



**Trabajo de Investigación Final**

Fuentes, Juan Ignacio; Modugno, Matías Nahuel; Oliveto, Sebastián Matías

Profesora Mónica De Arteche

Año 2012

## RESUMEN

Esta investigación se ha centrado en la descripción y el análisis de la situación actual de las herramientas del e-marketing utilizadas por las PyMEs argentinas, así como también en la identificación y catalogación de estas herramientas y sus beneficios. Además, se ha comparado el modelo argentino con el italiano, con el principal objetivo de revelar las principales similitudes y diferencias entre los dos paradigmas.

Debido a esto, se ha desarrollado una investigación cualitativa con un total de trece entrevistas personales. Tres de los entrevistados eran expertos acreditados en estos temas, mientras que los otros diez eran gerentes y dueños de diez PyMEs cuidadosamente seleccionadas (muestra intencional). Los datos obtenidos de cada entrevista se analizaron y, luego de la última de ellas, se completó un estudio descriptivo detallado.

La principal conclusión del trabajo de campo realizado fue que la mayoría de las empresas entrevistadas limitaba el uso de herramientas del e-marketing sólo a la implementación de un sitio Web corporativo y a la tenencia de un perfil en la red social Facebook. De acuerdo con el análisis presentado en el documento considerado (TIC), según los expertos, las herramientas más utilizadas a nivel corporativo son: sitios Web, redes sociales y marketing por e-mail. En todos los casos, sin excepción, los expertos coincidieron en que los beneficios del e-marketing superan ampliamente sus costos de implementación, aunque este hecho parezca certero para las propias empresas.

Por lo tanto, a partir de la investigación realizada, se concluyó que, hasta ahora, muchas empresas no han adoptado las nuevas herramientas del marketing electrónico. Las causas subyacentes de estos fenómenos están relacionadas, por un lado, con el tamaño y la complejidad de la tecnoestructura de las empresas, y por el otro, con las percepciones y apreciaciones subjetivas de los directivos a cargo de ellas.

En resumen, el trabajo de investigación permitió evaluar el escenario actual y las tendencias futuras del e-marketing en las PyMEs argentinas, detectando sus causas e identificando distintos patrones.

**Palabras Clave:** PyMEs – E-Marketing – Herramientas – Adaptación

## ABSTRACT

This Research has focused on the description and analysis of the current status of the e-marketing tools used by Argentinean SMEs and also in the identification and catalogation of these tools and their benefits. Furthermore, we have compared the Argentinian vs. Italian model, with the main objective of revealing the main similarities and differences between the two paradigms.

Because of this, we have developed a qualitative research with a total of thirteen interviews. Three of the interviewed were accredited experts in this topic. The other ten were managers and owners of ten SMEs carefully selected. The data obtained from each meeting was analyzed and a detailed descriptive study was made after the last of them.

The main conclusion of the fieldwork was that most of the interviewed companies limited the use of e-marketing tools to the implementation of a corporate Web site plus a profile on the Facebook social network. In accordance with the discussion presented on this paper (TIC), the experts said that the most used corporate tools are: website, social networks and e-mail marketing. In all cases, without exception, experts agreed that the benefits of e-marketing outweigh by far the costs of implementation, although this fact is not true for other companies.

So, from the research conducted, it was concluded that, up to now, many companies haven't adopted the new tools of electronic marketing. The underlying causes of these phenomena are related, on the one hand, with the size and complexity of the business and technical structure, and on the other, with the feelings and subjective assessments of managers in charge of them.

In summary, the research allowed us to evaluate the current situation and future trends of e-marketing in Argentine SMEs, and to detect and identify the reasons of its different patterns.

**Key Words:** SMEs – E-Marketing – Tools – Adaptation

# ÍNDICE

<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>8</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>10</b>
<b>Capítulo 1: PyMEs</b>	<b>11</b>
1.1 Características de las PyMEs en Argentina	11
1.2 Estructura tecnológica informática en las PyMEs	14
1.3 Cómo se adaptan las PyMEs ante los cambios tecnológicos que acontecen	16
<b>Capítulo 2: e-Marketing y las PyMEs</b>	<b>17</b>
2.1 Principales características del e-marketing	17
2.2 Herramientas del e-marketing: del sitio web a las redes sociales	20
2.3 Motivos que impulsan a las PyMEs a implementar herramientas del e-marketing	26
2.4 Impacto del e-marketing en los clientes	30
<b>Capítulo 3: Comparación con el extranjero</b>	<b>32</b>
3.1 Importancia del análisis del modelo italiano	32
3.2 Similitudes y diferencias con el modelo las PyMEs argentinas	35
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>38</b>
<b>INVESTIGACIÓN DE CAMPO</b>	<b>42</b>
<b>Justificación y Resumen de las Entrevistas con los Expertos</b>	<b>42</b>
Justificación de la Selección de los Expertos	42

Resumen de la entrevista a Ramiro Casabella	43
Resumen de la entrevista a Vicente Donato	44
Resumen de la entrevista a Paula Veyretou	46
<b>Justificación Y Resumen Del Documento</b>	<b>47</b>
Justificación de la Selección del Documento	47
Resumen del documento de las TIC	48
<b>Justificación Y Resumen De Las Entrevistas Con Los Gerentes De Las Pymes</b>	<b>49</b>
Justificación de la Selección de las PyMEs	49
Resumen de las PyMEs	51
Análisis Ozgood	56
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>60</b>
<b>IMPLICANCIAS</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>64</b>
<b>Entrevistas a Expertos</b>	<b>64</b>
Entrevista a Vicente Donato	64
Entrevista a Ramiro Casabella	71
Entrevista a Paula Veyretou	75
<b>Entrevistas a PyMEs</b>	<b>79</b>
Entrevista a Alejandra L'Epíscopo (Facecolor)	81
Entrevista a Felipe Tienda (Automotores la Barrera)	85
Entrevista a Ignacio Posada (Cabañas el Jardín)	89

Entrevista a Adalberto Fuentes (Asmi) _____	94
Entrevista a Stella Maris Serrano (Suevia) _____	98
Entrevista a Adriel Parente (Alea) _____	103
Entrevista a Omar Gómez Abregú (Valenciano) _____	108
Entrevista a María Tomaselli (ALP Group) _____	111
Entrevista a Héctor Eduardo (Los Aromos) _____	115
Entrevista a Paula Veyretou (Comervia Group) _____	119
<b>“Las TIC, claves para la gestión del marketing en las PyMEs” _____</b>	<b>123</b>
<b><i>Bibliografía</i> _____</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, las PyMEs de nuestro país no aprovecharían todas las oportunidades que e-marketing ofrece con respecto a la forma de hacer negocios, ya sea mediante las ventas por internet, “*branding*”, atención al cliente y servicios post venta, entre otros. Esto podría deberse, entre diversas causas, a la falta de conocimiento del manejo de Internet, la ausencia de empleados especialistas en estas herramientas y la resistencia cultural que oponen ante este tipo de innovaciones.

Hoy por hoy este tipo de empresas continuarían aplicando estrategias tradicionales de marketing y relegan a un segundo plano las nuevas tendencias de comercialización que se han desarrollado debido al crecimiento exponencial que ha mostrado Internet en la última década.

Por esta cuestión, nos propusimos analizar la situación actual de las PyMEs en relación a dicha manera de gestionar los negocios y cómo podrían éstas mejorarla y optimizarla.

De esta manera, los objetivos que nos planteamos para el siguiente trabajo de investigación son principalmente los siguientes tres:

Analizar la situación actual de las PyMEs en lo que respecta a la utilización de Internet para gestionar sus negocios;

Clasificar las principales herramientas de e-marketing según los beneficios que otorgan a las PyMEs;

Evaluar la viabilidad y conveniencia de elegir entre las distintas herramientas del e-marketing considerando los beneficios que puedan otorgar y la respuesta a necesidades existentes.

El interrogante que se desprende de este planteo es el siguiente:

¿Cómo las PyMEs podrían aprovechar las herramientas que brinda el e-marketing para optimizar sus negocios?

## AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría que estas líneas sirvieran para expresar nuestro más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, en especial a la Dra. Mónica Regina de Arteche, directora de esta investigación, por la orientación, el seguimiento y la supervisión continúa de la misma, pero sobre todo por la motivación y el apoyo recibido a lo largo de este cuatrimestre.

También queremos agradecer a todas aquellas personas que nos dieron la posibilidad de realizarles las entrevistas. Por un lado, a los profesores Paula Veyretou, Ramiro Casabella y Vicente Donato. Por otro lado, a todos aquellos gerentes de las distintas empresas a las que visitamos: Felipe Tienda, María Tomaselli, Ignacio Posada, Adriel Parente, Stella Maris Serrano, Alejandra L'Episcopo, Héctor Eduardo, Adalberto Fuentes y Omar Gómez Abregú.

Por último, un agradecimiento muy especial que merece la comprensión, paciencia y el ánimo recibidos de nuestra familia y amigos.

A todos ellos, muchas gracias.

## MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico del presente trabajo se ha dividido en tres capítulos. El primer capítulo, nombrado “PyMEs”, hace referencia a las características de las PyMEs en Argentina con respecto a su cultura organizacional y la delegación de decisiones, haciendo hincapié, principalmente, en las empresas de carácter familiar. También se menciona cómo las organizaciones adquieren, de manera escalonada, una mejor estructura tecnológica, debido al alto costo que ello representa para las pequeñas y medianas empresas. Por último, se hace mención a cómo se adaptan estas firmas a los diversos cambios tecnológicos que surgen con el paso del tiempo.

En el segundo capítulo, denominado “E- Marketing y las PyMEs”, se tratan principalmente tres temas. El primero de ellos cuenta cómo fueron modificándose los modos de promoción utilizados por las empresas ante la aparición de Internet, en el año 1990. El segundo de ellos comenta qué herramientas existen hoy en día para mejorar la forma de promocionar los productos y/o servicios a través de la Web, y, de esta manera, captar la atención de los usuarios. El tercero de ellos explica brevemente las razones que impulsan a las organizaciones a implementar este tipo de instrumentos comerciales y cómo impactan en la mente de los usuarios.

En el tercer capítulo se analiza el caso de las PyMEs italianas, debido a la importancia que representan para toda Europa y el mundo. Adicionalmente, se detallan cuáles son las principales similitudes y diferencias que tiene este modelo con el argentino, en lo referido a la modalidad de negocio. De esta comparación surgirán los principales parangones entre ambos sistemas.

## Capítulo 1: PyMEs

### 1.1 Características de las PyMEs en Argentina

En Argentina, las pequeñas y medianas empresas son amplia y predominantemente de carácter familiar. Según la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (perteneciente al Ministerio de Industria y Turismo de la Nación), el país cuenta con más de 650.000 PyMEs, que representan el 99,6% del total de unidades económicas, aportando casi el 70% del empleo, el 50% de las ventas y más del 30% del valor agregado. Por otro lado, más específicamente, y según informes de la Unión Industrial Argentina, las mismas representan el 99,5% de la cantidad de establecimientos industriales, generando el 74% del empleo y el 54% del valor agregado. Una alta proporción de ellas son firmas concebidas y administradas por grupos familiares, y dicho perfil se refleja tanto en lo referente a la propiedad de la empresa como en el tipo de gestión empresarial que adoptan sus gestores.

Este carácter familiar de las empresas repercute en diversos aspectos del funcionamiento económico y productivo de la firma; como por ejemplo, en el nivel de centralización en la toma de decisiones, en la incapacidad de expansión en filiales de difícil control personalizado, en el tratamiento familiar que asume el patrimonio de la firma, en la importancia asignada a la experiencia personal en temas vinculados con la gestión comercial y productiva, entre otros.

Por otra parte, al hablar de las particularidades de este tipo de empresas, es elemental destacar aquellas características que son un requisito necesario para ser consideradas como PyMEs legalmente. Para la ley argentina, las pequeñas, medianas y micro empresas deben cumplir con ciertos parámetros cuantitativos y cualitativos para considerarse bajo el alcance de dicha denominación, como ser el personal ocupado, el volumen de facturación anual, el valor de sus activos y su independencia económica de sociedades mayores, ya sean éstas nacionales o internacionales. Estas cuantificaciones,

a su vez, están estipuladas dependiendo del rubro o sector al cual cada empresa pertenezca y en el cual desempeñe sus negocios.

Según las Leyes Nacionales 24.467/1995 y 25.300/2000 y la resolución 21/2010, son consideradas Micro, Pequeñas y Medianas empresas aquellas cuyas ventas totales expresadas en pesos no superen los valores establecidos en el cuadro que se detalla a continuación:

SECTOR					
TAMAÑO	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro Empresa	610.000	1.800.000	2.400.000	590.000	760.000
Pequeña Empresa	4.100.000	10.300.000	14.000.000	4.300.000	4.800.000
Mediana Empresa	24.100.000	82.200.000	111.900.000	28.300.000	37.700.000

Tabla A. Clasificación de las empresas por tamaño según volumen anuales de venta en pesos (Ley Nacional 24.467/1995)

Ahora bien, dicho carácter de las PyMEs implica un trasfondo de representaciones o signos determinados que hacen a la estructura organizativa de las mismas.

En cuanto a la toma de decisiones, la gestión empresarial de las PyMEs es de tipo centralizada, ya que las mismas se concentran y restringen a la única y personal voluntad de los dueños de las firmas. En muy pocos casos se recurre al uso de servicios públicos o privados de asesoramiento (como por ejemplo, cámaras o consultores). Este estilo de dirección autocrático trae aparejado tanto consecuencias positivas como negativas para las empresas, como pueden ser, por un lado, la rapidez en la toma de decisiones y, por el otro, la desmotivación y la falta de creatividad e innovación en aquellos empleados subordinados a los dueños. Esta manera de liderar las compañías puede deberse, en su mayor parte, a que los emprendedores no poseen, en su amplia mayoría, estudios formales y universitarios acerca de gestión empresarial, sino que su

conocimiento radica fundamentalmente en la experiencia y en un modo de administrar “*a prueba y error*”. Según Farinelli S. (1995-2005) *Sistemas locales de innovación*, “la educación formal promedio de los dueños con actividad empresarial ejecutiva directa es media (secundaria), completa (60%) o incompleta (20%). Los propietarios ejecutivos con educación terciaria completa se ubican entorno del 10%, correspondiendo un peso significativo a profesionales universitarios no técnicamente vinculados con las actividades.” Esta rigidez reside, principalmente, en la exacerbación del valor de la experiencia, utilizada como sustento de este determinado tipo de liderazgo.

Dos de sus compactas virtudes, como fueron mencionadas anteriormente, son su capacidad de reacción y su dinámica, mediante las cuales las PyMEs despliegan su arma más valiosa con respecto a otras conformaciones y estructuras empresarias de mayor envergadura. Sin embargo, esta ejecución de estrategias reactivas a lo largo de su vida institucional ha causado una tendencia en dichas empresas a dedicar una escasa porción de su tiempo a actividades formales de planificación. Generalmente, este tipo de emprendimientos se encuentran guiados por empresarios orientados a la acción y no tanto al planeamiento en sí, tal como lo conjeturan las escuelas tradicionales de negocios. Es decir, el largo plazo no es un horizonte contemplado permanentemente en el ámbito decisorio diario de quienes asumen responsabilidad sobre el curso de acción de la pequeña o mediana empresa.

## 1.2 Estructura tecnológica informática en las PyMEs

Una vez entendidas las características principales de las PyMEs, es menester analizar su estructura tecnológica e informática. Por lo general, las PyMEs tienden a realizar pequeñas inversiones escalonadas en lo que respecta a la tecnoestructura debido al carácter limitado de sus recursos. Las inversiones son progresivas y forman parte de un proceso semi continuo de tecnificación principalmente para satisfacer las necesidades y aprovechar las oportunidades del momento. Rara vez estas decisiones se toman en base a una estrategia determinada.

Comúnmente, las pequeñas y medianas empresas utilizan computadores para tareas puntuales y operaciones básicas, tales como el registro de datos administrativo-contables, la comunicación interna y externa y la búsqueda de determinada clase de información en la Web. El crecimiento desestructurado, sumado a la falta de políticas de gestión informática y el mantenimiento deficiente, puede generar grandes problemas cuando las operaciones alcanzan un determinado volumen.

La estructura tecnológico-informática de una empresa debe, necesariamente, agregar valor cuantificable para justificar la inversión en la que se incurre para su adquisición. Sin embargo, antes de poder explotar rentablemente dicha estructura, se debe certificar la seguridad tanto de la información como de los equipos. Para ello, debe contarse con políticas eficientes de seguridad de la información y de mantenimiento de los sistemas. Las políticas de seguridad se focalizan en proteger la información de una empresa de posibles spywares, virus, malwares y hackers mediante antivirus y firewalls actualizados, así como también mediante sistemas y protocolos de encriptación. De esta manera se puede asegurar la privacidad de la información, la veracidad de los datos y, a su vez, certificar la identidad de los usuarios. Por otro lado, el mantenimiento de los sistemas se extiende más allá del cuidado físico de los equipos o hardware (el cual es fundamental), también incluye el cuidado de los programas y el software. Es de vital importancia para una empresa contar con una política de sistemas bien determinada que evite la convivencia en una misma red de múltiples plataformas o sistemas operativos, o de distintas versiones de programas

que dificulte la circulación de información. De esta manera se evita la mayoría de los problemas referentes a la infraestructura informática.

Como se ha explicado anteriormente, este tipo de medidas de carácter defensivo no aportan valor por sí mismas, pero aseguran el correcto desarrollo de aquellas actividades generadoras de valor. Estas últimas constituyen una fuente medible de ingresos e implican beneficios de índole operacional, comercial y comunicacional. En el ámbito operacional, los beneficios se ven reflejados en una reducción de costos producto de una mejora de procesos. En otras palabras, una PyME puede utilizar las herramientas informáticas con el propósito de hacer más eficientes sus operaciones. Sin embargo, cabe destacar, que este proceso de tecnificación no es repentino, sino que es un proceso progresivo por fases que comienza con aquellas actividades simples y cuya adaptación no conlleva gran dificultad (por ejemplo, como el control de inventarios). Esto permitirá a la empresa no sólo mejorar sus procesos, sino también aprender y adquirir experiencia en la utilización de estas herramientas y aplicarlas, en un futuro, a un mayor número de actividades. Otros beneficios de la tecnología de la información son los de carácter comercial. Las TIC no sólo son perfectamente compatibles con la estrategia relacional que aplica la mayoría de las PyMEs, sino que permiten potenciar sus resultados facilitando su implementación. Las pequeñas y medianas empresas tienden a orientar su oferta de valor al trato personalizado y cercano con sus clientes, por lo cual necesitan contar con una buena base de datos interactiva que permita comprender la situación actual de la demanda. A su vez, esta información permite calcular todo tipo de métricas que pueden ser utilizadas para comprender a los clientes y el mercado, identificar tendencias y efectuar proyecciones, reconocer oportunidades de negocios y, consiguientemente, definir una estrategia de comercialización que las contemple. Finalmente se encuentran los beneficios comunicacionales de la Internet. La Web permite establecer comunicaciones directas e instantáneas entre dos puntos remotos con una sencillez única. No sólo permite una comunicación directa (vía plataformas de Chat como el Messenger, el Skype, el Business Conect, etc.), sino que facilita la transferencia de datos e información contenida en archivos y documentos, característica que hace que la Internet se aventaje de los medios de comunicación tradicionales como el teléfono y el fax.

### 1.3 Cómo se adaptan las PyMEs ante los cambios tecnológicos que acontecen

Analizar la situación actual de las PyMEs en Argentina con respecto a las herramientas de comercialización on-line será uno de los objetivos principales de este trabajo de investigación.

En principio podemos observar que las reacciones que tienen las distintas PyMEs ante los avances tecnológicos y comunicacionales son bastante dispares. Sin bien algunas saben explotar de manera eficiente todas las ventajas que ofrece la Internet, en su mayoría ignoran los beneficios que pueden obtener gracias a esta tecnología. Dichos beneficios implican una mejora sustancial tanto en el nivel de ventas de estas empresas, como en su penetración de mercado, su imagen de marca e incluso en sus operaciones internas.

No es de extrañar PyMEs hayan tenido grandes dificultades para responder de modo satisfactorio a las nuevas exigencias que surgen del nuevo contexto predominado por la tecnología. En la actualidad, la mayoría de las PyMEs parece manifestar un cierto nivel de resistencia al cambio producido de los avances informáticos. El vertiginoso ritmo al que evoluciona la tecnología ha generado desconfianza en la mente de los gerentes de estas empresas. Aunque cada vez es más evidente que la tecnología es un gran aliado para la gestión empresarial, en Argentina existe una clara subexplotación de las herramientas del marketing electrónico. La falta de formación e información, sumado a la desconfianza y al desconocimiento de los beneficios de estas herramientas, provoca que una gran cantidad de empresas sea, aún hoy, muy reacia a implantar la tecnología como elemento estratégico de marketing.

## Capítulo 2: e-Marketing y las PyMEs

### 2.1 Principales características del e-marketing

En principio, antes de comenzar a desarrollar los temas vinculados al e-marketing y las PyMEs, es primordial mencionar el concepto de marketing según Phillip Kotler, quien lo define como “el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”.

A través de los años, las industrias comenzaron a enfocarse en el cliente y en sus necesidades, pero descubrieron que era muy complejo lograr la satisfacción plena de todos sus consumidores ya que cada uno tenía distintas preferencias y valores. De esta manera, para que las empresas sean más efectivas y optimicen sus recursos, comenzaron a enfocarse principalmente en un solo segmento del mercado.

Dichos segmentos se caracterizan por tener clientes que tengan las mismas necesidades, lo que permite construir un producto o servicio específico para poder complacer a todos sus usuarios.

En los últimos años, el acceso a Internet ha crecido considerablemente, permitiendo un perfeccionamiento no solamente en la producción y elaboración de los productos y servicios, sino también en la manera de llegar al cliente de una forma más directa y económica. Es decir, esto permitió una comunicación a distancia en tiempo real que lograra disminuir los costos de los envíos que anteriormente sólo se daba por correspondencia.

Estas técnicas implementadas por algunas empresas hacen referencia al concepto de e-marketing, que implica la utilización o el manejo de Internet para poder establecer un contacto con los potenciales clientes, convertirlos en tales y, posteriormente, fidelizarlos. Sumado a esto, otro motivo que conlleva a las empresas a utilizar dicha herramienta es el bajo coste y la posibilidad de recaudar información relevante con respecto a las preferencias de sus usuarios y, de esta manera, ser más eficientes a la hora de realizar distintos proyectos de inversión.

Algunas de las técnicas utilizadas por las empresas son los avisos en páginas web, la mercadotecnia de bitácoras o blogs, la mercadotecnia en buscadores y, principalmente, la utilización de redes sociales. La mercadotecnia permite a los clientes conocer las características del producto que pretenden adquirir, y esto se logra a través de una buena comunicación. Con el mercado electrónico, los procesos de comunicación se simplifican considerablemente, pudiendo alcanzar a mayor cantidad de clientes en un corto plazo y con un costo mínimo de inversión.

A comienzos de los años 90, comenzaron a aparecer en páginas web las primeras incursiones del e-marketing, con la finalidad de brindar información respecto a un determinado producto. Años más tarde, debido a la evolución de la tecnología, se permitió la realización de avisos publicitarios con contenido gráfico, logrando de esta manera captar la atención de los navegantes.

El e-marketing ha avanzado tan rápidamente en este último tiempo que se ha convertido en una herramienta fundamental para las empresas al momento de desarrollar un negocio. Por eso, hoy en día, es muy complejo mantenerse en el mercado sin poder satisfacer las necesidades, y esta crucial tarea puede lograrse a través de la utilización de Internet.

En resumen, se puede decir que el cambio más importante del nuevo mundo digital es la posibilidad de interrelacionarse en cualquier lugar y a todo momento. A esto se lo denomina *marketing digital*.

Esta “revolución digital” está creciendo de manera constante en el mundo global. Anteriormente, cuando se creó la Internet, sólo aquellos expertos podían hacer uso de la misma. En la actualidad, la tercera parte de la población mundial se encuentra conectada, y muchos de ellos son jóvenes inexpertos en el manejo de la web. Esto se debe, en gran parte, a la existencia de las redes sociales, entre las cuales se encuentran Facebook, Twitter, YouTube, entre otras.

Debido a esta revolución que se extiende a gran parte de las empresas, el marketing debe adecuarse a estos avances tecnológicos. Kotler, en uno de sus libros (El

marketing según Kotler), plantea como crear, ganar y dominar mercados. Para lograr esto, insiste en el abandono del viejo marketing, que consiste principalmente en lograr captar mayor atención de nuevos clientes que fidelizar a aquellos usuarios existentes, y vender productos o servicios sin comprender las necesidades que los consumidores desean.

Muchas PyMEs que continúan con esta vieja idiosincrasia, no han adquirido ningún nuevo enfoque estratégico de marketing que les permitiese hacerse de una cartera de clientes habituales que les proporcionasen una fuente estable de ingresos. Por lo tanto, esto podría perjudicar, en un futuro, a las diferentes empresas debido a que gran parte de la población tiene acceso a la Internet minada de competidores y esto provocaría una gran volatilidad en la demanda generando inestabilidad en las ventas.

## 2.2 Herramientas del e-marketing: del sitio web a las redes sociales

Como se ha mencionado anteriormente, muchas empresas no hacen uso de las herramientas que brinda la web. Entre las más importantes, se pueden mencionar:

- Blogs o Bitácoras: son aquellos espacios web que pueden ser tanto personales como de una empresa, en los cuales los autores pueden publicar información de manera cronológica. Además, son espacios en los cuales se pueden realizar comentarios (por eso se dice que son colaborativos). Los blogs pueden ser sobre marcas, productos o servicios. La utilización de blogs puede tener diversos fines, como divulgar ideas y contenidos, crear una comunidad o informar rápidamente a los clientes y mejorar la atención al mismo.

- Banners: es un formato publicitario en Internet. Se crean con imágenes, o con animaciones creadas a partir de tecnologías como Adobe Shockwave, Java y, fundamentalmente, Flash. Su objetivo es atraer usuarios hacia el sitio Web del anunciante que paga por su inclusión.

- Wikis: esta aplicación permite que varios usuarios puedan editar un documento de manera simultánea, favoreciendo el trabajo en equipo y evitando esperar la participación de otro integrante como sucede en el correo electrónico.

Una organización puede instaurar un wiki interno, así como también uno de atención a los clientes. El primero consiste en el intercambio de ideas entre el personal de la empresa, y el segundo, en conocer cuales son las primeras necesidades de sus clientes. Además, se puede realizar un wiki de producto, servicio o marca con sus respectivas características, funcionalidades y aplicaciones.

