

Paula Batalla Giménez

Judit Banús Borràs

TRABAJO DE FINAL DE GRADO

Doble Grado ADE+FIC



FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili

Reus

Junio 2022

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Objetivo	8
3. MARCO TEÓRICO	11
3.1. Comercio electrónico en España	11
3.1.1. Reglamento para la venta online de productos alimenticios	12
3.1.2. Subvenciones para PYMEs	13
3.2. Estrategias empresariales	14
3.3. Estrategia para la transformación digital	15
3.3.1. Posicionamiento SEO y SEM	15
3.4. El marketing mix: las 4P	15
3.5. Embudo de ventas	16
3.6. Introducción a la venta online	16
3.6.1. Beneficios e inconvenientes de la venta online	17
3.7. Externalización del servicio de venta online	18
3.8. Modelos de negocio del comercio electrónico	19
3.9. Canales de venta online para PYMEs	20
3.9.1. Web Corporativa	21
3.9.2. Redes sociales	23
3.9.3. Marketplace	25
4. METODOLOGÍA	25
5. MÉTODO DE CASO: SALSSES FRUITS S&P	27
5.1. Estrategias de Salses Fruits	28
5.2. Marketing mix	29
5.3. Análisis de los clientes	32
5.4. Análisis de la competencia	32
5.5. Marketing digital de Salses Fruits S&P	33
5.6. Identificación de las áreas de mejora: análisis DAFO	35
6. CONCLUSIONES PARCIALES	39
6.1. Diagnóstico del problema	39

7. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	41
8. PROPUESTAS DE MEJORA	41
8.1. Estrategias	42
9. PLAN DE ACCIÓN	42
9.1. Funcionamiento	43
9.2. Recursos necesarios y disponibilidad	44
9.3. Identificación de riesgos y medidas preventivas:	45
9.4. Control de la mejora	45
10. IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN:	46
10.1. Comunicación a la dirección de la empresa	46
10.2. Acción:	46
10.3. EVALUACIÓN: Observación y Reflexión	49
11. RESULTADOS	50
12. CONCLUSIONES	52
13. ÍNDICE DE FIGURAS	55
14. ÍNDICE DE TABLAS	55
15. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56

TÍTULO: El modelo de negocio digital en una PYME del sector de la alimentación

ABSTRACTO:

Las PYMES familiares de sectores tradicionales conviven en un entorno de constante cambio y, en ello, juega un papel importante su capacidad de adaptación. El avance de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y su progresiva incorporación en la empresa es un medio para permitir su diferenciación de la competencia, incrementar su cuota de mercado y mejorar sus resultados.

Este estudio tenía por finalidad de mejorar el marketing digital de la entidad a través de la implementación del e-commerce dirigido al consumidor. Sin embargo, el análisis situacional de la empresa mediante un proceso de investigación-acción, reveló una problemática diferente a la concebida inicialmente. Por ende, se reformularon los objetivos y se reelaboró el plan de trabajo, adaptado a la nueva situación problemática observada: la deficiencia en la gestión del canal de distribución. Con todo, la esencia del estudio es análoga: proporcionar a la empresa una mejora en sus procedimientos y transformar su realidad.

La investigación comprende la elaboración de un marco teórico a partir de la recogida de información mediante técnicas de indagación literaria, observación participante a cargo de una de las investigadoras, entrevistas semiestructuradas a profesionales y a la dirección. Del mismo modo, se hizo un seguimiento del desarrollo de la acción mediante una entrevista formal y conversaciones de seguimiento semanales con la dirección.

El estudio ha permitido el avance en el desarrollo digital de la empresa y la transformación de su realidad. La lección que nos ha facilitado este caso es que cada empresa ha de buscar la estrategia que más se adapte a su modelo de negocio y, sobre todo, a las capacidades y recursos de sus clientes. Como resultado, se concluye que la cuestión no es la capacidad de la empresa para implementar la transformación digital, sino que sus clientes puedan seguirla.

