



**Trabajo final de Práctica profesional**  
Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial

**“El COVID como impulsor del cambio estratégico general  
y comercial para el fortalecimiento competitivo de las  
Pymes del Partido de San Martín”**

**ALUMNOS**

Priscila Jorquera - Florencia Kippes - Eduardo Fuenzalida

**TUTOR**

Lic. Luís María Inzaurraga

Buenos Aires – Argentina – 2020

## **Agradecimientos**

En primer lugar, queremos agradecerles a nuestros familiares, amigos y compañeros que nos acompañaron oficiando como un pilar fundamental en nuestra formación académica, apoyándonos día a día para no bajar los brazos ante el primer impedimento, y en especial en medio de la crisis mundial de pandemia tan particular en que nos tocó culminar la carrera.

Además, queremos agradecer a nuestro tutor, el Licenciado Luis María Inzaurraga, quien amablemente aceptó la tutoría del presente trabajo final de práctica profesional estando a disposición cada vez que requerimos de su ayuda.

Y, por último, queremos dar un agradecimiento especial a la Universidad, la cual nos abrió las puertas de la Escuela de Economía y Negocios, nos formó profesionalmente y nos permitió conocer e interactuar con profesionales, de los cuales obtuvimos experiencias y vivencias que posiblemente no olvidemos fácilmente.

## Índice

<u>Abstract .....</u>	<u>5</u>
<u>Palabras Clave .....</u>	<u>6</u>
<u>Capítulo I: Introducción .....</u>	<u>7</u>
<u>Objetivos .....</u>	<u>8</u>
<u>Marco teórico .....</u>	<u>9</u>
<u>Metodología .....</u>	<u>9</u>
<u>Análisis de datos .....</u>	<u>10</u>
<u>Plan de obra .....</u>	<u>10</u>
<u>Capítulo II: Estrategias comerciales .....</u>	<u>13</u>
<u>Definición de estrategias .....</u>	<u>14</u>
<u>Estrategias comerciales en las Pymes .....</u>	<u>15</u>
<u>El modelo del diamante .....</u>	<u>16</u>
<u>Diferencia entre la eficiencia operativa y la noción de estrategia .....</u>	<u>18</u>
<u>Desarrollo de estrategia en condiciones complejas .....</u>	<u>19</u>
<u>Capítulo III: Pandemia COVID-19: Repercusiones del contexto y cambio de estrategias ...</u>	<u>21</u>
<u>COVID-19 .....</u>	<u>22</u>
<u>Implicancias del COVID-19 .....</u>	<u>22</u>
<u>Repercusiones económicas .....</u>	<u>23</u>
<u>Repercusiones sociales .....</u>	<u>24</u>
<u>Repercusiones políticas .....</u>	<u>25</u>
<u>Cambio de estrategias .....</u>	<u>26</u>
<u>Capítulo IV: Marketing y Plan de Marketing .....</u>	<u>29</u>
<u>Marketing .....</u>	<u>30</u>
<u>Marketing en las Pymes .....</u>	<u>30</u>

<u>Plan de Marketing .....</u>	<u>31</u>
<u>Orientación al mercado .....</u>	<u>31</u>
<u>Identificación de las oportunidades de mercado .....</u>	<u>32</u>
<u>La empresa centrada en el cliente .....</u>	<u>33</u>
<u>Segmentación y posicionamiento .....</u>	<u>35</u>
<u>El proceso de compra .....</u>	<u>36</u>
<u>La satisfacción de las necesidades del cliente .....</u>	<u>37</u>
<u>El sustento de las decisiones en investigación de mercados .....</u>	<u>37</u>
<u>La creación de valor para los clientes .....</u>	<u>38</u>
<u>La mezcla de marketing o marketing mix .....</u>	<u>39</u>
<u>El plan de Marketing para las Pymes .....</u>	<u>42</u>
<u>Capítulo V: Marketing digital en las Pymes de San Martín .....</u>	<u>44</u>
<u>Marketing Digital .....</u>	<u>45</u>
<u>Publicidad .....</u>	<u>47</u>
<u>Comercio electrónico .....</u>	<u>47</u>
<u>Páginas web .....</u>	<u>47</u>
<u>E-mail marketing .....</u>	<u>47</u>
<u>Redes sociales .....</u>	<u>48</u>
<u>Facebook .....</u>	<u>49</u>
<u>Instagram .....</u>	<u>49</u>
<u>Plataformas de ventas .....</u>	<u>50</u>
<u>MercadoLibre .....</u>	<u>50</u>
<u>Uber eats .....</u>	<u>52</u>
<u>Rappi .....</u>	<u>52</u>
<u>Pedidos ya .....</u>	<u>52</u>

<u>Capítulo VI: Encuestas y análisis práctico .....</u>	<u>53</u>
<u>Encuestas .....</u>	<u>54</u>
<u>Encuesta para el Trabajo Final de Práctica Profesional .....</u>	<u>55</u>
<u>Resultados de encuestas .....</u>	<u>58</u>
<u>Análisis práctico .....</u>	<u>66</u>
<u>Capítulo VII: Conclusiones .....</u>	<u>69</u>
<u>Bibliografía .....</u>	<u>73</u>
<u>Referencias .....</u>	<u>74</u>
<u>Anexos .....</u>	<u>76</u>
<u>Anexo I: Respuestas de encuestas .....</u>	<u>77</u>

## **Abstract**

El principal objetivo de este trabajo ha sido estudiar el comportamiento de las Pymes en plena crisis mundial. Las pequeñas y medianas empresas entienden que, si se observan los patrones de comportamiento y sus implicancias, son claves para desarrollar una estrategia digital en tiempos de incertidumbre.

Para poder llevar a cabo esta investigación, hemos estudiado cómo las empresas han adoptado nuevas estrategias comerciales. Muchas empresas buscaron nuevas fórmulas para enfrentar este contexto, mientras que otras solo se resignaron a cerrar sus puertas y esperar a que el temporal pase.

La crisis que vivimos ha acentuado esta necesidad de re-ade cuarse y/o reinventarse porque ahora es, en muchos casos, no sólo una oportunidad de mejora para la empresa sino una cuestión de supervivencia.

Es por ello que a lo largo de nuestro trabajo iremos detallando las estrategias que se han ido implementando.

## **Palabras clave**

Estrategias

Pymes

Reinvención

Marketing

Transformación Digital

E-Commerce

Pandemia

Crisis

Incertidumbre

## **Capítulo I**

### **INTRODUCCIÓN**

## Introducción

### Objetivos

Los objetivos del presente trabajo se sitúan en responder la pregunta que muchos se han formulado acerca del impacto de la pandemia que el mundo está atravesando y el cambio de estrategias en las empresas:

¿Qué estrategias comerciales han utilizado las empresas para sobrevivir a la crisis?

Esta situación nos motivó a realizar un estudio teórico y de campo al respecto de esta problemática. Luego de revisar la extensa bibliografía sobre la misma, se llevó a cabo un análisis sobre una muestra representativa, donde se entrevistó a varias empresas denominadas Pymes situadas en la provincia de Buenos Aires, más precisamente en el Partido de General San Martín, una de las zonas más afectadas por el virus Covid-19.

Ofreceremos a lo largo de este trabajo las diversas respuestas obtenidas sobre las entrevistas que realizamos.

Comprenderemos las estrategias por las que han optado las empresas que han decidido cambiar y hacerle frente a la pandemia, mientras otras han cerrado o simplemente están esperando que pase la tormenta.

Sabemos que todas las empresas, sean del tamaño que sean, en algún momento van a pasar por situaciones de crisis, y que en función de cómo se manejen, pueden afectar la reputación, su rentabilidad y hasta en muchos casos ponen en riesgo su continuidad.

En los momentos de crisis es imprescindible tener una buena estrategia comercial. Todo lo que las empresas hagan, será determinante para permanecer en el mercado, e incluso para adelantar a la competencia cuándo la situación se estabilice.

Recordemos... Toda crisis es también una oportunidad.

## **Marco Teórico**

El marco teórico será de gran importancia en esta investigación, ya que nos ayudará a entender e interpretar la realidad a través de conceptos teóricos.

No encontraremos material bibliográfico que nos hable de esta Pandemia en particular, pero sí tendremos en cuenta sus repercusiones en los diferentes sectores del país. Estudiaremos las estrategias comerciales que existen y que eran adoptadas por las Pymes antes de la pandemia por COVID-19.

Durante el desarrollo de este trabajo, se citarán éstos para comprender la realidad de los casos de estudio. El tema central de este análisis está enfocado en conocer qué estrategias comerciales son utilizadas por los dueños de los diferentes rubros de las Pymes.

Será necesario explicar qué es una estrategia, que es el Marketing, que es un Plan de Marketing, Marketing Digital y cuáles son las ventajas de poder utilizar sus herramientas.

## **Metodología**

Para desarrollar los temas mencionados hemos utilizado los testimonios de algunos dueños y empleados pertenecientes a empresas Pymes del partido de General San Martín a través de encuestas online.

La metodología que se va a aplicar en este trabajo será de carácter cuantitativa, donde se medirán los resultados obtenidos.

Las entrevistas fueron realizadas por Zoom y/o llamadas debido al contexto de pandemia que atravesamos.

Por otro lado, de carácter descriptivo que permite conocer las funciones y responsabilidades de cada negocio, y metodología cualitativa donde se podrá abordar información bibliográfica en forma teórica.

Para llevar a cabo el análisis, la información fue obtenida tanto de fuentes primarias como secundarias.

### **Análisis de datos**

Una vez finalizadas las encuestas, se procederá a analizar los resultados de las mismas.

Analizaremos los datos cuantitativos (en comparación con el análisis de los datos cualitativos), desde la observación de las respuestas y el enfoque en las preguntas de investigación principales y los objetivos de la encuesta, hasta el procesamiento de los números y la elaboración de conclusiones.

### **Plan de Obra**

La presente investigación se va a desarrollar en los siguientes capítulos. Cada uno de los cuales abordará diferentes cuestiones principales que nos permitan analizarla.

#### **Capítulo I - Introducción**

Se va a exponer información relevante, en donde el lector pueda visualizar de una manera rápida hacia qué temas va a apuntar este trabajo de investigación. Se establecen los objetivos del presente trabajo, marco teórico, metodología de la investigación, análisis de datos y plan de obra.

#### **Capítulo II - Estrategias comerciales**

En este capítulo desarrollaremos los conceptos de las distintas estrategias comerciales que se podrán aplicar a las Pymes, y haremos hincapié en la importancia de determinar una estrategia y conocer los conceptos que van aparejados para hacer frente a los tiempos de cambios que se puedan presentar.

### **Capítulo III - Pandemia Covid 19: Repercusiones del contexto y cambio de estrategias**

Desarrollaremos todas las repercusiones que tuvo la pandemia de COVID-19 en nuestro país: en cuestiones económicas, sociales y políticas, así como también cómo se vieron afectadas las Pymes en este contexto y qué estrategias tuvieron que adoptar para adaptarse al nuevo contexto.

### **Capítulo IV - Marketing y Plan de Marketing**

Se definirá el concepto de Marketing, Plan de Marketing, se explicará cómo se identifican las oportunidades del mercado, segmentación y posicionamiento, y se estudiarán las herramientas de comercialización.

### **Capítulo V - Marketing Digital en las Pymes de San Martín**

En este capítulo se expondrá el concepto teórico de Marketing Digital, y se analizará su alcance. Detallaremos cuáles fueron las herramientas y plataformas digitales utilizadas por las Pymes de San Martín en esta pandemia.

### **Capítulo VI - Análisis práctico y encuestas**

Realizaremos un análisis de campo de cuál es la situación actual de las Pymes en el Partido de San Martín, para lo cual utilizaremos herramientas tales como encuestas y entrevistas con Pymes de distintos rubros para lograr tener un panorama total sobre qué estrategias llevaron adelante para sobrellevar esta pandemia.

### **Capítulo VII - Conclusiones**

Realizaremos conclusiones de la situación actual y las herramientas utilizadas por las Pymes para poder sobrevivir a esta crisis económica. Destacaremos la importancia de

desarrollar un plan de negocios en MKT, planificar y recomendaciones para poder adaptarse a los cambios en medio del nuevo escenario mundial que llegó para quedarse.

