera sea el proceso que esté en digital. Para nosotros es de gran ayuda sentirnos conectados con el resto de las sucursales, porque nos permite trabajar como si fuésemos una sola. Nos da la sensación de conexión, de cercanía, y además nos provee de información necesaria para tomar decisiones. Mucha de esta información en gran cantidad de casos nos ha servido para no perder clientes.

Ud menciona que su empresa posee otras sucursales. Además del sistema de gestión, ¿Cómo se comunican y comparten la información?

Compartimos la información tanto por sistema, email, teléfono y personalmente.

De acuerdo a la capacidad actual de su organización, ¿qué otras habilidades cree que deberá desarrollar/mejorar para llevar adelante un proceso de transformación digital?

Para el rubro que nosotros tenemos, tenemos que intentar trabajar en conjunto con el área comercial para el desarrollo de la plataforma de e-commerce propia, así como también contar con personal en el área de sistemas que nos ayude a llevarlo adelante. De implementarlo, deberíamos pensar en un área de logística y en nuevos vendedores ya que creo que podríamos abarcar más zonas geográficas.

Eje 2: gestión de marketing en su organización

Su organización, ¿a qué segmentos de mercado apunta?

Apuntamos exclusivamente a consumidor final. Ofrecemos productos para personas que nos consideran cercanos, de confianza y "locales".

La relación e interacción con los clientes es fundamental. En la actualidad, ¿posee sitio web? ¿Para qué lo utiliza?

No tenemos sitio web. Contamos con redes sociales que las usamos para comentarles a nuestros clientes sobre los productos que ofrecemos, los descuentos, promociones, información útil sobre nosotros.

Para llegar a sus clientes, ¿qué canales de comercialización utiliza?

Trabajamos con tiendas físicas y una tienda digital a través de la plataforma de mercado libre. Creemos que la misma nos sirvió como alternativa simple para comenzar a trabajar en plataformas digitales y aprender de esta nueva experiencia. Creemos que es importante que nuestros clientes de la zona que abarcamos, nos puedan encontrar en nuestra propia plataforma, y por eso estamos pensando en ello como un próximo paso de crecimiento.

¿Cuenta hoy en día con un área de marketing/comunicación en la organización?

No. Actualmente nuestra área más fuerte es la comercial. Siempre pudimos manejarnos con una estructura como la de hoy sin problemas. De todas formas, los cambios tecnológicos nos han llevado a necesitar de expertos en gestión de clientes y plataformas digitales porque nosotros veníamos acostumbrados a trabajar como un negocio tradicional. Tenemos contratado un servicio de marketing que nos ha ayudado a trabajar diversas cuestiones.

En primer lugar, con ellos comenzamos a indagar en nuevos canales: como mencioné anteriormente, la plataforma de mercado libre. Esto lo hicimos porque, estudiando a nuestros clientes en conjunto con ellos, detectamos que les incomodaba llegar a nuestro local y que muchas consultas sobre disponibilidad de producto ingresaban por redes sociales.

En segundo lugar, revisamos cómo estábamos posicionados frente a nuestros principales competidores, y allí es donde pusimos las energías en el rediseño de los mensajes que queríamos transmitir a nuestros clientes y qué era lo que queríamos comunicarles.

En tercer lugar, organizamos nuestras redes sociales, que hoy son las principales fuente de búsqueda de nuestros consumidores, y a simple vista son “la cara” de nuestra empresa.

Es importante destacar que todos estos procesos los trabajábamos internamente y sin una planificación concreta. Muchas de las decisiones que tomábamos las hacíamos en base a intuición. Con la llegada de la tecnología, esto se hizo insostenible y ya no lo pudimos manejar solos, sobre todo porque nuestra competencia empezaba a gestionar de manera diferente.

Hoy seguimos trabajando en estrategias que nos acerquen a nuestros clientes, que le proporcionen valor a ellos y que nos diferencien de la competencia.

Anexo III: Cuestionario a Empresas

1. Cuestionario

Cuestionario sobre transformación digital:

Eje 1: Sobre la empresa

1. Nombre de la empresa
2. Edad
 - a. Menos a 18 años
 - b. Entre 18 y 29 años
 - c. Entre 30 y 54 años
 - d. Entre 55 y 65 años
 - e. Más de 65 años
3. Género
 - a. F
 - b. M
 - c. Otro
4. Rubro al que pertenece la empresa
5. Antigüedad de la empresa
 - a. Menor a 5 años
 - b. Entre 5 y 10 años
 - c. Entre 11 y 15 años
 - d. Entre 16 y 20 años
 - e. Más de 20 años
6. Cantidad de empleados
 - a. Hasta 5
 - b. Entre 6 y 10
 - c. Entre 11 y 20
 - d. Entre 21 y 50
 - e. Entre 51 y 100
 - f. Más de 100
7. Describa brevemente su negocio
8. Segmento de mercado principal al que se dirige su negocio
 - a. Cliente final
 - b. Intermediario

Eje 2: Sobre transformación digital

9. En transformación digital se considera
 - a. Sin conocimiento. Continúe con pregunta 11.
 - b. Principiante. Continúe con pregunta 10.
 - c. Intermedio. Continúe con pregunta 10.
 - d. Experto. Continúe con pregunta 10.
10. ¿A qué asocia el término “Transformación digital”?

Eje 3: Transformación digital en el entorno

11. En el rubro al que usted pertenece ¿está pasando por un proceso de transformación digital?
 - a. Sí. Continúe con pregunta 12.
 - b. No. Continúe con pregunta 13.
12. Considera que el impacto que las tecnologías de la transformación digital tendrán en su rubro serán:
 - a. Muy importantes
 - b. Poco importantes
 - c. Nada importantes
13. ¿Considera posible que la transformación digital genere nuevas oportunidades de negocio?
 - a. Sí. Continúe con pregunta 14.
 - b. No. Continúe con pregunta 15.
14. ¿Cuáles?
15. ¿En qué área de su rubro considera que avanza de forma más rápida? (Puede mencionar a más de una)
16. ¿Cuál considera que es el factor más importante a la hora de comenzar con un proceso de digitalización? (Puede seleccionar más de una opción).
 - a. Seguridad de datos
 - b. Resistencia al cambio
 - c. Presupuesto
 - d. Capacidades digitales de los colaboradores
 - e. Infraestructura digital
 - f. Tiempo de amortización de las inversiones
 - g. Falta de financiamiento
 - h. Desconocimiento de la tecnología

2. Resultados

Eje 1: Sobre la empresa

Pregunta 1: Nombre de la empresa.