- Páginas web: Es el nombre de un documento o información al que puede accederse mediante un navegador. Dicha información puede encontrarse en formato HTML o XHTML y puede facilitar el acceso para navegar en otras páginas mediante enlaces de hipertexto.

Disponer de una página web resulta de vital importancia para una empresa, ya que, por un lado, permanece funcionando las 24 horas del día los 365 días del año. Por el otro, brinda la posibilidad de promocionar el negocio no solo a usuarios locales sino también a usuarios foráneos permitiendo de esta manera ampliar el segmento alcanzado por la organización.

Para hacer uso eficiente de la web, es necesario que la misma cumpla con una determinada cantidad de requisitos ya que, de lo contrario, podría ser considerada como una web poco segura para los usuarios. Para evitar que esto suceda, es importante que se analicen los factores propios y externos que puedan afectar a la empresa. Es decir, debe investigarse profundamente la competencia, el comportamiento de los clientes, las acciones y qué necesidades debe alcanzar la web.

Una vez que se efectúe dicho análisis, y que se decida por la implementación de la página web, hay ciertas recomendaciones a tener en cuenta:

En primer lugar, debe desarrollarse una web sencilla con los principales contenidos que se desean exponer para que los consumidores sepan cual es la esencia del negocio y, a medida que pase el tiempo, si es necesario, ir mejorándola. Es muy difícil desarrollar desde un principio una web muy elaborada, ya que es muy complejo controlarla, y esto podría afectar a la imagen de la compañía. Además, toda temática que se publique en dicha web debe estar perfectamente desarrollada, porque, sino, no sería bien vista por los usuarios. Otro error muy común que suelen efectuar las empresas, es no corroborar que la interfaz de dicha página sea compatible con todos los navegadores. Hoy en día, se encuentran varios navegadores tales como: Mozilla, Firefox, Google Chrome, Opera y Safari que si bien no son tan difundidos actualmente, en poco tiempo lo serán y por ende es de vital importancia que la página funcione también en dichos buscadores.

En segundo lugar, se debe pensar en el usuario final, por eso, el lenguaje que debe utilizarse necesita adecuarse para que pueda ser comprendido por el cliente.

En tercer lugar, el menú de la página no debe contener más de tres niveles. Esto permite una fácil navegación y a encontrar la información que se desea de manera rápida y sencilla. En caso contrario, si el menú contiene muchos niveles y sub-niveles afectaría a la búsqueda del cliente generando que el usuario no sepa como ha llegado a obtener la información o en el peor de los casos, no poder encontrarla.

En cuarto lugar, el texto debe ser claro y breve. Para muchas personas resulta incómodo leer los textos en la pantalla del ordenador, por tal motivo se recomienda que la información sea lo mas clara y precisa posible.

En quinto lugar, todos los enlaces de la página deben funcionar correctamente porque sino generaría frustración en los consumidores al no poder encontrar lo que desea. Esto afecta principalmente a la imagen de la empresa porque si un enlace no funciona de manera adecuada, da la sensación que la Web no este bien administrado y que no es confiable.

Por ultimo, es primordial que la información de contacto se encuentre en la página Web, porque quien la visita debe saber con quien puede comunicarse para poder brindar su opinión respecto al producto o servicio que se le ha ofrecido.

- Redes sociales: son sitios o espacios donde las personas pueden interactuar o intercambiar información, siendo su característica principal la inmediatez del intercambio. Hoy en día, algunas empresas ya están haciendo uso de las redes sociales con la finalidad de mejorar la atención al cliente, y de esta manera poder obtener información de sus preferencias para poder desarrollar productos que satisfagan dichas necesidades.

Es importante tener en cuenta que estas redes están dirigidas a los individuos y que los mismos procuran operar en dos aspectos al mismo tiempo. El primer aspecto hace referencia a la comunicación entre los clientes, es decir, informar y compartir conocimiento. El segundo, por el otro lado, busca alcanzar una comunidad con la finalidad de poder agrupar aquellos usuarios que tengan los mismos deseos o intereses.

Las redes sociales se han convertido en una herramienta muy útil para hacer negocios, desde la manera de comunicarse con los clientes hasta cómo interactuar con ellos. Es por esto que, hoy en día, las redes son consideradas como un fenómeno social.

Los beneficios que proporcionan las redes sociales son significativos y numerosos, entre los cuales se puede mencionar el hecho de que los usuarios se encuentren al mismo nivel y que ninguno tenga más privilegios que otros. A través del manejo de estas redes, se permite estar en contacto con las personas que en la vida diaria sería muy difícil acceder.

A menudo, las PyMEs son las últimas en adaptarse a los cambios en el mercado y esto se ve reflejado también en el marketing en redes sociales.

Con el transcurso del tiempo, algunas empresas comienzan a integrar el marketing por Internet como una estrategia para aumentar las ventas, permitiendo presentar las virtudes o beneficios de los productos o servicios que se ofrecen.

Los expertos en el tema reconocen que la implementación de estrategias de marketing por medio del uso de redes sociales brinda un valor muy importante, ya que éstas permiten llegar a potenciales compradores. Las redes sociales que se están utilizando regularmente por algunas empresas son principalmente: Facebook, Twitter, Windows Live Profile, Myspace y LinkedIn. Estas redes se pueden clasificar de acuerdo a su público objetivo, al sujeto principal y su localización geográfica.

La primera, además, se puede dividir en redes sociales horizontales (que permiten la entrada y participación de usuarios sin un fin determinado) y en redes sociales verticales (que a diferencia de la anterior, reúne un grupo de personas para una temática definida).

Con respecto a la segunda, la misma se divide en: redes sociales humanas (cuya finalidad es promover, mediante gustos o estilos de vida en común, las relaciones

entre las personas) y redes sociales de contenidos (en la cual mediante la unificación de perfiles de contenidos publicados se desarrollan las relaciones).

De acuerdo a la tercera, se puede dividir en: redes sociales sedentarias (la misma cambia y se adecúa de acuerdo a las relaciones entre personas) y redes sociales nómadas (que, sumado a la característica de la red social sedentaria, se adapta de acuerdo a la localización geográfica del sujeto).

A la vez, y concordancia con lo publicado en el diario Infobae, se afirma que la red social de Mark Zuckerberg (Facebook) sigue fortaleciendo su participación en Argentina. Según el mismo, más de 20 millones de personas utilizan Facebook regularmente. Esto es un claro indicio de la gran importancia que esta tomando esta red social como medio de difusión y promoción, no solo en el ámbito social, sino comercial. A esto se le suma que, en la actualidad, se detecta una utilización de las redes sociales cercana a los 60 minutos diarios por usuario.

#### Argentina: Principales 10 Sitios de Redes Sociales por Visitantes (000)



Gráfico A. Visitantes de Redes Sociales en Argentina a Diciembre 2011 (Fuente: ComScore

Como se mencionó anteriormente y se puede observar en el gráfico A, las redes sociales mas utilizadas hoy en día en el país son: Facebook, Windows Live Profile, Twitter, Fotolog y LinkedIn. Sin embargo, Google+ fue lanzada en junio del 2011 y por lo tanto no alcanzo el nivel de usuarios necesarios para ser incluida en esta lista.

## 2.3 Motivos que impulsan a las PyMEs a implementar herramientas del e-marketing

Luego de haber comentado las principales herramientas del e-marketing, comenzaremos a desarrollar los diversos motivos que impulsan a las empresas hacer uso de las mismas. En principio, las razones por las cuales se utilizan las redes sociales para hacer negocios son las siguientes:

- La utilización de las redes son gratuitas: Como gran parte de las empresas existentes son pequeñas o medianas organizaciones, este es un aspecto muy importante a tener en cuenta. Esto es así, porque no es necesario contar con una suma de dinero significativo ya que estas no pueden invertir grandes cantidades en campañas publicitarias o estrategias de promoción. Además, la comunicación entre los diferentes usuarios no tiene límites horarios y geográficos, esto quiere decir que las redes están activas o a disposición de sus clientes en cualquier momento y lugar.

- Permite establecer un dialogo con el público objetivo: el uso de las redes posibilita a las empresas a estar constantemente conectadas con sus clientes sabiendo cual es su opinión con respecto al producto o servicio que ofrecen. De esta manera, se logra obtener un feedback de manera rápida, sabiendo que cosas podrían estar sujetas al cambio con la finalidad de mejorar el producto o servicio para lograr alcanzar una satisfacción plena en el cliente.

- Mejora el posicionamiento y reconocimiento de la marca: contar con un producto o servicio cuya marca no tenga reputación, afecta en gran medida a la imagen de la empresa. Hay ciertas circunstancias, en las que los consumidores se rigen sobre determinados comentarios cuando no tienen un conocimiento específico sobre el producto que se le ofrece. Es por esta razón, que lo conveniente sea que las empresas divulguen información de manera positiva antes de que otras personas fomenten información inadecuada o negativa de la organización.

A través del uso de las mismas, permiten expandir la marca a otros consumidores potenciales ya sea de manera local, nacional o mundial.

Las redes sociales son una muy buena herramienta para modificar información falsa y lograr por medio de estas, cambiar la mala imagen que se tenía sobre los servicios que se prestan. Es por eso, que tener una buena presencia en la web, es de gran ventaja para las empresas porque los usuarios pueden reconocer el valor de la marca, imagen o productos.

- Aumenta el ámbito de actuación de las acciones de marketing: hoy en día, hay millones de usuarios que intercambian información por medio de las redes y cuando encuentran algún producto que satisfaga sus necesidades, lo considerarán para comprarlo y lo recomendarán a todos sus contactos. Esto es otra de las grandes ventajas por tener publicidad en Internet permitiendo que el ámbito de acción para las PyMEs sea inacabable.

- El perfil corporativo es la mejor carta de presentación para hacer negocios: toda empresa busca crear la mejor imagen con la finalidad de poder captar la atención de varios usuarios. El perfil en las redes sociales debe estar relacionado con la imagen ya sea con el logo, los colores y su diseño. Un perfil que no cuente con información útil, impactará negativamente en la imagen de la empresa y generará que muchos usuarios no la consideren como una empresa líder en el negocio. Es por eso, que los perfiles deben contener información específica e importante para poder captar la atención de los clientes y demostrarles a ellos que no son una empresa más en el negocio, sino que se destacan por sus productos y servicios que ofrecen.

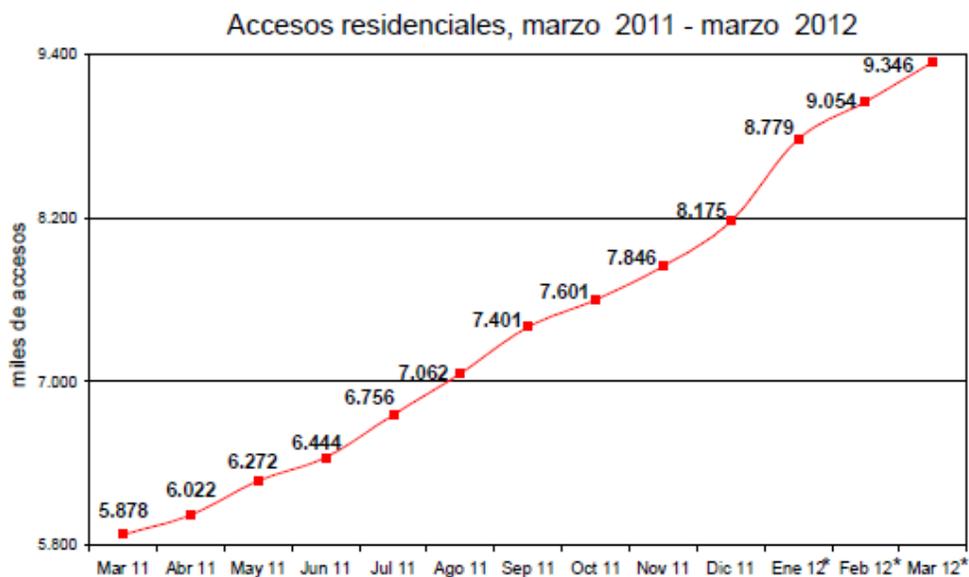
- Mejora el posicionamiento web en los buscadores: una manera para alcanzar un buen posicionamiento en los buscadores es mediante la utilización de palabras clave en el perfil de la red asociadas al mercado meta. De esta manera se logrará que los usuarios tengan un acceso más simple y rápido a la página de la empresa pudiendo captar la atención de la mayor cantidad de clientes posibles en lugar de que ellos prioricen entrar al sitio de la competencia.

- Son un excelente canal de atención y servicio al cliente: el manejo de las redes sociales, permite ofrecer al cliente un servicio que funciona online las 24 horas de los 365 días al año sin ningún tipo de tardanzas. Con esto se logrará que los clientes se encuentren atendidos y escuchados y generará que estos transmitan este mensaje positivo a todos los demás usuarios.

A su vez, se debe tener en cuenta que, en cuanto a la utilización, penetración y acceso a Internet, la situación actual y tendencias observadas en Argentina son altamente favorables.

Por un lado, según ComScore Media Metrix, Latinoamérica es la región que sufrió el mayor crecimiento en la utilización de Internet incrementando en un 16% entre el 2011 y 2012 (alcanzando un total aproximado de 230 millones de internautas). Más específicamente, en Argentina, se puede observar una penetración del Internet del 67% siendo el país con mayor nivel de uso en América Latina.

Por otro lado, según datos oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, no sólo el acceso residencial se encuentra en un período de crecimiento (incrementándose en un 59% con respecto al año anterior) sino que su composición está constituida por una mayor proporción de usuarios con banda ancha.



Participación de los accesos residenciales con banda ancha, en el total de accesos, marzo 2011 - marzo 2012

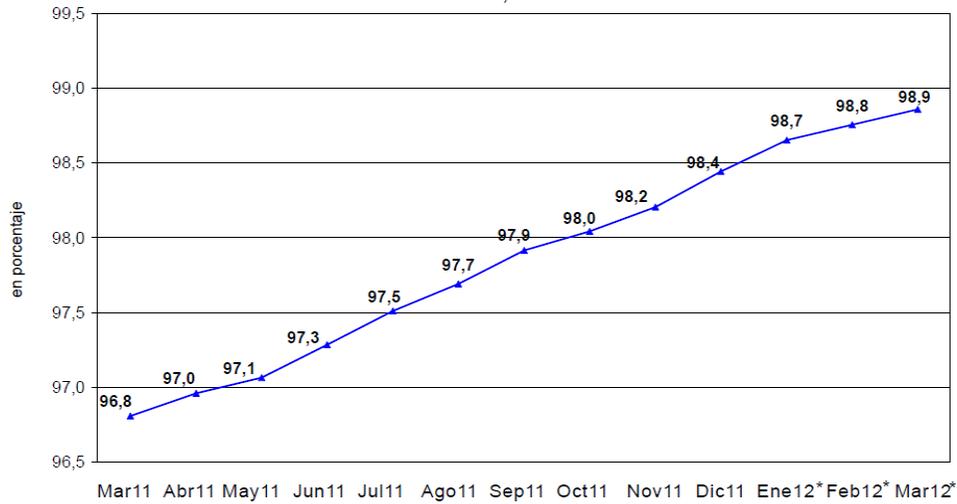


Gráfico C. Participación de los accesos residenciales a Internet con banda ancha Marzo 2011- Marzo 2012 (Fuente: INDEC)

En los gráficos B y C se puede observar el crecimiento y composición de los accesos residenciales previamente mencionados. Al crecer el número de internautas, se incrementa el número de usuarios que pueden ser receptores de la información comunicada a través de las distintas herramientas del e-marketing. En adición, la alta tasa de accesos residenciales con banda ancha, permite que los comunicados y mensajes sean más complejos e interactivos. Esto se ve reflejado en el gran número de carteles emergente, banners y videos promocionales que aparecen en un sin fin de sitios Web que requieren un determinado ancho de banda para poder ejecutarse.

Todos estos datos brindados por el INDEC demuestran que las cuentas de banda ancha continúan incrementando y por lo tanto es de vital importancia que las PyMEs tengan en cuenta todos estos datos para mejorar la manera en la que promocionan sus productos y servicios.

## 2.4 Impacto del e-marketing en los clientes

Una vez definido el e-marketing como la utilización de Internet para el marketing directo con el objetivo de entrar en contacto con los potenciales clientes, convertirlos en clientes y fidelizarlos, se evidencia con claridad que el mismo resulta verdaderamente útil a la hora de promocionar y difundir productos o servicios por parte de una empresa, debido a sus bajos costos y a la obtención de las preferencias particulares de los clientes.

Además de incrementar las ventas y beneficios netos de la empresa, promover mayor competitividad, entregar mayor valor a los procesos y disminuir los gastos comerciales, el e-marketing o marketing electrónico sienta los parámetros para uno de los pilares más fundamentales en cuanto a decisiones estratégicas de largo plazo, como lo es la fidelización de los clientes. Ésta consiste en un conjunto de acciones organizadas para estimular y retener a los clientes más interesantes y fieles, a fin de minimizar el desgaste (que se traduce en clientes perdidos) e incluso aumentar el volumen de compra de los mismos. Sintéticamente, *fidelizar* es desarrollar relaciones con los clientes sostenibles en el tiempo mediante una propuesta de valor diferenciada.

Los clientes, por otro lado, modifican constantemente sus demandas y sus hábitos de compra. En la actualidad, éstos comienzan a exigir nuevas y enriquecedoras experiencias a la hora de la compra, aumentando cada vez más sus expectativas. En este nuevo sistema económico de hipervelocidad no se intercambian únicamente bienes y servicios, sino también experiencias. El viejo sistema es demasiado lento, porque se basa en transacciones entre compradores y vendedores, para llegar a economías globales basadas en redes de proveedores, usuarios, servidores y clientes.

Es por eso que la comercialización de experiencias resulta de valiosa importancia a la hora de influir en la relación a largo plazo con los clientes, fomentándola y proveyendo una imagen de empresa acorde a sus expectativas. Es decir, la clave de

esta propuesta de valor radica en la creación continua de nuevos estímulos para los clientes, cumpliendo (o superando) siempre con sus expectativas previas.

Sin embargo, la aplicación perfecta de las experiencias es una utopía. Tarde o temprano, las fallas en las experiencias, productos o servicios aparecen. Ante estas situaciones surgen “oportunidades de aprendizaje” como lo son las quejas de los clientes. La comunicación, en este aspecto, debe adoptar el carácter de *activa*, identificando los problemas acontecidos y las causas del descontento de los clientes. Mediante este tipo de interacción se logra el fin último en cuanto a un objetivo estratégico de marketing: la fidelización del cliente.

## Capítulo 3: Comparación con el extranjero

### 3.1 Importancia del análisis del modelo italiano

La relevancia del estudio del modelo italiano de pequeñas y medianas empresas radica fundamentalmente en el éxito que han demostrado las mismas a lo largo del tiempo y en sus particularidades semejantes a las PyMEs argentinas. Este modelo merece especial atención debido a la importancia que ha desplegado en el desarrollo económico de Italia mediante un sistema de “distritos industriales”. Es por eso que son muy variadas las razones que explican el interés de los académicos en los mencionados distritos y en la significación de las PyMEs para la comprensión y análisis del sistema económico italiano.

En primer lugar, estos distritos industriales no son otra cosa que espacios con limitaciones geográficas constituidos por un conjunto de empresas de pequeña o mediana escala. Las asociaciones de estos distritos se caracterizan por haber obtenido un dinamismo y competitividad dignos de resaltar a escala internacional y por lograr sintetizar la eficiencia operacional que podría demostrar una gran corporación con las actividades generalmente tradicionales (mediante innovación tecnológica y crecimiento del empleo).

Esta dinámica se ve reflejada en la existencia de un sistema organizado de PyMEs cuya fortaleza es clave para la penetración de nuevos mercados, basándose en la *asociación*, y respondiendo a una planificación organizacional con una lógica de desarrollo territorial.

En segundo lugar, y relacionado también a su dinámica, las PyMEs italianas se caracterizan por la confrontación y adaptación a profundos y constantes cambios que se observan en sus procesos de organización, producción y comercialización, sobre la base de tender a tercerizar y externalizar, progresivamente, variadas actividades de servicios necesarios para conseguir un rendimiento satisfactorio.

Ahora bien, para comprender aún más el modelo italiano, es imperativo ahondar en el sistema de conformación de distritos industriales. Esta expresión describe una red geográficamente definida de pequeñas y medianas empresas independientes que se integran vertical, horizontal y diagonalmente en una amplia división del trabajo. Cada una de estas empresas desarrolla un rol específico en la cadena de producción, de modo de formar una unidad productora o consumidora de bienes o servicios que son producidos o consumidos, a su vez, por otras empresas. Esta unión suele comportarse como un gran grupo económico en términos de aprovechamiento de economías de escala, pero conservando la flexibilidad derivada de la independencia de cada una de las unidades que lo integran. Esta agrupación de empresas supone, en sí misma, la cooperación y fragmentación del proceso productivo, igualando los beneficios de las economías de escala de las grandes firmas, pero fortaleciendo la competitividad individual de todas las empresas componentes de la misma. Es por eso que las buenas relaciones y el mantenimiento de vínculos resultan de vital importancia para este tipo de agrupaciones.

En tercer lugar, y retomando la caracterización de las PyMEs italianas, es necesario describir la estructura organizativa de las mismas, la cual está conformada por una limitada presencia de figuras gerenciales. Se trata, primordialmente, de empresas, en las cuales en la misma figura del emprendedor, o de un grupo circunscripto de personas, recaen todas las funciones gerenciales trascendentales. Para comprender esta delineación de autoridad, es necesario partir del fundamento de que las empresas de este tipo se caracterizan por su elemento cultural basado en la familia, el clan, la red de relaciones parentales que sostiene esta organización y el fuerte anclaje al territorio de referencia. Por lo general, el empresario presenta responsabilidad en las áreas de administración y producción, con ausencia en la gestión del reclutamiento y la selección del personal. Así como el responsable de la empresa desenvuelve el rol de gerente, también desarrolla competencias de las cuales no tiene conciencia, en relación con los procesos organizativos (trabajo operativo y productivo), por una parte, y el desarrollo de competencias de naturaleza relacional en la gestión de los recursos humanos, por la otra. Por este motivo, no resulta fácil

conocer el modelo de las competencias profesionales del gerente de las PyMEs italianas, ya que no puede diferenciar en muchas ocasiones la gestión de la acción. En pocas palabras, el gerente modelo de estas empresas posee competencias operativas, de resolución de problemas, eficacia personal, influencia, dirección y control con orientación a los demás. (*Spencer & Spencer, 2002*)

### 3.2 Similitudes y diferencias con el modelo las PyMEs argentinas

No obstante, esta comparación no tendría utilidad alguna si no existiesen similitudes significativas entre el modelo italiano y el local. Si bien a primera vista ambos países pareciesen poseer insoslayables diferencias que impedirían una correcta comparación, son, en realidad, bastante similares. Debemos, por consiguiente, identificar las principales similitudes y diferencias que configuren los contrastes y semejanzas en esta comparación.

Comencemos, pues, con las similitudes. Una de las principales semejanzas radica en la importancia de las PyMEs en ambas economías. En Argentina, según datos oficiales del Instituto Nacional De Estadísticas Y Censos (INDEC), alrededor del 67% de la mano de obra ocupada trabaja en una PyME; por su lado, en Italia, según datos oficiales del *Istituto Nazionale di Statistica* (ISTAT), dicho indicador ronda entre el 59% (en el sector industrial) y el 74% (en el sector de servicios). Asimismo, las micro, pequeñas y medianas empresas representan más del 95% del total de organizaciones en los dos países en cuestión. Esto demuestra que ambos sistemas económicos están compuestos principalmente por PyMEs o PMI (denominación que recibe este tipo de empresas en la península itálica). A esto se suma la consonancia que existe en el impacto de la PyMEs/PMI en la composición del PBI. Mientras que en la República Argentina, las pequeñas y medianas empresas representan una contribución del 32% del producto bruto interno, en Italia se estima que las mismas simbolizan un aporte del 45%. Pese a que estas proporciones parecen ser en demasía diferentes, esta disparidad se debe al régimen de distritos industriales (o *distretti industriali*, en italiano) que opera en el país europeo y que significa una potenciación de las PMI y un incremento en su importancia relativa. Al mismo tiempo, existen similitudes de carácter socio-cultural que no deben ser ignoradas. Las dos grandes corrientes migratorias que acontecieron en el país criollo generaron una difusión de la cultura italiana en el territorio nacional. La primer gran migración se dio a mediados del siglo XIX, fomentada por la Constitución Argentina de 1853 bajo la base del precepto albedriano de “*governar es poblar*”, destinada a generar un tejido social rural y a finalizar la ocupación de los territorios obtenidos mediante la campaña militar contra

los mapuches y ranqueles, denominada “Conquista del Desierto”. La segunda ola migratoria transcurrió durante la primera mitad del siglo XX y se vincula con el gran éxodo europeo ocasionado por la devastación provocada por la primera y segunda guerra mundial. Se estima que hasta 25 millones de argentinos son descendientes, completa o parcialmente, de italianos, aproximadamente el 60% de la población general de Argentina. Esto genera un fuerte vínculo socio-cultural entre ambas naciones.

Hasta aquí hemos descrito aquellas características que comparten Argentina e Italia, ahora bien, vale destacar aquellas diferencias primordiales entre ambos países que representarían una dificultad a la hora de cotejar los modelos económicos. Las discrepancias más importantes a saber son las de carácter político-histórico, las de carácter económico y las de carácter comercial. En primer lugar, la situación política actual de uno y otro difiere mucho. Sin ahondar mucho en un análisis socio político, las corrientes gubernamentales argentinas (de la última década con el gobierno de los Kirchner) tienen tendencias de centro izquierda en lo social y de derecha estatista en lo económico. Por otra parte, las corrientes políticas en el país romano presidido por Giorgio Napolitano son mucho más definidas y lindan el comunismo. En segundo lugar, las diferencias de carácter económico radican en la inestabilidad de la moneda. Argentina, desde hace décadas, se encuentra en un ambiente de inflación ininterrumpido. Italia, por su lado, no se encuentra sujeta a estas constantes fluctuaciones en el tipo de cambio de su divisa, ya que está incluido en la Eurozona y, por consiguiente, la valuación de su moneda oficial, el Euro, se encuentra sostenida por otros 19 países. Finalmente, se encuentran las discrepancias comerciales. La República de Italia, a diferencia de Argentina, se encuentra en el marco de la Unión Europea, una combinación de Unión Aduanera (UA) y Zona de Libre Comercio (ZLC), que permite la libre circulación de productos dentro de la misma eliminando la competencia externa al bloque a costa de una autonomía propia en detrimento de la de los estados que la conforman. Si bien Argentina se encuentra incluida en el MERCOSUR, éste no tiene la autonomía que tiene la UE, por lo cual los países integrantes poseen mayor soberanía que sus pares europeos. En conclusión, ambos

países poseen características equivalentes y disímiles, factor que debe tenerse en consideración a quien se proponga realizar una comparación.

# METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se ha seleccionado para este trabajo una investigación de carácter cualitativo, centrandó el interés en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen con el fin de explicar los fenómenos (Khun 1970).

Es decir, el interés radica en la comprensión global de los fenómenos estudiados en su totalidad. Algunos atributos destacados de este tipo de paradigma son: estar fundamentado en hechos reales, orientarse a los descubrimientos y ser exploratorios, expansionistas, descriptivos e inductivos.

Por otro lado, de acuerdo a Jacobs (1987), las principales características de los métodos cualitativos son:

- La inducción analítica: comienza con la observación de hechos, luego se busca realizar generalizaciones para descubrir patrones.
- Proximidad: el observador está cerca de los hechos y personas.
- Mundo cotidiano: se basa en un estudio de la vida social, sin efectuar ningún tipo de distorsión en el propio marco natural.
- Descubrimiento de la estructura de interpretación: dicha estructura debe ser detectada, no impuesta.
- Actividad dialógica: los métodos cualitativos no se basan en una escucha pasiva, sino que se establecen un diálogo permanente entre el observador y el observado.
- Priman los aspectos subjetivos: se priorizan los significados intersubjetivos construidos y atribuidos por los actores sociales por sobre los hechos mismos y sus leyes.
- Uso del lenguaje simbólico y los conceptos comprensivos: se priorizan los símbolos cualitativos que los valores numéricos

Se ha determinado realizar una investigación de carácter cualitativo, ya que esta metodología permite definir patrones y reconocer vínculos entre las variables

estudiadas que representen los fundamentos que avalen la conclusión final, sin necesidad de recurrir a valores estadísticos. En adición, la implementación de un método cuantitativo no resultaría viable, debido a que por la naturaleza de la investigación, la obtención de valores concretos sería prácticamente imposible.

En cuanto al tipo de investigación, fue necesario realizar un estudio descriptivo-explicativo ya que el mismo no sólo se limita a caracterizar el objeto de estudio y exponerlo, sino que, a su vez, permite obtener relaciones causales que faciliten arribar a la conclusión.

Más específicamente, los estudios descriptivos, según Best (1988), se focalizan en interpretar minuciosamente lo que el objeto de estudio es. Están vinculados a las condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista, procesos en marcha, efectos que se perciben o tendencias que se desarrollan. Dentro de estos estudios, se implementó puntualmente el análisis comparativo-causal. El mismo busca dar respuesta a los distintos problemas planteados, es decir, analizar lo que realmente ocurre.

Además es menester hacer referencia a los estudios explicativos que, según Sampieri (2000), están dirigidos básicamente a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Se centran en explicar principalmente por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste.

En lo que respecta a los instrumentos para recolectar la información necesaria, se utilizó, esencialmente, la entrevista personal. La principal ventaja que ofrece este elemento es la flexibilidad en la obtención de la información. Es decir, permite conducir la entrevista hacia distintos puntos, según se requiera. Sin embargo, es importante resaltar su mayor desventaja: la misma requiere de mucho tiempo no sólo para llevarla a cabo, sino también para efectuar un exhaustivo análisis de las respuestas con la finalidad de llegar a una conclusión concreta.

Esta herramienta fue seleccionada, especialmente, por su flexibilidad y versatilidad y por la profundidad de la información obtenida. A su vez, el nivel de

conocimiento y experiencia pretendido de los entrevistados implica cierto grado de exclusividad y jerarquía, lo que dificulta la implementación de herramientas de mayor alcance como lo son las encuestas y los cuestionarios.

Adicionalmente, se implementó un análisis de documentos debido a que el mismo permite obtener una visión puntualizada y específica del asunto en cuestión, clarificando así las posturas de expertos en lo relativo a dichos temas.

Por otro lado, es trascendental mencionar que se ha realizado una **muestra intencional** de diversas PyMEs de variados rubros, con fines de obtener una conclusión global de la situación actual respecto a la utilización de las herramientas de e-marketing.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Pymes	<b>Naturalez del negocio y características de los productos ofrecidos</b> -Venta de productos o servicios -Rubro -Modalidad de venta	Grado de abstracción de la oferta y particularidad del rubro	▪ <b>Entrevista a dueños/gerentes de PyMEs</b> (Introducción)
	<b>Estilo de liderazgo de los dueños:</b> -Democrático -Autocrático -Participativo	Proporción de decisiones tomadas autocráticamente	▪ <b>Entrevista a dueños/gerentes de PyMEs</b> (Pregunta 1, 2 y 3) ▪ <b>Entrevista a Experto</b> (Vicente Donato)
	<b>Estructura tecnológica informática, con respecto al tamaño, complejidad y dimensión de:</b> - Los sistemas informáticos -Protocolos de seguridad -Medidas de mantenimiento -Hardware.	Grado de desarrollo de la estructura tecnológica	▪ <b>Entrevista a dueños/gerentes de PyMEs</b> (Pregunta 4, 5 y 6)
	<b>Adaptación de las pymes ante cambios tecnológicos</b> -Web 1.0 (cualquiera accede al contenido) -Web 2.0 (cualquiera genera el contenido) -Web 3.0 (Inteligencia artificial, Web semántica)	Rapidez de implementación de nuevas tecnologías	▪ <b>Entrevista a dueños/gerentes de PyMEs</b> (Pregunta 7)

Tabla B. Dimensiones de la variable *PyME* (Fuente: Elaboración Propia)

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<b>E-Marketing en las Pymes</b>	<b>Evolución del marketing empleado:</b> -Medios gráficos -Medios audiovisuales -Medios electrónicos -Marketing Viral	Distintas herramientas utilizadas en los últimos años	? <b>Entrevista a dueños/gerentes de PyMEs</b> (Pregunta 7 y 8) ? <b>Entrevista a Expertos</b> (Ramiro Casabella y Paula Veyretou) ? <b>Análisis de documentos</b> (Paper sobre TIC)
	<b>Penetración de las herramientas del e-marketing</b> -Redes Sociales -Correo electrónico -Sitios Web	Cantidad de herramientas del e-marketing que utilizan	? <b>Entrevista a dueños/gerentes de PyMEs</b> (Pregunta 8 y 9) ? <b>Entrevista a Expertos</b> (Ramiro Casabella y Paula Veyretou) ? <b>Análisis de documentos</b> (Paper sobre TIC)
	<b>Ventajas de las herramientas utilizadas por las pymes</b> -Incremento en las ventas -Fidelización de clientes -Consolidación de imagen de marca -Mayor feedback y optimización de la relación con el cliente -Menores costos transaccionales	Beneficios comerciales obtenidos por las empresas	? <b>Entrevista a dueños/gerentes de PyMEs</b> (Pregunta 10) ? <b>Entrevista a Expertos</b> (Ramiro Casabella y Paula Veyretou) ? <b>Análisis de documentos</b> (Paper sobre TIC)

Tabla C. Dimensiones de la variable *E-Marketing en las PyMEs* (Fuente: Elaboración Propia)

# INVESTIGACIÓN DE CAMPO

## Justificación y Resumen de las Entrevistas con los Expertos

### Justificación de la Selección de los Expertos

Se decidió confeccionar tres entrevistas a tres expertos en las áreas de e-marketing y PyMEs para poder dar un sustento conceptual a lo mencionado en el marco teórico.

Por un lado, en lo que respecta a las PyMEs argentinas e italianas, se decidió entrevistar a Vicente Donato (Director de la Fundación Observatorio Pyme y Vicedirector de la Universidad de Bologna desde 1998 hasta 2010). Sus amplios conocimientos se ven reflejados por el Master en Desarrollo Económico por él efectuado, en Italia, y por el Doctorado en Economía Industrial dictado por la Universidad de Bologna en el mencionado país. Además, es Director Ejecutivo de la Fundación Observatorio Pyme. Su experiencia en estos campos es sumamente vasta y extensa, por lo que sus aportes en lo referente a PyMEs argentinas e italianas resultan de gran utilidad y provecho.

Por otro lado, en lo relativo al e-marketing (marketing electrónico), se optó por consultar a dos expertos en este ámbito, como lo son Paula Veyretou y Ramiro Casabella. Ambos se desempeñan como profesores en la Universidad Argentina de la Empresa, dictando cursos y materias de diversa variedad dentro del terreno del marketing.

## Resumen de la entrevista a Ramiro Casabella

De la entrevista con Ramiro Casabella se pudieron obtener variados y apreciables aportes teóricos que permitirán incorporar a este trabajo de investigación una visión más valiosa con respecto al e-marketing.

Se refleja, en un principio, una precisa definición del concepto de e-marketing y una útil comparación con respecto a las concepciones de e-commerce y e-business, con las cuales suele confundírsele.

Entre las herramientas más utilizadas actualmente se encuentran las páginas web y las redes sociales, seguidas por el e-mail marketing, el marketing viral y la publicidad en banners. Las mismas son utilizadas, principalmente, para atraer nuevos clientes y fidelizarlos, para posteriormente aumentar el nivel de ventas. A diferencia de los métodos tradicionales, estas nuevas técnicas permiten un mayor alcance a menores costos, con una actualización instantánea. Sin embargo, pueden producir efectos contraproducentes en caso de no ser utilizadas correctamente o de no adecuarse a las circunstancias personales de aquellos clientes a los cuales se apunta. Por otro lado, algunas empresas optan por no aplicarlas debido a su desconocimiento acerca de los beneficios que pueden aportar, por no contar con los recursos humanos y/o financieros, o simplemente por falta de incentivos hacia la innovación. No obstante, el principal motivo por el cual muchas empresas desisten de la implementación de dichas herramientas es que sus reales beneficios no se perciben en un término corto, sino más bien en un mediano o largo plazo.

Se espera, en un futuro próximo, que la utilización de estas herramientas demuestre un crecimiento significativo, aunque es menores proporciones al que ha demostrado en los últimos años.

## Resumen de la entrevista a Vicente Donato

De la entrevista con Vicente Donato se recabaron una gran cantidad de conceptos teóricos en lo que respecta a las PyMEs italianas y su relación con el e-marketing.

En primer lugar, se identificaron las principales diferencias con el modelo argentino en lo que respecta al entorno macroeconómico. La discrepancia más relevante entre ambos países con respecto a este tema es que, por un lado, en Italia siempre ha habido una baja o nula inflación, mientras que en Argentina se ha dado la situación completamente inversa. Por otro lado, en el país europeo, a diferencia del sudamericano, las tasas de apalancamiento crediticio se han mantenido siempre en un nivel alto, debido a la inexistencia de la inflación y a la reserva de moneda como resguardo de valor.

En segundo lugar, se observaron los contrastes con respecto a las modalidades de negocio en ambos países. En Italia, coexisten los distritos industriales, conocidos también como “economías de aglomeración” o “clústeres” (nombramiento en inglés). En estos distritos todos los negocios del mismo rubro se ubican geográficamente en forma conjunta. Justamente por ese motivo reciben el nombre de “economías de aglomeración”. Dentro de las ventajas de los distritos industriales, se resaltan las siguientes: la información circula velozmente, permitiendo que todos los comerciantes conozcan los cambios de tendencia; las empresas no tienen la necesidad de “atraer” a los clientes, ya que los mismos “llegan solos”; la existencia de cuantiosa mano de obra calificada, entre otras. Sin embargo, en Argentina sería muy complejo establecer este tipo de distritos debido a variadas razones, ya que, primero, debería generarse una alta demanda para que pueda diferenciarse la oferta productiva y, segundo, se requeriría de mucha estabilidad macroeconómica.

En tercer y último lugar, y haciendo énfasis en el e-marketing, en Italia sucede que, a mayor incertidumbre política y económica, menor es la innovación tecnológica acreditada por las empresas, debido al alto riesgo que ella implica. Es por esta razón que los clientes se trasladan hacia el punto de venta de las empresas, y no el producto

hacia los clientes. No obstante, las nuevas TI y las páginas Web, de alguna manera, extenuan el vínculo que aporta la territorialización, permitiendo acortar distancias.

## Resumen de la entrevista a Paula Veyretou

Con respecto a la entrevista que se le efectuó a Paula Veyretou, se destacan varias cuestiones de relativa importancia en la actualidad del e-marketing.

En primer lugar, cabe destacar que las herramientas que mayormente se utilizan a modo de promoción por las empresas son las redes sociales, las páginas Web y el e-mail marketing. Esto permite, principalmente, alcanzar grandes beneficios, como obtener un contacto directo con los clientes, disponer de una base de datos completa de cada uno de ellos y de contar con la posibilidad de comunicarse de diferentes maneras de acuerdo al producto o servicio ofrecido, pudiendo tener un mayor alcance y manteniendo siempre la finalidad de incrementar el volumen de clientes. Sin embargo, es importante resaltar que la implementación de estas técnicas trae aparejada una cierta cantidad de riesgos, que no deben dejarse de considerar ya que impactan directamente en la imagen de la empresa y, por ende, influyen en la relación con los clientes. El riesgo más importante al que se le debe prestar mayor atención son los comentarios que van en contra de la empresa, por lo que se requiere estar controlando constantemente los distintos medios para atenuar todos aquellos comentarios en contra de la misma y evitar una posible afectación en la relación con los clientes restantes. En segundo lugar, es menester destacar que la incorporación de estas herramientas continúa creciendo de modo tal que en un futuro próximo todo el mundo dispondrá de los distintos instrumentos que ofrece la Web, permitiendo, de esta manera, incrementar la cartera de clientes de una determinada empresa. Por último, cabe mencionar que hay distintas razones por las cuales se siguen aplicando las viejas técnicas de promoción y, por consiguiente, se termina acortando el segmento al cual uno pretende influir. Esto se debe a que muchas personas no poseen el conocimiento específico para utilizarlas debido a que son de generaciones pasadas, y por lo tanto, interpretan que no es conveniente invertir de manera repentina grandes sumas de dinero en la implementación de dichas herramientas, ya que no perciben un beneficio certero a corto plazo.

## Justificación Y Resumen Del Documento

### Justificación de la Selección del Documento

La razón por la cual se decidió elegir el documento de las TIC, es que el mismo explica los principales motivos por los que es recomendable utilizar las herramientas Web para la gestión del marketing. Además, el documento hace mención a como el marketing fue cambiando y progresando con la aparición de las TIC. Este tema resuelta de vital importancia para dar una visión ampliada de la historia de estas herramientas, permitiendo así comprender su utilidad y pronosticar su futuro.

## Resumen del documento de las TIC

Las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones son un factor clave para la gestión del marketing en las PyMEs, ya que permiten mejorar la eficiencia de los procesos de manejo de información mediante la propuesta de soluciones que mejoran el desempeño de las mismas. Además, estas tecnologías promueven nuevas modalidades de gestión en el marketing mejorando la relación y el feedback con los clientes, participando estos últimos en el desarrollo e implementación de aquellas.

Entre los cambios sociales y del estilo de vida de los consumidores más repentinos y acelerados se destacan, como más importantes, la movilidad, la portabilidad, la convergencia, la personalización y la colaboración.

Las TIC confieren variadas y numerosas ventajas para aquellas empresas que las utilizan. En primer lugar, permiten transformar los datos en *inteligencia de mercado* para poder competir en el segmento que la empresa tenga como objetivo. En segundo lugar, mejora la relación con los clientes permitiendo aprovechar nuevas formas de comprar y vender. En tercer lugar, es importante resaltar que el mercado de usuarios que hacen uso de estas herramientas está creciendo de manera gradual y constante. En último lugar, éstas técnicas permiten personalizar los productos o servicios tanto a nivel local como también a nivel global.

Algunos de los instrumentos más conocidos hoy en día son: Data Warehouse, Data Mining, EIS (Executive Information Systems), ERP (Enterprise Resource Planning), SMC (Supply Chain Management), CRM (Customer Relationship Management), SFA (Sales Force Automation), B2B y B2C.

## Justificación Y Resumen De Las Entrevistas Con Los Gerentes De Las Pymes

### Justificación de la Selección de las PyMEs

	Variable	Justificación de la elección de la variable
1	Tamaño de la Estructura Organizacional.	Consideramos que el tamaño de la empresa se encuentra fuertemente relacionado con el aprovechamiento que la pyme hace de las herramientas del e-marketing. En principio, a mayor tamaño, mayor utilización de dichos recursos.
2	Antigüedad.	Es indispensable que la empresa cuente con una determinada antigüedad, de manera tal que permita evaluar la evolución de su utilización de las herramientas web.
3	Modalidad de comercio.	La modalidad de comercio está fuertemente vinculada con el impacto que tiene la utilización del e-marketing. Es muy distinta la repercusión del e-marketing para una empresa industrial o mayorista que para una empresa minorista o de retail.
4	Rendimiento.	El rendimiento de una empresa posibilita conocer acerca de la eficacia o ineficacia que la misma alcanza en sus operaciones comerciales, mediante la utilización de distintas herramientas transaccionales. Este rendimiento se ve incrementado por la utilización de más y mejores herramientas con dicho fin, entre las que se encuentran las relativas al e-marketing.
5	Ubicación.	La elección de un ámbito geográfico en particular se basa en la pretensión de limitar el alcance de la muestra, con fines prácticos, por un lado, y en busca de la posibilidad de obtener patrones similares de comportamiento de las empresas con respecto a la utilización de las herramientas antes mencionadas, eliminando así los factores del entorno que pudieran ocasionar variaciones en dicho comportamiento.

49

Tabla D. Justificación de la elección de las variables para definir la muestra (Fuente: Elaboración

Propia)

Parámetros	Justificación de la fijación de los parámetros
1 Entre 10 y 100 empleados.	En primer lugar, las pymes que cuentan con menos de 10 empleados tienden a subutilizar estas herramientas, principalmente por la ausencia de recursos humanos para administrarlas y de volumen de ventas para justificarlas. A su vez, las pymes que cuentan con más de 100 empleados, presumiblemente posean un fuerte utilización de las plataformas y recursos del e-marketing. Por consiguiente, el campo más representativo para esta investigación, será aquel abarcado entre estos dos valores.
2 Más de 10 Años.	Se fijó este valor debido a que las jóvenes pymes surgieron y se formaron en un entorno caracterizado por la proliferación de la internet y la difusión de sus herramientas. Es por esto que dichas empresas tienden a utilizar inercialmente estos recursos, influidos por esta tendencia y no necesariamente basados en un análisis real. En contrapartida, las pymes más longevas, que originalmente aplicaban las herramientas tradicionales de marketing, presenciaron el surgimiento y consolidación de estos nuevos instrumentos y plataformas. En algún momento, la empresa tuvo que hacer (o no) el cambio de una clase de herramientas por otra.
3 Empresas comerciales y de servicios que venden a consumidores finales y a intermediarios.	Para definir la muestra de la investigación, se optó por incluir empresas de variados sectores e industrias que realicen diversas actividades. Tal es así que la muestra incluyó tanto empresas gastronómicas, cosméticas como aseguradoras. El objetivo de esta variedad es lograr una muestra más representativa, que abarque a todas las industrias en general. Sin embargo, se limitó la muestra a aquellas empresas que operen directamente con consumidores finales e intermediarios (excluyendo de la muestra a empresas principalmente industriales). Hoy en día, las personas tienen un gran acceso a la Web y son más susceptibles a ser objeto de campañas publicitarias y de comunicación por internet y, por otro lado, son más propensas a utilizar los sitios Web y las redes sociales.
4 Empresas que demuestren una clara rentabilidad y eficacia en sus procesos comerciales.	La rentabilidad de las empresas demuestra un cierto grado de eficiencia en sus actividades generales, por lo que la misma podría trasladarse a la utilización de las herramientas de e-marketing. Esta presunción parte de la base de considerar a aquellas empresas que describan un rendimiento acorde y que, muy probablemente, utilicen las mejores y más adecuadas herramientas para la realización de sus actividades principales de negocios. Las empresas seleccionadas deben demostrar resultados positivos en sus respectivos balances y eficiencia en las ventas a través de sus procesos comerciales.
5 Aquellas empresas emplazadas en la Capital Federal, y que tengan o no operaciones comerciales en el Gran Buenos Aires.	La región seleccionada para la investigación comprende la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, ya que representa la zona con más densidad de empresas por cada habitante, en donde la tasa de utilización y penetración de las diversas tecnologías es la más alta del país.

Tabla E. Justificación de la fijación de los parámetros para definir la muestra (Fuente: Elaboración Propia)

## Resumen de las PyMEs

DIMENSIONES / EMPRESAS	FaceColor	Automotores La Barrera
<b>Naturaleza del negocio y Características de los productos ofrecidos:</b> -Venta de productos o servicios -Rubro -Modalidad de venta	Producción y comercialización de productos cosméticos.	Compra-venta de automotores.
<b>Estilo de liderazgo de los dueños:</b> -Democrático -Autocrático -Participativo	Altamente paternalista, otorgando participación en algunas decisiones.	Medianamente democrático.
<b>Estructura tecnológica informática, con respecto al tamaño, complejidad y dimensión de:</b> - Los sistemas informáticos -Protocolos de seguridad -Medidas de mantenimiento -Hardware.	Sistema altamente complejo con múltiples equipos en red y una estricta política de mantenimiento de los mismos. Posee un servidor host alojado en EE.UU.	Sistema pequeño (8 equipos en red) pero con un alto grado de conexión tanto interna como externamente. Sin políticas determinadas de mantenimiento y seguridad (mantenimiento emergente).
<b>Adaptación de las pymes ante cambios tecnológicos</b> -Web 1.0 (cualquiera accede al contenido) -Web 2.0 (cualquiera genera el contenido) -Web 3.0 (Inteligencia artificial, Web semántica)	La pagina web fue incorporada velozmente. Para las demás herramientas, la evolución fue mas tardía.	Adaptación moderadamente rápida. Incorporacion veloz de nuevas herramientas.
<b>Evolución del marketing empleado:</b> -Medios gráficos -Medios audiovisuales -Medios electrónicos -Marketing Viral	Gran utilización de catálogos y publicaciones en revistas especializadas y de moda. Actualmente, muchos de estos medios fueron digitalizados.	Publicaban en medios gráficos (diarios y revistas especializadas), para luego reemplazarlos por las herramientas electrónicas.
<b>Penetración de las herramientas del E-Marketing</b> -Redes Sociales -Correo electrónico -Sitios Web	Utilización del correo electrónico como medio de promoción y comunicación con los clientes (y proveedores) y de una página web propia. Por otro lado cuenta con perfiles en LinkedIn y Printest.	Utilización del Facebook, esporádicamente, y de una página web propia. Además de la contratación un servicio anual de publicidad en plataformas de comercialización especializada como AutoFoco, DeMotores y DeAutos.
<b>Ventajas percibidas de las herramientas utilizadas por las pymes</b> -Incremento en las ventas -Fidelización de clientes -Consolidación de imagen de marca -Mayor feedback y optimización de la relación con el cliente	Adaptación a los constantes cambios que promueven las modas y obtención de información relevante para desarrollar innovaciones.	Mejora en la relación con los clientes y, consiguientemente, mayores ventas.

Tabla F. Resumen de entrevistas con las PyMEs (Fuente: Elaboración Propia)

DIMENSIONES / EMPRESAS	Cabañas El Jardín	Asmi
<b>Naturaleza del negocio y Características de los productos ofrecidos:</b> -Venta de productos o servicios -Rubro -Modalidad de venta	Alquiler de cabañas con prestación de servicios hoteleros básicos.	Producción y comercialización de productos pasteleros. Posee un local con mesas donde se ofrecen conjuntamente productos de cafetería y pastelería
<b>Estilo de liderazgo de los dueños:</b> -Democrático -Autocrático -Participativo	Medianamente democrático y paternalista.	Principalmente participativo.
<b>Estructura tecnológica informática, con respecto al tamaño, complejidad y dimensión de:</b> - Los sistemas informáticos -Protocolos de seguridad -Medidas de mantenimiento -Hardware.	Sistema acotado, administrado desde una única central, pero dinámico, conectado directamente con los administradores de los sitios virtuales de publicaciones inmobiliarias. Sin políticas determinadas de mantenimiento y seguridad (mantenimiento emergente)	Sistema simple y limitado casi exclusivamente a la administración interna. El sitio es hosteado por un proveedor de servicios web. Sin políticas determinadas de mantenimiento y seguridad (mantenimiento emergente).
<b>Adaptación de las pymes ante cambios tecnológicos</b> -Web 1.0 (cualquiera accede al contenido) -Web 2.0 (cualquiera genera el contenido) -Web 3.0 (Inteligencia artificial, Web semántica)	Adaptación inmediata en cuanto a la utilización de sitios web,, pero más tardía en cuanto a las redes sociales.	Adaptacion lenta . Primero un sitio web básico (que luego se mejoró) llegando, en la actualidad, a un perfil de Facebook.
<b>Evolución del marketing empleado:</b> -Medios gráficos -Medios audiovisuales -Medios electrónicos -Marketing Viral	Desde sus comienzos publicaron en medios gráficos diarios y revistas. Posteriormente, las herramientas de Internet reemplazaron casi por completo estas vías.	En sus orígenes, publicitaban exclusivamente en medios gráficos y, en menor medida, mediante folletos. Luego se adicionaron el sitio web y las redes sociales.
<b>Penetración de las herramientas del E-Marketing</b> -Redes Sociales -Correo electrónico -Sitios Web	Gran utilización de la página web (para ofertar sus servicios) publicitando también en páginas especializadas del rubro . A su vez se utiliza el e-mail para comunicarse con los clientes. La empresa cuenta con un perfil de Facebook utilizado muy eventualm	Utilización de un sitio web diseñado adecuadamente y del correo electrónico con fines de comunicación. El perfil en Facebook se encuentra desactualizado.
<b>Ventajas percibidas de las herramientas utilizadas por las pymes</b> -Incremento en las ventas -Fidelización de clientes -Consolidación de imagen de marca -Mayor feedback y optimización de la relación con el cliente	Fidelización de los clientes, mayor difusión de la marca e incremento en las ventas.	Consolidación de la marca y formalización de la imagen empresarial.