## **Capítulo II**

# **ESTRATEGIAS COMERCIALES**

## Definición de Estrategias

En primer lugar, determinaremos su definición para luego ir adentrándonos en el tema: “La Dirección Estratégica es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (Johnson, Scholes, Whitngton, 2006, p10).

La Dirección Estratégica está compuesta en primer lugar por la comprensión de la posición estratégica actual, las elecciones de estrategias que se realizarán a futuro y cómo esas elecciones se convertirán en acciones.

Se puede pensar en el desarrollo estratégico en tres formas según los autores (Johnson, Scholes, Whitngton, 2006, p3):

- La estrategia como diseño: que ha tendido a ser la forma ortodoxa de explicar el desarrollo estratégico, los directivos reflexionan detenidamente sobre las estrategias a partir de un análisis exhaustivo y las ejecutan siguiendo un plan ordenado.
- La estrategia es un movimiento incremental hacia delante, a partir de la experiencia del pasado, a menudo, en función a los éxitos anteriores.
- La estrategia proviene de ideas que llevan a la innovación y al cambio y se desarrollan menos siguiendo una dirección de arriba a abajo y parten más de la variedad y diversidad de dentro y fuera de las organizaciones.

Las Pymes del Partido de San Martín por lo general actúan en un único mercado o en un mercado limitado ya que suelen ser limitada la gama de productos que vendan o los servicios que brinden. Para lograr el alcance estratégico se deberá realizar un análisis del

mercado, ya que en muchos casos los dueños de las empresas o los mismos fundadores son los únicos que tienen conocimiento del mercado y con ello tendrán el poder para tomar todas las decisiones con respecto a las estrategias.

Las pequeñas empresas tendrán que encontrar oportunidades que se ajusten bien a los recursos y competencias particulares de la empresa, también es probable que las pequeñas empresas sean sociedades no cotizadas, esto afecta significativamente en su capacidad de obtener capital, junto con el legado que ha dejado el fundador en cuanto a la elección del producto y el mercado en el que se encuentra y esto puede implicar que las elecciones estratégicas estén limitadas. Si la empresa espera crecer deberá buscar fuentes de financiación.

### **Estrategias Comerciales en las Pymes**

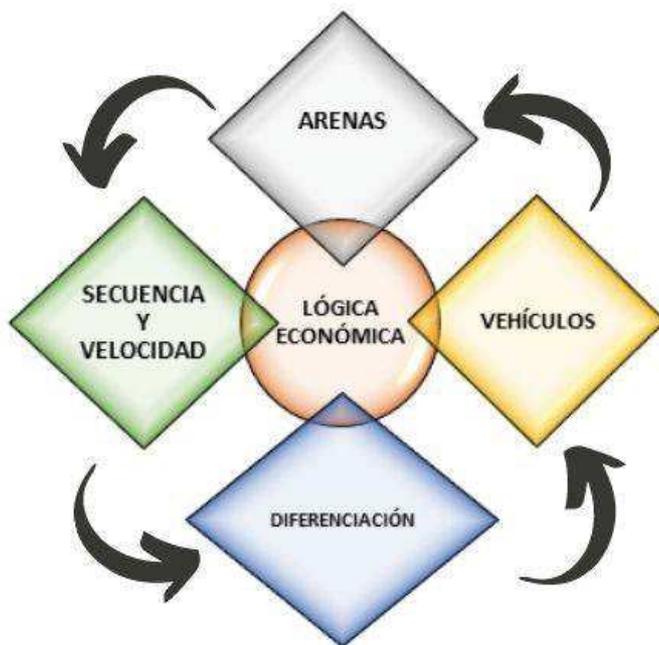
A continuación, realizaremos un análisis de los conceptos de estrategias relacionados a las Pymes, así como también las dificultades que surgen a la hora de buscar estrategias que se puedan aplicar a las Pymes, en este sentido presentaremos las problemáticas para el diseño y desarrollo de la planeación estratégica.

En primer lugar, los autores Filion, Cisneros, Mejía-Morelos (2011) observan la problemática conceptual vinculada a la noción de estrategia, ya que existe una problemática a la hora de definir la estrategia por no ser un concepto que está claro debido a que su definición puede ir cambiando en base a distintos autores, que conlleva a la dificultad de identificar con precisión cuál es el concepto de estudio y la unidad de análisis. Otra de las problemáticas que surgen es la cantidad innumerable de herramientas que pueden llegar a surgir y por lo tanto resulta difícil para el dueño de la Pyme ser práctico al momento de elegir una estrategia.

## El modelo del Diamante

Los autores Hambrick y Fredrickson (2005) desarrollaron en 2001 una herramienta para la elaboración de la estrategia, en la que destacan 5 características para desarrollar la estrategia. Es una herramienta de fácil realización, pero al mismo tiempo tiene interrelación entre los conceptos esenciales de la estrategia y logra tener una mirada global de las decisiones a tomar en el presente como a largo plazo.

A continuación, desarrollaremos las 5 características de la estrategia:



*Gráfico 1.* Diagrama Diamante. (Hambrick y Fredrickson, 2005, p54).

1) Arenas: Se tendrá que definir en qué mercados va a desarrollarse y cómo lo hará, cuáles son los canales y en qué categorías prestará su servicio o producto, son los cimientos de la estrategia ya que definirá a futuro en donde se encontrará la empresa y cuál será su competencia, deberán saber cuál es el segmento del mercado, el área geográfica a desarrollarse, etc.

2) Vehículos: ¿Cómo llegaremos allí? Una vez identificadas las arenas, tendremos que definir los medios por los cuales llegaremos allí, cuál va a ser el vehículo que me va a llevar al mercado que quiero llegar y en muchos casos deberán elegir asociarse con otras empresas, adquisición de sectores externos, franquicias, definirán cuál es el desarrollo interno. En síntesis, es la manera en convertir en realidad las oportunidades detectadas en el bloque de las arenas.

3) Diferenciación: ¿Cómo vamos a ganar? Se refiere puntualmente a la ventaja competitiva, son aquellas características del producto o del servicio que va a diferenciarlos de la competencia y distinguirse de ellos y para lograrlo deberá conocer a la competencia. Es saber cómo van a ganar en el mercado elegido y conseguir una posición sólida en la arena. Es conseguir aportar al cliente un valor distinto al que ya ofrecen otras empresas, pueden ser los precios a los que se ofrece el producto, la fiabilidad del producto.

4) Secuencia y velocidad: Decidirán qué acciones se tomarán primero y en qué instancia se implementarán las decisiones, cómo la estrategia movilizará los recursos a futuro, la velocidad de expansión, las iniciativas a futuro, con lo cual deberá definirse un plan para ejecución de la oportunidad detectada en la diferenciación.

5) Lógica económica: Describirán la manera en que la organización va a generar las ganancias para lograr definir la rentabilidad económica que tendrá una determinada estrategia y tomar la decisión de adoptar la estrategia definida o descartarla, deberá ser coherente con las características anteriores. Esta última característica es un filtro que presentan los autores para poder definir cuáles son los alcances económicos para lograr maximizar los beneficios y los rendimientos que tendrá a corto y a largo plazo para la

consolidación del negocio y enfocarse en la búsqueda de fuentes de financiación para lograr dicho objetivo en caso que lo requiera.

Esta herramienta permite formular una estrategia pasando por cinco bloques diferenciados que están interconectados entre sí y tienen una mirada holística de la estrategia, por lo tanto, obliga al empresario a elaborar la estrategia desde los puntos más importantes del negocio para luego poder tomar las decisiones objetivas.

### **Diferencia entre la Eficiencia operativa y la noción de estrategia**

Porter (1996) resalta la necesidad de diferenciar estos conceptos para poder detectar con claridad la estrategia y señala que la problemática principal surge en la incapacidad de distinguir entre eficacia operacional y la estrategia.

La eficacia operacional implica utilizar herramientas para alcanzar el nivel de productividad deseado y técnicas de gestión, pero en muchos casos estas mejoras operacionales no generan la rentabilidad del negocio y van suplantando a la estrategia. La eficacia operacional implica desarrollar las mismas actividades de la competencia, pero mejorarlas, por ejemplo, sacarles un mayor rendimiento a los costos, utilizar tecnologías que mejoran el producto o servicio, motivaciones al personal, calidad total benchmarking. Estas actividades permiten tener una diferenciación con la rentabilidad de la competencia, eliminando las ineficiencias y brindando al cliente una mejor calidad al menor costo.

La estrategia competitiva consiste en diferenciarse por medio de una elección conjunta de actividades distintas para lograr un resultado distinto y poder conservar la ventaja competitiva en el tiempo, por ejemplo, diferenciar en el tipo de cliente y en el área geográfica en que se encuentran va a cambiar las estrategias en marketing que se vayan a desarrollar.

En pocas Pymes planifican aplicar una estrategia, en muchos casos son reactivos ante los cambios externos que se presentan y no son sostenibles a largo plazo por el poco conocimiento en la planeación y estrategia, por lo que se considera primordial distinguir los conceptos de eficiencia operativa ya que le permitirá al administrador estar en condiciones de evaluar y desarrollar la estrategia.

### Desarrollo de estrategia en condiciones complejas

El desarrollo de la estrategia y su aplicación pueden variar según el entorno en que se encuentra la empresa y en las circunstancias que presentan. El desafío de la dirección estratégica según los autores (Johnson, Scholes, Whitngton, 2006) es no perder el control en medio de circunstancias cambiantes, según las condiciones que se presenten estables, dinámicas, simples o complejas:

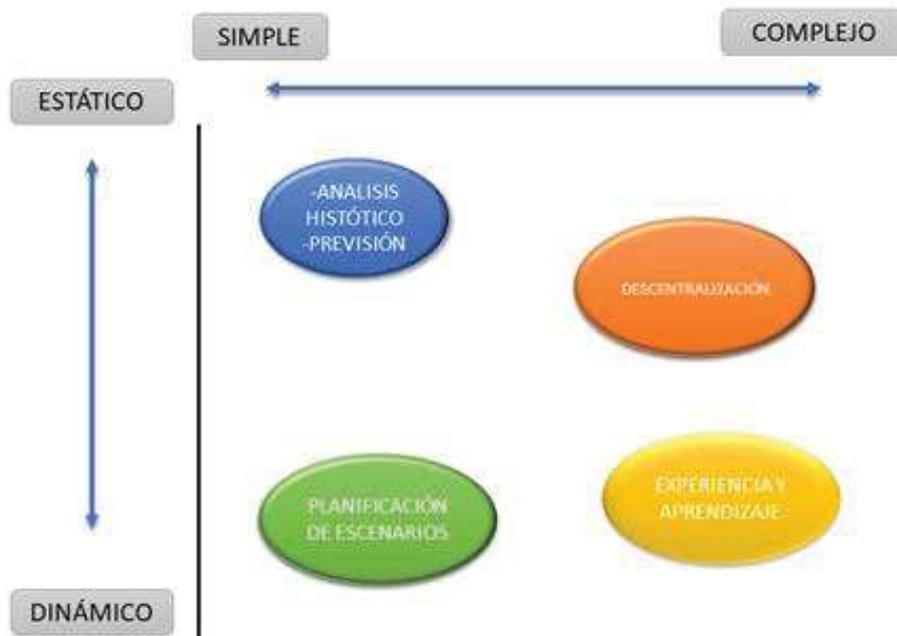


Gráfico 2. Condiciones del entorno. (Johnson, Scholes, Whitngton, 2006, p588).

En el punto en que las condiciones son simples y estáticas significa que el entorno no presenta cambios y esta estabilidad de condiciones permite analizar con facilidad los mercados que se mantienen estáticos, puede ser predecible mediante el conocimiento del comportamiento histórico y se puede proyectar a futuro sin esperar variables y podrán aplicar estrategias ya utilizadas en el pasado.

Cuando las condiciones son dinámicas el grado de incertidumbre es mayor debido al cambio que se proyecta enfrentar a futuro. Por lo tanto, se pueden crear posibles escenarios teniendo como referencia los datos históricos del pasado y tomando al cambio como un elemento cotidiano, y lograr fomentar un pensamiento en la constante proyección al futuro.