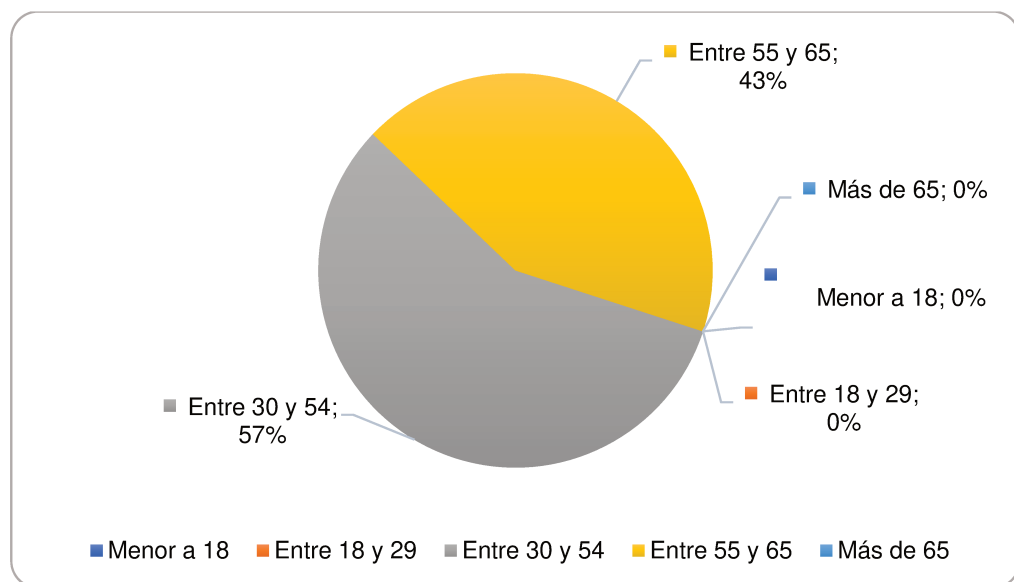
Tabla 8: Nombre de la empresa.

| |
|-----------------------|
| Limansky S.A. |
| EMC Muebles |
| UNITEC S.A. |
| Jerárquicos Salud |
| Sanatorio Diagnóstico |
| Colchonería Enriquez |
| Selex Hogar |

Fuente: elaboración propia.

Pregunta 2: Edad del entrevistado

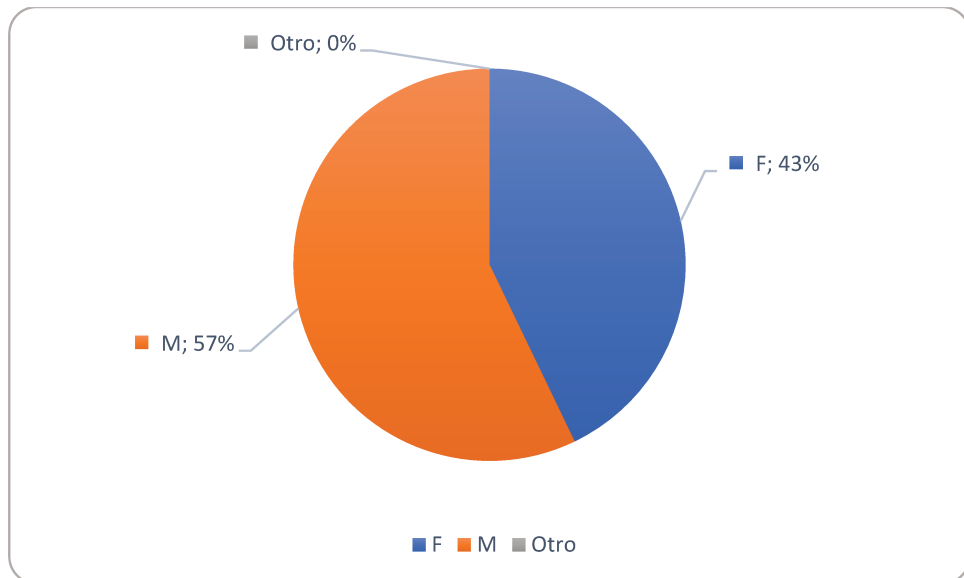
Gráfico 12: Edad del entrevistado.



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 3: Género del entrevistado

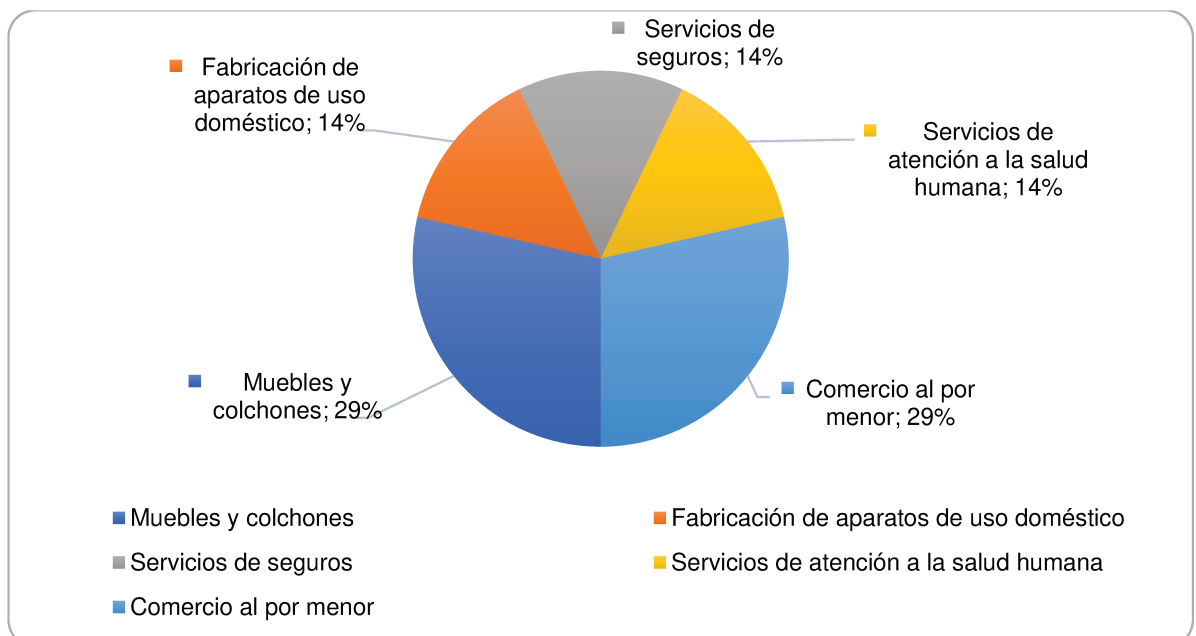
Gráfico 13: Género del entrevistado.