Tabla G. Resumen de entrevistas con las PyMEs (Fuente: Elaboración Propia)

DIMENSIONES / EMPRESAS	Suevia	Alea
<b>Naturaleza del negocio y Características de los productos ofrecidos:</b> -Venta de productos o servicios -Rubro -Modalidad de venta	Producción y comercialización de productos panificados y pasteleros. También se ofrecen servicios de catering	Cesión de pólizas de seguro de bienes inmuebles.
<b>Estilo de liderazgo de los dueños:</b> -Democrático -Autocrático -Participativo	Participativo para las decisiones operativas y determinadamente autocrático para las estratégicas.	Estilo principalmente paternalista y autocrático.
<b>Estructura tecnológica informática, con respecto al tamaño, complejidad y dimensión de:</b> - Los sistemas informáticos -Protocolos de seguridad -Medidas de mantenimiento -Hardware.	Sistema mediano, enlatado y utilizado tanto para administración interna como promoción externa. Sin políticas determinadas de mantenimiento y seguridad (mantenimiento emergente).	Posee un sistema de encriptamiento de datos altamente complejo y una política de actualización de antivirus.
<b>Adaptación de las pymes ante cambios tecnológicos</b> -Web 1.0 (cualquiera accede al contenido) -Web 2.0 (cualquiera genera el contenido) -Web 3.0 (Inteligencia artificial, Web semántica)	Adaptación intermedia. Si bien el lanzamiento del sitio web no fue inmediato, la empresa fue una de las primeras en crear un perfil propio en Facebook.	Adaptación muy lenta. Aun en la actualidad no aprovecha las ventajas ofrecidas por el e-marketing
<b>Evolución del marketing empleado:</b> -Medios gráficos -Medios audiovisuales -Medios electrónicos -Marketing Viral	En un principio se utilizaron únicamente folletos. Más adelante, se implementó un sitio web y el correo electrónico, en conjunción con un atractivo perfil en Facebook.	Desde un principio utilizaron, como medios de difusión, revistas y el "boca a boca" (marketing viral). Hoy en día mantienen esta última herramienta, acompañada de una página web.
<b>Penetración de las herramientas del E-Marketing</b> -Redes Sociales -Correo electrónico -Sitios Web	Cuentan con una página web muy atractiva y un perfil en Facebook, en los cuales no sólo publicitan sus productos sino que brindan información nutricional acerca de los mismos. Además posee cuenta de hotmail para los servicios de catering.	No utilizan herramientas del e-marketing en gran medida, sino que concentran su modo de promoción en el marketing viral. La única herramienta empleada es una sencilla página web.
<b>Ventajas percibidas de las herramientas utilizadas por las pymes</b> -Incremento en las ventas -Fidelización de clientes -Consolidación de imagen de marca -Mayor feedback y optimización de la relación con el cliente	Comunicación de las actividades de RSE realizadas y mejora en la promoción de los productos.	Mejoró la relación con el cliente debido a la utilización de su sitio Web

Tabla H. Resumen de entrevistas con las PyMEs (Fuente: Elaboración Propia)

DIMENSIONES / EMPRESAS	Valenciano	Alp Group
<b>Naturaleza del negocio y Características de los productos ofrecidos:</b> -Venta de productos o servicios -Rubro -Modalidad de venta	Compra,venta y fraccionado de carnes bovina, ovina y porcina.	Compra-venta de generadores electricos de energía solar y eólica
<b>Estilo de liderazgo de los dueños:</b> -Democrático -Autocrático -Participativo	Marcadamente autocrático.	Altamente democrático.
<b>Estructura tecnológica informática, con respecto al tamaño, complejidad y dimensión de:</b> - Los sistemas informáticos -Protocolos de seguridad -Medidas de mantenimiento -Hardware.	Sistema simple y pequeño. Con 5 equipos interconectados y enlazados entre sí para facilitar la administracion interna. Su pagina web no fue actualizada desde su creación. Sin políticas determinadas de mantenimiento y seguridad (mantenimiento emergente).	Sistema modesto y sencillo. Cuenta con escasos equipos conectados en red, facilitando la transmisión y compartición de archivos virtuales. Sin políticas determinadas de mantenimiento y seguridad (mantenimiento emergente).
<b>Adaptación de las pymes ante cambios tecnológicos</b> -Web 1.0 (cualquiera accede al contenido) -Web 2.0 (cualquiera genera el contenido) -Web 3.0 (Inteligencia artificial, Web semántica)	Adaptacion veloz, mas limitada exclusivamente a un sitio web.	Adaptación lenta. La empresa tardó en la creación del sitio web y no cuenta aún con otras herramientas del e-marketing.
<b>Evolución del marketing empleado:</b> -Medios gráficos -Medios audiovisuales -Medios electrónicos -Marketing Viral	El sitio web fue desarrollado rápida y oportunamente para promover la marca de la empresa. Nunca se utilizaron folletos ni publicaron en medios audiovisuales ni gráficos.	Continúan utilizando revistas y diarios como medio de promoción, sumadas a las herramientas digitales.
<b>Penetración de las herramientas del E-Marketing</b> -Redes Sociales -Correo electrónico -Sitios Web	Cuenta únicamente con una página web propia . También contratan un servicio anual de publicidad en una plataforma de comercialización especializada.	Cuentan con una página web propia y publican sus productos en páginas especializadas del rubro.
<b>Ventajas percibidas de las herramientas utilizadas por las pymes</b> -Incremento en las ventas -Fidelización de clientes -Consolidación de imagen de marca -Mayor feedback y optimización de la relación con el cliente	Reducción de costos promocionales y mayor alcance en el mercado.	Formalización de la imagen de la empresa.

Tabla I. Resumen de entrevistas con las PyMEs (Fuente: Elaboración Propia)

DIMENSIONES / EMPRESAS	Los Aromos	Comervia Group
<b>Naturaleza del negocio y Características de los productos ofrecidos:</b> -Venta de productos o servicios -Rubro -Modalidad de venta	Elaboración y comercialización de pastas frescas	Servicio de consultoría y gestión crediticia para pymes
<b>Estilo de liderazgo de los dueños:</b> -Democrático -Autocrático -Participativo	Fuertemente paternalista	Plenamente democrático en las decisiones estratégicas, mas muy autocrático en las decisiones inmediatas y urgentes
<b>Estructura tecnológica informática, con respecto al tamaño, complejidad y dimensión de:</b> - Los sistemas informáticos -Protocolos de seguridad -Medidas de mantenimiento -Hardware.	Sistema básico orientado únicamente al registro de datos y no a la distribución de archivos. Sin políticas determinadas de mantenimiento y seguridad (mantenimiento emergente).	Sistema altamente complejo y dinamico. Posee un software destinado a mantener las bases de datos impolutas y a asegurar el correcto funcionamiento del negocio. Sin políticas determinadas de mantenimiento y seguridad (mantenimiento emergente).
<b>Adaptación de las pymes ante cambios tecnológicos</b> -Web 1.0 (cualquiera accede al contenido) -Web 2.0 (cualquiera genera el contenido) -Web 3.0 (Inteligencia artificial, Web semántica)	Adaptación lenta. Al igual que Alea, esta empresa desaprovecha en gran medida las herramientas de marketing electrónico.	Adaptación muy rápida y estructurada. Su alta flexibilidad y veloz incorporación de estas herramientas, le permite adecuarse a las nuevas disposiciones vinculadas con la gestión crediticia.
<b>Evolución del marketing empleado:</b> -Medios gráficos -Medios audiovisuales -Medios electrónicos -Marketing Viral	Comenzaron utilizando medios tradicionales como la folletería y las muestras gratis, para luego adicionar las técnicas electrónicas.	Participaron en distintas conferencias y exposiciones de empresas del rubro. Por otro lado, se utiliza tanto el sitio web como las redes sociales para captar clientes.
<b>Penetración de las herramientas del E-Marketing</b> -Redes Sociales -Correo electrónico -Sitios Web	Actualmente la pagina web esta en una etapa de construcción . El correo es una herramienta fundamental para manter una comunicación constante y fluida con los clientes.	Se utiliza el correo electrónico como principal fuente de comunicación y promoción con los cliente. También se utilizan las redes sociales Facebook, y LinkedIn (para contactarse con los clientes y segmentarlos más eficientemente). Su página web es uno de
<b>Ventajas percibidas de las herramientas utilizadas por las pymes</b> -Incremento en las ventas -Fidelización de clientes -Consolidación de imagen de marca -Mayor feedback y optimización de la relación con el cliente	Difusión de la marca y mejora en la relación con el cliente (mayor contacto y mejor feedback).	Mayor alcance geográfico de venta y optimización de la segmentación de mercado.

Tabla J. Resumen de entrevistas con las PyMEs (Fuente: Elaboración Propia)

## Análisis Ozgood

DIMENSIONES	FaceColor	Automotores La Barrera	Cabañas El Jardín	Asmi	Suevia	Alea	Valenciano	Alp Group	Los Aromos	Comervia Group
<b>Estructura tecnológica informática, con respecto al tamaño, complejidad y dimensión de:</b> - Los sistemas informáticos - Protocolos de seguridad - Medidas de mantenimiento - Hardware.	4	3	2	1	2	4	-2	-4	-3	4
<b>Penetración de las herramientas del e-marketing</b> - Redes Sociales - Correo electrónico - Sitios Web	1	3	2	1	1	-2	-1	-1	-4	4

Tabla K. Acceso residencial a Internet Marzo 2011- Marzo 2012 (Fuente: Elaboración Propia)

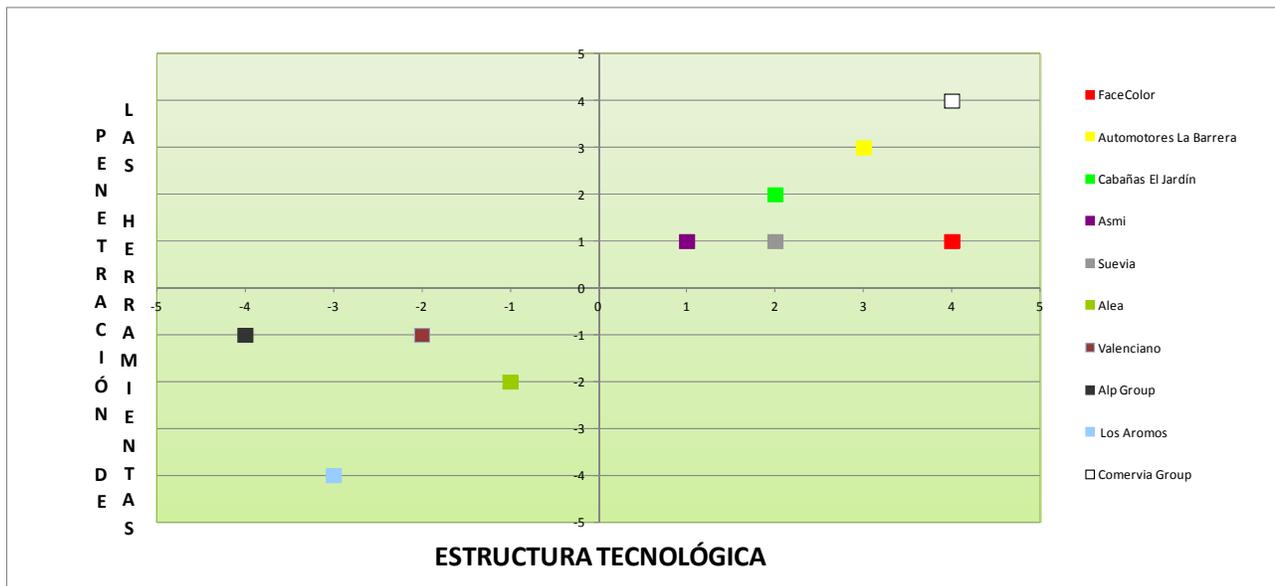


Gráfico D. Acceso residencial a Internet Marzo 2011- Marzo 2012 (Fuente: Elaboración Propia)

Este gráfico de dispersión permitió una mejor visualización de la relación existente entre la estructura tecnológica de las PyMEs y el grado de utilización de las herramientas del e-marketing en las mismas. Para cuantificar dichas variables se tuvieron en cuenta ciertas características de las pymes.

En primer lugar, en lo referente a la estructura tecnológica, se consideraron principalmente dos factores: el tamaño (la cantidad de equipos y dispositivos del hardware en general) y la complejidad (el grado de interconexión del sistema, el nivel de especialización de los software utilizados, etc.). A su vez, se contemplaron los protocolos de seguridad y las medidas de mantenimiento que se utilizaban en las distintas empresas de la muestra. En base a todos estos criterios se le otorgó una puntuación de entre **0** y **10** puntos a cada empresa, que luego fue trasladada al segmento contemplado entre **-5** y **5**.

La tecnoestructura de una empresa requiere de unos puestos de trabajo con tareas bien delimitadas y especializadas. A mayor tamaño y complejidad de dicha estructura, mayor será la cantidad de recursos humanos destinados a la misma. Por el contrario ante una situación inversa, no será necesario disponer de recursos humanos especializados en el manejo de dichas herramientas, sino que se adaptarán los puestos de trabajo preexistentes a fin de satisfacer las necesidades circunstanciales del momento.

En adición, el tamaño y complejidad de la estructura tecnológica representa un claro limitante en lo vinculado a los recursos materiales. Si bien una PyME puede contar con los recursos humanos necesarios para la correcta utilización de las herramientas del e-marketing, requiere, necesariamente, de los equipos físicos para llevarla a cabo.

En segundo lugar, en lo concerniente a la utilización de las herramientas del e-marketing, se optó por discriminar las mismas, asignándoles un valor numérico tabulado de la siguiente manera:

Pagina web	3
Facebook	2
Twitter	1
Linkedin	1
E-mail	1
Youtube	1
Otras herramientas	1
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

Estos montos se estipularon en base a distintos parámetros. Por un lado se decidió fijar el mayor valor a los sitios Web, ya que dicha herramienta permite describir y comunicar más eficientemente el corazón del negocio, así como las características principales de los productos y servicios ofrecidos. Por otro lado, se determinó que la segunda herramienta más importante es el perfil en la red social Facebook, debido a su nivel de difusión y su cantidad de usuarios, lo que permite un alcance inigualable.

Se le determinó a cada empresa una puntuación producto de la sumatoria algebraica de los valores numéricos de las herramientas que la misma utiliza en la actualidad. Una vez obtenida la calificación (ubicada en un segmento de **0 a 10**), se calculó la equivalencia para un segmento de entre **-5 y 5**.

De esta manera se obtuvieron las coordenadas cartesianas de ambas dimensiones para cada una de las empresas analizadas.

Del gráfico resultante se puede concluir un presunto vínculo entre la estructura tecnológica de las PyMEs y la penetración de las herramientas del e-marketing en las mismas. Hay un caso extraordinario, haciendo mención a Alea, que tiene una compleja estructura tecnológica, y que, por el momento, no está haciendo el uso adecuado de las herramientas. Sin embargo, el gerente entrevistado reconoce la importancia que

tienen las mismas hoy en día y que, con el transcurso del tiempo, considera de gran importancia una pronta adaptación a los nuevos instrumentos electrónicos. Las restantes empresas que no cuentan con una estructura tecnológica adecuada, consideran que, en un futuro cercano, van a incorporar no solo equipos sino también personal especializado en el área.

## CONCLUSIÓN

Luego del exhaustivo trabajo de campo y de su posterior análisis, se han desprendido una serie de conclusiones en lo concerniente a la situación actual de las PyMEs en Argentina y su utilización del e-marketing, sumado a las tendencias observadas en lo referente a la difusión de las herramientas del marketing electrónico y sus ventajas inherentes. De las más utilizadas hoy en día (la página Web, las redes sociales y el e-mail marketing) las pequeñas y medianas empresas perciben ciertas ventajas, como la fidelización de los clientes, el incremento en las ventas y la mejora en la imagen empresarial.

En la actualidad, las PyMEs demuestran una insuficiente y deficiente aplicación de las herramientas en cuestión, desaprovechando las ventajas que las mismas otorgan. De acuerdo a los datos recabados a través de las entrevistas con los gerentes de las empresas, existe un claro desaprovechamiento en lo que respecta al manejo de los instrumentos del e-marketing (como ser las redes sociales, los banners, los blogs, entre otras). Puede destacarse que, a diferencia de la opinión de los expertos, menos del 50% de ellas utiliza correctamente el Facebook y más de la mitad desconoce la existencia de las restantes herramientas. Esto implica que muchas organizaciones no aprovechan eficientemente todos los servicios que les provee la Internet y, por consiguiente, se perjudica el negocio y la rentabilidad del mismo. Sin embargo, puede observarse una alta penetración de la herramienta del e-marketing más significativa: el sitio Web. Del total de la muestra, 9 empresas cuentan actualmente con una página Web, mientras que la restante la está implementando. Esto se debe a la sensación de control y seguridad que genera esta herramienta entre los gerentes, sumada a las posibilidades comunicacionales que la misma otorga.

En base a las tendencias percibidas por los expertos e identificadas en las entrevistas con los dueños, en un futuro cercano, el e-marketing cobrará un papel mucho más relevante para las PyMEs. Esto se debe a que, recientemente, se ha registrado un crecimiento significativo en la utilización de estas herramientas. Además,

debe tenerse en cuenta que, en la Argentina, la tasa de penetración del Internet se encuentra en su nivel máximo histórico. Por otro lado, el tiempo promedio de conexión de los usuarios está aumentando considerablemente.

También es importante destacar que los futuros gerentes pertenecerán a una generación (la denominada Y) que presenció el surgimiento y auge de la Internet y, por consiguiente, tiene un mayor conocimiento de las herramientas de comercio electrónico en cuanto a su manejo, alcance y beneficios.

Dentro de las principales causas, detectadas por los expertos, que provocan estos fenómenos se encuentran, entre otras, el desconocimiento de la existencia de las mencionadas herramientas y de sus reales beneficios, la escasa confianza que las mismas generan en los dueños de estas empresas y una estructura tecnológica inadecuadamente articulada para la implementación de las mismas. Se detectó, consiguientemente, que la tecnoestructura es un factor directamente vinculado con el grado de penetración de las herramientas del e-marketing en cada PyME.

Es importante destacar que todas aquellas empresas entrevistadas que cuentan con una estructura informática abarcadora y compleja (como ser *Facecolor*, *Automotores La Barrera* y *Comercia Group*) manifestaron un alto grado de utilización de las herramientas del marketing electrónico. Por el otro lado, aquellas empresas que disponen de una estructura tecnológica simple y de acotada dimensión (como ser *Alp Group*, *Los Aromos* y *Valenciano*) exhibieron un bajo nivel de utilización de las mismas.

Por otro lado, las ventajas percibidas por los dueños y gerentes de las empresas se vinculan, en parte, con la naturaleza del negocio y con los productos y servicios ofrecidos. Si bien todas las empresas reconocen que la comunicación con sus clientes se ha optimizado gracias a la Red, sólo las empresas cuya oferta se basa principalmente en servicios intangibles la identifican como su principal ventaja. En cambio, las empresas con una oferta compuesta principalmente por productos físicos, sostienen que las ventajas más importantes que ha traído aparejado el e-marketing son la consolidación de la imagen de marca y el incremento en el volumen de ventas.

Asimismo, en cuanto a las PyMEs italianas, se han identificado varias similitudes entre Argentina e Italia. Sin embargo, tras haber consultado con el Dr. Vicente N. Donato, se ha concluido que el beneficio de las herramientas del marketing electrónico percibido por las PyMEs se ha visto disminuido por la modalidad del negocio implementado en el país mediterráneo. Los distritos industriales italianos incentivan a los clientes a trasladarse hacia los puntos de venta, relegando a un segundo plano la oportunidad de beneficiarse mediante una de las mejorías más sustanciales que otorga el e-marketing, que es la independencia de la ubicación geográfica. Estas empresas, de dicha forma, “amortiguan” estos beneficios y disminuyen la importancia del e-marketing en la región, prevaleciendo una modalidad de negocios que promueve una acentuada independencia de los avances tecnológicos vinculados a la comercialización.

## IMPLICANCIAS

Dada la situación actual de la PyMEs argentinas, en lo relativo a la utilización de los instrumentos del marketing electrónico, en base a las entrevistas con los expertos y al análisis de documentos, consideramos que las organizaciones deben adoptar las siguientes medidas.

En primer lugar, es trascendental que las empresas se informen mejor acerca de los beneficios que las herramientas del e-marketing ofrecen (como por ejemplo, la facilidad en la segmentación y el incremento en el nivel de fidelización de los clientes).

En segundo lugar, consideramos necesario que las empresas cuenten con una estructura tecnológica lo suficientemente adecuada. Esto les permitirá disponer de los recursos materiales requeridos para adoptar y mantener las nuevas herramientas que ofrece la Internet. Esta tecnoestructura debe ser adquirida y preparada de manera escalonada y progresiva, ya que resultaría altamente costoso, para empresas de estas dimensiones, adecuar dicha estructura de una única vez.

En tercer lugar, es importante que la empresa disponga, en la medida de lo posible, de personal especializado en el área, de manera tal que se puedan aprovechar estas herramientas mediante un control y seguimiento necesarios. Al igual que los recursos materiales, los recursos humanos deben ser destinados a estas tareas de forma gradual y progresiva. De no ser posible para la empresa la adjudicación de personal de forma exclusiva, se sugiere conseguir asesoramiento externo que brinde el conocimiento pretendido para que, conjuntamente, se determine la cartera de herramientas óptimas para cada tipo de operación.

En cuarto y último lugar, se recomienda que las empresas comiencen a incorporar dichas herramientas con el especial motivo de optimizar la comunicación con los clientes. Una vez alcanzado un óptimo grado de feedback con aquellos, debe continuarse con la incorporación de herramientas específicas apuntando, principalmente, a la promoción de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.

## ANEXOS

### Entrevistas a Expertos

#### Entrevista a Vicente Donato

Para la consulta sobre temas vinculados a PyMEs argentinas e italianas, se le efectuó una entrevista personal a Vicente Donato, Director de la Fundación Observatorio PyME y Vicedirector de la Universidad de Bologna. De aquí en adelante, se referirá a él mediante las siglas *VD*, mientras que a los entrevistadores se les designará la letra *E*.

**E:** ¿Cuáles son las principales diferencias del modelo italiano con el modelo argentino?

**VD:** Para comprender estas cuestiones, es importante entender que, primero, Italia tiene un macroentorno estable, en donde el máximo nivel de inflación observado fue del 15% en 1975, luego de la crisis del petróleo. Segundo, este país posee un apalancamiento crediticio fenomenal: mucho crédito subsidiado para las empresas, ofrecidos por el Estado y por el sector bancario. Al no haber inflación, la gente guarda la moneda como reserva de valor. Además, después los bancos también otorgan préstamo. Acá en Argentina los bancos no prestan, ergo, la gente compra dólares o guarda la plata en los colchones y no la deposita en los bancos, y esto, a su vez, produce que tampoco crezca el nivel de préstamos. La gran diferencia es que el apalancamiento financiero en Italia siempre fue muy importante.

**E:** Hemos considerado las diferencias existentes entre la cotización fluctuante del Peso Argentino y el Euro. ¿Su comprensión resulta clave para entender ambos modelos?

**VD:** Los datos de contexto son muy influyentes. En Italia siempre hubo baja o nula inflación, aún antes del surgimiento del Euro. El apalancamiento crediticio también fue muy importante. Un tercer elemento que influye en gran medida es la gran densidad de empresas. Existen alrededor de cuatro millones de empresas para setenta millones de habitantes, mientras que acá en Argentina hay novecientas mil empresas para cuarenta y cinco millones de personas. Es decir, en Italia se observa una densidad considerable. Todo eso debe ser considerado en adición a una estructura y un contexto estructural muy diferente. Carpi (ciudad de localización cercana a Bologna) es una zona de tejidos de punto y confecciones, con alrededor de cincuenta mil habitantes conformando más de siete mil empresas. En Argentina, lo más similar es Pergamino, en donde se concentra el polo de confecciones y tejidos, formado por trescientas empresas. La densidad empresarial en ambos países es muy distinta. Esto, en términos técnicos, es conocido como *economías de aglomeración*.

**E:** Este tipo de economías, ¿son llamadas también *distritos industriales*? ¿A qué se debe la *asociación*?

**VD:** Los distritos industriales se generan por las economías de aglomeración (efecto similar al que apuntan los supermercados). En otras épocas, la gente iba a comprar al almacén, a la carnicería, a la panadería, a la zapatería, etc. Estos distritos son una especie de “supermercado” de las empresas. Sin embargo, esto no significa que todas las empresas se puedan englobar dentro de un único conjunto económico, sino que cada una es independiente de la otra; a pesar de estar cercanamente ubicadas entre sí. Es decir, todos los negocios del mismo rubro se ubican geográficamente en forma conjunta. Eso es a lo que se denomina una *economía de aglomeración*.

**E:** ¿Es similar a un clúster?

**VD:** ¡Es un clúster! Es la palabra inglesa de *distrito industrial*. También se lo llama “manchones territoriales sectoriales”, o “aglomeraciones monosectoriales” de empresas.

**E:** ¿En esta aglomeración se encuentran proveedores de un mismo producto o de varios?

**VD:** Existen aglomeraciones horizontales, donde todos venden el mismo producto, y verticales, donde se venden partes distintas de dicho producto. Que sea vertical significa que hay productos que se venden que son partes o piezas de un bien final o componentes del mismo, y que sea horizontal, implica que se venda una amplia variedad de un mismo producto (final).

**E:** ¿Cuáles son las ventajas del modelo, además del mayor poder de negociación y variedad de proveedores?

**VD:** Primero, los clientes llegan solos. Por otro lado, la información técnica circula velozmente (todos los comerciantes conocen los cambios de tendencia). Tercero, hay mucha mano de obra clasificada (concentración de la mano de obra). Estas tres ventajas son conocidas como de *economías externas a la empresa*. Es decir, no son propias de las empresas.

**E:** ¿Qué desventajas tiene este modelo? ¿Es difícil ingresar o forma parte de él?

**VD:** En absoluto. Lo único que se necesita es una gran expansión de la demanda, una gran estabilidad de las reglas del juego y una gran estabilidad macroeconómica. Cuando hay mucha inflación, los precios relativos varían mucho. Con la inflación, los precios “bailan” y se pierde noción de los costos. En este tipo de esquema, las aglomeraciones, los costos de transar son más altos. En un ambiente incierto los costos de transacción altísimos. [...] Los costos de transacción, en una industria fragmentada (dividida por fases y ciclos) cuando se comercia, estas negociaciones se ven muy afectadas por este tipo de costos. Es decir, si hay muchas transacciones y los costos de transacción son altos, estas aglomeraciones sufren significativamente. En realidad, el efecto que se produce es un “bloqueo” de las operaciones. ¿Qué es un alto costo de transacción? No saber cuáles son los costos ni los precios y, por ende, negociar “a tientas” los contratos. Los precios dan señales. En términos técnicos, se dice que se *acorta* demasiado el horizonte de planificación de los actores. No hay horizontes largos

de planificación porque no se conocen los costos ni los precios. Entonces, los procesos que sufren más son todos aquellos que son contractualmente densos; aquellos que necesitan relacionar muchas partes y partes distintas del proceso (como el ensamble de maquinaria agrícola). Cuando hay inestabilidad e inflación, estos procesos sufren mayormente que aquellos continuos de producción, que son menos complejos contractualmente (petroquímica, acero, etc.). En un país en vías de desarrollo es más fácil producir acero que máquinas o calzado. Eso explica por qué a la Argentina le cuesta tanto desarrollarse industrialmente. Argentina no ha disminuido nunca los costos de transacción, o por inflación, o por inestabilidad o por cambios en las reglas del juego.