Si las empresas se encuentran en situaciones complejas y con entornos cambiantes se suma la incertidumbre y la complejidad de las condiciones dinámicas, a lo que se le adiciona los cambios tecnológicos que pueden llegar a ser una herramienta para subsistir ante estos entornos o puede ser también un motivo de incertidumbre si no se logra alcanzarlas. En los próximos capítulos desarrollaremos cómo las estrategias digitales conforman una herramienta fundamental para mantener las Pymes a flote en medio de un contexto de crisis.

Resulta complejo utilizar únicamente la planificación formal para poder enfrentar estos escenarios de incertidumbre, por lo que es necesario diseñar el negocio de tal forma que el aprendizaje organizacional forme parte de la identidad. Los autores afirman que “El aprendizaje organizacional es aquella empresa que es capaz de regenerarse continuamente a partir de una diversidad de conocimientos, experiencias y habilidades de los individuos dentro de una cultura que fomenta la puesta en duda del propósito o visión compartida” (Johnson *et al.*, 2006, p587). Además, al definir la estrategia podrán estimar un escenario a futuro, lo que hace que sea flexible a los cambios y estar preparados ante las nuevas oportunidades.

## **Capítulo III**

# **PANDEMIA COVID-19: REPERCUSIONES DEL CONTEXTO Y CAMBIO DE ESTRATEGIAS**

## **COVID-19**

Es evidente que la pandemia de COVID-19 ha revolucionado al mundo y en particular a nuestro país en todos sus aspectos, es decir en aquellos económicos, sociales y políticos.

Debido a esto creemos oportuno enunciar las repercusiones que tuvo este suceso en el país y particularmente en las Pymes del partido de General San Martín, que en muchos casos los obligó a cambiar sus estrategias generales y comerciales con el fin de adaptarse al nuevo contexto.

### **Implicancias del COVID-19**

Esta pandemia en la que estamos inmersos, como ya mencionamos en la introducción, nos ha cambiado en mayor o menor medida a cada uno obligándonos a adaptarnos a un entorno lleno de protocolos a cumplir y nuevos hábitos que poco a poco tuvimos que adquirir.

Desde marzo, mes en que se conoció el primer caso de coronavirus en nuestro país, comenzamos a registrar día a día mayor aumento de casos positivos, lo que se tradujo en una emergencia sanitaria. Esto obligó al presidente Alberto Fernández a anunciar, mediante el Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) 297/2020, el inicio del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO), proceso que obligaba a las personas a quedarse en sus hogares y sólo salir a proveerse de artículos de primera necesidad. Sólo estaban habilitados a circular aquellas personas consideradas como personal esencial.

Algunas de las actividades consideradas esenciales son las siguientes: personal de la salud, fuerzas de seguridad y armadas, bomberos, personal afectado a comercios de primera necesidad, autoridades superiores de los gobiernos nacional, provincial, municipal y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, entre otras.

Con el fin de hacer cumplir la disposición del presidente, se implementaron una serie de permisos de circulación que le otorgaba a los trabajadores esenciales la capacidad de llegar a sus puestos de trabajo en transporte particular o público. Lo cierto es que muchas personas que no eran consideradas esenciales seguían circulando, es por esto que se implementaron controles en las principales rutas y avenidas donde controlaban uno a uno dichos permisos y se multaba a aquellas personas que no cumplían la reglamentación pertinente.

Todo lo mencionado anteriormente fueron medidas implementadas al inicio de la emergencia sanitaria. A medida que pasaban los días y la situación comenzaba a profundizarse aún más fueron ocurriendo ciertos acontecimientos, entre los más relevantes podemos mencionar: reclamos de trabajadores que pedían volver a sus labores, personas que quedaron desempleadas por el cierre de empresas o fábricas, y empresas que solicitaban reabrir con protocolos, entre otras cuestiones. Esto llevó a que el gobierno tomara ciertas medidas para hacerle frente a la situación y ayudar a transitar el momento tan adverso que se vivía.

Las medidas tomadas por el gobierno fueron implementadas al ver que la situación iba más allá de lo sanitario, ante la pérdida de trabajo y cierre de empresas, la pandemia impactó en lo económico, social y también trajo consigo repercusiones políticas que explicaremos a continuación.

### **Repercusiones Económicas**

Partiendo de la base que nuestro país no atravesaba un pronóstico favorable en lo que respecta a lo económico, la llegada de la pandemia profundizó aún más su crisis.

El gobierno junto al equipo económico, con el ministro Martín Guzmán a la cabeza, adoptaron medidas destinadas a contener en primer lugar a los sectores más vulnerables, otorgándoles un bono de \$10.000 denominado Ingreso Familiar de Emergencia (IFE).

En segundo término, se abocaron a atender las necesidades de las empresas, particularmente de las Pymes, es por esto que se creó, por el decreto 332/2020, el programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) para dar alivio económico inmediato a aquellas empresas y trabajadores afectados directamente por la caída de la actividad económica debido a la emergencia sanitaria. El mismo cubrió, en un comienzo, el 50% del sueldo de abril y mayo de dos millones de trabajadores y a través del decreto 823/2020 la medida se extendió hasta el 31 de diciembre del presente año.

Además, el poder ejecutivo sumó créditos a tasa cero para monotributistas y los bancos ofrecen créditos a una tasa del 24% para asistir a las Pymes.

Cabe mencionar que todavía hay incertidumbre en cuanto a la finalización de esta situación. Cuanto más dure la pandemia y las restricciones, mayor será la caída que acusará la actividad económica y más amenazado se verá el empleo, a pesar que el gobierno decretó la suspensión de los despidos.

### **Repercusiones Sociales**

En lo que respecta a lo social, esta pandemia puso en manifiesto dos cuestiones a tener en cuenta:

La primera es la gran disparidad social que posee el país, esto podemos verlo claramente reflejado en la distribución desigual de recursos y en las escasas oportunidades que poseen aquellas personas desposeídas. Un claro ejemplo de esto es el caso de aquellas personas que no tuvieron la posibilidad de quedarse en casa y cuidarse, por tener que salir a la

calle a buscar los recursos necesarios para cubrir sus necesidades básicas o simplemente no tenían un techo donde acogerse.

La segunda es el cambio radical, no solo en el comportamiento de las personas sino también en la forma en que las mismas se desenvuelven con su entorno.

La medida de aislamiento social produjo modificaciones en la manera en que las personas se desenvuelven profesionalmente. Por un lado, los trabajadores que habitualmente se desplazaban para llegar a sus lugares de trabajo, hoy trabajan desde su casa bajo la modalidad Home Office.

Por otro lado, los docentes tuvieron que adaptarse a dar clases o charlas educativas frente a una computadora y sin ir más lejos, los estudiantes de todos los niveles tuvieron que cambiar la presencialidad por la virtualidad.

En definitiva, muchas de las actividades pasaron a realizarse puertas adentro de los hogares. Incluso, aunque ya venía imponiéndose, las compras de productos por medios digitales con envío a domicilio comenzaron a tener un auge en el primer tramo del aislamiento y aún en esta época del año, donde comenzaron a flexibilizar algunas actividades, sigue beneficiando a aquellas empresas que ofrecen dicho servicio.

### **Repercusiones Políticas**

Desde el comienzo, Argentina decidió cerrar sus fronteras con el propósito de frenar la propagación del virus. Esta medida, que en un comienzo fue para no dejar entrar a extranjeros en el territorio nacional, luego se extendió a aquellos argentinos que se encontraban en otros países, fuesen residentes o no.

De esta medida quedaron exceptuadas aquellas personas que tenían trabajos considerados esenciales como el traslado de mercadería de primera necesidad, así también aquellas personas que se encontrasen en tránsito aéreo y tuvieran programado su arribo al país dentro de las 48 horas posteriores a la entrada en vigencia de la disposición del DNU 297/2020 mencionada anteriormente.

También debemos mencionar a todas aquellas personas que se encontraban varadas sin posibilidad de retornar al país debido a la cancelación de vuelos en los países extranjeros. Frente a esta situación y en cumplimiento con la resolución 62/2020, la Cancillería Argentina implementó el Programa de Asistencia de Argentinos en el Exterior, con el objetivo de asistirlos y ayudarlos a volver al país de acuerdo a las medidas dispuestas en el decreto 313/2020, referido a la ampliación de los alcances de la prohibición de ingreso al territorio nacional.

Con estas medidas el gobierno buscó frenar la circulación de personas y, por tanto, también del virus para evitar tener que hacerle frente a la pandemia con mayores complicaciones para el sistema de salud.

### **Cambio de estrategias**

En un contexto de pandemia como el que estamos atravesando y con todas las implicancias que acabamos de mencionar, las empresas y en especial las Pymes tuvieron que dar un giro en torno a las estrategias que venían implementando con el fin de adaptarse al nuevo entorno.

Es cierto que no todas pudieron hacer frente a las circunstancias que se presentaron al estar imposibilitados de sostener una estructura sin ventas, muchas tuvieron que cerrar sus puertas por un intervalo de tiempo y otras definitivamente.

Muchas otras, lograron encontrar un re direccionamiento que los ayudó a reconvertirse para seguir en juego. En algunos casos, debieron repensar su plan de acción comercial y definir nuevos objetivos.

Aquellas Pymes que lograron seguir en funcionamiento entendieron que las estrategias que hoy dan buenos resultados, mañana pueden no hacerlo. Esto ocurre por el hecho de que se desenvuelven en un entorno cambiante donde, debido a su estructura, tienen la capacidad de adaptarse rápidamente a comparación de las grandes empresas.

Por otro lado, debieron tener muy en claro sus objetivos comerciales y dirigir sus esfuerzos hacia los clientes con un producto/servicio a la medida de sus necesidades, sobre todo por el mercado tan globalizado y competitivo en el que operan.

Continuando con la línea de las Pymes que lograron reconvertirse, encontramos que las estrategias que tuvieron un papel trascendental en esta crisis han sido las herramientas digitales. Según una entrevista realizada por el diario El Cronista al socio de AIMS International Arg. indicó que debido a la presión de la pandemia las Pymes se vieron forzadas a redefinir estrategias de ventas que trajo aparejado la definición de la propuesta de valor, la segmentación del mercado. Además, Nelson Pérez Alonso, CEO & presidente en CLAVES Información Competitiva, señala que muchas Pymes tuvieron que reinventarse con la venta online a través de Instagram y MercadoLibre, plataformas virtuales de delivery y en otros casos las Pymes se vieron obligadas a cambiar de productos y servicios.

Por otro lado, en un informe presentado por el Analista Económico Damián Di Pace para Infobae el autor sostiene la importancia de las redes sociales para lograr las ventas en la cuarentena, y define a las redes sociales como la vidriera de las Pymes y que “Según datos del Estudio MID 2020 de Comercio Electrónico, elaborado por Kantar TNS para CACE, la facturación durante los primeros seis meses del año fue 106% más que en el mismo período

2019. En el Cyber Monday las transacciones crecieron 61% interanual. Si tomamos los datos de Mercado Libre, 7 de cada 10 ventas de las Pymes en la cuarentena estricta fueron online. En el marketplace el crecimiento de las órdenes de compra avanzó 118% en tecnología, 95% en salud y equipamiento médico, 91% en consumo masivo y alimentos, 64% en hogar, muebles y jardín y un 47% en entretenimiento y fitness.”

Asimismo, el Ministerio de Desarrollo Productivo lanzó una Red de Asistencia Digital para las Pymes que es un espacio de colaboración público - privada para ofrecer soluciones tecnológicas y herramientas a las Pymes en el marco de la emergencia sanitaria por el Coronavirus. Esta red permitió el acceso a herramientas, capacitaciones, plataformas virtuales para reforzar las estrategias digitales, plataformas E-Commerce, manejar marketing digital, o gestionar tus clientes.

Por lo antes mencionado, vamos a analizar el impacto de las estrategias digitales en el marco de las Pymes del Partido de San Martín, para lo cual empezaremos definiendo conceptos estructurales para lograr ir desde lo general y a través de una mirada holística del tema adentrarnos en el análisis particular.

## **Capítulo IV**

# **MARKETING Y PLAN DE MARKETING**

## **Marketing**

El marketing tiene tantas definiciones, como autores que se refieren a él.

Mencionaremos algunas de ellas:

“Proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros”. (Kotler y Armstrong, 2001, p.3).