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 4: Rubro al que pertenece la empresa

Gráfico 14: Rubro al que pertenece la empresa⁷.

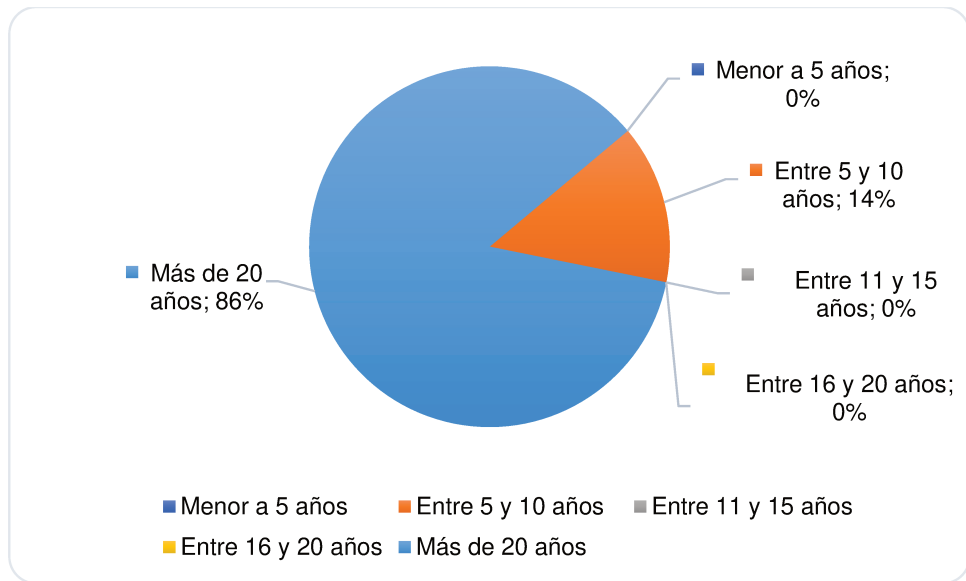


Fuente: Elaboración propia.

⁷Clasificación de actividades económicas según CLANAE 2010 – Actualización en año 2017.

Pregunta 5: Antigüedad de la empresa

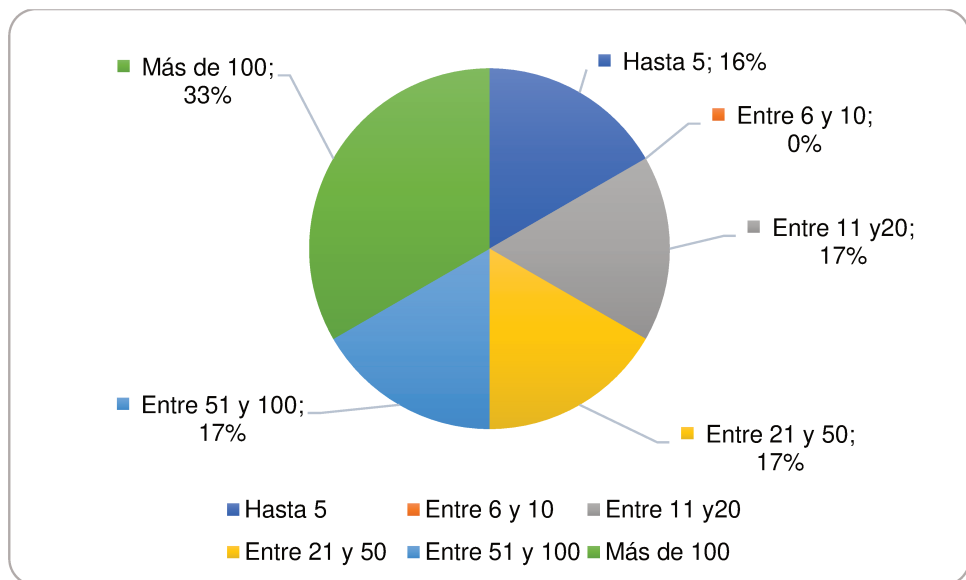
Gráfico 15: Antigüedad de la empresa.



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 6: Cantidad de empleados

Gráfico 16: cantidad de empleados.



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 7: Describa brevemente su negocio

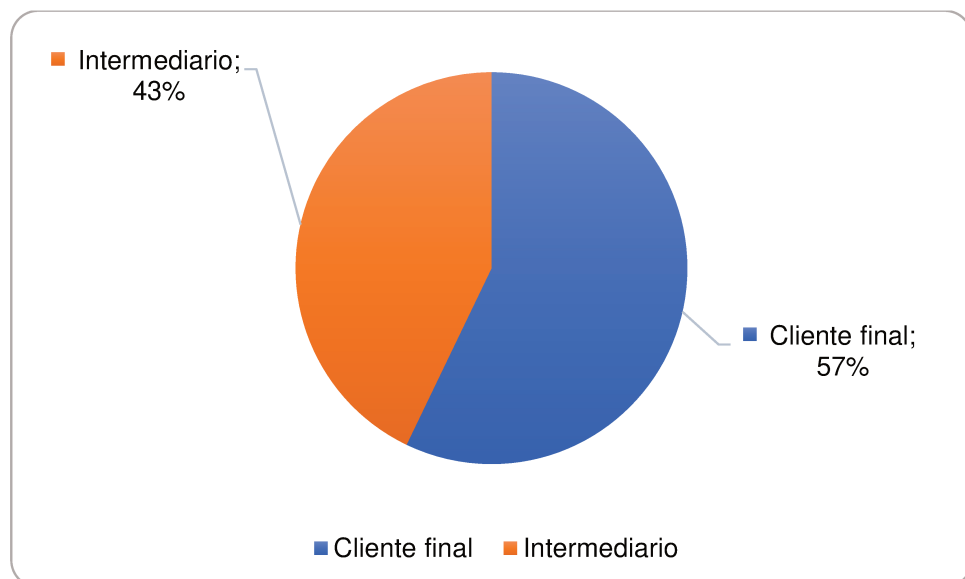
Tabla 9: Descripción del negocio.