**E:** ¿En Argentina sería muy complicado establecer los distritos industriales?

**VD:** Por supuesto. Los distritos industriales no nacen en este país debido a varias razones. Primero, se debe generar una alta demanda para que se pueda diferenciar la oferta productiva. Cuanto más alta la demanda, más se ofrece y en más variedad. En segundo lugar, se requiere mucha estabilidad de la macroeconomía y de las reglas del juego.

**E:** ¿Estos distritos tercerizan los procesos?

**VD:** Cuanto más bajos son los costos de transacción, más se terceriza. Al tercerizar hay que contratar operaciones y establecer condiciones y cláusulas; y cuando hay incertidumbre, más se dificulta. Cuando hay dificultades de contratación, por el contrario, no se terceriza. Esto provoca que no se conozca cuándo aumentan realmente los costos. En un contexto estable *nadie engaña a nadie*. El secreto de los distritos es poder descentralizar. En contextos estables no se necesita contractualizar, ya que hay certidumbre y confianza, lo que se puede denominar como una “estandarización” de las relaciones. Si no hay confianza, deben establecerse muchos contratos y ponerse de acuerdo (conformando contratos extensos y complejos).

**E:** ¿Cómo son los procesos de toma de decisiones?

**VD:** La estructura gerencial es como toda PyME familiar, con más profesionalización, y con gran peso del saber tácito del empresario. Las PyMEs producen bienes de series cortas, y la profesionalización se observa desde esa línea. Los empresarios son bastante especializados, idiosincráticos, y se profesionaliza dependiendo de las industrias. [...]. En Argentina, las PyMEs son la riqueza de la sociedad, donde estos dueños son “la clase media” de los empresarios. Es una sociedad mucho más integrada entre los empresarios y la gente, mucho más sofisticada. Este es otro mundo, donde las PyMEs tienen que cumplir su rol específico. Tienen que tener el tamaño óptimo de escala, no pueden ser todas grandes. Las PyMEs tienen que lograr su tamaño eficiente óptimo. En parte, no son eficientes y no se profesionalizan por la inestabilidad política de este ambiente.

**E:** ¿Eso puede repercutir en la estructura?

**VD:** El empresario en vez de dedicarse a su actividad central está constantemente viendo cómo negociar con los proveedores y los clientes porque los precios cambian todo el tiempo. [...] La clave se puede definir en la siguiente frase: *Si el juego se repite, los jugadores aprenden a jugar.*

**E:** Según el INDEC y su análogo en Italia el 96% de las empresas son PyMEs, y en Argentina el porcentaje es similar. Así como también su aporte al PBI. ¿Por qué entonces tienen diferente incidencia las PyMEs de cada país?

**VD:** El tema central es determinar cuánto valor agregan. Las PyMEs participan más en el valor agregado en Italia. En Argentina, todo el valor agregado está concentrado en las grandes empresas. [...]

**E:** Con respecto a los cambios tecnológicos, ¿estas empresas se adaptan a las nuevas tecnologías ni bien son lanzadas al mercado?

**VD:** A mayor incertidumbre, menor innovación tecnológica. La innovación tecnológica es riesgosa, pero si a ese riesgo se le suma el riesgo macroeconómico, el proyecto comienza a convertirse en inviable. La estabilidad de las reglas del juego y la

estabilidad macroeconómica son los generadores de procesos que son posibles de contractualizar cada vez mejor. A lo mejor, se puede ser más eficiente y obtener mayor rentabilidad si se invierte más, pero eso depende, en gran medida, del desarrollo económico (que es el resultado del juego institucional). Todas estas variables se encuentran correlacionadas. Ante tanta incertidumbre, los actores se quedan inermes, y no saben qué hacer.

**E:** ¿Cómo afectan estos factores a la utilización de la tecnología?

**VD:** La tecnología de organización en una sociedad inestable es muy compleja y no se puede neutralizar la incertidumbre con mejor gestión. La gestión no puede mitigar esos riesgos. [...] A mayor estabilidad de contratos, se fomenta el outsourcing. Se puede descentralizar más. Es preferible controlar los procesos propios, aunque no sea conveniente.

**E:** En los distritos industriales no se encuentra tan desarrollada la tecnología para llegar a los clientes. ¿A qué se debe?

**VD:** En estos casos, los clientes “vienen solos”. No es necesario ir a buscarlos. No obstante, las nuevas TI y las páginas web, de alguna manera, *aflojan* el vínculo que aporta la territorialización (acortando distancias). Es un cambio que no termina todavía de establecerse porque no todo el mundo lo domina. En un ambiente virtual no habría distritos industriales de empresas, ya que se podría comprar todo desde la Web.

**E:** ¿Eso termina beneficiando o perjudicando a estas aglomeraciones? Porque quizás en otros sectores produce pérdida de competitividad...

**VD:** Si todo se vendiera por Internet, no necesitarían ubicarse en aglomeraciones. Estas TI disminuyen las ventajas de la localización de las empresas.

**E:** ¿Entonces produce un efecto ser contraproducente?

**VD:** No necesariamente es contraproducente, sino que ya no necesitan estar tan cerca del cliente y concentrarse. Por otro lado, la incertidumbre ambiental continua

presente. No se elimina esa inestabilidad. Únicamente cambian los parámetros de localización.

**E:** En Argentina, observamos que en las PyMEs no está muy desarrollada la utilización de las herramientas. En Italia, ¿cómo repercuten estas?

**VD:** En este modelo se *aflojan* las ventajas de ubicarse cerca, por lo que termina perdiendo competitividad.

**E:** ¿En Italia se continúan utilizando los medios de promoción tradicionales?

**VD:** Siempre se utilizaron, pero para poder ver el producto los clientes tenían que trasladarse hacia al territorio. A medida que bajen los costos de transporte y aumente la tecnología de venta vía Web, todos los temas de localización física pierden sentido. En un mundo o modelo ideal, obviamente, donde los costos de transporte son nulos, donde la conexión con el cliente no es física, sino por medio de una web, la localización pierde importancia. Se puede vender desde cualquier parte a zonas lejanas. También el cliente se ahorra del traslado para ver el producto, por lo que el costo de comunicación también resulta nulo.

**E:** ¿Estos distritos se vieron perjudicados por dichas tecnologías?

**VD:** No, al contrario. Ahora venden al exterior, debido a todas estas facilidades. De todas formas, en ese aspecto, pierden algunas de sus ventajas. Ante esto, las empresas deciden formar cooperativas para lograr mayor competitividad, reduciendo, en parte, los costos de transacción.

## Entrevista a Ramiro Casabella

A continuación se detalla la entrevista realizada a Ramiro Casabella, experto en el área de Marketing y profesor adjunto de la Universidad Argentina De la Empresa. Es Licenciado en Comercio Internacional recibido con diploma de honor y realizó un MBA en UADE Business School. Desde Julio de 2006 se encuentra al frente de diferentes materias relacionadas al marketing brindadas en la UADE. A partir de aquí, se lo nombrará con las siglas *RC*, mientras que a los entrevistadores se los reconocerá mediante la letra *E*.

**E:** ¿Cuál son las definiciones más pertinentes de los conceptos referentes a e-marketing, e-commerce y e-business?

**RC:** Básicamente, el concepto de e-commerce hace referencia a todas las actividades que una empresa realiza para vender a través de la web y ofrecer diversas opciones de compra. Más específicamente, el e-commerce representa el uso de medios electrónicos para realizar la totalidad de las actividades involucradas en la gestión de negocios: ofrecer y demandar productos y/o servicios, negociar con la contraparte, seleccionar el transporte y los seguros que más convengan, realizar los trámites bancarios, pagar, cobrar, comunicarse con los vendedores de la empresa y recoger los pedidos, es decir, todas aquellas operaciones que requiere el comercio.

Por otro lado, el e-business representa la interacción con los socios del negocio, donde la misma es permitida por la tecnología de la información. También se lo define como un sistema de información o aplicación al cual se le delegan procesos de negocios. Es como cualquier actividad empresarial que se efectúa a través de Internet, no sólo de compra y venta, sino también dando servicio a los clientes e información on-line. Desde el punto de vista del negocio, el Negocio Electrónico es el proceso que están utilizando actualmente las empresas para hacer negocios usando redes (Internet). Ocurre cuando se conectan los sistemas informáticos de una compañía a sus clientes, empleados, distribuidores y/o proveedores, y todos se entrelazan a través de la Internet, Intranets o Extranets.

Con respecto al e-marketing, éste abarca todas aquellas actividades realizadas de forma digital para complementar al e-commerce. El concepto de e-marketing se refiere a la utilización de Internet para aplicar el marketing directo con el fin de desarrollar potenciales clientes, convertirlos en tales y fidelizarlos. Es el enfoque de las estrategias del marketing real al mundo de la Internet y a todas sus aplicaciones, como pueden ser las redes sociales, páginas Web o mensajería electrónica. Es una opción muy utilizada por las empresas para promocionar y difundir sus productos y servicios a un costo muy bajo, en comparación con otras acciones. Consiste en el estudio de las técnicas del uso de Internet para publicitar y vender productos y/o servicios, incluyendo la publicidad por clic, los avisos en sitios web, los envíos de correo masivos, el marketing en buscadores (incluyendo la optimización en buscadores), la utilización de redes sociales y la presentación de blogs.

**E:** ¿Qué herramientas tecnológicas se utilizan actualmente como medios de promoción y venta? ¿Qué beneficios otorgan?

**RC:** Hoy en día, las herramientas más utilizadas e implementadas por las empresas son las mencionadas recientemente, es decir, las páginas web y las redes sociales. Con respecto a la utilización de herramientas de Internet, algunas de ellas a destacar pueden ser el posicionamiento en buscadores, las campañas de enlaces, campañas de publicidad en buscadores, el e-mail marketing, marketing viral, marketing de guerrilla, publicidad a través de banners, entre otras. El principal beneficio que persiguen las empresas que implementan esta variada gama de herramientas es ampliar la cantidad de clientes potenciales y fidelizar a los actuales, y de esta manera, lograr un incremento en las ventas. Por otro lado, estas herramientas permiten desarrollar políticas de marketing a un menor costo que las herramientas tradicionales y logrando un alcance mayor y más concreto. Además, la actualización de las publicidades o promociones es prácticamente instantánea, a diferencia de los medios tradicionales que no permiten esta facilidad.

**E:** ¿Qué riesgos pueden correr las empresas que utilizan dichas herramientas?

**RC:** Estas herramientas son muy útiles siempre y cuando sean correctamente utilizadas. Por ejemplo, en la estrategia de posicionamiento en buscadores, no sólo se debe ser consciente del segmento al cual se apunta, sino también utilizar las palabras

correctas para optimizar esta herramienta. Seleccionar las palabras inadecuadamente puede volver nulos los beneficios de este instrumento comercial. Por otro lado, la complejidad de algunas de estas herramientas (por ejemplo, las nuevas redes sociales) produce, en algunos casos, que los clientes no puedan (o no quieran) utilizar dichas herramientas de la manera esperada por la empresa, provocando un “alejamiento” del cliente.

**E:** ¿Qué aspectos de las empresas o de las industrias impulsan la utilización del e-marketing?

**RC:** Por un lado, es importante tener en consideración las diferencias entre las grandes corporaciones y las PyMEs. Para el caso de estas últimas, existen limitantes financieros que impiden la implementación de las herramientas del e-marketing. Las empresas más pequeñas no cuentan con recursos suficientes como para poder aplicar estas herramientas, como, por ejemplo, los recursos humanos necesarios. No sólo deben contar con el personal adecuado, sino también con disponibilidad de tiempo para abocarse a la utilización de las mencionadas. Las PyMEs, hoy en día, y debido a este tipo de limitantes, no cuentan con expertos en el área responsabilizándose de dicha implementación, sino que designan esta tarea a otros empleados inexpertos y sin conocimientos profundos en el tema. Por lo tanto, las empresas terminan perdiendo eficiencia y duplicando la carga horaria de sus empleados. Por otro lado, debe analizarse con detenimiento el tipo de industria o rubro al cual cada empresa pertenece, ya que este factor es totalmente influyente a la hora de invertir en este tipo de herramientas. Por ejemplo, en las industrias del turismo, hotelería y aeronavegación la utilización de este tipo de herramientas es de requerimiento prácticamente básico.

**E:** Pronóstico acerca de la utilización de estas herramientas y su tasa de penetración en un futuro próximo.

**RC:** Si bien la utilización de este tipo de herramientas demostrará un crecimiento, el mismo será en proporciones menores a las que ha demostrado en la última década. El *boom* de estos medios ya produjo su efecto máximo, por lo que, de aquí en adelante, incidirán en menor escala en cuanto a su tasa de penetración (debido a que la tasa de penetración actual es bastante elevada). Sin embargo, las

grandes oportunidades se presentarán para aquellas empresas que sepan aprovechar dichas herramientas para la difusión de diversos concursos promocionales basándose en la creatividad.

**E:** Teniendo la posibilidad de utilizar publicidad online, ¿por qué motivo se continúan utilizando las herramientas tradicionales de marketing?

**RC:** Los motivos por los cuales se continúan utilizando las herramientas tradicionales del marketing son diversos. En primer lugar, al pertenecer los dueños de las empresas a generaciones que desconocen estas herramientas, los mismos no poseen una visión de los beneficios que las mismas podrían aportarles. En segundo lugar, el equipamiento y los recursos humanos con los que se debe contar para poder implementar estas técnicas pueden no estar presentes en las empresas más pequeñas. En tercer lugar, aquellos que abogan por la iniciación en la atención de estas nuevas tendencias no lo comunican de forma acorde a sus superiores (dueños de empresas o máximos gerentes de las mismas), no logrando “convencerlos” de todos sus potenciales beneficios. Sin embargo, en muchos casos, la no implementación de estas técnicas se debe a una cuestión puramente subjetiva de los máximos responsables de las empresas, no fomentando la innovación sugerida por los expertos en el área. No obstante, el motivo principal por el cual las empresas desisten de utilizar estos nuevos instrumentos tecnológicos consiste, básicamente, en que los mismos implican un costo que no otorga beneficios en el corto plazo, sino que reditúa en el largo plazo.

## Entrevista a Paula Veyretou

A continuación se detalla la entrevista realizada a Paula Veyretou, experta en el área de Marketing. Es Licenciada en Comercialización, graduada en la Universidad Argentina De la Empresa, establecimiento en el cual desempeña su función de Docente en cursos de Marketing, Marketing y Comercio Electrónico y Marketing y Negocios en Internet, sumado a diversos cursos relativos a la Comercialización. A partir de aquí, se la nombrará con las siglas *PV*, mientras que a los entrevistadores se los reconocerá mediante la letra *E*.

**E:** ¿Cuál son las definiciones más pertinentes de los conceptos referentes a e-marketing, e-commerce y e-business?

**PV:** En primer lugar, el concepto de e-marketing se refiere a todas aquellas acciones de difusión, comunicación y ventas que una empresa realiza. Su objetivo final es la consecución de clientes. Este concepto también puede ser denominado como *marketing digital*, y busca información acerca de los clientes y la competencia. En segundo lugar, el e-business comprende la utilización de, por ejemplo, ERP o CRM, y todas aquellas aplicaciones que aseguren un correcto funcionamiento del negocio online. Es un concepto que se separa del e-marketing, ya que abarca mayor cantidad de operaciones empresariales. Más precisamente, el e-business es la aplicación de las tecnologías de la información para facilitar la compraventa de productos, servicios e información a través de redes públicas basadas en estándares de comunicaciones. El paradigma del e-business, comprende la combinación del Internet con los sistemas de información tradicionales de una organización (la Web sumada a la Tecnología de Información) y permite potenciar los procesos vitales de negocios que constituyen la base y esencia de una empresa. La diferencia fundamental entre la Web y cualquier otro medio electrónico (fax, teléfono, etc.) radica en que aquella va más allá de facilitar la comunicación, ya que permite la interacción entre los usuarios, compradores y vendedores en un entorno que no es fijo, ni siquiera físico, sino que es creado por la confluencia de redes estándares, navegadores web, software, contenidos y personas. Por ello, las barreras físicas de tiempo y distancia existentes entre los

proveedores y sus clientes se ven reducidas al mínimo. Por último, el concepto de e-commerce consiste en la práctica de venta online, ya sea a través de distintos medios, como pueden ser Facebook, mercadolibre, páginas web, etc. El significado del término *comercio electrónico* se ha modificado a lo largo del tiempo. Originariamente, hacía referencia a la facilitación de transacciones comerciales electrónicas, normalmente utilizando tecnología como la Electronic Data Exchange (EDI, presentada finales de los años '70) para enviar documentos, como pedidos de compra o facturas. Más tarde pasó a incluir actividades denominadas, más precisamente, *Comercio en la red*. Es decir, la compra de bienes y servicios a través de la World Wide Web vía servidores seguros (como es HTTPS, un protocolo de servidor especial que encripta la realización confidencial de pedidos para la protección de los consumidores y los datos de la organización) con tarjetas de compra electrónica y con servicios de pago electrónico, como las autorizaciones para tarjeta de crédito.

**E:** ¿Qué herramientas tecnológicas se utilizan actualmente como medios de promoción y venta? ¿Qué beneficios otorgan?

**PV:** Actualmente se utilizan, principalmente, tres grandes elementos: el sitio web, el e-mail marketing y las Redes Sociales. El primero de ellos, suple la función que cumplen las vidrieras en los locales físicos, pero en forma digital. Las ventajas que demuestra son la facilidad de uso y la exposición de un buen diseño. Es importante, por otro lado, que vincule al cliente con la empresa mediante un formulario de contacto, proponiendo, además, una respuesta rápida hacia los usuarios. El e-mail marketing, por otro lado, cumple la función de atraer a las personas hacia el sitio web de la empresa, para que luego se contacten (conocidas como "landing pages"). También es utilizado para informar acerca de las novedades y promociones que cada empresa desea comunicar. Generalmente, este tipo de servicios es transferido a otras empresas y tercerizado. Las Redes Sociales (como ser Twitter, Google+, YouTube, Facebook, Printest, LinkedIn, entre otras) son utilizadas, en parte, para la búsqueda y consecución de nuevos empleados, y, mayormente, para fidelizar a los clientes. Dentro de los principales beneficios que otorgan dichas herramientas, se encuentran: un contacto directo con el cliente, una correcta formulación de bases de datos complejas

con información relevante de cada cliente y un trato diferenciado y especializado con cada uno de ellos, sin perder alcance.

**E:** ¿Qué riesgos pueden correr las empresas que utilizan dichas herramientas?

**PV:** Estas herramientas demandan que cada empresa que las utilice controle constantemente la información que circula a través de la Web, e intentando de registrar en Internet las nuevas marcas ni bien son lanzadas al mercado, ya que un tercero podría hacerlo de antemano y luego demandar el cobro de los respectivos derechos. Para lograr un continuo control de la información, existe, por ejemplo, un programa especializado denominado Google Alerts, que busca y encuentra palabras relacionadas según la estipulación de cada empresa. Este programa permite detectar comentarios u opiniones negativas de los usuarios, e incluso insultos, los cuales podrían ser atenuados por la empresa. Otro de los riesgos que puede correr una empresa al utilizar estas herramientas, más precisamente, las Redes Sociales, es la mala imagen que propicia un perfil de Facebook (o de cualquier otra red social) desactualizado. Dicho en términos menos formales, tener una cuenta “abandonada” es peor que no tenerla. Sin embargo, eliminar los comentarios negativos no es la mejor opción a la hora de mitigar estos factores, ya que proporcionan una mala imagen de la empresa hacia para con el cliente. Lo óptimo es contar con un manual de procedimiento bien explicitado que describa el curso de acción a seguir ante dichas situaciones.

**E:** ¿Qué aspectos de las empresas o de las industrias impulsan la utilización del e-marketing?

**PV:** Lo que he notado en los últimos años es que las empresas incorporan herramientas del e-marketing por “moda” y no por la exclusiva conveniencia. Es decir, las compañías se unen a la tendencia de contar con estas disposiciones sin antes evaluar exhaustivamente la utilidad de su implementación.

**E:** Pronóstico acerca de la utilización de estas herramientas y su tasa de penetración en un futuro próximo.

**PV:** Las tecnologías del marketing electrónico continuarán en expansión, debido a la gran demanda de los usuarios, la cual es cada vez mayor. Con las altas tasas de penetración que tienen hoy en día estas tecnologías, se fomenta cada vez más la

universalización del conocimiento y el e-learning (educación a distancia completamente virtualizada, a través de los nuevos canales electrónicos).

**E:** Teniendo la posibilidad de utilizar publicidad online, ¿por qué motivo se continúan utilizando las herramientas tradicionales de marketing?

**PV:** Se continúan utilizando, en parte, debido al desconocimiento que tienen los gerentes de las empresas o los dueños de las PyMEs acerca de estas nuevas técnicas. Esto se debe a las generaciones mayores a las cuales pertenecen estas personas y a su escaso manejo de las nuevas tecnologías. En el caso de las empresas relativamente pequeñas, éstas deciden no invertir su capital en la implementación de este tipo de recursos, ya que dicha inversión representa un monto significativo para las mismas y los beneficios no son percibidos en el corto plazo.

## Entrevistas a PyMEs

A continuación se transcribe el modelo implementado para la realización de las entrevistas a los gerentes y dueños de PyMEs:

1. ¿Quién toma las decisiones en la empresa? Explicar la jerarquización de las decisiones y su organigrama.
2. Tipo de liderazgo aplicado por los principales referentes de la empresa y resultados obtenidos. Comente un caso, como ejemplo, que demuestre el estilo de liderazgo aplicado.
  - a) Democrático
  - b) Autocrático
  - c) Participativo
3. ¿Qué tipos de decisiones delegan? ¿Qué resultados obtuvo de la delegación?
  - a) Financieras
  - b) Operativas
  - c) Comerciales
  - d) Logísticas
  - e) RR.HH.
4. ¿Con qué equipamiento de tecnología informática cuentan? ¿Se encuentran en red los equipos?
5. ¿Qué medidas de mantenimiento informático aplican?
6. ¿Cómo se protegen de los inconvenientes informáticos?
  - a) Firewalls
  - b) Spywares
  - c) Actualización de antivirus
7. Las nuevas herramientas del e-marketing, ¿son incorporadas ni bien son lanzadas al mercado o esperan a que se encuentren consolidadas y difundidas masivamente?
8. ¿Qué herramientas han utilizado desde los comienzos de la empresa? (cuáles continúan vigentes y cuáles no)

- a) Medios gráficos
- b) Medios audiovisuales
- c) Medios electrónicos
- d) Marketing Viral

**9.** ¿Con qué frecuencia actualizan la información contenida en las herramientas del marketing electrónico?

- a) Redes sociales
- b) Sitios Web
- c) Correo electrónico

**10.** ¿Qué beneficios les ha propiciado la utilización de dichas herramientas?

- a) Mayores ventas
- b) Menores costos
- c) Fidelización de los clientes
- d) Mejora en la imagen de marca
- e) Mejor relación con el cliente

## Entrevista a Alejandra L'Episcopo (Facecolor)

Facecolor pertenece al rubro de la cosmética, dedicándose, más puntualmente, a la producción y comercialización de este tipo de productos.

Se ha entrevistado a una de las dueñas de dicha compañía, Alejandra L'Episcopo, con el fin de recopilar los datos más útiles para la investigación que se está llevando a cabo. A partir de aquí, se referirá a dicha persona con las letras *AL*, y a los entrevistadores, con la letra *E*.

**E:** ¿Quiénes toman las decisiones en la empresa?

**AL:** Todas las decisiones pasan por la dirección máxima, compuesta por un presidente y una gerente. Hay encargados en cada sector, que toman las decisiones que, muy ocasionalmente, sus jefes deciden delegar en ellos.

**E:** ¿Qué tipo de liderazgo es aplicado en esta empresa?

**AL:** En esta empresa la toma de decisiones es absolutamente autocrática. Puede haber casos en los que se participan las decisiones, pero la última palabra la tienen los máximos encargados, y las decisiones dependen exclusivamente de ellos. Se podría decir que esta empresa es como una familia, por lo que la toma de decisiones es totalmente paternalista.

**E:** ¿Qué tipos de decisiones delegan? ¿Qué resultados obtuvo de la delegación?

**AL:** Se delegan las decisiones "del día a día", que son de menor importancia para los gerentes y les quitan tiempo. Pero a pesar de delegar algunas decisiones, que pueden tener cierta importancia, todas terminan recayendo sobre la dirección. Hay casos en los que se delega una decisión, y ante la imposibilidad de los subordinados de decidir sobre dicho asunto, la responsabilidad termina volviendo a recaer sobre los gerentes. Lo importante es estar siempre bien alineados.

**E:** ¿Con qué equipamiento de tecnología informática cuentan? ¿Qué medidas de mantenimiento informático aplican?

**AL:** Todas las computadoras (con las que cuentan absolutamente todos los sectores de la empresa) se encuentran relacionadas y conectadas en red. Por otro lado, el servicio de mantenimiento es tercerizado, y se realiza de forma permanente. Con lo que respecta a Internet, estamos muy *agornados*, ya que contamos con un servidor bastante importante y de muy buena calidad ubicado en Estados Unidos.

**E:** Las nuevas herramientas del e-marketing, ¿son incorporadas ni bien son lanzadas al mercado o esperan a que se encuentren consolidadas?

**AL:** La página Web fue desarrollada ni bien ésta se introdujo en el mercado, pero las otras herramientas llevaron más tiempo de implementación. Para estas aplicaciones, hay un encargado de marketing que evalúa la conveniencia de aplicarlas o no, siempre y cuando considerando el tiempo que las mismas implican. Sin embargo, en gran medida, las nuevas tecnologías fueron impulsadas por los requerimientos de los proveedores.

**E:** ¿Qué herramienta han utilizado desde los comienzos de la empresa?

**AL:** Siempre hemos utilizado los medios gráficos como primer soporte de marketing, digamos, publicando en revistas y demás publicaciones especializadas del rubro, es decir, de la moda. Actualmente, muchas de estas vías fueron convirtiéndose en electrónicas, digitalizándose. Las Redes Sociales, que hoy en día están tan de moda, no son aplicadas por esta empresa por la naturaleza del negocio. Al no apuntar a una venta masiva, este tipo de herramienta no es conveniente en esta empresa. Sin embargo, la página Web ha sido utilizada desde los comienzos de su existencia. También es utilizado el correo electrónico para informar a nuestros clientes acerca de nuevas variedades y ofertas de productos, así como también para informarnos nosotros acerca de las nuevas disposiciones y actualizaciones de nuestros proveedores. También utilizamos Printest, una red social dedicada a las imágenes, que resulta muy útil considerando que desempeñamos nuestro negocio en un ambiente

muy “visual” y atractivo a la vista. La industria de la moda requiere (y prácticamente depende) de la fotografía. Adicionalmente, una red social que hemos implementado y nos ha brindado beneficios inesperados es LinkedIn, mediante la cual nos ponemos en contacto con futuros empleados de la empresa profesionales, para sumarlos a nuestra compañía. La adhesión a páginas especializadas también podría resaltarse como uno de los medios que han acaparado gran parte de nuestra atención y dedicación.