“Una filosofía que involucra a toda la organización en un proceso que tiene como propósito identificar las necesidades del mercado para satisfacerlas, a través de bienes, servicios o ideas, que generen una mejor calidad de vida para la sociedad y mantengan a la organización en un permanente esfuerzo por crear beneficios que superen las expectativas de los clientes actuales y potenciales, lo que permitirá crear ventajas competitivas y, con ello, su desarrollo”. (Garnica y Maubert, 2009, p.14).

A continuación, expondremos un análisis sobre el marketing en las Pymes, y su plan de Marketing según los autores Fillion, Cisneros, Mejía-Morelos (2011).

### **Marketing en las Pymes**

Los principios fundamentales de marketing operan en cualquier tipo o tamaño de organización. No obstante, las divergencias entre empresas existen, y son producto de las diferencias en el monto de los recursos destinados al marketing en cada empresa. La clave para un marketing exitoso en las pequeñas y medianas empresas es el diseño de herramientas que se puedan manejar con un presupuesto limitado. Las Pymes tienen una gran ventaja en tiempos de incertidumbre o de crisis: por su tamaño y estructura, pueden reaccionar rápidamente a los cambios en el entorno, porque el ingenio del empresario se aplica de manera más flexible a la búsqueda de soluciones, como veremos en los próximos capítulos cuando aparece el COVID-19 en el escenario, afectando a las Pymes de San Martín.

El reto de las empresas pequeñas y medianas es lograr sus objetivos de mercado con menores recursos que las grandes empresas, esto las obliga a ser más creativas y más flexibles en la ejecución del plan de marketing.

### **Plan de marketing**

Entre los principales conceptos que se deben conocer para una gestión de marketing eficiente están los procesos de segmentación, posicionamiento y establecimiento del mercado meta. De las decisiones que se tomen en estos tres rubros se derivará la aplicación de las herramientas de comercialización conocidas como las cuatro “p” del marketing. Es decir, se tomarán las decisiones de precio, producto, plaza y promoción. El plan de marketing es un documento escrito donde se plasman las decisiones que ha tomado la empresa respecto a la aplicación de estas herramientas para el logro de los objetivos de marketing. También en este documento se especifican los recursos que se destinarán para poner en marcha el plan, y se detallan los controles y las contingencias. Por lo general, el alcance del plan es anual, aunque se debe revisar cada tres meses para ajustarlo a lo que ocurre en el contexto.

### **Orientación al mercado**

Lo importante para las empresas, de cualquier tamaño es: VENDER. Sin embargo, se considera que la mejor manera de lograr ventas es establecer en la organización un enfoque hacia el cliente. Realizar este cambio de enfoque es importante en tanto que redefine la tarea del marketing. Ésta consiste no sólo en vender, sino también en ayudar a los clientes a lograr sus objetivos con el apoyo de toda la organización, para así garantizar relaciones satisfactorias a largo plazo que permitan alcanzar las metas de rentabilidad de la empresa.

Para tomar decisiones eficientes que nos lleven a lograr esos objetivos, es necesario, determinar quién va a ser nuestro cliente e identificar las necesidades y los deseos que tiene.

La comercialización es la principal tarea en las Pymes de San Martín, como en cualquier otra pequeña o mediana empresa.

Pero se debe entender que, para lograr una comercialización eficiente, hay que tomar decisiones acerca de qué vender, a qué precio y mediante qué canal, así como elegir la estrategia de comunicación que conviene utilizar. Estos factores se conocen comúnmente como las cuatro “p” del marketing (producto, precio, plaza y promoción). Sin embargo, responder a estos interrogantes sin conocer el mercado puede ser muy riesgoso para las empresas.

### **Relación entre marketing y otras áreas funcionales de la empresa**

La función de marketing en una Pyme incluye recolectar la información relevante del ambiente y difundirla por toda la compañía, además de recabar las opiniones de todos los integrantes de la organización respecto al medio externo, y comunicar internamente los objetivos empresariales. Por ello, el área de marketing tiene la función de supervisar el entorno y captar esa información.

### **Identificación de las oportunidades de mercado**

Existen varios niveles de oportunidades: el primero es el crecimiento intensivo; el segundo es el crecimiento integrador; y el tercero es el crecimiento por diversificación. Este formato de oportunidades de expansión se conoce como la matriz de crecimiento producto-mercado.

El primer nivel consiste en la identificación de oportunidades de crecimiento intensivo: crecer con los productos existentes en los mercados donde se encuentra actualmente la empresa. Esto implica lograr un incremento en el uso del producto por parte de los usuarios actuales; por ejemplo, al identificar nuevas ocasiones de uso o mayor frecuencia de consumo.

El segundo nivel es el crecimiento integrador. Este tipo de oportunidades implican crecer mediante negocios relacionados con el negocio actual, atrayendo a un nuevo segmento

de mercado (desarrollo de mercados) o desarrollando productos relacionados con el segmento que ahora se atiende (desarrollo de productos).

El tercer nivel de crecimiento implica ir más allá de los negocios y segmentos de mercado que conocemos, mediante la diversificación.



Gráfico 3. Matriz de crecimiento: Producto-Mercado. (Filion *et al.*, p.225).

### La empresa centrada en el cliente

Es fundamental que el dueño o administrador de la empresa conozca a sus clientes para poder convencerlos y atraerlos a su negocio. Saber a qué tipo de cliente se quiere enfocar es muy importante para determinar la oferta de productos y servicios: la ubicación y ambientación del espacio, los horarios de servicio, el tipo de promociones que pueden ser atractivas, el rango de precios, y la comunicación que se debe tener con los clientes.

### Identificación de los clientes

Los gerentes de marketing se apoyan cada vez más en la investigación del consumidor para responder a las interrogantes de los mercados. Una forma muy práctica y

útil para la elaboración de un perfil del comportamiento de compra del consumidor es responder a una serie de preguntas clave sobre el segmento de mercado que se está analizando.

### **Los consumidores**

Responde a la pregunta: “¿Quién está en el mercado?”

Comprende a todos los individuos que adquieren bienes y servicios para consumo personal. Los consumidores se describen en términos de variables demográficas, psicográficas, o cualquier otra variable de segmentación.

### **La oferta**

Esto responde a la pregunta: “¿Qué compra el mercado?”

La oferta se refiere a los bienes y servicios que puede adquirir el consumidor para satisfacer sus necesidades. Los bienes y servicios se clasifican de acuerdo con los siguientes criterios:

- **Conveniencia:** Se refiere a aquellos productos o servicios de uso común que se adquieren con frecuencia, esto es, de forma rutinaria.
- **Comparación:** Se refiere a aquellos productos que se eligen según criterios de adecuación, calidad, precio y estilo.
- **Especialidad:** Se refiere a artículos con características únicas, con identificación de marca, que requieren un esfuerzo especial de compra.

### **La misión de compra**

Este factor se identifica respondiendo a la pregunta: “¿Por qué compra el consumidor?”

El consumidor busca satisfacer sus necesidades fisiológicas y psicosociales al adquirir bienes y servicios. Con estos objetivos, el consumidor buscará una serie de atributos a los cuales asignará valor dependiendo de lo que desea.

## **La frecuencia de compra**

Responde a la pregunta: “¿Cuándo compran los consumidores?”

La frecuencia de compra de un producto depende de su ritmo de consumo. Pueden utilizarse las variables de segmentación ocasión de compra y tasa de uso.

## **Los participantes en la decisión de compra**

Responde a la pregunta: “¿Quién participa en la decisión de compra?”

Existen seis roles que una persona puede desempeñar en una decisión de compra:

1. El iniciador: es aquel individuo que sugiere o piensa por primera vez en comprar ese producto en particular;
2. El influyente: es quien implícita o explícitamente ejerce influencia en la decisión final;
3. El que decide: es quien toma la decisión en forma total o parcial;
4. El comprador: es quien realiza la compra;
5. El usuario: es quien utiliza o consume el producto o servicio;
6. El eliminador: es quien se encarga de eliminar el producto.

## **Segmentación y posicionamiento**

Un segmento de mercado es un grupo específico de clientes con necesidades, patrones de compra y características similares. El proceso de segmentación implica dividir el mercado en partes (segmentos) o subgrupos más homogéneos en cuanto al tipo de necesidad; de esa forma, se obtiene un grupo al que se puede atender en forma diferenciada. La segmentación permite enfocarse en el segmento o segmentos más atractivos que la organización pueda atender y servir.

Una vez que se identifican los segmentos existentes en el mercado, se analizan para determinar su tamaño, y para hacer las proyecciones de su crecimiento y rentabilidad. Se

decide entonces a qué segmento o segmentos se dirigirá la empresa; éstos son los mercados meta. Luego, se identifica a los competidores que se dirigen a esos segmentos y se analiza su oferta de valor. A continuación, se debe crear una oferta de valor diferenciadora para la empresa.

Este papel distintivo que la empresa decide representar en sus mercados se llama posicionamiento, y se define como el lugar distintivo y diferenciador que ocupa la empresa en la mente de los consumidores de ese segmento del mercado.

### **El proceso de compra**

Es importante analizar el proceso de compra que realiza el consumidor, pues a partir de ello se pueden identificar las formas de generar valor al detectar vacíos en las necesidades o los deseos, problemas latentes o necesidades no atendidas, que se pueden convertir en oportunidades para el negocio. Las etapas que conforman el proceso de compra son:

1. Reconocimiento de la necesidad: La necesidad puede activarse mediante estímulos internos o externos.

2. Búsqueda de información: Los consumidores recuerdan experiencias pasadas, buscan información en medios publicitarios, piden recomendaciones a otros consumidores, entre otras formas de búsqueda de información.

3. Conducta de evaluación: La información que recibe el consumidor permite aclarar y evaluar las alternativas de acuerdo con los atributos del producto, las creencias de marcas y la utilidad que asigna a cada atributo.

4. Decisión de compra: El consumidor llega a una decisión sobre qué, cómo y cuándo comprar.

5. Sentimientos y conducta posterior a la compra: Es el grado de satisfacción o insatisfacción que experimenta el consumidor después de probar el producto.

## **La satisfacción de las necesidades del cliente**

La mejor publicidad para un negocio es la recomendación que hace un cliente satisfecho a un cliente potencial. Y es la mejor publicidad, por la sencilla razón de que es gratuita y legítima.

Cuando una empresa no logra crear una propuesta de valor para sus clientes, se reduce o minimiza la satisfacción de estos últimos. En tal caso, habrá clientes con poca o nula lealtad, lo que generalmente conduce a una alta rotación de clientes, es decir la empresa es capaz de atraer clientes, pero no los retiene porque no logra satisfacer las expectativas de éstos y ofrecerles diferenciación de valor.

Esta situación genera altos costos de marketing, ya que la empresa debe hacer grandes esfuerzos en esta área para atraer a clientes nuevos continuamente y así reemplazar a los que ya no regresan.

## **El sustento de las decisiones en investigación de mercados**

Para poder lograr los procesos de segmentación, de posicionamiento, de identificación de oportunidades de mercado y de análisis acerca de si la empresa tiene clientes satisfechos o no, se debe construir un sistema de información que nos permita sustentar las decisiones que se toman en información proveniente del mercado.

## **La investigación de los mercados**

Por lo general, la información primaria (que se genera preguntando y observando directamente al consumidor) se somete al análisis de un especialista, quien diseña un plan ad hoc a la información que se requiera. Si no se cuenta con presupuesto para contratar estos servicios en forma completa, se puede encargar al personal de la empresa el diseño de la investigación y de los instrumentos de recolección de datos, y el levantamiento de la información en campo.

## **La inteligencia de mercados**

No sólo es importante obtener información de los consumidores y clientes, también es vital obtener información de los competidores y de la industria en general. El sistema de información de marketing se configura a partir de la información interna de la empresa, de los reportes de investigación de mercados, y de la información de la competencia y de la industria en general.

Toda esta información debe recopilarse, evaluarse, clasificarse y distribuirse en la organización para una mejor toma de decisiones.

## **La creación de valor para los clientes**

Una de las ventajas de adoptar la orientación al mercado es que nos ayuda a enfocarnos en satisfacer las necesidades de los clientes. En un sentido más amplio, esto significa que la misión de la empresa es solucionar los “problemas” del cliente, más que ofrecer atributos del producto. En la medida en que una empresa sea capaz de ofrecer mejores soluciones al cliente, más cerca estará de la creación de valor para los consumidores.