| |
|--|
| LimanskyS.A. : <i>“Nos dedicamos a la fabricación de productos para el descanso”.</i> |
| EMC Muebles: <i>“Fabricamos muebles para el hogar y oficina”.</i> |
| UNITEC S.A.: <i>“La empresa se dedica a la fabricación de artículos para el jardín y el hogar”.</i> |
| Jerárquicos Salud: <i>“Brindamos servicios de salud a nuestros socios”.</i> |
| Sanatorio Diagnóstico: <i>“Nos dedicamos al diagnóstico, internación y tratamiento ambulatorio de distintas especialidades”.</i> |
| Colchonería Enríquez: <i>“Comercializamos colchones”.</i> |
| Selex Hogar: <i>“Vendemos electrodomésticos, muebles y juguetes”.</i> |

Fuente: elaboración propia.

Pregunta 8: Segmento de mercado principal al que se dirige su negocio

Gráfico 17: Segmento de mercado al que se dirige su negocio.

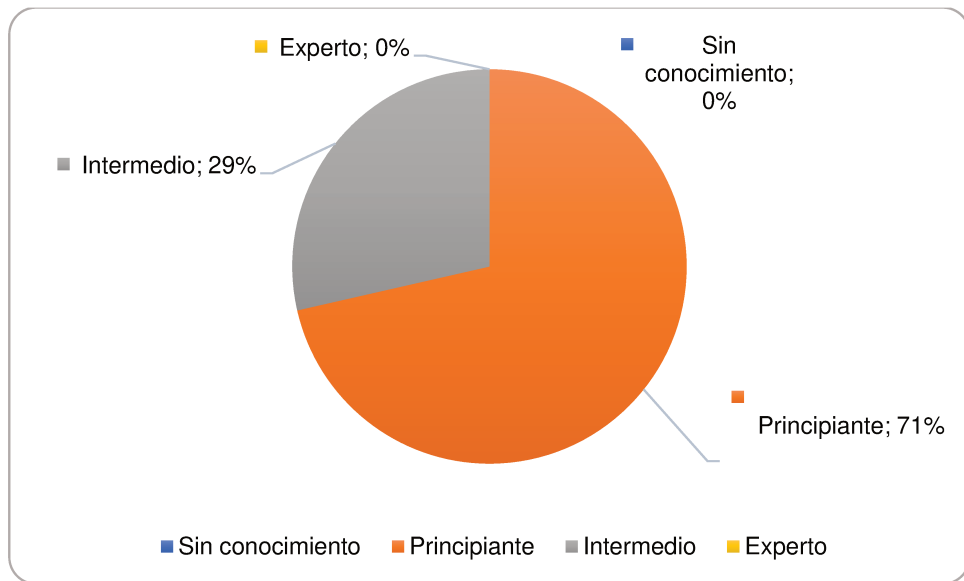


Fuente: elaboración propia.

Eje 2: Sobre transformación digital

Pregunta 9: En transformación digital se considera

Gráfico 18: Conocimiento de las empresas sobre transformación digital.



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 10: ¿A qué asocia el término "Transformación digital"?

Tabla 10: Asociación del término "Transformación digital".

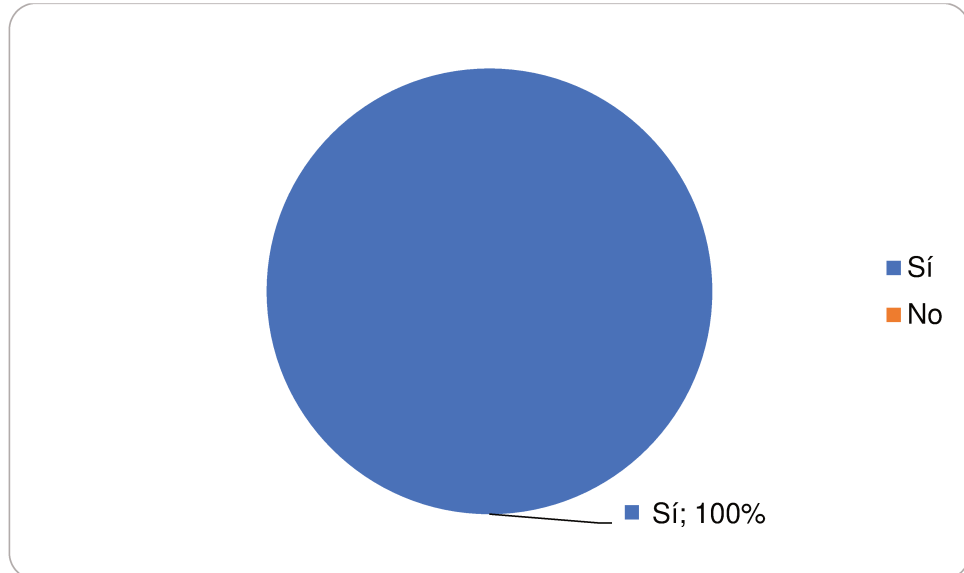
| |
|---|
| Limansky S.A.: <i>"Incorporar tecnología digital a los procesos de las empresas para optimizar los mismos".</i> |
| EMC Muebles: <i>"Transformar a la empresa para mejorar los procesos con nuevas tecnologías".</i> |
| UNITEC S.A.: <i>"Utilizar tecnologías diversas para reducir las gestiones manuales".</i> |
| Jerárquicos Salud: <i>"Cambio. Tecnología. Optimización".</i> |
| Sanatorio Diagnóstico: <i>"Mejorar la experiencia del cliente a través de la digitalización de procesos".</i> |
| Colchonería Enríquez: <i>"Nuevas tecnologías para reducir tiempos".</i> |
| Selex Hogar: <i>"Vender por internet. Eliminar el uso del papel y las gestiones manuales."</i> |

Fuente: elaboración propia.

Eje 3: Transformación digital en el entorno

Pregunta 11: En el rubro al que usted pertenece ¿está pasando por un proceso de transformación digital?