**E:** ¿Con qué frecuencia actualizan la información contenida en las herramientas del marketing electrónico?

**AL:** El encargado de marketing se ocupa de que la página cuente siempre con un buen diseño y de fácil visualización, haciendo una revisión mensual de dichos aspectos. Sin embargo, esta actualización no puede ser constante ya que se requiere mucha profesionalización en este campo, y nuestra PyME no puede darse el lujo de invertir tan significativamente en estos aspectos, en especial en épocas en donde los créditos a estas empresas no están tan “difundidos” y fomentados.

**E:** ¿Qué beneficios les ha propiciado la utilización de dichas herramientas?

**AL:** La utilización de estas herramientas no nos ha servido para contestar consultas de clientes, informar acerca de novedades sobre nuestros productos, informarnos acerca de nuevas legislaciones y para la difusión de políticas y prensa interna. Pero por sobre todo, estas herramientas nos han permitido adaptarnos a los constantes cambios que la industria de la moda promueve, y a obtener información sumamente relevante para el desarrollo de nuevos productos requeridos por el mercado. No precisamente nos han sido útiles para incrementar las ventas, aunque sí para mejorar nuestra imagen de marca y captar las nuevas tendencias, lo cual es muy importante en este tipo de negocios. También hemos notado un mejor feedback con los clientes, mejorando la relación con los mismos, aunque en una proporción muy menor. En el caso del correo electrónico, por ejemplo, ha sido muy útil su posibilidad de dejar por escrito las conversaciones con los clientes y proveedores en las cuales se establecen las

pretensiones de compra y venta, para que posteriormente no haya inconvenientes con nadie.

## Entrevista a Felipe Tienda (Automotores la Barrera)

Se le efectuó una entrevista personal a Felipe Tienda, gerente de la empresa Automotores la Barrera. De aquí en adelante, se referirá a él mediante las siglas *FT*, mientras que a los entrevistadores se les designará la letra *E*.

**E:** ¿Podría contarnos acerca del negocio de la empresa?

**FT:** Básicamente el negocio consiste en la compra y venta de autos tanto 0 Km. como también de usados permitiendo obtener mayores márgenes de ganancia. En un principio nuestros proveedores fueron Fiat, Chevrolet, Ford y Alfaromeo pero actualmente nuestros únicos proveedores son Peugeot y Citroën.

**E:** ¿Podría contarnos como está compuesta la empresa?

**FT:** La empresa cuenta con 3 socios fundadores que se encargan del área comercial es decir de la compra y venta. Además disponemos de otros 2 empleados más que también se dedican exclusivamente a la venta. Por otro lado hay 5 empleados encargados del área de gestoría y 4 empleados más que se ocupan del taller.

**E:** ¿Qué tipo de liderazgo ejercen los socios? ¿Hay mucha discrepancia entre ellos?

**FT:** Con respecto a la forma de liderar no tenemos problema ya que todos toman decisiones y participan de las reuniones. El tipo de liderazgo que nos caracteriza es democrático, es decir, que se consulta prácticamente todo. Si bien algunas decisiones las tomamos los socios como por ejemplo la compra o adquisición de autos, el manejo de caja y el pago de sueldos, el resto las delegamos para generar un ambiente de confianza y tratar de lograr que la gente se sienta importante dentro de la misma sabiendo que las decisiones que toman repercuten en el negocio día a día. Estas pueden ser por un lado las de gestoría, que se encargan de los trámites legales y por el otro lado se encuentran las actividades que llevan a cabo los mecánicos que son aquellos que se encargan de entregar en condiciones óptimas los autos y que a su vez

cuando se adquiere algún auto como parte de pago son ellos los que evalúan las condiciones del mismo para saber si es recomendable tomarlo o no.

**E:** ¿Con qué equipamiento tecnológico cuenta la empresa? ¿Se encuentran en red los equipos?

**FT:** Si bien nuestro negocio consiste en la venta de autos, se requiere de varios equipos porque mucho de los trámites que se hacen día a día se efectúan por medio de Internet y esto permite que los mismos se realicen con mayor facilidad y rapidez. Contamos con 8 computadoras y las mismas se encuentran en red. Esto no solo permite una mayor rapidez a la hora de trabajar sino que también la comunicación es mucho más simple. Si bien las transacciones y operaciones se efectúan en persona, para nosotros hoy en día es de vital importancia contar con estas computadoras debido a que todos los trámites se efectúan por medio de ellas.

**E:** ¿Qué medidas de mantenimiento informático aplican?

**FT:** Si bien, el negocio radica en la venta y ninguna persona compra un auto por Internet porque necesita verlo y examinarlo para sentirse seguro de lo que esta comprando, estamos constantemente chequeando que las computadoras estén funcionando correctamente por todos los trámites que efectuamos por medio de ellas. Para eso, disponemos de un técnico que viene una vez a la semana para controlar que los equipos y el antivirus estén funcionando correctamente.

**E:** ¿Les pasó alguna vez que por algún problema técnico no puedan efectuar todos esos trámites?

**FT:** Si, una vez nos pasó que se cortó el sistema de Internet y por un día entero no pudimos hacer nada. La verdad que fue una situación catastrófica porque por ese motivo se nos retrasó muchas entregas y al mismo tiempo tenían que ingresar otros vehículos. Tuvimos que comunicarnos con cada uno de los clientes que las entregas se iban a retrasar como también a nuestros proveedores. No solamente quedamos mal

con los clientes sino que también no alcanzamos a vender la cantidad esperada por mes debido a este problema.

**E:** Las nuevas tecnologías como ser páginas web, Facebook, etc. ¿son incorporadas ni bien son lanzadas al mercado o esperan a que se encuentren consolidadas y difundidas masivamente?

**FT:** Nosotros solamente contamos con una página Web y la incorporamos ni bien se dio a conocer el tema de la Internet. No contamos con ninguna red social que promocióne los autos porque de lo contrario la gente preguntaría sus inquietudes y sería muy difícil de responder a todos ya que contamos con una amplia cantidad de autos. Únicamente tenemos Facebook pero solo se usa de modo social y no para promocionar.

**E:** Desde que inicio la empresa, ¿qué herramientas utilizaron y cuales continúan usándose?

**FT:** Desde sus comienzos, la empresa utilizó principalmente los diarios (Clarín, La Nación y Ámbito Financiero) y revistas ya que eran los medios de difusión más económicos y de mayor alcance. Hoy en día, con la página Web no necesitamos utilizar dichos medios debido a que son altamente costosos. No solo contamos con nuestra página Web sino también tenemos espacios en Mercado Libre y en De Motores. Si bien pagamos \$1500 (por 40 fotos) en Mercado Libre y \$800 (25 fotos) en De Motores, estos sitios nos permiten publicar gran cantidad de fotos por un precio mucho menor que lo que nos podría costar en una revista muy conocida en el negocio. Gracias a estas páginas la empresa se hizo mucho más conocida y logró también una imagen de mayor confianza con el boca a boca. Gran cantidad de clientes vienen por consejos de otros ya sea por el buen servicio y atención. Esto, en este rubro, es muy difícil conseguir debido a que no se esta comprando una cosa a la pasada sino que requiere de mucho tiempo y dedicación y por suerte mucha gente viene solamente una vez y nos termina comprando un auto.

**E:** ¿Cada cuantos días actualizan la información contenida en las páginas?

**FT:** Todos los días se actualizan las páginas ya sea por cambio de precios o bien por la compra o venta de algún automóvil. Hoy en día con el cambio del dólar esto debe hacerse más seguido por lo que de alguna manera lleva mucho tiempo actualizar todos los valores de los distintos autos que publicamos.

**E:** ¿Ustedes cuentan con alguien especializado en el área? Porque es un tema que lleva mucho tiempo y dedicación.

**FT:** Si la verdad que nos lleva mucho tiempo actualizar toda la información, además hay que tener en cuenta que disponemos de tres sitios y el trabajo se multiplica por tres. Preferimos no contratar a ningún empleado por el momento porque un encargado del área de ventas sabe manejar muy bien dichas páginas y lo va haciendo a medida que tenga tiempo libre. Sin embargo, creemos que dentro de un tiempo vamos a contratar a uno que se dedique exclusivamente en esta área y que al mismo tiempo nos pueda recomendar o aconsejar otro tipo de cuestiones para poder llegar a más cantidad clientes.

**E:** Y la utilización de páginas Web, ¿Qué beneficios le otorgó a la empresa?

**FT:** Tuvimos una enorme cantidad de beneficios, unos mayores que otros. Principalmente aumentaron las ventas debido a los cambios que hubo en la manera de promocionar los autos permitiendo también reducir los costos de publicidad. Asimismo esto se debe a que nos permiten publicar una gran cantidad de fotos por cada sitio cuando antes se debía pagar cada uno de ellos de manera individual. Si bien se incrementó la fidelización de los clientes, mejoró la imagen de marca y la relación con los clientes, todo esto se había logrado anteriormente con el boca a boca.

## Entrevista a Ignacio Posada (Cabañas el Jardín)

Se le efectuó una entrevista personal a Ignacio Posada, gerente/administrador de la empresa Cabañas el Jardín. De aquí en adelante, se referirá a él mediante las siglas *IP*, mientras que a los entrevistadores se les designará la letra *E*.

**E:** ¿Podría contarnos acerca de la historia de la empresa?

**IP:** Es una empresa familiar llamada Cabañas el Jardín. Originalmente eran 4 cabañas, y con el tiempo fuimos construyendo más con las ganancias que fueron dando, hasta la actualidad que tenemos 11 cabañas. La primera obra se terminó en 1999 y la última expansión terminó en 2008. El negocio consiste en cabañas de alquiler, donde les brindamos servicios de mucama, ropa blanca, desayuno y todas las comodidades que podamos darle a la gente. Nuestro fuerte y principal ingreso de dinero se da en los meses de temporada alta, de diciembre a marzo. Durante el resto del año se alquila, pero poco, generalmente los fines de semana y solemos tener un caudal mayor los fines de semana largos.

**E:** Con respecto a la estructura, ¿Podría decirnos como esta compuesta la empresa? Y respecto a las decisiones, ¿son tomadas por los socios o se toman en consenso?

**IP:** Bueno la empresa se caracteriza por ser paternalista y la misma se encuentra formada por 10 personas: dos socios que son mis padres, el administrador que soy yo y siete empleadas encargadas del área de limpieza. En lo que respecta a las decisiones, las más importantes como ser las financieras son tomadas por los dos socios y yo, mientras que las decisiones de todos los días las hago yo. Si bien las empleadas son de mucha confianza se decidió que no participen de las decisiones porque a veces sucede que hay cambios en el personal debido a enfermedades u otros problemas personales y por lo tanto las decisiones las tomamos entre los tres. De todos modos les terminamos comentando a que conclusión se llegó respecto del tema planteado en la

reunión para que de esta manera se sientan integradas y que no piensen que se las está excluyendo.

**E:** ¿Cuáles son las decisiones que delegan?

**IP:** Bueno como te mencioné antes, las únicas decisiones que no delegan los socios son las financieras, ya que entre nosotros tres decidimos los valores correspondientes de las diferentes cabañas que poseemos. Con respecto a las decisiones comerciales, operativas y de logística las tomo yo. Las reservas de las cabañas me encargo yo. Antes esta tarea la realizábamos con los dos socios pero ahora solamente me encargo yo del tema para evitar confusiones. Una vez nos pasó que por no comunicarnos entre nosotros reservamos la misma cabaña para la misma fecha y desde ese momento decidimos que lo haga una sola persona para no quedar mal con los clientes. También me encargo de comprar las provisiones para el desayuno y limpieza y ante cualquier problema que tengan los inquilinos se comunican conmigo y no con los socios.

**E:** ¿Cómo pudieron resolver la situación?

**IP:** La verdad que en ese momento tuvimos mucha suerte porque para ese momento teníamos otra cabaña libre. Si bien no era la misma le regalamos dos noches más de estadía a modo de atención por el inconveniente que se ocasionó. También de esta manera tratamos de que el cliente no se vaya con una mala imagen de nuestra empresa y por eso decidimos hacer eso.

**E:** Por todo lo mencionado anteriormente, ¿se podría decir que el estilo de liderazgo aplicado es el democrático?

**IP:** Si totalmente. Como te dije antes participo de todas las reuniones hasta incluso muchas de las decisiones me las delegan a mi. Esto permite una mayor flexibilidad, relación y confianza entre los socios y yo. Si bien es una empresa familiar tratamos de no mezclar las cosas. Muchas veces es complejo no mezclar los problemas porque al ser un negocio que se trabaja en nuestra casa estamos constantemente

juntos. Esto es una de las cosas que tenemos que cambiar a futuro porque nos podría perjudicar a la hora de tomar decisiones.

**E:** Y los resultados de la delegación, ¿fueron buenos o malos?

**IP:** Los resultados fueron excelentes. Al principio me costó mucho adaptarme a todas las decisiones que, si bien no son muy complejas, al ser tantas, cuesta mucho organizarse, pero con el paso del tiempo tomé práctica y de esta manera logré que los socios confiaran en mí. Esto permitió un mayor dinamismo, agilidad y rapidez en las decisiones porque los dueños no tienen el suficiente tiempo para dedicarse a estas actividades.

**E:** Ahora bien, con respecto al área informática, ¿ustedes disponen de una gran cantidad de computadoras?

**IP:** Nosotros disponemos de una sola computadora, esta todo centralizado ya que nuestro negocio básicamente se ofrece a través de la Internet por medio de tres páginas Web con la que nosotros contamos. Si bien nosotros trabajamos a través de la Web, tenemos la ventaja de no requerir mucho equipamiento ya que no modificaría el negocio. Además de todas las tareas que te mencioné anteriormente, yo también me encargo de actualizar dichas páginas y de contratar el servicio correspondiente.

**E:** Si bien ustedes no cuentan con gran cantidad de equipos, ¿aplican medidas de mantenimiento informático?

**IP:** Tanto los dueños como yo conocemos muy bien el manejo de las herramientas de Internet por lo que no necesitamos contratar a ningún técnico. Además, al ser un servicio tercerizado, ante cualquier inconveniente que surja en cualquiera de las páginas es reparado por aquellos que nos están ofreciendo el servicio.

**E:** Y las nuevas tecnologías como ser Facebook, Twitter, etc., ¿son incorporadas ni bien son lanzadas al mercado o esperan a que se encuentren consolidadas y difundidas masivamente?

**IP:** Nosotros esperamos a que se consoliden en el mercado para ver el impacto que tienen las mismas en la sociedad. Algunas de ellas pueden generar rechazo en la gente como otras pueden causar el efecto inverso, por lo tanto nosotros decidimos no apresurarnos y esperar que efectos puedan producir las mismas en la gente. También hay que tener en cuenta que nadie tiene el conocimiento suficiente ni bien son lanzadas, entonces sería una pérdida de tiempo en tratar de aprender las mismas cuando la gente tampoco se encuentra capacitada para usarla.

**E:** ¿Ustedes no consideran, en un futuro, que este pensamiento de no incorporar las redes ni bien son lanzadas al mercado los pueda perjudicar con respecto a los competidores?

**IP:** Justo el otro día estábamos analizando eso mismo porque vimos el impacto que tuvo Facebook en este último año y la verdad que en un futuro cuando salgan nuevas redes vamos a tener que adaptarnos al instante así de esta manera no perdemos clientela. Además como bien dijiste, ya la gente comprende mucho más rápido el manejo de Internet y esto creo que hay que tenerlo en cuenta en el futuro para adaptarnos a esta gente y que nosotros no nos quedemos en el pasado.

**E:** ¿Podrías contarnos que herramientas han utilizado desde los comienzos de la empresa? ¿Cuáles de ellas continúan vigentes?

**IP:** En un principio, antes que surjan todas estas nuevas tecnologías que se conocen hoy en día, utilizamos como medio de promoción las revistas, los diarios y el boca a boca. Hoy publicar por medio de revistas y diarios es muy costoso. De esta manera, decidimos utilizar las páginas Web ya que si bien por un lado son mucho más económicas que las mencionadas anteriormente, tienen mayor alcance porque las personas que buscan alquilar cabañas saben que en Internet hay mucha más oferta que en los diarios o revistas. También contamos con página de Facebook y gracias a esta mucha gente nos conoce debido a que la cantidad de usuarios que hay en esta red no se puede comparar con ninguna otra.

**E:** ¿Cada cuanto tiempo actualizan la información contenida en dichas herramientas?

**IP:** Este tipo de negocio no requiere que se esté actualizando constantemente las distintas páginas. Como mucho se actualiza dos veces al año debido algún cambio en los precios, que se ofrezcan nuevas cabañas o bien que se brinde algún servicio nuevo que anteriormente no se les brindaba a los inquilinos. Con respecto a este tema yo lo veo como algo positivo porque no tengo que pasarme todo el día modificando datos. Esto permite ahorrarme mucho tiempo así me puedo dedicar a otras actividades y también lo considero como algo positivo desde el punto de vista del cliente porque si le estamos cambiando todos los días la información, se van a marear y tal vez no recurran a nuestros servicios.

**E:** Por último, ¿Cuáles son los principales beneficios que les ha propiciado el uso de dichas herramientas?

**IP:** Desde que nosotros contamos con las distintas páginas, generó un aumento considerable en alquileres, redujo los costos, mejoró la imagen de la empresa, hubo un aumento muy importante de clientes que alquilan todos los años y por sobre todas las cosas mejoró la relación con el mismo ya que se sienten atendidos desde el momento en que entran a la página y les respondemos sus inquietudes.

## Entrevista a Adalberto Fuentes (Asmi)

A continuación se transcribirá la entrevista realizada al señor Adalberto Fuentes, socio-gerente de Asmi S.R.L., PyME dedicada a la venta producción y comercialización de productos pasteleros. A partir de aquí, se referirá a dicha persona con las letras *AF*, y a los entrevistadores, con la letra *E*. Tras una breve introducción, se comenzó con la entrevista propiamente dicha:

**E:** ¿Quién toma las decisiones en la empresa y cómo están jerarquizadas las mismas?

**PV:** Yo y mi señora, la otra socio-gerente. Entre los dos nos encargamos de todas las dediciones importantes de la empresa. A grandes rasgos, yo me encargo de las dediciones financieras y operativas y mi mujer de las comerciales y de recursos humanos. Sin embargo tenemos un conjunto de 4 mandos medios a los que se les delegan gran parte de las dediciones.

**E:** ¿Qué tipo de liderazgo se aplica en la empresa?

**PV:** A mí me gusta pensar que estilo de liderazgo participativo. Ya que no posee la lentitud de un estilo más democrático y consensuado ni la necedad y ceguera de un autócrata. Es el punto medio, ya que las dediciones las sigue tomando diligentemente una sola persona, pero teniendo en cuenta la opinión de los demás integrantes de la empresa.

**E:** ¿Qué dediciones delegan Uds.?

**PV:** Nosotros delegamos las dediciones del día a día, aunque esto no siempre es fácil. A ambos (socios) nos gusta estar informados y opinar sobre las cosas que pasan en la empresa. Haciendo un *mea culpa*, puedo decir que esto provocó en muchos casos conflictos de autoridad y órdenes contradictorias. Es por este motivo que estamos tratando de delegar más aquellas dediciones diarias que no requieren nuestro consenso. Muchas veces es difícil reprimir las ganas de meterse en tema o de cambiar

alguna orden, pero sabemos que debemos confiar en el juicio y criterio de nuestros encargados, ya que demostraron ser muy capaces y responsables.

**E:** ¿Con qué equipamiento tecnológico informático cuentan? ¿Se encuentran los equipos en red?

**PV:** Actualmente tenemos unas 9 computadoras. La mayoría está en las oficinas de la administración central y solo una de ellas está en una pequeña oficina montada en uno de los locales. En la administración central, todas las computadoras están conectadas en red y se comparten constantemente archivos y datos principalmente para la administración interna. También se preparan las planillas que posteriormente se enviaran a la contadora para que confeccionen los estados contables. Por otro lado contamos con 4 impresoras que son utilizadas indistintamente por cualquiera de las maquinas.

**E:** ¿Qué medidas de mantenimiento informático aplican?

**PV:** Fundamentalmente, contratamos a un técnico cada vez que se rompe algo. Este técnico viene siempre ya que fue el que instaló los equipos y las impresoras y las puso en red, por lo que sabe bien cómo funciona el sistema. Además de la confianza que genera el hecho de que siempre sea la misma persona quien manipule las computadoras, se evita la pérdida de tiempo asociada con el diagnóstico del problema. En otras palabras, el técnico ya sabe donde tiene que tocar para arreglar cada problema que pudiese surgir.

**E:** ¿Cómo se protegen de los inconvenientes informáticos?

**PV:** Cuando fueron conectadas, a las maquinas se les instaló un antivirus, un firewall y un antispyware. Este se mantiene constantemente actualizado gracias a un programa que el técnico instaló en su momento que se encarga específicamente de mantener actualizado el antivirus y firewall. Más allá de eso, no aplicamos grandes políticas de protección, salvo una charla con el personal que utiliza diariamente las maquinas, advirtiéndole de los peligros informáticos y como evitarlos.

**E:** Las nuevas tecnologías, ¿Son incorporadas ni bien son lanzadas al mercado o esperan a que estén consolidadas y difundidas masivamente?

**PV:** Me oriento más por la segunda opción. La página Web la hicimos hace un tiempo, pero sin una gran inversión. Luego fue mejorada y actualizada. Por otro lado, hace no más de 2 años, creamos el perfil de Facebook que lo actualiza muy eventualmente la encargada de ventas. Ahora bien, el correo electrónico lo creamos apenas pudimos y se convirtió en la herramienta de comunicación más útil tanto interna, como externamente.

**E:** ¿Qué estrategias y herramientas de marketing han utilizado desde los comienzos de la empresa?

**PV:** Bueno. A mi parecer, en este tipo de negocio, lo que prima es el marketing viral, ya que el consumo de productos gastronómicos está fuertemente vinculado con las recomendaciones. Sin embargo, a lo largo de la historia de la empresa se utilizaron varias herramientas de marketing para atraer clientes y compradores. En un principio utilizábamos principalmente publicaciones en revistas (no en diarios debido a que era mucho más costoso). También hacíamos folletos y volantes que contenían los productos principales y eran repartidos en la calle. Posteriormente vino el sitio Web, que permitió mejorar la imagen de la empresa y el perfil de Facebook que permitió hacer concursos y promociones directamente a los clientes.

**E:** ¿Con qué frecuencia se actualiza la información contenida en las herramientas del marketing electrónico?

**PV:** -“A partir de su remodelación, al sitio Web tratamos de mantenerlo siempre actualizado. Cargando las ofertas y promociones (como para el día de la madre, el 25 de mayo, etc.). Para esto se cuenta con una asesora externa quien se encarga de modificar la página. Sin embargo, el perfil de Facebook esta desactualizado y muchas veces pasan semanas sin que nadie lo mire. Esto se debe a que no está bien claro quién se debe encargar de su control y la persona a la que se le asigno, en su

momento, esta tarea (la encargada de ventas) alega que tiene otras prioridades mucho más importantes.

**E:** ¿Qué beneficios pueden observar como consecuencia de la utilización de este tipo de herramientas?

**PV:** Yo creo que el principal beneficio que se obtuvo de la utilización de estas herramientas fue la consolidación de la marca. La gente empezó a tener acceso a la página y esto le generó cierto prestigio que repercutió positivamente en las ventas. Por otro lado, otro beneficio que no quiero obviar, fue la formalización de la imagen empresarial. Esto se vio reflejado en la imagen que generaba tanto para los bancos, quienes parecían estar más predispuestos a otorgar créditos, como para los proveedores, quienes parecían otorgar mejores condiciones de venta a partir de la creación del sitio.

## Entrevista a Stella Maris Serrano (Suevia)

Suevia pertenece al rubro gastronómico, dedicándose, más puntualmente, a la fabricación y comercialización de productos panificados y pasteleros. Además, brinda servicios de catering.

Se ha entrevistado a la dueña de dicha firma, Stella Maris Serrano, con fines de poder recabar la información necesaria para el trabajo de investigación en cuestión. A partir de aquí, se referirá a dicha persona con las letras *SMS*, y a los entrevistadores, con la letra *E*.

**E:** ¿Quién toma las decisiones en la empresa y cómo están jerarquizadas las mismas?

**SMS:** Si bien siempre se intenta de conseguir cierto consenso ante la toma de una decisión, en última instancia la palabra del dueño es la que más vale y sobresale por sobre todas las demás. En este tipo de empresas (PyMEs) casi todas las decisiones llegan al máximo nivel jerárquico que tenemos, que es el dueño. En mi opinión, esto se debe a que todavía no somos una PyME totalmente estructurada, y que, si bien hay decisiones pensadas y tomadas con anterioridad, la gran mayoría de ellas son tomadas “con el diario del lunes”, recurriendo al máximo responsable de la empresa que es quien cuenta con el mayor conocimiento del negocio y quien tiene la visión más clara del mismo.

**E:** ¿Qué tipo de liderazgo se aplica en la empresa?

**SMS:** En esta empresa, como en muchas otras (que calculo que será igual), la forma de liderar es totalmente paternalista. Si bien hay decisiones que pueden delegarse o consultarse con los encargados en los respectivos temas, la última palabra la tiene el dueño. Sin embargo, como les mencionaba antes, muchas de las decisiones a tomar que nos surgen son en respuesta a las necesidades del día a día. Esto hace que los dueños no puedan planificar un sistema de delegación correcto y adecuado, y se concentren en pormenores de la rutina diaria. Esto, por otro lado, nos da mayor

flexibilidad y dinámica, ya que el dueño (o el máximo gerente) siempre puede tomar conciencia de los sucesos o hechos que le ocurren a la empresa durante su actividad normal y dar respuesta a los cambios ni bien se presentan, sin necesidad de una larga estructura burocrática de decisión.