## **Las fuentes de valor para el cliente**

Los clientes están dispuestos a pagar por las soluciones que les provean valor. La ecuación de valor del cliente está definida por los beneficios recibidos menos los costos del producto. Así, existen dos grandes formas de agregar valor en esta ecuación: incrementar beneficios y reducir costos. Es posible desglosar más la ecuación de valor especificando los diferentes beneficios y costos implicados en ella.

Hay 3 tipos de beneficios asociados a un bien o servicio:

- Los beneficios de transacción: son aquellos asociados al desempeño del producto.

Este último debe cumplir con lo que ofrece y hacerlo de la manera adecuada.

- Los beneficios económicos: se derivan de los ahorros en dinero, tiempo y espacio que el producto puede brindar. Sin embargo, algunas veces, estos beneficios de transacción y económicos no ayudan mucho a la diferenciación.
- Otros beneficios intangibles: son los beneficios del servicio asociados al producto, como garantías, entrega a domicilio, etcétera. Además, podemos agregar beneficios emocionales asociados a la experiencia de compra o de uso, a la apariencia estética del diseño y al estatus que representa el uso exclusivo o limitado para un grupo de consumidores.

Paralelamente, existen varios tipos de costos: El precio que se paga por el producto es el más evidente. Pero, además, están los costos de adquisición, los costos de uso, los costos de mantenimiento, los costos de propiedad e inclusive los costos asociados con la eliminación del producto después de consumirlo, o los costos ambientales por el uso del mismo.

### **La mezcla de marketing o marketing mix**

Se conoce como mezcla de marketing a la combinación de las diferentes variables que conforman la solución que se ofrece al cliente, lo que consiste en informar y persuadir sobre qué producto adquirir, dónde comprarlo y cuánto pagar por ello.

Muchos autores se refieren a la mezcla como las cuatro “p”:

**Producto:** La base de todo negocio es un producto o un ofrecimiento.

Una compañía aspira a hacer un producto u ofrecimiento mejor y diferente de manera tal que el mercado objetivo lo prefiera e incluso se pague un precio superior. Una mercancía es simplemente un producto que espera ser diferenciado. Estas se pueden diferenciar en términos reales y psicológicos. En general, los vendedores de productos comprenden que el desafío es crear una diferenciación importante y distintiva del producto. Por último, cabe señalar que toda diferenciación también tienta a los imitadores.

Para diseñar las estrategias de mercado, es indispensable considerar la etapa en que se encuentra el producto en su ciclo de vida.

**Promoción:** Se define como el conjunto de esfuerzos de persuasión y comunicación que realiza la empresa, estos son:

- La publicidad, que es una herramienta que sirve para familiarizar a los consumidores con el producto, para crear una buena imagen de la marca y la empresa, pero también para informar y atraer a los consumidores a la tienda.
- La promoción de ventas, que es un esfuerzo para reducir el precio o para dar regalos en el corto plazo con la finalidad de estimular la demanda.
- Las relaciones públicas, que es un esfuerzo de creación de buena reputación y buenas relaciones de la empresa con sus diferentes públicos.

**Precio:** La fijación de precios es una de las decisiones más complejas que se deben tomar en la empresa y que tiene una gran repercusión en la rentabilidad. Éste es un punto muy importante, ya que, si se establece un precio muy alto, se corre el riesgo de perder clientes; si el precio es muy bajo, tendrá efectos negativos en la rentabilidad. Los factores que se deben considerar al fijar el precio son los factores demográficos (dimensiones de los segmentos elegidos como mercado meta), los psicológicos (que se relacionan con la motivación de compra de los consumidores) y la elasticidad de precios (que es una métrica para determinar la sensibilidad de los compradores al precio).

**Plaza:** Los fabricantes tienen la opción estratégica de vender directamente, o recurrir a uno o varios intermediarios. La elección depende de varios factores, como las características de los consumidores, del producto, de la competencia y de la empresa, el capital disponible y la rentabilidad que se plantea como objetivo.



*Gráfico 4.* Las 4 “P” de la mezcla de marketing. (Kotler y Armstrong, 2001, p.51).

#### **Otras variables sugeridas**

Algunos autores especializados en marketing sugieren la ampliación de las famosas cuatro “p” de la mezcla de marketing para incluir tres factores más que son relevantes para la comercialización en empresas de servicio. Esos factores son:

- Personal: Este factor se relaciona con la forma como son tratadas las personas, tanto empleados como clientes.
- Planta física: relacionada con el ambiente de las instalaciones físicas y la apariencia de los empleados, como los uniformes, por ejemplo.
- Procesos: un factor que se refiere a los procesos y sistemas que permiten a la empresa operar para la entrega del servicio.

## **El plan de marketing para las Pymes**

Algunas de las características del plan de marketing en las Pymes son las siguientes:

El plan debe asentarse por escrito y tener carácter formal, debe incluir las metas y los objetivos, especificar las estrategias y la forma de evaluar su logro, precisar quiénes son los responsables y cuáles son los recursos con los que se cuenta, es decir, los presupuestos y procesos de control. Además, el plan de marketing debe revisarse periódicamente. Es fundamental comunicar el plan y revisarlo cada cierto tiempo, ya que las condiciones del mercado son cambiantes. En la elaboración del plan deben participar las personas a cargo de las funciones clave de la empresa. El plan de marketing ayuda a la toma de decisiones en tanto que facilita el proceso, porque obliga a una revisión del entorno donde opera la empresa, a hacer un seguimiento de los cambios en el entorno, y a visualizar y jerarquizar los objetivos. También ayuda a determinar los recursos disponibles para alcanzar las metas y los objetivos, los medios mediante los cuales se alcanzarán, y lo que sucederá si éstos no se alcanzan.

Entre los elementos del plan de marketing tenemos:

- El análisis de la situación: El análisis externo implica reflexionar sobre el efecto de lo que va a suceder en el ambiente de negocios de la empresa en relación con los cambios económicos, políticos, tecnológicos y sociales.
- La posición competitiva: Se debe realizar una recopilación de la información del mercado que nos permita identificar a los principales competidores directos e indirectos de la empresa.

La empresa debe evaluar el grado de atractivo que tiene en el mercado y qué posición ocupa dentro de éste. Una forma de precisar este análisis es realizar un análisis de fortalezas y debilidades (situación interna) y oportunidades y amenazas (situación externa) conocido como análisis FODA.

- Los objetivos de marketing: Una vez que conocemos la situación actual, es momento de decidir hacia dónde se dirige la organización. Los objetivos de marketing tienen que ser congruentes con los objetivos corporativos.
- La selección del mercado meta: Un punto clave para realizar un análisis de mercado es delimitar el segmento o segmentos para los que se diseña la estrategia de marketing.

Las estrategias son los medios fundamentales a través de los cuales vamos a lograr los objetivos. Las estrategias funcionales se relacionan directamente con la mezcla de marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

## **Capítulo V**

# **MARKETING DIGITAL EN LAS PYMES DE SAN MARTÍN**

## Marketing Digital

Como ya hemos visto en los capítulos anteriores las Pymes han tenido que cambiar sus estrategias comerciales, debido a la pandemia que estamos viviendo. Antes de la cuarentena las Pymes vendían sus productos/servicios de forma presencial en su mayoría, pero en este periodo se vieron forzadas a cambiar, quienes no cerraron sus puertas se reinventaron o se las ingeniaron para sobrevivir, implementaron herramientas digitales para concretar las ventas y así obtener al menos algo de rentabilidad.

A continuación, explicaremos qué es el marketing digital, y luego iremos desarrollando las herramientas que se utilizan, explicando de qué trata cada una de ellas.

El marketing digital es la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. Todas las técnicas del mundo offline son imitadas y traducidas al mundo online. Permite medir en tiempo real lo que funciona (las mediciones de las estrategias empleadas), permite invertir en canales de promoción globales sin escala mínima y también segmentar a nuestro público de manera detallada y hacer re-marketing.

El marketing digital debiera integrarse en el plan de marketing, como parte del mismo, ya que este debe contemplar tanto el marketing offline como el online.

En el siguiente gráfico se pueden ver los distintos niveles de digitalización que se están produciendo en las empresas en marketing, según el autor Sainz de Vicuña Ancín (2018).

El análisis está hecho a partir de dos variables: cómo se proporciona el producto o servicio al cliente y cómo se accede a él. Distinguiendo en cada caso si solo se utilizan medios offline (analógicos o convencionales), si se utilizan tanto medios off como online, o si solo se utilizan medios online.

También se puede observar que es posible encontrarse en un estadio de digitalización nula (porque no se utilizan medios online), en una situación de digitalización “segmentada”

(porque se utilizan los medios online para unos segmentos y los medios offline para otros segmentos), o en una situación de digitalización “máxima” porque tanto la prestación del producto o servicio como la forma con la que se accede al cliente se hace por medios digitales (online).



Gráfico 5 - Alcance del Marketing Digital (Sainz de Vicuña Ancín, 2018, p.46).

Con la flecha se está indicando cómo la digitalización puede transcurrir de cero a cien, pasando por un estadio intermedio, cuyo porcentaje será distinto en cada caso, según el grado de utilización de los medios online en algunos segmentos de clientes. Bajo ningún concepto debe entenderse que toda empresa debe recorrer ese camino (de cero a cien) en su digitalización. La realidad de su negocio marcará el cuadrante más adecuado para una empresa en cada momento. Y, en todo caso, la estrategia de marketing y en consecuencia el plan de marketing debe contemplar tanto el marketing offline como el online que requiera esa empresa u organización.

## **Publicidad**

La publicidad tiene como fin lograr vender productos o servicios, y conseguir un aumento en las ventas.

En el contexto de la pandemia, muchas de las Pymes de San Martín decidieron cambiar sus estrategias comerciales, implementando o aumentando el uso de distintos medios para poner en marcha la publicidad de sus productos o servicios.

A continuación, se expondrán algunos de los medios que utilizaron las Pymes de San Martín para publicitar sus productos/servicios, ya que muchas empresas encontraron en el comercio electrónico una herramienta para salir a flote o simplemente mantenerse.

### **Comercio electrónico**

Se basa en la comercialización de productos o servicios a través de internet. Las operaciones que se llevan a cabo por este medio comenzaron a tener gran relevancia en los últimos años y con la presencia de la pandemia han terminado de afianzarse. El principal ejemplo es la plataforma de Mercado Libre, que explicaremos más abajo.

### **Páginas web**

Muchas de las empresas y en especial las pymes del partido de General San Martín poseen una página web, la cual les sirve para dar a conocer al público un poco de su historia, cuál es su propósito, su visión, dar opciones de contacto para consultas o ventas y dan a conocer sus productos

Esta es una opción que fue recurrida por algunas empresas en época de pandemia, pero no fue la más elegida, como sí lo fueron las redes sociales.

### **E-mail Marketing**

Es parte de una estrategia de comunicación digital y está dentro de las llamadas acciones del marketing directo.

Es una herramienta que consiste en mandar un correo electrónico con la finalidad de captar nuevos clientes, seguir manteniendo el contacto con los actuales, crear lealtad, generar confianza, aumentar las ventas, entre otros objetivos.

El correo electrónico es una de las primeras herramientas digitales en entrar en vigencia, pero lejos de caer en la obsolescencia sigue siendo parte de una estrategia importante para las empresas en la actualidad.

Una buena campaña de Email Marketing permite tener un gran porcentaje de conversión, pero debe ir acompañada de una estrategia clara, concisa y que aporte valor.

Muchas empresas, a través de sus páginas web, permiten que las personas se suscriban. Es decir, dejen su correo electrónico con el fin de recibir futuros newsletters. Con esto nos referimos a publicaciones informativas que se envían con cierta periodicidad.

Esta función le permite estar presentes en la mente de los consumidores porque muchas veces las personas dejan de consumir por el simple hecho que se olvidan que el producto existe, entonces funciona como una serie de recordatorio de manera que cuando las personas estén dispuestas a comprar, la empresa sea la primera opción.

## **Redes sociales**

Sabemos que hoy en día las redes sociales cumplen un factor preponderante en la vida de muchas personas y poco a poco comenzó a serlo para las empresas, y más en esta época, ya que es un medio efectivo para promocionar productos y llegar al público objetivo.