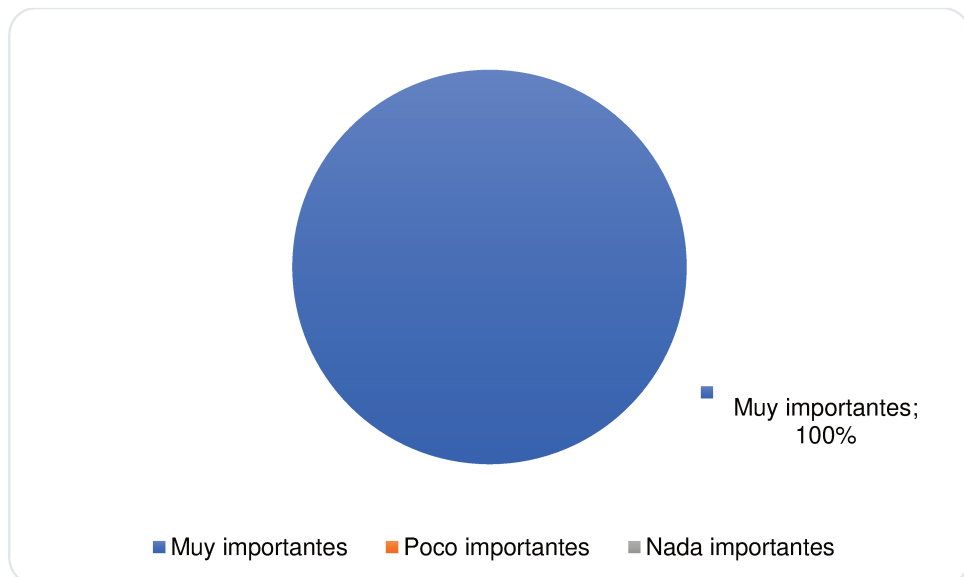
Gráfico 19: proceso de transformación digital en su rubro.



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 12: Considera que el impacto que las tecnologías de la transformación digital tendrán en su rubro serán

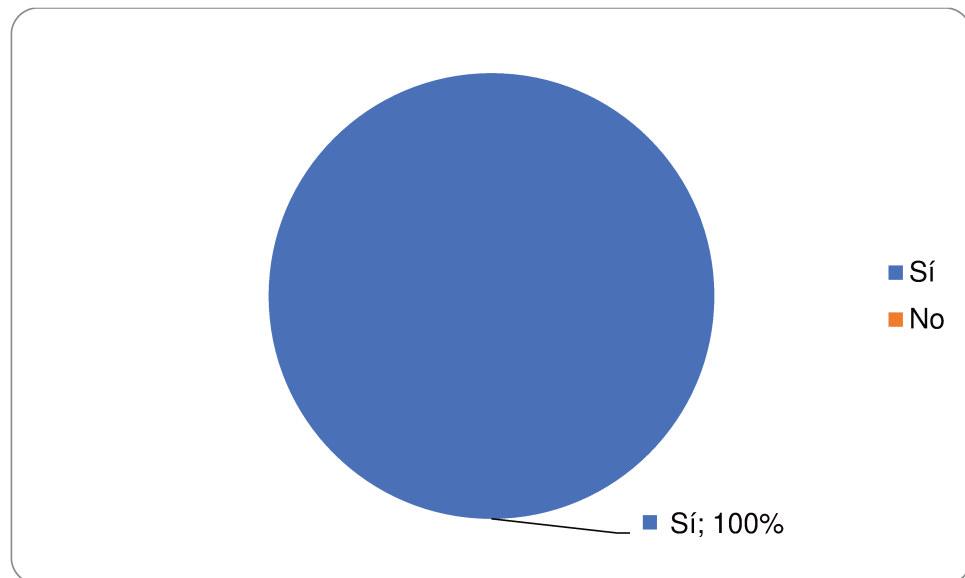
Gráfico 20: Impacto de la transformación digital en el rubro.



Fuente: elaboración propia.

Pregunta 13: ¿Considera posible que la transformación digital genere nuevas oportunidades de negocio?

Gráfico 21: Nuevas oportunidades de negocio a generarse por la transformación digital.



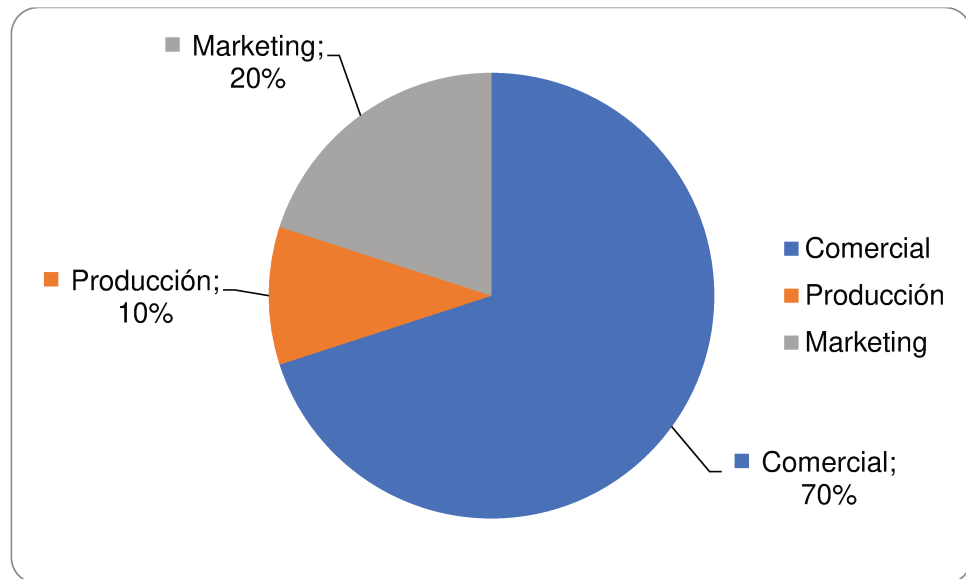
Fuente: elaboración propia.