**E:** ¿Qué decisiones delegan Uds.?

**SMS:** En nuestro caso particular, las decisiones financieras se consultan con el contador contratado, las comerciales, con la encargada de esa área y las de Recursos Humanos, con el área contable y de administración. Sin embargo, en última instancia, todas las decisiones son revisadas por el área financiera para evaluar su viabilidad económica. A veces, esta extrema posición en consultar todo con el dueño hace que se pierda un poco el “sentido de oportunidad”. Poniendo un ejemplo cotidiano, nosotros, los de generaciones más antiguas, a la hora de cruzar el semáforo caminando por la calle esperamos a que el mismo nos indique el paso mediante el color correspondiente. Sin embargo, los más jóvenes, por otro lado, miran a ambos lados antes de cruzar y, si no ven ningún auto medianamente cerca, cruzan. Esto se ve reflejado también en las decisiones que se toman en una PyME. Los más jóvenes (o de generaciones más recientes) deciden correr más riesgos pero capitalizando mayores oportunidades. Los tiempos que manejan son más veloces y pueden ayudar mucho en lo que respecta a las decisiones en una empresa familiar.

**E:** ¿Con qué equipamiento tecnológico informático cuentan? ¿Se encuentran los equipos en red?

**SMS:** Contamos con cámaras de seguridad instaladas mediante un servicio integrado y con computadoras (en red) para registrar toda la operatoria de la empresa. Siempre buscamos que las computadoras funcionen adecuadamente para que puedan cumplir su objetivo de la mejor manera, y son renovadas en un mediano plazo, para que no queden obsoletas ni presenten mayores dificultades.

**E:** ¿Qué medidas de mantenimiento informático aplican?

**SMS:** El servicio de mantenimiento con el cual contamos es tercerizado. Se contrata a un especialista en el tema que, una o dos veces por mes (según las necesidades que surjan en el mismo), realiza los controles necesarios para el correcto funcionamiento de las computadoras. La empresa, por su estructura, no podría contar con un empleado que se dedique en un ciento por ciento a esta tarea, ya que sería un costo realmente importante que no podría ser cubierto. Se podría decir que se aplica un “mantenimiento emergente”; solamente cuando es necesario.

**E:** ¿Cómo se protegen de los inconvenientes informáticos?

**SMS:** Tanto los antivirus como los demás mecanismos de defensa con los que se pueda contar (firewalls, spywares, etc.) informáticamente son actualizados y están a cargo del servicio que se contrata mensualmente.

**E:** Las nuevas tecnologías, ¿Son incorporadas ni bien son lanzadas al mercado o esperan a que estén consolidadas y difundidas masivamente?

**SMS:** Si bien el lanzamiento del sitio Web no fue inmediato, la empresa rápidamente comprendió las ventajas de la utilización del Facebook, elaborando un perfil propio. Sin embargo, la empresa no es una “pionera” en la aplicación de nuevas tecnologías, por dos motivos esenciales: 1) el target al cual apuntamos no exige que apliquemos una política de innovación en tecnología y en redes sociales; y 2) la infraestructura de la empresa no permite una constante innovación y dedicación completa y exclusiva hacia estos temas. Hay que tener en cuenta que el público objetivo pertenece a una generación que no asimila el cambio tan rápidamente como los jóvenes de hoy en día, sino que manejan otros tiempos y otro ritmo de vida. Implementar nuevas herramientas e innovaciones tecnológicas constantemente no es necesario en este rubro, por lo que es un factor secundario en nuestro orden de prioridades.

**E:** ¿Qué estrategias y herramientas de marketing han utilizado desde los comienzos de la empresa?

**SMS:** En los orígenes de la empresa, fundamentalmente, se utilizaba el sistema de “boca a boca” como medio de marketing. También fue muy importante el contacto con revistas y medios televisivos que teníamos (una de las empleadas de la empresa mantenía amistades con empleados de dichos medios), para poder publicitarnos mediante estos dos grandes medios tradicionales de promoción. Sin embargo, la decisión más revolucionaria que adoptamos fue la preparación de un packaging sorprendente y distintivo en este rubro. Los clientes supieron apreciar muy bien esta última estrategia que implementamos. Actualmente, por otro lado, nuestro negocio ha incursionado en la utilización de una página web y redes sociales, para tener mayor “llegada” al cliente. Hace casi 10 años que los mails son utilizados para contactarnos con proveedores, por ejemplo, pero hace poco que son utilizados para recibir pedidos (aunque representen un porcentaje muy bajo de la cantidad total) de gran magnitud. En la página web se publicitan las distintas líneas de productos con las cuales contamos y el detalle de las mismas. También se informa acerca de la historia de la empresa y de los diferentes datos necesarios para contactarse con nosotros (teléfono, dirección, correo electrónico). Adicionalmente, contamos con un perfil en la red social Facebook, lanzado hace algunos meses, en el cual se detallan las promociones del momento y se ofrecen recomendaciones (según el día) acerca de los productos en venta.

**E:** ¿Con qué frecuencia se actualiza la información contenida en las herramientas del marketing electrónico?

**SMS:** Hoy en día, por los niveles de inflación y la frecuente variación en los precios, los mismos no pueden ser actualizados constantemente en la página web con la que contamos. Lo que sí buscamos es actualizar diariamente el “estado” de nuestro perfil en la red social Facebook, para demostrar un continuo acompañamiento de la empresa hacia los clientes. Usualmente, se realizan encuestas a los clientes para conocer sus pretensiones y sus requerimientos, para poder ampliar el conocimiento nuestro acerca del target al cual pertenecen. Esto nos permite conocer qué redes sociales o qué medios electrónicos son convenientes para la publicidad y con cuánta frecuencia deben actualizarse. Sin embargo, debido a la infraestructura de la empresa,

por otro lado, tampoco puede la misma destinar a un empleado a que se enfoque exclusivamente en dicha tarea.

**E:** ¿Qué beneficios pueden observar como consecuencia de la utilización de este tipo de herramientas?

**SMS:** Desde los inicios de la empresa, siempre se ha buscado hacer foco en la fidelización del cliente y en correcto posicionamiento en el mismo. La empresa siempre ha apuntado a desplegar sus herramientas para que tuvieran repercusiones a largo plazo. El impacto que se puede observar de las herramientas del marketing electrónico, por un lado, se refleja en la imagen de la empresa (mediante la página web), y por el otro, tuvo efectos en las ventas (mediante las redes sociales). A través de estos medios se proponen presupuestos para caterings, se informa acerca de las distintas acciones solidarias y de las promociones diarias o mensuales que la empresa realiza. En este último punto es en donde se ve reflejado el mayor beneficio que estas herramientas otorgan, es decir, en el conocimiento de los clientes de las distintas promociones que ofrecemos.

## Entrevista a Adriel Parente (Alea)

Se le efectuó una entrevista personal a Adriel Parente, socio/gerente de la empresa Alea. De aquí en adelante, se referirá a él mediante las siglas *AP*, mientras que a los entrevistadores se les designará la letra *E*.

**E:** ¿Podría contarnos acerca del negocio de la empresa?

**AP:** La empresa desarrolla la actividad de asesoramiento en la contratación de seguros. El nombre técnico se denomina “Bróker”, y este hace referencia a un grupo de productores asesores de seguros que tienen por objetivo brindar servicios de asesoramiento y consultoría a particulares o empresas que desean asegurar sus bienes a través de una aseguradora, ofreciendo las mejores alternativas de contratación y la mejor respuesta a la hora de responder frente a un siniestro.

Puntualmente, esta empresa se dedica exclusivamente al segmento de propiedad horizontal. Actualmente existen acuerdos comerciales con importantes aseguradoras que cubren en total un 4% del mercado total del seguro en Argentina y, además, poseen excelentes clasificaciones nacionales e internacionales. Entre las más importantes se destacan Generali Corporate - Clasificada como “AA3.ar” por Moody’s Latin America – y Berkley International Seguros - Clasificada como “AA” por Fitch Argentina. El productor asesor de seguros es el agente auxiliar autónomo que realiza la actividad de intermediación promoviendo la concertación de contratos de seguros, asesorando a asegurados y asegurables. Las empresas aseguradoras recurren a los agentes para conseguir clientes. Es importante resaltar que el productor asesor de seguros es un agente autónomo, no depende de la compañía aseguradora.

La ley 22400 rige la actividad del productor asesor. Es obligatorio estar matriculado para ejercer la actividad y la Superintendencia de Seguros de la Nación es la autoridad de contralor directa para todo productor asesor o entidad aseguradora.

**E:** ¿Quién toma las decisiones en la empresa?

**AP:** Las decisiones están delegadas a los empleados en cuanto a las decisiones administrativas del día a día. Con respecto a aquellas que requieran el desembolso de una suma de dinero mayor, por decir \$1.000, se deja constancia en el libro de operaciones diarias y se procede a pedir autorización a quien se encuentre como encargado. Principalmente para evitar quedarse sin dinero para el resto del día, o por si hay algún otro pago importante que hacer en la fecha.

Con respecto a las decisiones financieras o económicas, todas pasan por manos de quien preside la empresa. Sólo aquellas que escapan al conocimiento del presidente pueden ser llevadas por el personal, con los informes cotidianos sobre lo que va sucediendo.

El organigrama de la empresa es principalmente horizontal porque se busca un contacto fluido entre el personal para poder brindar un servicio eficiente al cliente y evitar las perdidas y tiempo y el “papelerío” que atascan los procedimientos. Podría graficarse una pirámide organizacional de 3 pisos. En la cúspide únicamente el presidente, por debajo los encargados de los sectores de cobranzas y producción, y por ultimo los empleados y cobradores en el sector operativo.

**E:** ¿Qué tipo de liderazgo aplica los principales referentes de la empresa y que resultados han obtenido? ¿Podría decirnos un caso como ejemplo que demuestre el estilo de liderazgo aplicado?

**AP:** Actualmente se esta intentando cambiar desde un liderazgo bastante autocrático hacia uno participativo. Por suerte los resultados obtenidos en el proceso son buenos y son motivantes para seguir adelante con el proceso. La naturaleza tan vertiginosa y cambiante del trabajo en sí hace que sea altamente efectiva la participación del personal en la toma de decisiones, lo cual demanda de ellos una serie de competencias que contribuyan al trabajo en equipo y a la rápida respuesta frente a escenarios cambiantes en todo momento.

Es difícil ejemplificar un caso en particular porque, justamente, en el mercado de seguros todos los casos son particulares. Cada productor trae su situación en

particular, se analiza, y se intenta dar al cliente la respuesta más conveniente. En un principio, los casos recaían en una persona y esa lo resolvía. Ahora, lo que se busca es que los casos sean manejados por el equipo de trabajo y se maneje entre todos para lograr mejores resultados.

**E:** ¿Qué tipos de decisiones delegan principalmente? ¿Obtuvieron buenos resultados con la delegación de las mismas?

**AP:** Principalmente las decisiones operativas, y de RRHH. Las operativas, como comente antes, están delegadas al personal. La antigüedad en la empresa es el factor principal que otorga, implícitamente, mayor capacidad de decisión por si mismo. En cuanto a las de RRHH, quien les habla es el actual encargado.

La delegación tiene resultados adversos, por suerte con el correr del tiempo los resultados van siendo cada vez mas positivo ya que el personal de a poco se esta acostumbrando a tomar decisiones por si mismo, lo cual tiene un doble efecto positivo. El primero es la motivación que genera en la persona tener capacidad para resolver una situación; en segundo lugar, que la persona se interioriza más en el trabajo y genera un sentimiento de pertenencia hacia la empresa. De a poco se esta logrando que la gente haga referencia a su trabajo como “mi empresa” y no “la empresa”.

**E:** ¿Con qué equipamiento de tecnología informática cuentan? ¿Se encuentran en red los equipos?

**AP:** El sistema tecnológico es muy importante para garantizar velocidad .de respuesta y seguridad de la información. El equipamiento es muy variado, a nivel hardware: routers, switch, servers, backups, dispositivos kvm, ups, equipos multifunción, cámaras de seguridad, sistemas de refrigerio y computadoras constantemente actualizadas. Todo este sistema se complementa con software: antivirus, firewall, incluso sistemas propios elaborados para la empresa.

Con respecto a la red, tenemos todas las computadoras conectadas en LAN a 1TB que es hoy por hoy la mayor velocidad que se puede establecer para una red domestica. La conectividad en la empresa es fundamental, por lo que se desarrolla y mejora de manera continúa.

La informática es uno de los pilares de la empresa. En lo particular, soy muy apegado a la tecnología y realizo muchos de mis trabajos en la pc. Intento trasmitir y fomentar esta idea para reducir los tiempos en general y tener mayor portabilidad de la información ya que suelo utilizar mucho el sistema moderno de "Cloud".

**E:** ¿Qué medidas de mantenimiento informático aplican?

**AP:** El mantenimiento se realiza de forma reactiva ya que los sistemas suelen funcionar correctamente. Los principales problemas suelen surgir desde el exterior de la empresa, como el caso de internet o de programas de intercambio de datos con las aseguradoras. Cuando surge algún problema, se lo trabaja hasta que quede funcionando óptimamente.

El mantenimiento en si como medida preventiva solo se aplica a las bases de datos SQL, pero solo se utilizan software del OS y algún otro complemento que se inician automáticamente una vez por semana.

**E:** ¿Cómo se protegen de los inconvenientes informáticos?

**AP:** Spyware, firewall y antivirus. Todos los métodos son útiles siempre y cuando no sean tantos que relentece el sistema. Además, se tiene un servidor que cumple la función de Back Up que se realiza de forma diaria.

**E:** Las nuevas herramientas del e-marketing, ¿son incorporadas ni bien son lanzadas al mercado o esperan a que se encuentren consolidadas y difundidas masivamente?

**AP:** La naturaleza del rubro no nos hace conveniente el uso apresurado de herramientas de e-marketing. Dado que la actividad tiene una tendencia

conservadora, en la empresa seguimos la línea y optamos más por los medios convencionales.

Vale destacar que, en el área de RRHH, se utilizan herramientas online para conseguir el mejor personal para mi empresa, pero no es algo que se habitúe en el resto de la organización.

**E:** ¿Qué herramientas han utilizado desde los comienzos de la empresa? ¿Cuáles continúan vigentes y cuáles no?

**AP:** Las herramientas que se utilizaron anteriormente son revistas y marketing viral. Actualmente la técnica que se continúa usando es el marketing viral porque la confianza que se trasmite al cliente es clave para que éste la comunique a sus pares, es uno de los métodos de marketing más efectivos que se implementaron en la empresa. Esto no solo permitió incrementar la clientela de la empresa sino que también se convirtieron en clientes potenciales. Hoy en día esta herramienta sigue siendo tan útil como años anteriores permitiendo a la empresa expandirse constantemente.

**E:** ¿Con qué frecuencia actualizan la información contenida en las herramientas del marketing electrónico?

**AP:** El correo electrónico se actualiza a diario y durante toda la jornada laboral ya que es una forma de garantizar un servicio rápido y accesible. La conexión vía Internet tanto con el cliente como con las aseguradoras, facilita el intercambio de información mejorando el servicio. De esta manera, el cliente siente que es bien atendido por la empresa y que se tiene en cuenta sus opiniones, en los momentos que efectúa comentarios con respecto a ciertas circunstancias de los servicios que se le ofrece.

**E:** ¿Qué beneficios les ha propiciado la utilización de dichas herramientas?

**AP:** Principalmente una mejora en la relación con el cliente y una reducción en los tiempos de cada proceso. También, los costos se redujeron justamente por la reducción de los tiempos empleados. Internet prácticamente elimina las distancias entre empleados, productores y clientes.

## Entrevista a Omar Gómez Abregú (Valenciano)

A continuación se transcribirá la entrevista realizada al señor Omar Gómez Abregú, socio-gerente de Valenciano S.R.L., PyME dedicada a la venta mayorista y minorista de carne bovina, ovina y porcina. A partir de aquí, se referirá a dicha persona con las letras *OG*, y a los entrevistadores, con la letra *E*. Tras una breve introducción, se comenzó con la entrevista propiamente dicha:

**E:** ¿Quién toma las decisiones en la empresa y cómo están jerarquizadas las mismas?

**OG:** Básicamente, la mayoría de las decisiones importantes se toman en esta oficina, sin embargo, los distintos encargados toman constantemente decisiones operativas, pero las decisiones estratégicas las tomamos siempre entre mi socio y yo.

**E:** Es decir que solo se delegan las decisiones operativas, mientras que las financieras, comerciales y logísticas son tomadas por la gerencia.

**OG:** Más o menos. Los arreglos con los frigoríficos, el cambio de las camionetas o la solicitud de un préstamo a un banco, son temas que manejamos entre los socios. En cambio de los pedidos de compra, los cobros a los clientes, la administración de las entregas, y de ese tipo de cosas, se ocupan los encargados y los empleados. Incluso tenemos un gerente de comercialización y cuentas que se encarga de todos los tratos con los clientes, los descuentos y bonificaciones otorgados y, a su vez, de tratar de conseguir nuevos compradores.

**E:** ¿Qué tipo de liderazgo se aplica en la empresa?

**OG:** Es una buena pregunta. Para nosotros, los mandos medios son extensiones de la gerencia, es por eso que aplican un estilo similar al nuestro. Si tuviera que definirlos sería participativos, pero no estoy muy seguro. Las decisiones las toman ellos pero no de manera caprichosa, tienen en cuenta los aportes y pensamientos de su grupo para tomar el mejor rumbo posible.

**E:** ¿Con qué equipamiento tecnológico informático cuentan? ¿Se encuentran los equipos en red?

**OG:** Nosotros actualmente tenemos unas 5 computadoras que hicimos poner en red. Los datos se guardan en las mismas computadoras y se puede acceder a ellos desde cualquiera de las maquinas. No tercerizamos ningún servicio informático porque no es necesario, por las dimensiones. Toda la información la manejamos dentro de la empresa. Jamás le daría a un tercero para que administre la base de datos de Valenciano porque hay información muy delicada que sería muy riesgoso compartir.

**E:** ¿Qué medidas de mantenimiento informático aplican?

**OG:** Cuando se rompe alguna maquina o algo llamamos a un técnico. Hace una semana, no sé porque, no andaba una de las impresoras así que tuvimos que llamar de urgencia a un técnico que estuvo como una hora y las hizo andar. Nosotros precisábamos esa impresora para imprimir las facturas y los remitos, así que fue todo un problema. Por lo general viene el mismo muchacho a hacer el service, aunque si el problema es urgente y este técnico está ocupado, buscamos a otro.”-

**E:** ¿Cómo se protegen de los inconvenientes informáticos?

**OG:** Básicamente con los antivirus. A todas las maquinas se les hizo instalar en su momento el antivirus. Además todas las computadoras (menos la mía y la de mi socio) tienen bloqueado el acceso a determinadas páginas Web, ya sea para evitar que el personal se distraiga, como para evitar los posibles virus que puedan contener estas páginas.

**E:** Las nuevas tecnologías, ¿Son incorporadas ni bien son lanzadas al mercado o esperan a que estén consolidadas y difundidas masivamente?

**OG:** Cuando creamos el sitio Web, éramos unos de los únicos que lo teníamos. Los competidores tardaron un par de años en crear uno. Ahora lo tenemos medio desactualizado porque cuando pedimos, en su momento, un presupuesto para actualizarlo, el número que nos pasaron excedía ampliamente el que estábamos

dispuestos a pagar. Sin embargo creo que en un futuro cercano vamos a tener que invertir en el sitio porque está muy viejo y abandonado.

**E:** ¿Qué estrategias y herramientas de marketing han utilizado desde los comienzos de la empresa?

**OG:** Esta industria se maneja mucho con el marketing viral y con la promoción individual. Si bien el sitio Web ayudó a que Valenciano sea reconocido en el mercado, las cuentas que tenemos en la actualidad las debemos principalmente a estos dos factores. La promoción individual consta en comunicarse directa y personalmente con los potenciales clientes y ofrecernos como proveedores. Para esto se otorgan descuentos y comodidades de pago para atraer a los compradores. A su vez, estos compradores, satisfechos con el producto y servicio de nuestra empresa, tienden a recomendarnos a otras PyMEs y así se amplía nuestro número de clientes.

**E:** ¿Con qué frecuencia se actualiza la información contenida en las herramientas del marketing electrónico?

**OG:** Nula. Como te mencioné anteriormente, la página Web no fue actualizada desde que se creó, pero creo que próximamente nos pondremos en campaña de renovarla.

**E:** ¿Qué beneficios pueden observar como consecuencia de la utilización de este tipo de herramientas?

**OG:** Bueno, de nuestra experiencia puedo concluir que los dos beneficios más significativos que tuvimos de la página fueron, por un lado, una mayor penetración en el mercado y, por el otro, una reducción de los costos promocionales. En resumen, el sitio Web nos permitió llegar a más personas sin incurrir en los gastos de personal vinculados con la promoción directa ya que nosotros contratamos empleados que vayan exclusivamente a las empresas a ofrecer nuestros productos.

## Entrevista a María Tomaselli (ALP Group)

Se le efectuó una entrevista personal a María Tomaselli, empleada del área de marketing de la empresa ALP Group. De aquí en adelante, se referirá a ella mediante las siglas *MT*, mientras que a los entrevistadores se les designará la letra *E*.

**E:** ¿Podría contarnos acerca del negocio de la empresa?

**MT:** Es una empresa de energía renovable que nos abocamos a los generadores eólicos. Nos encargamos de fabricarlos y de diseñarlos, es totalmente producto nacional. También trabajamos con energía solar pero principalmente nos abocamos a la energía eólica.

**E:** ¿Tienen competidores directos?

**MT:** Tenemos un competidor directo que se llama Giacobone que hace 25 años que está y tiene una parte grande del mercado y por eso es difícil competir con ellos porque nuestro producto en lo que respecta a energías renovables es el más caro entonces eso es una desventaja porque tiene más experiencia y nos complica posicionarnos en el mercado. Además hay varios particulares que te vende paneles solares pero no hacen publicidad ni marketing.

**E:** Con respecto a la estructura de la empresa, ¿podría decirnos la cantidad de empleados que la conforma?

**MT:** En total somos 10: 4 socios, 5 empleados y un pasante. En la pirámide están los 4 socios y al lado se encuentran los inversores porque estos influyen en las decisiones. Después lo siguen los jefes de cada área. Está el área comercial y de marketing (compuesta por un de los socios y un empleado), el área administrativa (compuesta por otro socio que trabaja a la par del contador que es tercerizado), el área de instalaciones (compuesta por un socio más un empleado y que ese empleado a la vez tiene otros dos que se encargan de la instalación) y el área de electrónica y producción (compuesta por otro socio con un pasante a cargo).

**E:** ¿Qué tipo de liderazgo aplican? ¿Podría contarnos algún ejemplo que demuestre el estilo de liderazgo aplicado?

**MT:** Es de tipo democrático, todos somos libres de opinar y de tomar decisiones. Los socios hacen que tomemos decisiones y que nosotros aprendamos de la decisión que tomamos más allá si fue buena o mala. Siempre va a estar todo bien y nos van ayudar y apoyar en todo. Lo que a mí me inculca mi jefe es que, luego de repetidas ocasiones que le preguntaba de cómo se hacían ciertas tareas, luego un momento que me dijo toma la decisión vos y no me preguntes mas, y desde ese entonces tomo las decisiones sin consultarle. Por suerte hay mucha confianza entre todos los empleados.

Otro ejemplo que te puedo decir es un problema que tuve con un cliente. Le vendí un molino hace 3 meses y llegamos a un acuerdo de financiárselos en cuotas. Hace 2 meses que viene retrasado con los pagos hasta que nos dijeron la semana pasada que no pueden seguir pagándolo más y que lo tenemos que ir a buscar. Si bien mi jefe me dijo que podía contar con su ayuda, el prefirió que lo resuelva yo sola. Ahora nos están pidiendo toda la plata que pusieron en un principio y esto fue un gran conflicto para nosotros, por eso dentro de una semana vamos a tener una reunión con el cliente en la que vamos a participar todos y de esta manera lograr que todos los empleados se encuentren involucrados en el tema.

**E:** ¿Qué tipo de decisiones delegan?

**MT:** En lo que respecta a las decisiones financieras solamente los 4 socios e inversores se ocupan de ellas. Después todas las decisiones que restan como ser operativas, de marketing entre otras las tomamos todos. Cuando desarrollamos el plan de marketing lo hicimos entre todos para dar opiniones de cómo hacerlo y captar a más cantidad de clientes.

**E:** ¿Con qué equipamiento tecnológico cuenta la empresa?

**MT:** Tenemos en total 8 computadoras, una para cada uno porque los empleados restantes se encuentran en el campo instalando los equipos. Todas las computadoras

están en red. Utilizamos el Chat interno del mail para poder comunicarnos y usamos el Google Calendar para armar las reuniones.

**E:** ¿Qué medidas de mantenimiento informático aplican?

**MT:** Si bien todas las computadoras tienen antivirus, nosotros no aplicamos ninguna medida de mantenimiento porque todos los que trabajan ahí son ingenieros y ante algún problema, están ellos que saben manejar muy bien las herramientas. Esto nos permite que los equipos funcionen correctamente todo el tiempo y, además, no ahorramos mucho dinero en contratar servicios o empleados dedicados exclusivamente a esa área.

**E:** De acuerdo a las herramientas de e-marketing ya sea redes sociales como ser Facebook, Ttwitter, etc. ¿son incorporadas ni bien son lanzadas al mercado o esperan a que se encuentren consolidadas?

**MT:** Nosotros contamos únicamente con página Web. Por lo tanto se podría decir que las herramientas no son incorporadas ni bien son lanzadas al mercado. En la empresa no hay nadie especializado en el manejo de las mismas y nos sería muy costoso adicionar una persona más. Por el impacto que tuvo Facebook creemos que en un futuro sería lo ideal porque mucha cantidad de gente se pasa horas conectada a la red y podríamos adquirir mayor cantidad de clientes. También pensamos en no tener una red social porque al no haber una persona dedicada exclusivamente a eso, dicha red estaría abandonada y por lo tanto podría afectar enormemente en la imagen de la empresa.

**E:** ¿Utilizaron revistas u otros medios tradicionales?

**MT:** Los socios dieron varias notas periodísticas en Clarín y La Nación sin costo alguno. Nosotros no publicamos en revistas porque son altamente costosas, publicamos en páginas del rubro para que la gente que está buscando exactamente esos productos pueda conocer la marca y de esa manera contactarnos ya sea telefónicamente o vía mail.

La mejor alternativa para llegar al cliente es a través de Internet, pero como son todos clientes rurales no tiene llegada la promoción por medios gráficos. Si estaría bueno en un futuro hacer publicidad en revistas especializadas que sean de la zona o en diarios de la región.

**E:** ¿Con que frecuencia actualizan la información de la página Web?

**MT:** La página Web cambia si hacemos cosas nuevas, por ejemplo cuando firmamos un convenio con el banco Galicia, cuando hacemos notas periodísticas o lanzamos productos nuevos. Pero la información técnica de cada uno de los productos no se actualiza porque eso ya está fijo y no se cambia. Tanto las notas periodísticas como el lanzamiento de productos nuevos son muy esporádicos, la actualización de la página es eventual también.