Las más conocidas son Facebook e Instagram, a través de las mismas las empresas pueden dar a conocer su propia página web, información de contacto, mediante la publicación de fotos y vídeos pueden mostrar de qué manera trabajan, lanzar promociones y así acercarse

al público. Además, por medio de mensajes privados dan la posibilidad de comunicarse con sus potenciales clientes para despejar dudas o recibir pedidos.

Muchas empresas deciden promocionar sus productos a través de personas famosas o los llamados “influencers” que poseen un mayor alcance al público mediante sus seguidores en estas redes sociales.

Ambas redes sociales que mencionamos anteriormente son gratuitas, solo basta con crear una cuenta; No obstante, las empresas también tienen la posibilidad de pagar para que sus anuncios o promociones consigan un mayor alcance. El costo dependerá del tipo de anuncio y del tiempo que se desee mantenerlo activo.

## **Facebook**

Mediante Facebook se pueden establecer conexiones relevantes. En la actualidad 2.700 millones de personas usan Facebook cada mes para estar conectados con amigos y familiares y descubrir cosas que les sean interesantes.

Facebook se diseñó para ayudar a la empresa a cumplir sus objetivos específicos, mediante la red se puede encontrar a nuevos clientes y entablar relaciones duraderas con ellos.

Las páginas y los formatos de anuncios de Facebook están diseñados para captar la atención de las personas y animarlas a realizar acciones. Ofrecen flexibilidad creativa, funcionan en todos los dispositivos y se diseñaron para ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos. Facebook (2020).

## **Instagram**

Instagram permite usar estadísticas para obtener más información sobre las tendencias generales entre los seguidores y sobre el rendimiento que tiene el contenido

entre el público. También se pueden ver estadísticas de publicaciones, historias y videos de IGTV específicos que se han creado para conocer su rendimiento y entender cómo interactúan las personas con el contenido. Las estadísticas son gratuitas y están disponibles solamente para cuentas de empresa o de creadores.

Se puede usar la app de Instagram para ver las estadísticas desde el perfil, allí se tendrá acceso a una página de resumen y a métricas que contienen información detallada. Instagram (2020).

## **Plataformas de venta**

### **Mercado Libre**

Esta plataforma se convirtió en un sitio clave en el consumo argentino, incluso lo era antes de declarada la pandemia.

Durante este periodo de aislamiento donde, como ya venimos mencionando, las personas comenzaron a comprar por internet con más frecuencia y adoptaron este proceso como algo habitual, la plataforma se convirtió en fundamental para adquirir una gran variedad de productos sin la necesidad de salir de casa.

Cabe destacar el rol tan importante que está cumpliendo Mercado Libre como motor de la recuperación económica de miles de Pymes en toda la región, que encuentran en el comercio electrónico una herramienta indispensable para seguir operando durante la pandemia.

### **Datos a nivel nacional:**

En nuestro país, la cantidad de nuevos usuarios alcanzó casi los 700.000, incremento que representa un 40% más con respecto al año anterior.

En cuanto al volumen de ventas, Argentina es el segundo país con más transacciones realizadas en este periodo solo superado por nuestro país vecino, Brasil.

Se produjo un incremento del 104% en las ventas a través de la plataforma en el segundo trimestre del año en comparación con el primero.

Algunos de los productos que más se vendieron fueron:

- Barbijos/tapabocas
- Alcohol en gel/gel antibacterial
- Mascaras de seguridad
- Audifonos/auriculares
- Lentes de seguridad

En un contexto como el que estamos atravesando, y al comienzo de la cuarentena muchas Pymes de San Martín, con sus puertas cerradas, se vieron obligados a utilizar distintas plataformas de ventas, que son las que actuaron como intermediarias en el proceso de hacerle llegar el producto al cliente/consumidor final.

Entre las más conocidas, las plataformas que actuaron como plataforma de venta, brindando el servicio de “DELIVERY” fueron: Uber Eats, Rappi, y Pedidos ya.

## **Uber Eats**

Uber Eats es una aplicación que permite la conexión entre los clientes con distintos establecimientos de la ciudad.

La aplicación Uber Eats ofrece menús completos de una amplia lista de restaurantes y tiendas de conveniencia.

## **Rappi**

Rappi permite que la marca de la empresa y el menú estén disponibles para nuevos clientes, quienes podrán descubrir y deleitarse con la propuesta de valor y ordenar su pedido donde quiera que estén.

Ayudan a sus aliados a diseñar y crear publicidad y estrategias de mercado en sus canales. Esto incrementa el número de usuarios consumiendo productos a través de Rappi.

## **Pedidos ya**

Es la compañía líder en delivery online de América Latina y ha transformado el concepto de delivery. Ofrecen una solución en el bolsillo de los usuarios.

En la aplicación se encuentran restaurantes, supermercados, farmacias, bebidas, tiendas de mascotas y otras tiendas de conveniencia.

## **Capítulo VI**

# **ENCUESTAS Y ANÁLISIS PRÁCTICO**

## Encuestas

En este capítulo expondremos los resultados obtenidos de las diferentes encuestas realizadas a las Pymes del partido de San Martín.

Hemos encuestado a una muestra de 20 Pymes, de diferentes rubros, tales como: Gastronómicos, Indumentaria, Carpintería, Textil, Herrería, Cerramientos y otros.

Las encuestas, debido al contexto de pandemia, fueron realizadas de manera online, mediante video llamadas por Zoom, y/o llamadas telefónicas.

Los encuestados que han respondido nuestro cuestionario, eran tanto dueños como empleados de las pymes estudiadas.

A continuación, dejamos el modelo de encuesta realizado a las distintas Pymes del partido.

**Encuesta para el Trabajo Final de**  
**Práctica Profesional**

*“El COVID como impulsor del cambio estratégico general y comercial para el fortalecimiento competitivo de las Pymes del Partido de San Martín”*

**Datos del encuestado**

Número de Pyme encuestada:

Nombre del encuestado:

Puesto del encuestado: Dueño - Empleado

1) ¿Cuál es su rubro o actividad principal?

.....

2) ¿A qué público se dirige?

A) Niños hasta 10 años

B) Adolescentes de 11 a 18 años

C) Jóvenes de 19 a 30 años

D) Mayores de 31 años y adultos mayores

3) ¿Su actividad fue afectada negativamente por la pandemia Covid-19?

SÍ

NO

4) Dada la cuarentena, su Pyme tuvo que:

A) Reinventarse

- B) Cambiar sus estrategias de venta
- C) Cerrar sus puertas durante la cuarentena
- D) Cerrar sus puertas definitivamente

5) ¿Implementaron medios digitales para promocionar sus productos/servicios?

SÍ

NO

6) ¿Obtuvieron beneficios adicionales utilizando medios digitales?

SÍ

NO

7) ¿Utilizaron redes sociales?

SI

NO

8) ¿Cuáles de estas redes utilizaron durante la cuarentena?

A) Facebook

B) Instagram

C) WhatsApp

D) Otra .....

9) ¿Poseen página web?

SÍ

NO

10) ¿Con qué frecuencia actualizan el contenido en redes sociales y/o página web?

- A) Todos los días
- B) 2 a 5 veces por semana
- C) 1 vez por semana
- D) 1 vez por mes

11) ¿Utilizaron alguno de estos medios para publicitar?

- A) Plataformas de Ventas
- B) Página Web
- C) Email Marketing
- D) Otro .....

12) ¿Cuál de estas plataformas utilizaron?

- A) Mercado Libre
- B) Uber Eats
- C) Rappi
- D) Pedidos ya

13) ¿Tienen identificada a la competencia de su sector?

SÍ

NO

14) ¿Cómo proyectan su actividad comercial una vez finalizado el período de Distanciamiento Social?

.....

---

---

## Resultados de encuestas

A continuación, expondremos el análisis de las encuestas en su totalidad.



Autoría propia.

De las 20 Pymes encuestadas, se obtiene que la mayoría pertenecen al rubro de la Indumentaria con el 30% y las ferreterías, pinturerías, herrerías y carpinterías con el mismo porcentaje, luego las Pymes del sector de gastronomía con el 20%, y por último se encuentran los rubros de Regalería y juguetería en un 10%, Turismo 5% y Autopartes también 5%.



Autoría propia.

La mayoría de las Pymes en estudio se dirigen a un público relativamente joven que no sobrepasa los 30 años, seguido por adultos mayores de esa edad, ambos con porcentajes de 35% y 33% respectivamente. En menor medida se dirigen a adolescentes en un 18% y niños en un 14%.



Autoría propia.

Un 70% de las Pymes estudiadas nos confirmó que su actividad fue afectada negativamente por la pandemia, mientras que el 30% restante no vio afectada su actividad por

la crisis mundial. Esto se debe a que muchos de los sectores en estudio, han tenido un aumento de sus ventas durante el período de cuarentena, tales como los rubros de Carpintería, pinturerías, y herrería, ya que muchas de las personas que se encontraban en sus casas por la cuarentena, han destinado su tiempo y dinero al rubro de la construcción o refacción de los hogares.



Autoría propia.

Dada la cuarentena el 42% de las Pymes encuestadas tuvieron que cerrar sus puertas durante este proceso, y curiosamente, aquellas que tuvieron que cambiar sus estrategias de ventas representan el mismo porcentaje, mientras que solo el 12% tuvieron que reinventarse para seguir operando y tan solo el 4% cerró sus puertas definitivamente.



Autoría propia.

Un 95% de las Pymes afirmaron que tuvieron que implementar medios digitales para promocionar sus productos o servicios. Mientras que el 5% restante no utilizó ningún medio digital para hacerlo.



Autoría propia.

El 70% de las Pymes afirmó que el uso de los medios digitales les generó beneficios adicionales, mientras que el 30% negó obtener algún tipo de beneficio adicional.



Autoría propia.

El 90% de las Pymes nos informaron que durante este periodo utilizaron redes sociales para comercializar sus productos y estar en contacto con sus clientes. Mientras que el 10% restante no utilizó ningún tipo de red social.



Autoría propia.

El 74% de las Pymes utilizaron redes que les permitían agregar contenido multimedia como fotos y videos para promocionar sus productos, dentro de este porcentaje el 38% utilizó Facebook y el 36% restante usó Instagram. Además, el 23% implementó WhatsApp para

comunicarse con sus clientes y el 3% utilizó otra que no fue ninguna de las mencionadas anteriormente.



Autoría propia.

El 75% de las Pymes no cuenta con página web, mientras que el 25% restante si la posee.



Autoría propia.

El 40% de las Pymes actualiza su contenido en las redes digitales y/o página web 1 vez por semana, el 35% lo hace de 2 a 5 veces por semana, el 20% actualiza el contenido solo 1 vez por mes, y el 5% restante, en menor medida, actualiza su contenido todos los días.



Autoría propia.

Las plataformas de ventas fueron las más utilizadas para publicitar representando el 64%, seguido por las páginas web en un 20% y el 16% utilizó otro medio. Cabe destacar que ninguna de las Pymes encuestadas utilizó Email Marketing como medio publicitario.



Autoría propia.

La plataforma de ventas más utilizada por las Pymes fue Mercado Libre con un 56%, la segunda más utilizada fue Pedidos ya con un 18%, las siguen las plataformas Rappi con un 15% y por último Uber Eats con el 11%. Hemos identificado que la plataforma de Mercado Libre fue la más utilizada por los rubros de Indumentaria, carpintería, herrería, mientras que el resto de las plataformas fueron las más utilizadas por el sector de gastronomía, ya que dichos sectores a través de estas, podían publicitar sus menús y a su vez les ofrecía el servicio de “delivery” de sus productos.



Autoría propia.

El 75% de las Pymes tiene identificada a la competencia de su sector, mientras que el 25% restante no.

14) ¿Cómo proyectan su actividad comercial una vez finalizado el período de Distanciamiento Social?

Como resumen de las variadas respuestas que recibimos por parte de dueños y, en algunos casos, por empleados de las Pymes encuestadas, podemos destacar que todos en mayor o menor medida resaltan el hecho de que una vez finalizado el periodo de

distanciamiento social se verán beneficiados por el uso de medios digitales para publicitar o vender sus productos.

Algunos esperan que la actividad comercial de su rubro crezca, otros piensan en recuperar la rentabilidad con la que contaban en el periodo anterior a la pandemia, pero todos coinciden en que la incursión en los medios digitales y las plataformas de ventas por internet es un elemento fundamental para aumentar el nivel de ventas que manejan cada una de ellas.