Pregunta 14: ¿Cuáles?

| |
|---|
| Limansky S.A.: <i>“Ya nos las ha generado. Acompañamos a nuestros clientes en la comercialización de nuestros productos a través de sus plataformas de e-commerce. Seguramente contaremos con nuevas oportunidades que surjan por la implementación de nuevas tecnologías (como, por ejemplo, la realidad aumentada en nuestro rubro).”</i> |
| EMC Muebles: <i>“Nuevos clientes que trabajen con plataformas digitales”</i> . |
| UNITEC S.A.: <i>“Utilizar tecnologías diversas para reducir las gestiones manuales”</i> . |
| Jerárquicos Salud: <i>“Nuevos canales de comercialización”</i> . |
| Sanatorio Diagnóstico: <i>“Que la gente nos elija por ser más rápidos que la competencia en las gestiones”</i> . |
| Colchonería Enríquez: <i>“Otras formas de vender”</i> . |
| Selex Hogar: <i>“Nos dio la oportunidad de ofrecer los productos a través de Mercado Libre, además de nuestra clásica tienda física”</i> . |

Pregunta 15: ¿En qué área de su rubro considera que avanza de forma más rápida?

Gráfico 22: Áreas en las que impacta la transformación digital⁸.

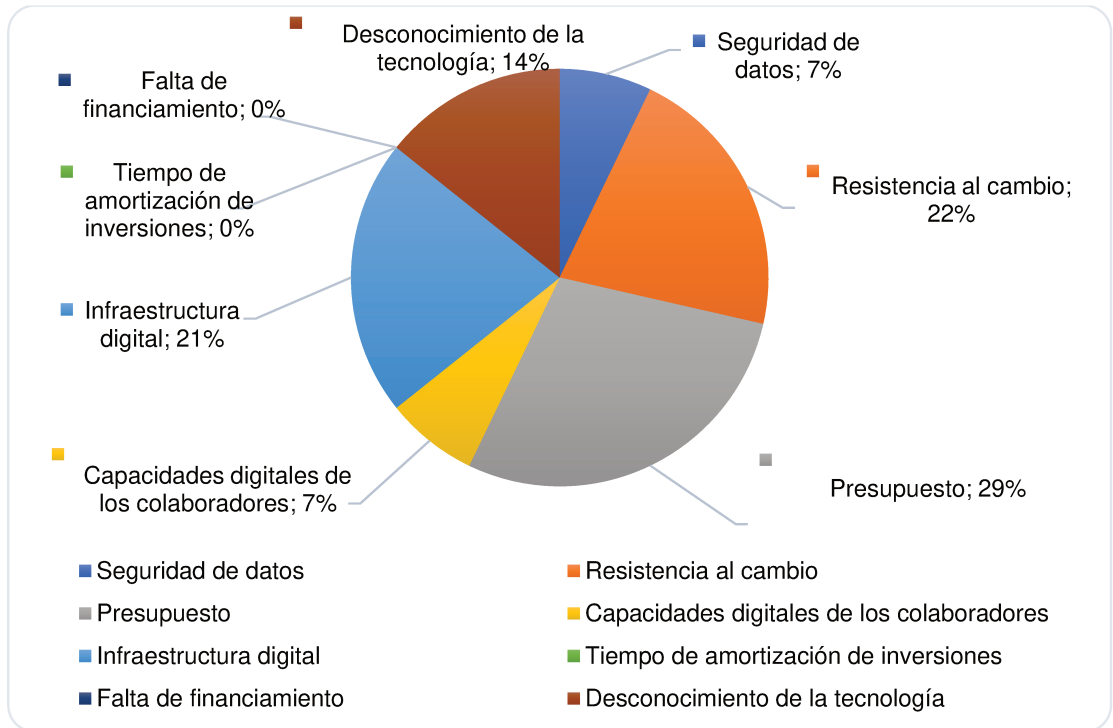


Fuente: elaboración propia.

Pregunta 16: ¿Cuál considera que es el factor más importante a la hora de comenzar con un proceso de digitalización?

⁸En esta pregunta se observan más de 7 respuestas ya que el encuestado podía mencionar a más de un área.

Gráfico 23: Factores importantes al iniciar un proceso de digitalización⁹.



Fuente: elaboración propia.

⁹En esta pregunta se observan más de 7 respuestas ya que el encuestado podía seleccionar más de una opción.

Anexo IV: Planilla de observación directa –Empresas

| Empresa | Sitio web | | | |
|------------------------------|---|--|---|---|
| | Puntos de venta online | Puntos de venta físicos | ¿Qué información le está brindando al cliente? | Velocidad del sitio (Verificada a través de la herramienta "PageSpeedInsights") |
| Limanksy | En el sitio web cuenta con un acceso para clientes - Botón "Acceso clientes". | En el sitio web muestra los centros de distribución disponibles en Argentina y Uruguay. | -Historia -Misión, valores -Centros de distribución -Marcas -Compromiso (políticas, informes, etc.) -Formulario de contacto. | -Ordenador: 74 -Móvil: 74 Se detecta que el sitio es relativamente responsivo para dispositivos móviles y ordenadores. |
| EMC Muebles | En su sitio web no posee una plataforma de e-commerce. | En su sitio web no detalla en dónde se pueden encontrar los productos. | -Familia de productos -Información institucional -Formulario de contacto | -Ordenador: 68 -Móvil: 21 Se detecta que el sitio no es responsivo para dispositivos móviles y mejora si se utiliza en ordenadores. |
| UNITEC S.A. | No posee en su sitio web propio. Se interpreta que no cuenta con canales de venta online. Sin embargo, en la sección "Puntos de venta" uno puede observar que existen productos disponibles en plataformas de e-commerce. | En el sitio web existe la sección "Puntos de venta" en donde se observan los diferentes clientes que comercializan los productos de UNITEC S.A. por provincia. | -Institucional -Certificaciones de calidad -Formulario de contacto -Productos que fabrica -Sección "Servicio técnico": ofrece un contacto con el cliente, un catálogo de repuestos y consejos prácticos para un buen uso de la cortadora de césped. | -Ordenador: 87 -Móvil: 63 Se detecta que el sitio es responsivo para el ordenador y menos responsivo para dispositivos móviles. |
| Colchonería Enriquez | Posee una plataforma propia de e-commerce en donde se pueden adquirir los diversos productos de la colchonería. | Muestra en la sección "Contacto" el lugar geográfico de la tienda física. | -Familia de productos -Formas de pago -Preguntas frecuentes -Información institucional -Contacto -Datos de envío -Plataforma comercial | -Ordenador: 98 -Móvil: 91 Se detecta que el sitio es responsivo para ordenadores como dispositivos móviles. |
| Selex Hogar | No posee. | | | |
| Jerárquicos Salud | No posee en su sitio web. Disponibiliza una app para poder adquirir los productos. | En la sección "Servicios" se disponibilizan todas las ubicaciones del sitio. | -Institucional -Servicios de salud -Educación -Noticias -Contacto -Manual de socio -Cartilla de prestadores -Teléfonos útiles -Productos | -Ordenador: 98 -Móvil: 100 Se detecta que el sitio es altamente responsivo para ordenadores como dispositivos móviles. |
| Sanatorio Diagnóstico | No posee en su sitio web. | En el inicio de la página se muestra la ubicación geográfica. | -Institucional -Unidades prestacionales -Horarios de atención -Servicios -Diferenciales -Servicios disponibles. | -Ordenador: 66 -Móvil: 5 Se detecta que el sitio no es responsivo para dispositivos móviles y mejora si se utiliza en ordenadores. |