**E:** ¿Venden productos por Internet?

**MT:** Hacemos las dos cosas, promocionamos y vendemos por Internet. Pero la venta es por mail y también tenemos un contacto en vía rural que es una página que entra toda la gente del campo que es bastante conocida que es de clarín y nos llegan muchas consultas por ahí a nuestro mail. El proceso de venta se inicia por Internet, nos hace la consulta y a partir de ahí uno se comunica, luego nos reunimos y se cierra cuando se conoce con el cliente. Esto se hace solo por cuestión de confianza, porque son productos costosos y tanto el cliente como nosotros queremos conocer a la otra persona.

**E:** ¿Qué beneficios les ha propiciado el uso de Internet como medio de promoción?

**MT:** Principalmente formalizó la imagen de la empresa porque la gente al fijarse en la página Web le da más confianza al cliente porque te puede preguntar ante cualquier consulta que tenga. Esto a su vez mejoró la relación con el cliente teniendo mayor fidelización y que esos clientes les cuenten a sus vecinos. Para nosotros es una gran ventaja que el nombre de la empresa se difunda por el boca a boca.

## Entrevista a Héctor Eduardo (Los Aromos)

Los Aromos pertenece al rubro gastronómico, dedicándose, más específicamente, a la fabricación y comercialización de pastas frescas.

Se le ha efectuado la entrevista al Gerente Comercial de la empresa, Héctor Eduardo, a quien se referirá a partir de aquí con las iniciales *HE*; mientras que a los entrevistadores se los reconocerá mediante la letra *E*.

**E:** ¿Quién toma las decisiones en la empresa y cómo están jerarquizadas las mismas?

**HE:** En nuestra empresa, por la cantidad de empleados con la que contamos, todas las decisiones son tomadas por la cabeza de la organización, es decir, el dueño. Por lo que podríamos decir que es una cultura empresarial fuertemente paternalista. Esto se debe al carácter familiar que ha adoptado la empresa desde sus comienzos, influida siempre por la propia voluntad de su dueño y fundador. Gran parte de las PyMEs de este país reúnen estas características, y nuestra empresa no es la excepción a ellas.

**E:** ¿Qué tipo de liderazgo se aplica en la empresa?

**HE:** La forma de liderar es totalmente autocrática, concentrando casi todas (o prácticamente todas) las decisiones en el estrato jerárquico máximo de la empresa. Todos los lineamientos son establecidos por los máximos responsables, siempre y cuando sean aprobados por el dueño de la firma, para luego ser “bajados” a los subordinados. Esto es provocado por la necesidad y el deseo del dueño de la PyME de mantener bajo control todos los aspectos que a ella corresponden, siendo partícipe de todos y cada uno de los caminos por los cuales la empresa transita.

**E:** ¿Qué decisiones delegan Uds.?

**HE:** Se delegan las decisiones de índole menor, las que pueden llegar a quitarles valioso tiempo a los gerentes. Las decisiones más trascendentes, como las financieras,

comerciales y logísticas son tomadas por los gerentes a cargo de las mismas, en conjunto con las decisiones de fabricación. Estas decisiones no son delegadas bajo ningún aspecto, ya que son realmente críticas para el desarrollo del negocio, e impactan directamente en los resultados financieros. El Gerente Comercial se encarga de las decisiones respectivas a la comercialización y venta de los productos, sumado a la promoción de la imagen de marca. Las decisiones logísticas son tomadas por el gerente a cargo de dicho departamento, en conjunción con el Gerente Comercial. Las decisiones de operación, refiriéndonos a las relativas a la producción de los alimentos, están a cargo de un Gerente de Producción. Las decisiones financieras, por otro lado, son tomadas por el dueño de la empresa, que es quien más conocimiento del negocio tiene.

**E:** ¿Con qué equipamiento tecnológico informático cuentan? ¿Se encuentran los equipos en red?

**HE:** Contamos con computadoras personales en todas las gerencias, sumadas a un número reducido de *notebooks*, que son utilizadas cuando debe realizarse algún viaje de negocios o ante la falla de alguna de los demás equipos. Estas computadoras son utilizadas, básicamente, para la carga de datos al sistema y la búsqueda de información necesaria para el desempeño de nuestras actividades; y se encuentran conectadas en red.

**E:** ¿Qué medidas de mantenimiento informático aplican?

**HE:** En realidad, no existe una política determinada y específica de mantenimiento, sino que el mismo se realiza ante el surgimiento de una necesidad emergente. Es decir, el mantenimiento se realiza esporádicamente, ante un requerimiento de carácter obligatorio.

**E:** ¿Cómo se protegen de los inconvenientes informáticos?

**HE:** Para la protección de la información, documentos y de todos los inconvenientes que puedan surgir contamos con antivirus recomendados e instalados

por expertos en el tema, que son contratados específicamente para realizar la instalación y actualización de los mismos.

**E:** Las nuevas tecnologías, ¿Son incorporadas ni bien son lanzadas al mercado o esperan a que estén consolidadas y difundidas masivamente?

**HE:** En esta empresa, y también por la naturaleza del negocio (rubro gastronómico), la adaptación a los cambios tecnológicos es relativamente lenta. La innovación en tecnología no es moneda corriente en este rubro, y no conforma en absoluto ninguna ventaja competitiva para quien la emplee, a grandes rasgos, obviamente. En lo referente a las herramientas comerciales y de marketing, especialmente, la incorporación de herramientas novedosas no es de carácter fundamental, sino que, actualmente, se están relegando a un segundo plano.

**E:** ¿Qué estrategias y herramientas de marketing han utilizado desde los comienzos de la empresa?

**HE:** En los comienzos de la empresa, y como todo negocio perteneciente al rubro gastronómico, se utilizaron diferentes variedades de folletos como principal medio de promoción de la marca. Conjuntamente se ofrecían muestras gratis de los distintos productos elaborados y comercializados por la empresa, resaltando siempre su calidad y su adecuado precio. Hace unos años, por otro lado, comenzamos a incorporar herramientas electrónicas para optimizar la comercialización, como el correo electrónico. De hecho, esta herramienta resultó ser de suma importancia para nosotros, convirtiéndose en fundamental para el negocio, ya que se buscó mantener una comunicación constante y más fluida con los clientes. Actualmente, estamos diseñando y construyendo una página Web, para poder extender los beneficios que estas herramientas nos otorgan.

**E:** ¿Con qué frecuencia se actualiza la información contenida en las herramientas del marketing electrónico?

**HE:** La realidad es que la información no se actualiza lo frecuentemente, sino que más bien se hace “cuando se puede”. Si bien es un error no realizarlo de forma periódica, hay veces en que los “apuros” del día a día nos demandan gran parte del tiempo de trabajo, y son la mayoría de los días de la semana.

**E:** ¿Qué beneficios pueden observar como consecuencia de la utilización de este tipo de herramientas?

**HE:** Estas herramientas nos han permitido, según lo observado e interpretado por nosotros, difundir mejor y mayormente la marca, mejorando la relación con el cliente y el contacto, a través de un feedback óptimo. Estos medios nos han permitido extender el alcance de la publicidad y la promoción, llegando a lugares que, de otra forma, no hubiéramos podido llegar anteriormente, y a menores costos. Ese es uno de los puntos clave en la implementación de las mismas. Además, también nos permitió mejorar el contacto con clientes, pudiendo estar más atentos y pendientes de sus requerimientos y pretensiones, permitiéndonos una mejor adaptación a estos cambios. La optimización del feedback fue realmente sorprendente, ya que el contacto con el cliente fue ampliamente superior al que habíamos tenido antes del surgimiento de estas tecnologías.

## Entrevista a Paula Veyretou (Comervia Group)

Comervia Group es una PyME perteneciente al rubro de la consultoría, más puntualmente dedicada al asesoramiento crediticio y a la tramitación de solicitudes de créditos con los organismos gubernamentales

Se ha entrevistado a una empleada de e-marketing de dicha empresa, Paula Veyretou, con fines de poder recabar la información necesaria para el trabajo de investigación en cuestión. A partir de aquí, se referirá a dicha persona con las letras *PV*, y a los entrevistadores, con la letra *E*. Tras una breve introducción, se comenzó con la entrevista propiamente dicha:

**E:** ¿Quién toma las decisiones en la empresa y cómo están jerarquizadas las mismas?

**PV:** En Comervia, las decisiones las toman entre los dos dueños. Ambos están casados y Hugo (el marido) toma las decisiones de carácter financiero, económico y administrativo debido a que él es quien posee el mayor conocimiento técnico en la empresa y no suele delegar ese tipo de tareas. Por otro lado, Norma (la esposa) se encarga plenamente de las actividades de marketing. Ella es quien determina como atraer a nuevos clientes y como mantener a los mismos. Por otro lado, ella establece normas de conducta muy claras a respetar por aquellos que encargados de la comunicación directa con los clientes. Sin embargo, para las decisiones a largo plazo, Hugo y Norma nos suelen consultar mucho. Cuando hay que tomar decisiones más estratégicas, ambos nos reúnen (a los empleados de la oficina) y presentan la disyuntiva. Luego nosotros opinamos libremente y se arma una especie de debate del que, en mi opinión, termina siempre imponiéndose la mejor alternativa. Esto esta bueno ya que te permite formar parte de las decisiones importantes y te motiva a seguir trabajando fuerte para la empresa.

**E:** ¿Qué tipo de liderazgo se aplica en la empresa?

**PV:** Me costaría encasillarlos, pero ambos son muy autocráticos en el día a día, pero, como les mencioné, también soy muy democráticos para cuestiones más estratégicas.

**E:** ¿Qué decisiones delegan Uds.?

**PV:** Más que nada las operativas. Cada uno de nosotros tiene un puesto bastante definido con tareas bien marcadas. En mi caso particular, yo me encargo de administrar todo lo vinculado con el marketing electrónico. Administro la página web y los perfiles de las redes sociales, me encargo de confeccionar y enviar los mails que se envían a los potenciales clientes, entre otras cosas. También me encargo de analizar la situación de la competencia y después le armo un pequeño informe a Norma quien define las estrategias de marketing. Es decir, me dice que contenido subir al sitio y a los perfiles, que promociones hacer, a quien debo comunicarle las novedades, etc.

**E:** ¿Con qué equipamiento tecnológico informático cuentan? ¿Se encuentran los equipos en red?

**PV:** La oficina en la que trabajamos no es muy grande. Tiene aproximadamente 7 u 8 computadoras. Sin embargo están todas interconectadas entre sí y, a su vez, con un servidor externo que nos presta los servicios de almacenamiento de datos. Este servidor nos hostea la página, nos da una casilla de correo electrónico exclusiva y nos brinda periódicamente una base de datos de potenciales clientes a los cuales nosotros les enviamos los mails y los comunicamos. Por otro lado, todas las computadoras poseen un software que permite mantener las bases de datos vinculadas para que se pueda acceder desde todas las máquinas.

**E:** ¿Qué medidas de mantenimiento informático aplican?

**PV:** Actualmente no tenemos una política de mantenimiento fija. Los equipos se arreglan cuando surge algún desperfecto. En dicho caso se contrata un técnico que hace el service pertinente y se le abona por trabajo realizado. Este técnico es el mismo que hace todas las instalaciones y actualizaciones de los equipos en la empresa pero

no forma parte del personal fijo de la misma, sino que es un tercero que se contrata eventualmente.

**E:** ¿Cómo se protegen de los inconvenientes informáticos?

**PV:** Bueno, por un lado, todas las maquinas poseen un antivirus y un firewall actualizados. A su vez, *ExNet*, el servidor con el que trabajamos, posee sus propios antivirus y antispywares. Si bien, como les dije, no poseemos una política fija de mantenimiento, considero que nuestra información está bien protegida y salvaguardada. Ah!, casi me olvido, a los documentos importantes (como las solicitudes de créditos de nuestros clientes o la documentación respaldatoria) se les asigna una contraseña que solo se les da a los usuarios autorizados de esa información. Esto se realiza con el fin de proteger la confidencialidad de los datos y de la información de nuestros clientes.

**E:** Las nuevas tecnologías, ¿Son incorporadas ni bien son lanzadas al mercado o esperan a que estén consolidadas y difundidas masivamente?

**PV:** Es una buena pregunta. En mi opinión, la adopción de las tecnologías fue más bien rápida. En este negocio, la comunicación e información es fundamental, es por esto que se procuro incorporar las herramientas apenas salían. Al punto que en algunos casos se incorporan herramientas más bien inútiles, como el perfil de Facebook que actualmente se encuentra casi abandonado. Esto nos permitió ser casi líderes en nuestro nicho de mercado, ya que utilizábamos constantemente estas herramientas para promocionar nuestros servicios.

**E:** ¿Qué estrategias y herramientas de marketing han utilizado desde los comienzos de la empresa?

**PV:** La verdad que no estoy muy segura porque yo hace solo 4 años que trabajo. Por lo que tengo entendido nunca se utilizaron folletos ni publicaciones en diarios y revistas. Desde que yo entré, las herramientas que se utilizaron van desde desayunos de trabajo (4 o 5 por año), hasta el patrocinio de conferencias y exposiciones de

distintos expertos en PyMEs. También se le pago en una ocasión a la cámara argentina-alemana para que incluya el logo de Comervia y el link del sitio en los Newsletter que mandaba a sus suscriptores. Actualmente las herramientas más utilizadas son el e-mail, el sitio Web, el perfil de Linked-In y el Google AdWords. El primero se usa principalmente para comunicar las novedades y el estado de las solicitudes de crédito de los clientes actuales, así como para enviar circulares a potenciales clientes ofertando nuestros servicios. El sitio Web y el perfil de Linked-In se utilizan para captar PyMEs y explicar nuestro negocio. Finalmente, el Google AdWords permite que los usuarios de ese buscador se topen más frecuentemente con nuestro sitio Web cuando buscan palabras como “créditos para PyMEs”, “Créditos Gubernamentales”, etc.”-

**E:** ¿Con qué frecuencia se actualiza la información contenida en las herramientas del marketing electrónico?

**PV:** No se actualizan a un ritmo fijo, aunque se procura que la información contenida en la Web no está nunca desactualizada, a excepción del Facebook que por su baja incidencia no se le presta mayor atención. Por lo general la información de la página y del perfil de Linked-in se modifica en promedio 2 o 3 veces por semana. Sin embargo, si existe algún evento, comunicado o promoción eventual, se publica inmediatamente.

**E:** ¿Qué beneficios pueden observar como consecuencia de la utilización de este tipo de herramientas?

**PV:** La verdad que cuando se empezaron a utilizar las herramientas web se notaron muchos cambios. Por un lado, detectamos un mayor número de interesados que contactan con nosotros (incluyendo PyMEs del interior del país). Por otro lado, la imagen de la marca se consolidó fuertemente en el mercado gracias a nuestra presencia en la Web. Además, las redes sociales, principalmente Linked-In, permitieron segmentar mucho más eficazmente a las empresas permitiendo así detectar las preferencias de los posibles consumidores.

## “Las TIC, claves para la gestión del marketing en las PyMEs”

El término TIC (Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones) hace referencia a los sistemas que permiten gestionar datos (texto, datos, imágenes y voz) para construir sistemas operativos o de información en las empresas. Estos sistemas permiten mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos de captura, transmisión y recepción de la información proporcionando “soluciones” que mejoran la productividad de las empresas.

Pero las Tecnologías de la Información (TI) tienen, también y sobre todo, el potencial de **añadir valor a la vida de los consumidores**. Al igual que en las empresas, también a los usuarios les aportan mayores niveles de eficiencia (ahorro de tiempo y dinero), seguridad, flexibilidad o funcionalidad. Las nuevas tecnologías impulsan, además, la innovación en la gestión empresarial, en el marketing y en los modelos de negocio basados en una orientación a la relación y satisfacción del cliente. Los nuevos modelos de **e-marketing, e-commerce o e-servicios** se basan tanto en la incorporación de las TIC en las empresas como en su incorporación en la vida de los consumidores. Para tener éxito en los modelos de negocio basados en las TIC, en la gestión de la relación con el cliente, hay que contar con el cliente y con su nivel de conocimiento, experiencia y disposición hacia el uso de esas nuevas tecnologías.

Las empresas deben prepararse para la revolución de los e-servicios, una revolución que alimentan las Tecnologías de la Información y los cambios sociales o de estilos de vida. Hay algunos elementos que están acelerando esta revolución y que combinan cambios en los estilos de vida asociados al uso de las nuevas TIC. Estos cambios tienen que ser tenidos en cuenta en las estrategias de marketing digital de las empresas:

– **La movilidad:** se está liberando a los consumidores de la necesidad de estar en un lugar fijo (un establecimiento comercial físico, el hogar o la oficina, por ejemplo). Surgen los **estilos de vida móviles** en los que los consumidores no quieren limitar sus

posibilidades de trabajar, comunicarse o entretenerse sólo porque están en movimiento, dentro o fuera de sus hogares.

– **La portabilidad:** crece la capacidad de la tecnología para ser transportada fácilmente. Las tecnologías Wi-Fi o los sistemas Bluetooth son un ejemplo. Una buena muestra de esta tendencia es la caída de las líneas de teléfono fijo en los hogares.

– **La convergencia:** de la voz, vídeo o datos. Todos los contenidos son accesibles desde todos los aparatos tecnológicos. Se converge en los contenidos hacia paquetes multimedia y se converge en los sistemas tecnológicos de acceso (teléfonos móviles, tablets, ordenadores portátiles, ordenadores fijos, televisión, consolas, etc.) que tienen que ofrecer todas las posibilidades.

– **La personalización:** las nuevas tecnologías permiten personalizar las ofertas de e-servicios y de intercambios a las necesidades de cada cliente. En el mundo digital se pueden integrar las bases de datos de los clientes y su explotación permite conocer mejor al cliente.

– **La colaboración:** se puede contar con la participación de los clientes para mejorar nuestros productos o servicios, para mejorar nuestra comunicación y la satisfacción de los usuarios. La nueva era de lo digital es sobre todo interactiva, colaborativa y permite integrar al usuario en la cadena de valor como coproductor. El marketing se basa en el conocimiento del mercado, de nuestro público objetivo y como resultado, en la orientación de la empresa al cliente al que podemos conocer más y mejor a partir de la investigación de mercados y de la relación con él. Las TIC incorporan avances tanto en los instrumentos (hardware) como en los programas de gestión de datos (software).

### **3.1 ¿Por qué debemos utilizar las TIC en la gestión del marketing?**

Las nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) están ahí para que nosotros las utilicemos. Hay muchas razones para ello:

– Porque el uso de las TIC nos permite **transformar los datos en “inteligencia” de mercado**, tanto de los clientes como de la competencia, y la información inteligente es necesaria para competir hoy en el mercado.

– Porque la integración de las TIC en la empresa nos permite **mejorar nuestra relación con los clientes**.

– Porque podemos **aprovecharnos de las nuevas formas de comprar y vender** a través de las TIC y especialmente de Internet.

– Porque el cliente está cada vez más formado e informado en el uso de las TIC y **el mercado de usuarios de las TIC crece sin parar**.

– Porque los clientes son globales aunque segmentados y a través de las TIC podemos llegar a todas partes. **Podemos ser globales y también locales (“glocales”)** personalizando nuestro producto o servicio y nuestra comunicación.

### 3.2 ¿Cómo ha cambiado la gestión del marketing con las TIC?

El nuevo marketing en el mundo de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación, en el mundo del conocimiento y de la información, en el mundo digital de Internet, ha cambiado. Hemos pasado:

- De la satisfacción puramente de las necesidades a la creación de deseos.
- De “producir para vender” (marketing masivo e indiferenciado) a “crear valor para el cliente”.
- De la venta y la gestión del producto a la gestión de la relación con el cliente para mantener diálogo con él.
- De atender a clientes a la gestión de clientes.
- De conquistar a los clientes al marketing de fidelización que quiere mantener con el cliente relaciones de satisfacción a largo plazo.
- De vender masivamente a la segmentación y personalización de la oferta (micromarketing o marketing *one to one*).
- De la comunicación masiva a la comunicación centrada en la información transparente y la comunicación individualizada y emocional.

Este nuevo marketing utiliza todas las herramientas disponibles para mejorar la gestión de la empresa e integrar el marketing en esa gestión. Existen múltiples aplicaciones y empresas especializadas que diseñan e implementan estas herramientas a medida de las empresas.

Algunas de estas herramientas son sistemas de información para gestionar toda la cadena de valor de la empresa incluyendo su último eslabón que es el conocimiento e investigación del mercado y la gestión de la relación de la empresa con sus clientes. Entre las más conocidas se encuentran el *Data Warehouse*, Data Mining, EIS (Executive Information Systems), ERP (Enterprise Resource Planning), SMC (Supply Chain Management), CRM (Customer Relationship Management), SFA (Sales Force Automation), B2B y B2C.

### 3.3 Nuevas aplicaciones de las TIC para el marketing

#### *Las nuevas aplicaciones de las TIC para el marketing*

##### **Sistemas de Información e Inteligencia de Mercados**

###### **– Sistemas de captura de datos**

– **Gestores de bases de datos externos.** Son aplicaciones que permiten gestionar la información de mercado y/o de los clientes. Los CRM (Customer Relationship Management) son un ejemplo. También existen herramientas que permiten hacer preguntas estructuradas a la base de datos como las SQL (Structured Query Language) o las OLAP (Online Analytical Processing) que permiten tratamientos de los datos online. También existen herramientas que permiten la gestión de bases de datos relacionales, tipo Data Warehouse y las multidimensionales (por ejemplo la aplicación Access de Microsoft que es la más popular).

– **Gestores de bases de datos internos.** Las diferentes aplicaciones Data Warehouse permiten combinar datos de diferentes fuentes, como por ejemplo los datos contables, financieros, de riesgos, clientes, proveedores, competidores, etc. y manejar de forma integrada datos que se encuentran en entornos informáticos diferentes y realizados con sistemas operativos o aplicaciones diferentes. El Data Warehouse es como un gran almacén de datos de la empresa que puede organizarse por departamentos correspondientes a cada una de las áreas de gestión de la empresa (marketing, finanzas, recursos humanos, exportación, etc.). También existen aplicaciones diseñadas específicamente para PyMEs mucho más sencillas.

– **Sistemas GIS (Geographical Information System).** El GIS es un gestor de bases de datos, que permite visualizar datos referenciados geográficamente. Los sistemas GIS se han desarrollado en diferentes ámbitos y existen aplicaciones para gestionar las rutas óptimas en los sistemas de transporte y distribución de mercancías, determinar las áreas de mercado de una tienda o negocio, determinar nuestra cuota de mercado en una zona, situar en el mapa a nuestros clientes, etc. Hay empresas especializadas en la comercialización de bases de datos de potenciales clientes segmentada por perfiles socio-demográficos y que geolocalizan a estos clientes en el lugar donde se encuentran, visualizando la información en mapas.

### **Sistemas para Internet B2B (de empresa a empresa)**

- **Extranets:** Redes privadas que utilizan Internet y que consisten en sistemas de comunicación pública para compartir de forma segura información del negocio con los clientes, empleados o proveedores. Funcionalmente son portales a los que sólo tienen acceso determinadas personas.
- **EDI:** Son sistemas electrónicos que permiten la realización de pedidos y transacciones con clientes y proveedores, evitando la utilización de soportes en papel. Pueden incorporar sistemas de pago electrónico seguros.
- **Marketplaces:** Son portales creados por intermediarios para ayudar a los compradores y vendedores a ponerse en contacto, en entornos seguros y reduciendo los riesgos. Ofrecen distintas herramientas y servicios para facilitar los contactos como directorios de empresas, catálogos de productos, información de mercado, servicios de compra-venta, financieros, logísticos o de negociación. Los hay de dos tipos: verticales especializados promovidos por grandes empresas o agrupaciones de PyMEs; y horizontales como los e-procurement.
- **Portales de subastas:** Utilizados para vender stocks o materias primas, maquinaria de segunda mano, productos usados, etc. Son gestionados por intermediarios especializados.

### **Sistemas para Internet B2C (de empresa a consumidor)**

- **Portales de comercio electrónico.** Pueden ser portales de fabricantes que utilizan Internet como canal directo para comercializar y vender sus productos, de distribuidores o para modelos de negocio creados específicamente para el comercio electrónico. Son puntos de venta virtuales en la Red.
- **Marketplaces o centros comerciales virtuales.** Son tiendas virtuales que agrupan la oferta de diferentes distribuidores minoristas. Pueden ser territoriales o locales (un centro comercial, una asociación de comerciantes de una zona concreta, un grupo de empresas de un municipio, etc.).

## Bibliografía

- Pincetti, S. & Rodríguez Pícaro, S. (2010). 222 Claves para hacer negocios en internet: Como dominar el marketing 2.0 (1ª ed.). Barcelona, España: Ediciones B.
- Laudon, K. C. & Traver, C. G. (2009). E-commerce: Negocios, tecnología y sociedad (4ª ed.). Distrito Federal, México: Pearson Educación.
- **Schwartz, E. (2009). Siete estrategias innovadoras para obtener resultados en la web (2ª ed.). C.A.B.A, Argentina: Editorial Planeta.**
- Schmitt, B.(2011). Customer Experience Management. McGraw-Hill, 6.)
- **Kotler, P. & Armstrong, G. (2001). Marketing (3ª ed.). Distrito Federal, México: Pearson Educación**
- **Toeffler, I. (2002). Diccionario de Mercadotecnia (1ª ed.). Guadalajara, México: CECSA.**
- Laudon, K. C. & Laudon J.P. (2008). Sistemas de gestión de la información: La gestión de la empresa digital (10ª ed.). Madrid, España.
- **Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing (2ª ed.). Montevideo, Uruguay: Prentice Hall Hispanoamericana.**
- **Frye, R. W. (2006). Estrategias básicas de mercadotecnia (1ª ed.). Capital Federal, Argentina.**
- **Ca' Zorzi, A. (2011). Las TIC en el desarrollo de la PyME: Algunas experiencias en América Latina. Tesis de maestría no publicada. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Argentina.**
- <http://www.fundacioncajamar.es/3B0AD04E-D02B-46DA-A213-106508445CD0/FinalDownload/DownloadId-CCA7AE274CBC915EC82ACE6E30A103CA/3B0AD04E-D02B-46DA-A213-106508445CD0/mediterraneo/revista/me1120.pdf>
- [http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/14/internet\\_06\\_12.pdf](http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/14/internet_06_12.pdf)

- [http://www.dre-learning.com/download/cursos/Conferencia\\_Mayab/Cuatro\\_Paradigmas.pdf](http://www.dre-learning.com/download/cursos/Conferencia_Mayab/Cuatro_Paradigmas.pdf)
- <http://video.anetcom.es/editorial/ANETCOM%20-%20Estrategias%20de%20mk%20digital%20para%20pymes.pdf>
- <http://www.centropyme.com/media/gestion/Infraestructura.pdf>
- <http://www.lanacion.com.ar/1440090-las-estadisticas-de-2011-informatico>