### **Análisis Práctico**

A continuación, decidimos mencionar breves testimonios de algunas Pymes que consideramos representativas.

Vamos a comenzar con la Pyme 1, es una empresa familiar con más de 40 años en el rubro textil, su actividad principal es la fabricación de tejido a punto.

Mediante una breve encuesta realizada por medios digitales nos informaron que estuvieron casi 4 meses sin producción, con las máquinas paradas. Durante este periodo no pudieron hacer frente a los compromisos previos y gastos fijos mensuales (préstamos, luz, impuestos, sueldos).

También pudimos conocer que durante los primeros meses no buscaron reinventarse, sino que decidieron esperar hasta poder empezar a funcionar nuevamente.

Antes de la pandemia no tenían una técnica marcada de marketing digital, poseían Instagram y página web, pero sin promociones contratadas. Una vez que se les permitió volver a retomar sus actividades tomaron la decisión de contratar a una community manager para que haga promociones en Google e Instagram. Con dichas promociones la cantidad de personas interesadas en la página pasó de 300 a 2000 en cuestión de dos semanas, al notar

que este incremento se trasladó a las ventas tienen la idea de seguir apostando al marketing digital.

La Pyme 2 es una empresa fundada en el año 2009 que operaba en la industria de autopartes en un comienzo y en la actualidad trabaja en la fabricación de insumos médicos.

Luego de tres semanas sin operar, decidieron realizar una gran inversión económica y adquirir una máquina traída desde China y así comenzar a producir barbijos quirúrgicos y camisolines. La adquisición de la máquina ya estaba en los planes de los dueños desde hace un tiempo, y en el contexto de la pandemia lo que era un sueño pasó a ser una necesidad.

Los dueños destacan con orgullo el poder reinventarse manteniendo las fuentes de trabajo y permitir hacer un aporte a la sociedad. Debido a la gran demanda existente de productos para la prevención del covid-19 tuvieron que contratar a 20 empleados que se sumaron a los 120 ya existentes y extender el horario de trabajo llevándolo a tres turnos, lo que implicó trabajar las 24hs para poder cumplir con la demanda.

La empresa ya contaba con su página web, pero a partir de la pandemia comenzaron a utilizar Instagram, donde mediante fotos y videos muestran el día a día de la empresa, dan recomendaciones para cuidarse en este contexto y los acontecimientos importantes.

La Pyme 3 es una cafetería que comenzó sus actividades dentro del partido en el año 2010.

La pandemia impactó de manera negativa, el dueño tuvo que cerrar sus puertas durante varios meses. Antes de declarada la emergencia sanitaria era una cafetería muy concurrida, lo que fue una ventaja al momento de tener que contactarse con sus clientes por medios digitales ya que el público ya lo conocía.

En el mes de septiembre se le permitió en primera instancia comenzar a trabajar con la modalidad “Take Away” donde las personas realizaban sus pedidos a través de las redes sociales y pasaban a retirar su pedido, o tenían la opción de recibirlo en sus casas mediante las aplicaciones de “Rappi” y “pedidos ya”.

Hace pocas semanas se le permitió colocar algunas mesas en la vereda y el salón fue habilitado para operar con una capacidad del 30 % de su capacidad total.

El dueño nos informó que tiene buenas expectativas en cuanto a su actividad una vez terminada la pandemia.

Por su parte, la Pyme 6 es una tienda de indumentaria, con más de 25 años en el rubro del comercio, dedicada a la comercialización de productos para personas desde los 11 años hasta adultos mayores.

La pandemia impactó de manera negativa en lo que comercialmente se refiere, ya que tuvieron que cerrar sus puertas durante el período de cuarentena.

A partir de esto se decidió comenzar a promocionar sus productos a través de las redes sociales y su página web.

Además, al incursionar en los medios digitales le permitieron a la gente poder contactarse con el vendedor, mirar las prendas a través de fotos, y consultar disponibilidad de un producto, sin moverse de sus casas.

Una vez terminada la pandemia, la dueña prevé que el rubro siga creciendo comercialmente.

## **Capítulo VII**

### **CONCLUSIONES**

## **Introducción**

En el transcurso del análisis realizado de las Pymes del partido de San Martín, hemos indagado sobre las estrategias que utilizaron para lograr atravesar la crisis mundial que trasciende a todo tipo de organización. En este caso hemos analizado las estrategias desde lo genérico hacia lo específico, y una vez obtenida una mirada holística del todo nos enfocamos en las herramientas digitales y las plataformas de ventas.

## **Conclusiones**

Administrar el desarrollo de una Pyme representa un gran desafío, ya que muchas de ellas no tienen una planeación estratégica y poco conocimiento sobre el mercado. Por lo tanto, resaltamos la importancia de identificar las estrategias, delimitar el presupuesto, definir la ventaja competitiva y la necesidad de planear a futuro hacia donde quieren ir y cómo quieren llegar, así como también la necesidad de estar preparados para hacer frente a la incertidumbre del entorno cambiante.

Establecer una Pyme en San Martín, implica tener una elevada competencia, es por eso que se ven obligadas a revisar y realizar cambios en sus estrategias continuamente.

En este trabajo de investigación tomamos conocimiento de que las Pymes fueron fuertemente golpeadas por la pandemia mundial COVID-19, muchas de ellas se vieron obligadas a cerrar sus puertas definitivamente, otras a endeudarse, reinventar sus negocios y, muchos casos que lograron generar algo de rentabilidad implementaron medios digitales. Por lo tanto, hemos analizado dichas estrategias digitales iniciando por los conceptos estructurales del marketing y plan de marketing,

Cuando nos remitimos al marketing digital, entendimos que las Pymes que lograron salir a flote tuvieron que implementar estrategias digitales y respaldarse en ellas para poder

hacerlo. Muchas de estas Pymes tuvieron que realizar sus ventas a través del comercio electrónico.

Las plataformas de ventas, tuvieron un rol crucial en esta época de pandemia, ya que los comerciantes publicaron sus productos y/o servicios mediante ellas (Mercado Libre, Rappi, Pedidos ya, etc.). Además, fueron de gran importancia las redes sociales, entre las más usadas Facebook e Instagram, ambas con amplia llegada al público.

Sin dudas, este contexto que estamos viviendo trajo consigo nuevas formas de proceder tanto puertas adentro de las Pymes (Home Office, protocolos, turnos, logística de ingreso de insumos y egresos de mercadería, entre otros) como fuera de ellas (Relación con los clientes, implementación de plataformas digitales y redes sociales, nuevas estrategias comerciales, etc.). Es probable que muchos de estos cambios hayan llegado para quedarse más allá de la finalización de la pandemia.

En cuanto a las encuestas realizadas, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- ❖ La pandemia ha afectado a las Pymes de todos los rubros, algunos de forma negativa provocando cierres, y otros para bien de manera que pudieron reconvertirse o dar un paso hacia estrategias digitales que, de otra manera no habrían optado por adentrarse hacia el cambio a lo desconocido.
- ❖ La continuidad del funcionamiento de muchas Pymes se abocó exclusivamente a las ventas por medio de plataformas digitales y redes sociales.
- ❖ Queremos resaltar que se logró tener un contacto más cercano, e iniciar un camino hacia la fidelización del cliente mediante las redes sociales tales como Facebook e Instagram, lo cual trajo aparejado la detección de potenciales clientes y nuevos nichos del mercado a alcanzar.
- ❖ Quienes actualizan contenidos en las redes sociales, manifiestan que eligen hacerlo con frecuencia, aunque no generan contenido todos los días, por ello les sugerimos

que utilicen calendarios para realizar las publicaciones y que estas sean planificadas intercalando distintos tipos de contenidos.

- ❖ Son muchas las Pymes que decidieron optar por plataformas de ventas para publicitar sus productos, no obstante, la plataforma que logró prestar este servicio y permitió adaptarse a la magnitud de los cambios con mayor alcance fue MercadoLibre.
- ❖ Recomendamos acompañar y reforzar la utilización de las redes sociales con páginas web debido a que es un respaldo para las plataformas de ventas y un plus para publicitar y captar nuevos clientes.
- ❖ Destacamos la necesidad de conocer e identificar a la competencia ya que les permitirá a las Pymes diferenciarse para sacar ventaja de ello, tomando lo mejor, y atacando sus debilidades.

## **BIBLIOGRAFÍA**

## Referencias

- Caballero Sánchez de Puerta, P. (2014) *Dirección y estrategias de ventas e intermediación comercial*. Málaga: IC Editorial.
- Di Pace, D. (2020, Noviembre, 10). Economía de redes sociales. *Infobae*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/opinion/2020/11/10/economia-de-redes-sociales/>
- Facebook, (2020). Cómo usar Facebook para el marketing de las empresas. Recuperado de: <https://www.facebook.com/business/marketing/facebook>
- Fillion L. J, Cisneros L. F., Mejía- Morelos J. H. (2011). *Administración de PYMES. Primera edición*, México: Pearson Educación S.A.
- Garnica, C. H.; Maubert Viveros, C. A. (2009) *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Hambrick, Fredrickson (2005). “Are you sure you have a strategy?”, *Academy of Management Executive*, vol. 19, núm. 4.
- Instagram, (2020). Servicio de ayuda. Recuperado de: <https://help.instagram.com/712528225868768>
- Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2006). *Dirección Estratégica Séptima edición*, Madrid: Pearson Educación S.A.
- Kotler, P., (2001). *Marketing*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Longo, K. (2020, Septiembre, 09). Cómo vender más en tiempos de pandemia. *El Cronista*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Como-vender-mas-en-tiempos-de-pandemia-20200922-0002.html>
- Ministerio de Desarrollo Productivo (2020). Red de Asistencia Digital para Pymes. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/asistencia-digital-para-pymes>

- Pedidos Ya, (2020). Quiénes somos. Recuperado de:  
<https://www.pedidosya.com.ar/about>
- Poder Ejecutivo Nacional. (2020, Marzo, 27). Normativa Nacional. Recuperado de:  
[DNU 313/2020](#)
- Porter, M. (1996). “¿Qué es la estrategia?”, Harvard Business Review, vol.74, núm. 6, pp. 61-78.
- Rappi, (2020). Registra tu restaurante en Rappi. Recuperado de:  
<https://surveys.rappi.com/inbound>
- Ruiz Barroeta, M. (2020, Abril, 10). Estrategia comercial para Pymes. Recuperado de:  
[https://milagrosruizbarroeta.com/estrategia-comercial-pyme/#%C2%BFQue\\_es\\_la\\_Estrategia\\_Comercial\\_para\\_la\\_PyME](https://milagrosruizbarroeta.com/estrategia-comercial-pyme/#%C2%BFQue_es_la_Estrategia_Comercial_para_la_PyME)
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2018). *El plan de marketing digital en la práctica*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC Editorial.
- Uber technologies Inc., (2020). ¿Qué es uber eats? Recuperado de:  
<https://help.uber.com/es/ubereats/article/qu%C3%A9-es-ubereats?nodeId=fbf73e2a-c21f-4a48-8333-c874ae195fd1>