| Empresa | Redes sociales | | Observaciones |
|--------------------|--|----------|--|
| | Instagram | Facebook | |
| Limanksy | -No posee presencia en redes sociales. | | -La empresa elabora productos para el descanso de King Koil y Serta. Sin embargo, no se encuentra presencia en redes sociales de estas marcas en Argentina. |
| EMC Muebles | <p>-Poca presencia en redes sociales.</p> <p>-No se visualiza una lógica de posteos</p> <p>-Es dificultoso comprender las líneas de productos que poseen a la venta.</p> | | <p>-Al ingresar al sitio web se observan líneas de productos que luego no se condicen con las fotografías que aparecen en redes sociales.</p> <p>-El sitio web está en desarrollo y se observan posibilidades de mejora en diversos aspectos (por ejemplo: Sección "Dónde encontrar nuestros productos").</p> <p>-No posee posicionamiento en Facebook/Google Ads.</p> <p>-Se visualizan los productos en la plataforma comercial de Mercado Libre, pero al igual que en el sitio web/redes sociales, las fotografías son diferentes.</p> |
| UNITEC S.A. | <p>-A partir de los últimos meses, se observa una presencia uniforme.</p> <p>-Se destaca el lanzamiento de la nueva temporada.</p> <p>-Se fortalecen otras líneas de productos, como los ventiladores.</p> <p>-Aún muestran poca presencia las bordeadoras y desmalezadoras.</p> | | <p>Comercializa los repuestos a través de la plataforma Mercado Libre.</p> <p>Existen únicamente dos vendedores de repuestos en Mercado Libre de la marca SeverBon. El primer caso posee más variedad y el segundo ofrece únicamente los motores. Los repuestos que se comercializan a través de la marca Severbon en Mercado Libre, corresponden únicamente a cortadoras y bordeadoras. En lo que respecta a ventiladores y desmalezadoras, no se ofrecen repuestos de la marca a través de este canal.</p> <p>Los repuestos están clasificados en el catálogo disponible en el sitio web según las partes de la cortadora. Sin embargo, en Mercado Libre existen tres: cuchillas - carreteles - otros. Esta última sección podría desagregarse y facilitar la búsqueda a cualquier usuario (otras clasificaciones según los repuestos disponibles en ML: carcasas - tapa trasera - bujes - motores - turbinas - tapa de motor)</p> <p>A diferencia del sitio web, en ML no se encuentran todos los repuestos disponibles. En la mayoría de los casos, se disponibiliza una fotografía. Al analizar otros repuestos de otros equipos, en algunas ocasiones se detalla el lugar en el que se ubica en el equipamiento.</p> <p>Siguiendo con las fotografías, en diversos casos se registra la misma (ejemplo cuchilla) en "posteos" diferentes. Si el producto aplica para más de un producto, podría unificarse en un único posteo y trabajar en enriquecer menos cantidad de productos.</p> <p>Las fotografías no son uniformes (fondos de diferentes colores, no cuentan con el logo de la marca, se suma una imagen correspondiente a UNITEC-que no se asocia a SeverBon).</p> <p>Con respecto a la competencia: no se encontró comercializando repuestos a través de Mercado Libre. Al ingresar a sus sitios web, se observó la exposición clara, organizada y uniforme de los repuestos en el sitio web.</p> |

| Empresa | Redes sociales | | Observaciones |
|------------------------------|---|--|---|
| | Instagram | Facebook | |
| Colchonería Enriquez | -No posee. | -Existe una presencia activa en esta plataforma, con el uso de las diversas herramientas que propicia Facebook. -Existe uniformidad en los posteos. -Se observan secciones de interacción con el usuario como por ejemplo "Consejos de salud". | -Posee presencia en plataforma de Google Ads. |
| Selex Hogar | -No posee. | Al no contar con sitio web disponible, su página de Facebook es muy completa. Disponibiliza información sobre sus productos, ubicación geográfica, promociones, descuentos, plataforma de e-commerce, interacciones con usuarios. | -El perfil de Mercado Libre posee buena puntuación y reputación. -No cuenta con publicidad en Facebook/Google Ads |
| Jerárquicos Salud | -El uso de la red social se incrementó en el último año. -Se percibe mayor informalidad que en Facebook. | -Funciona como un sitio web paralelo. Si bien no posee toda la información disponible con la que el sitio cuenta, se observa gran actividad, información, interacción con usuarios y posteos uniformes con Instagram y Sitio. | -Posee anuncios pagos en la plataforma de Google. -Presencia en diversos puntos del país. |
| Sanatorio Diagnóstico | -No posee presencia en redes sociales. | | -Posee anuncios pagos en la plataforma de Google. -Existen perfiles alternativos (En Facebook) desarrollados por usuarios que visitaron el Sanatorio. -Posee Instagram sobre Educación (Jornadas, talleres, seminarios) dirigida a la comunidad en general. |

| Empresa | Competencia |
|-----------------------|---|
| Limanksy | -Presencia en redes sociales (Instagram y Facebook) con uniformidad en los posteos. -Anuncios pagos en plataformas de Google y Facebook. |
| EMC Muebles | -Si bien la presencia en redes sociales es baja (Por ejemplo, posee un perfil de Facebook en lugar de una página), el sitio web está mejor desarrollado, las fotografías son acordes a las líneas de productos vigentes, existe mayor información disponible sobre dónde comprar los productos, cómo es el proceso de adquisición de muebles. |
| UNITEC S.A. | Sobre redes sociales: -en cantidad de posteos están muy similar (entre 9 y 12 posteos por mes). -interacción con el usuario. Por ejemplo: "Consejos" - Videos con preguntas frecuentes de los usuarios. -desarrollo de videos y gif animados -comunicación de medios de pago y cuotas sin interés. -poca presencia de desmalezadoras. Sobre sitios web: -tienen su propia plataforma de e-commerce en donde comercializan diversos productos. Sin embargo, en lo que respecta a repuestos, no se encontró canales para la comercialización de ellos. |
| Colchonería Enriquez | -En lo que respecta a redes sociales, tampoco posee Instagram. Si bien los posteos son menos atractivos, se demuestra mayor interacción con los usuarios (sorteos, adivinanzas, consejos, salutations, etc.). -Sitio web: el sitio posee campos similares. Se midió su velocidad y se detectó que es menor que la de Colchonería Enriquez (móvil 90 - ordenador 86). |
| Selex Hogar | -La competencia cuenta con plataformas propias de e-commerce. -Disponibiliza un catálogo online con todos los productos disponibles. -Ofrecen atención personalizada y a través de medios digitales como sitio web, WhatsApp, chat online. -No posee anuncios pagos en Google/Facebook Ads. |
| Jerárquicos Salud | -Se observa una estética similar en todos los medios digitales (Instagram, Facebook, YouTube, sitio web). -Posee anuncios pagos en Google y Facebook. -Poseen campañas para prevenir malos hábitos. |
| Sanatorio Diagnóstico | -Posee el sistema de solicitud de turnos a través de diversos canales digitales (sitio web, WhatsApp). '-Los pacientes pueden hacer un seguimiento de su historial de turnos en la institución. -Utilizan nuevas tecnologías para disponibilizar estudios en el celular (a través de códigos QR). -En redes sociales enfatizan sus servicios, la posibilidad de tomar los turnos a través de la web, el auspicio a Clubes de la ciudad de Santa Fe, celebración de días festivos, consejos útiles para pacientes, nuevos beneficios para clientes. |

Anexo V: Hoja de ruta para la gestión del modelo de las 4C.

Consideraciones del modelo:

Es único y con posibilidades de ser adaptado y ajustado a diferentes sectores, entornos industriales, tipologías de marketing, empresas. El mismo puede ser aplicado en las organizaciones con el objetivo de:

- lograr potenciar la presencia
- simplificar el accionar en entornos digitales

Puede aplicarse en organizaciones que no poseen áreas propias de comunicación y/o marketing (o en áreas que no han evolucionado lo suficiente en temáticas digitales como para expandirse) y/o en empresas que están siendo atravesadas por procesos de transformación digital.

Activo digital: lugares/espacios (físicos/digitales) en donde es esperable recibir una visita / acercamiento por parte de un comprador, usuario y/o empresa para indagar acerca del rubro de la empresa o de los productos. Cuando se habla de “rubro”, se hace referencia a información general de la categoría. En “empresa”, se propone conocer quién está vendiendo, cuál es la historia, trayectoria, posicionamiento e imagen. Para el caso de “producto”, se refiere a todo lo relativo a él.

En marketing tradicional, un activo es el punto de venta, mientras que en marketing digital puede ser la plataforma de e-commerce, el sitio web, las redes sociales. Hasta aquí resulta clara la diferencia, pero es importante resaltar que un activo digital también puede considerarse como la presencia en un medio de comunicación en donde la organización habla sobre ella o promociona algún producto. Es decir, el activo hace referencia a todo lugar en el que la persona podrá generar contacto con la empresa.

| | | |
|---|--|--|
| <p>Etapa 1: ¿Se alinean las estrategias de marketing/comunicación a los objetivos de la organización?</p> | | |
| <p>Etapa 2:</p> <p style="text-align: center;">CONTENIDO</p> <p><i>“Un producto que no se exhibe, no se vende. Un producto que se exhibe mal, se vende mal”.</i></p> | <p>Etapa 3:</p> <p style="text-align: center;">CREATIVIDAD</p> <p><i>“No es suficiente con una correcta exhibición, por lo que hay que destacarse”.</i></p> | <p>Etapa 4:</p> <p style="text-align: center;">COBERTURA</p> <p><i>“Ser creativos no es suficiente, nos tienen que ver”.</i></p> |
| <p><i>Preguntas clave:</i> Los lugares donde los consumidores, compradores, usuarios, empresas encuentran a la organización, ¿están preparados para recibir el tráfico/ el nivel de contenido? Estos lugares, ¿poseen el nivel de contenido de acuerdo a: los estándares de la industria/ a lo que sí posee el marketing tradicional/ al mínimo esperado/ a la evaluación de alternativas? ¿Realizan las empresas acciones para generar tráfico a sus activos digitales?</p> <p><i>Recomendaciones:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Analizar el proceso de compra y comportamiento del consumidor. 2) Verificar la posibilidad de desarrollar un activo de manera propia para estas etapas. 3) Listar y jerarquizar los activos. 4) Definir criticidad. 5) Establecer estándares para cada activo digital. | <p><i>Preguntas clave:</i> ¿Cómo hacer para estar de una manera diferente de los estándares de los competidores?</p> <p><i>Recomendaciones</i> Existen diversas metodologías para desarrollar acciones creativas que excedan la propuesta de valor. Será crucial:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Identificar qué aporta la organización a sus clientes que la transforman en una opción diferente. 2) Estudiar al cliente para detectar en qué lugares es propicio desarrollar algo distinto. | <p><i>Preguntas clave:</i> ¿Está desarrollando la organización las estrategias de tráfico necesarias para que las acciones de contenido y creatividad sean realmente visibles? ¿Conocen mis consumidores los activos digitales de los que dispongo? ¿Qué acciones genero para propiciar el tráfico a los activos digitales?</p> <p><i>Recomendaciones:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Trabajar sobre medios tradicionales y digitales. 2) Conocer las maneras de generar tráfico. |
| <p>Transversal a Etapas 1 – 2 – 3 – 4</p> <p style="text-align: center;">CONTROL</p> <p><i>“Lo que no se mide, no se puede controlar. Lo que no se controla, no se puede mejorar”.</i></p> | | |
| <p>Medir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avance en el contenido, creatividad y cobertura: definido el plan a desarrollar en cada una de las C descritas anteriormente, verificar que los pasos definidos se estén concretando en materia de activos digitales. • Impacto de las estrategias utilizadas: en el que se verifica cuán efectivo es el desarrollo de ellas. | | |