## **ANEXOS**

## Anexo I

### Respuestas de encuestas

PYME 1					PYME 2				
Nombre del encuestado:	Cristex	Puesto:	Dueño	Empleado	Nombre del encuestado:	Marcos	Puesto:	Dueño	Empleado
Pregunta 1	Rubro Textil				Pregunta 1	Autopartes			
Pregunta 2	A	B	C	D	Pregunta 2	A	B	C	D
Pregunta 3	SÍ		NO		Pregunta 3	SÍ		NO	
Pregunta 4	A	B	C	D	Pregunta 4	A	B	C	D
Pregunta 5	SÍ		NO		Pregunta 5	SÍ		NO	
Pregunta 6	SÍ		NO		Pregunta 6	SÍ		NO	
Pregunta 7	SÍ		NO		Pregunta 7	SÍ		NO	
Pregunta 8	A	B	C	D	Pregunta 8	A	B	C	D
Pregunta 9	SÍ		NO		Pregunta 9	SÍ		NO	
Pregunta 10	A	B	C	D	Pregunta 10	A	B	C	D
Pregunta 11	A	B	C	D	Pregunta 11	A	B	C	D
Pregunta 12	A	B	C	D	Pregunta 12	A	B	C	D
Pregunta 13	SÍ		NO		Pregunta 13	SÍ		NO	
Pregunta 14	Actividad comercial en crecimiento				Pregunta 14	Actividad comercial en crecimiento			
PYME 3					PYME 4				
Nombre del encuestado:	Gastón	Puesto:	Dueño	Empleado	Nombre del encuestado:	Liliana	Puesto:	Dueño	Empleado
Pregunta 1	Rubro Gastronómico				Pregunta 1	Rubro indumentaria			
Pregunta 2	A	B	C	D	Pregunta 2	A	B	C	D
Pregunta 3	SÍ		NO		Pregunta 3	SÍ		NO	
Pregunta 4	A	B	C	D	Pregunta 4	A	B	C	D
Pregunta 5	SÍ		NO		Pregunta 5	SÍ		NO	
Pregunta 6	SÍ		NO		Pregunta 6	SÍ		NO	
Pregunta 7	SÍ		NO		Pregunta 7	SÍ		NO	
Pregunta 8	A	B	C	D	Pregunta 8	A	B	C	D
Pregunta 9	SÍ		NO		Pregunta 9	SÍ		NO	
Pregunta 10	A	B	C	D	Pregunta 10	A	B	C	D
Pregunta 11	A	B	C	D	Pregunta 11	A	B	C	D
Pregunta 12	A	B	C	D	Pregunta 12	A	B	C	D
Pregunta 13	SÍ		NO		Pregunta 13	SÍ		NO	
Pregunta 14	Actividad comercial en crecimiento				Pregunta 14	Actividad comercial en crecimiento			
PYME 5					PYME 6				
Nombre del encuestado:	Marcelo	Puesto:	Dueño	Empleado	Nombre del encuestado:	Mario	Puesto:	Dueño	Empleado
Pregunta 1	Rubro Turístico				Pregunta 1	Retail indumentaria			
Pregunta 2	A	B	C	D	Pregunta 2	A	B	C	D
Pregunta 3	SÍ		NO		Pregunta 3	SÍ		NO	
Pregunta 4	A	B	C	D	Pregunta 4	A	B	C	D
Pregunta 5	SÍ		NO		Pregunta 5	SÍ		NO	
Pregunta 6	SÍ		NO		Pregunta 6	SÍ		NO	
Pregunta 7	SÍ		NO		Pregunta 7	SÍ		NO	
Pregunta 8	A	B	C	D	Pregunta 8	A	B	C	D
Pregunta 9	SÍ		NO		Pregunta 9	SÍ		NO	
Pregunta 10	A	B	C	D	Pregunta 10	A	B	C	D
Pregunta 11	A	B	C	D	Pregunta 11	A	B	C	D
Pregunta 12	A	B	C	D	Pregunta 12	A	B	C	D
Pregunta 13	SÍ		NO		Pregunta 13	SÍ		NO	
Pregunta 14	Actividad comercial en crecimiento				Pregunta 14	Actividad comercial en crecimiento			

PYME 7					PYME 8				
Nombre del encuestado:	Jonatan	Puesto:	Dueño	Empleado	Nombre del encuestado:	Melisa	Puesto:	Dueño	Empleado
Pregunta 1	Rubro Carpintería				Pregunta 1	Rubro Marmolería			
Pregunta 2	A	B	C	D	Pregunta 2	A	B	C	D
Pregunta 3	SÍ		NO		Pregunta 3	SÍ		NO	
Pregunta 4	A	B	C	D	Pregunta 4	A	B	C	D
Pregunta 5	SÍ		NO		Pregunta 5	SÍ		NO	
Pregunta 6	SÍ		NO		Pregunta 6	SÍ		NO	
Pregunta 7	SÍ		NO		Pregunta 7	SÍ		NO	
Pregunta 8	A	B	C	D	Pregunta 8	A	B	C	D
Pregunta 9	SÍ		NO		Pregunta 9	SÍ		NO	
Pregunta 10	A	B	C	D	Pregunta 10	A	B	C	D
Pregunta 11	A	B	C	D	Pregunta 11	A	B	C	D
Pregunta 12	A	B	C	D	Pregunta 12	A	B	C	D
Pregunta 13	SÍ		NO		Pregunta 13	SÍ		NO	
Pregunta 14	Crecimiento en ventas por internet				Pregunta 14	Recupero de la rentabilidad			
PYME 9					PYME 10				
Nombre del encuestado:	Juan	Puesto:	Dueño	Empleado	Nombre del encuestado:	Romina	Puesto:	Dueño	Empleado
Pregunta 1	Rubro Herrería				Pregunta 1	Rubro Gastronómico			
Pregunta 2	A	B	C	D	Pregunta 2	A	B	C	D
Pregunta 3	SÍ		NO		Pregunta 3	SÍ		NO	
Pregunta 4	A	B	C	D	Pregunta 4	A	B	C	D
Pregunta 5	SÍ		NO		Pregunta 5	SÍ		NO	
Pregunta 6	SÍ		NO		Pregunta 6	SÍ		NO	
Pregunta 7	SÍ		NO		Pregunta 7	SÍ		NO	
Pregunta 8	A	B	C	D	Pregunta 8	A	B	C	D
Pregunta 9	SÍ		NO		Pregunta 9	SÍ		NO	
Pregunta 10	A	B	C	D	Pregunta 10	A	B	C	D
Pregunta 11	A	B	C	D	Pregunta 11	A	B	C	D
Pregunta 12	A	B	C	D	Pregunta 12	A	B	C	D
Pregunta 13	SÍ		NO		Pregunta 13	SÍ		NO	
Pregunta 14	Actividad comercial en crecimiento				Pregunta 14	Recupero de la rentabilidad			
PYME 11					PYME 12				
Nombre del encuestado:	Hugo	Puesto:	Dueño	Empleado	Nombre del encuestado:	Sabrina	Puesto:	Dueño	Empleado
Pregunta 1	Rubro Gastronómico				Pregunta 1	Rubro Indumentaria			
Pregunta 2	A	B	C	D	Pregunta 2	A	B	C	D
Pregunta 3	SÍ		NO		Pregunta 3	SÍ		NO	
Pregunta 4	A	B	C	D	Pregunta 4	A	B	C	D
Pregunta 5	SÍ		NO		Pregunta 5	SÍ		NO	
Pregunta 6	SÍ		NO		Pregunta 6	SÍ		NO	
Pregunta 7	SÍ		NO		Pregunta 7	SÍ		NO	
Pregunta 8	A	B	C	D	Pregunta 8	A	B	C	D
Pregunta 9	SÍ		NO		Pregunta 9	SÍ		NO	
Pregunta 10	A	B	C	D	Pregunta 10	A	B	C	D
Pregunta 11	A	B	C	D	Pregunta 11	A	B	C	D
Pregunta 12	A	B	C	D	Pregunta 12	A	B	C	D
Pregunta 13	SÍ		NO		Pregunta 13	SÍ		NO	
Pregunta 14	Expansión de locales				Pregunta 14	Recupero de la rentabilidad			

PYME 13					PYME 14				
Nombre del encuestado:	Agape indumentaria	Puesto:	Dueño	Empleado	Nombre del encuestado:	Leslie	Puesto:	Dueño	Empleado
Pregunta 1	Indumentaria				Pregunta 1	Regalería			
Pregunta 2	A	B	C	D	Pregunta 2	A	B	C	D
Pregunta 3	SÍ		NO		Pregunta 3	SÍ		NO	
Pregunta 4	A	B	C	D	Pregunta 4	A	B	C	D
Pregunta 5	SÍ		NO		Pregunta 5	SÍ		NO	
Pregunta 6	SÍ		NO		Pregunta 6	SÍ		NO	
Pregunta 7	SÍ		NO		Pregunta 7	SÍ		NO	
Pregunta 8	A	B	C	D	Pregunta 8	A	B	C	D
Pregunta 9	SÍ		NO		Pregunta 9	SÍ		NO	
Pregunta 10	A	B	C	D	Pregunta 10	A	B	C	D
Pregunta 11	A	B	C	D	Pregunta 11	A	B	C	D
Pregunta 12	A	B	C	D	Pregunta 12	A	B	C	D
Pregunta 13	SÍ		NO		Pregunta 13	SÍ		NO	
Pregunta 14	Abrir un local				Pregunta 14	Establecer un negocio que no sea temporal			
PYME 15					PYME 16				
Nombre del encuestado:	Carlos	Puesto:	Dueño	Empleado	Nombre del encuestado:	Casal	Puesto:	Dueño	Empleado
Pregunta 1	Indumentaria				Pregunta 1	Herrería y cerramientos			
Pregunta 2	A	B	C	D	Pregunta 2	A	B	C	D
Pregunta 3	SÍ		NO		Pregunta 3	SÍ		NO	
Pregunta 4	A	B	C	D	Pregunta 4	A	B	C	D
Pregunta 5	SÍ		NO		Pregunta 5	SÍ		NO	
Pregunta 6	SÍ		NO		Pregunta 6	SÍ		NO	
Pregunta 7	SÍ		NO		Pregunta 7	SÍ		NO	
Pregunta 8	A	B	C	D	Pregunta 8	A	B	C	D
Pregunta 9	SÍ		NO		Pregunta 9	SÍ		NO	
Pregunta 10	A	B	C	D	Pregunta 10	A	B	C	D
Pregunta 11	A	B	C	D	Pregunta 11	A	B	C	D
Pregunta 12	A	B	C	D	Pregunta 12	A	B	C	D
Pregunta 13	SÍ		NO		Pregunta 13	SÍ		NO	
Pregunta 14	Aumento de ventas				Pregunta 14	Sumar a las ventas presenciales las ventas por medios digitales			
PYME 17					PYME 18				
Nombre del encuestado:	Sabrina	Puesto:	Dueño	Empleado	Nombre del encuestado:	Guillermo	Puesto:	Dueño	Empleado
Pregunta 1	Juguetería				Pregunta 1	Ferretería			
Pregunta 2	A	B	C	D	Pregunta 2	A	B	C	D
Pregunta 3	SÍ		NO		Pregunta 3	SÍ		NO	
Pregunta 4	A	B	C	D	Pregunta 4	A	B	C	D
Pregunta 5	SÍ		NO		Pregunta 5	SÍ		NO	
Pregunta 6	SÍ		NO		Pregunta 6	SÍ		NO	
Pregunta 7	SÍ		NO		Pregunta 7	SÍ		NO	
Pregunta 8	A	B	C	D	Pregunta 8	A	B	C	D
Pregunta 9	SÍ		NO		Pregunta 9	SÍ		NO	
Pregunta 10	A	B	C	D	Pregunta 10	A	B	C	D
Pregunta 11	A	B	C	D	Pregunta 11	A	B	C	D
Pregunta 12	A	B	C	D	Pregunta 12	A	B	C	D
Pregunta 13	SÍ		NO		Pregunta 13	SÍ		NO	
Pregunta 14	Incremento de ventas				Pregunta 14	Implementar el uso de redes sociales			
PYME 19					PYME 20				
Nombre del encuestado:	Daniel	Puesto:	Dueño	Empleado	Nombre del encuestado:	Viviana	Puesto:	Dueño	Empleado
Pregunta 1	Pinturería				Pregunta 1	Panadería			
Pregunta 2	A	B	C	D	Pregunta 2	A	B	C	D
Pregunta 3	SÍ		NO		Pregunta 3	SÍ		NO	
Pregunta 4	A	B	C	D	Pregunta 4	A	B	C	D
Pregunta 5	SÍ		NO		Pregunta 5	SÍ		NO	
Pregunta 6	SÍ		NO		Pregunta 6	SÍ		NO	
Pregunta 7	SÍ		NO		Pregunta 7	SÍ		NO	
Pregunta 8	A	B	C	D	Pregunta 8	A	B	C	D
Pregunta 9	SÍ		NO		Pregunta 9	SÍ		NO	
Pregunta 10	A	B	C	D	Pregunta 10	A	B	C	D
Pregunta 11	A	B	C	D	Pregunta 11	A	B	C	D
Pregunta 12	A	B	C	D	Pregunta 12	A	B	C	D
Pregunta 13	SÍ		NO		Pregunta 13	SÍ		NO	
Pregunta 14	Reforzar las ventas en el local con las ventas por facebook				Pregunta 14	Esperamos un recupero en las ventas para las fiestas			