Palabras clave: *marketing digital, e-commerce, PYME*

Títol: El model de negoci digital a una PIME del sector de l'alimentació

Resum:

Les PIMES familiars de sectors tradicionals conviuen en un entorn de canvi constant i, amb això, juga un paper important la seva capacitat d'adaptació. L'avenç de les Tecnologies de la Informació i la Comunicació i la seva progressiva incorporació a l'empresa és un mitjà per permetre'n la diferenciació de la competència, incrementar-ne la quota de mercat i millorar-ne els resultats.

Aquest estudi tenia per finalitat millorar el màrqueting digital de l'entitat a través de la implementació de l'e-commerce dirigit al consumidor. Tanmateix, l'anàlisi de situació de l'empresa mitjançant un procés de investigació-acció va revelar una problemàtica diferent de la inicialment concebuda. Per tant, es van reformular els objectius i es va elaborar el pla de treball, adaptat a la nova situació problemàtica observada: la deficiència en la gestió del canal de distribució. Tot i així, l'essència de l'estudi és anàloga: proporcionar a l'empresa una millora en els seus procediments i transformar-ne la realitat.

La investigació comprèn l'elaboració d'un marc teòric a partir de la recollida d'informació mitjançant tècniques d'indagació literària, l'observació participant a càrrec d'una de les investigadores, les entrevistes semiestructurades a professionals i la direcció. De la mateixa manera, es va fer un seguiment del desenvolupament de l'acció mitjançant una entrevista formal i converses de seguiment setmanals amb la direcció.

L'estudi ha permès avançar en el desenvolupament digital de l'empresa i la transformació de la seva realitat. La lliçó que s'ha après amb aquest cas és que cada empresa ha de buscar l'estratègia que més s'adapti al model de negoci i, sobretot, a les capacitats i recursos dels seus clients. Com a resultat, es conclou que la qüestió no és la capacitat de l'empresa per implementar la transformació digital, sinó que els clients la puguin seguir.

Paraules clau: màrqueting digital, e-commerce, PIME

Title: A digital business model for a food industry SME

Abstract:

Family SMEs in traditional sectors coexist in an ever-changing environment, in which their ability to adjust plays a major role. The development of Information and Communication Technologies and their gradual integration into companies is a way to distinguish themselves from their competitors, increasing market quota and improving their results.

This study had the purpose to improve digital marketing for the company by implementing a consumer-oriented e-commerce. However, the company's situational analysis carried out through an action-research procedure showed a different problematic than the initially considered. Thus, we reformulated the objectives and re-elaborated the work plan, adapting them to the new problematic scenario: deficiency in the distribution channel management. Nevertheless, the essence of the study is the same: to improve the company's procedures and transform its reality.

The investigation included the elaboration of a theoretical framework from the collection of information through literature research techniques, participant observation conducted by one of the investigators, and semi structured professional and management interviews. Likewise, the action was monitored through a formal interview and regular follow-up meetings with management on a weekly basis.

This study has allowed the company's digital evolution and the transformation of its reality. The lesson learned through this case is that each company has to find out which strategy suits best its business model but most importantly, the capabilities and resources of its clients. As a result, it is concluded that it is not a matter of whether the company is able to implement the digital transformation, but rather if its customers can follow the transformation.

Keywords: *digital marketing, e-commerce, SME*

Motivación:

Los grandes cambios tecnológicos de los últimos años junto al impacto de la Covid-19 y las restricciones para contener-la, las empresas han avistado la necesidad de digitalizarse y se han visto impulsadas, podríamos decir que casi obligadas, a ello. De estos hechos, nos hemos propuesto investigar y analizar, mediante un caso real, cómo han progresado las PYMES a través de la digitalización y su viabilidad, identificando elementos a tener en consideración que no siempre son explicitados con claridad en la literatura.

Durante nuestra formación académica en Administración y Dirección de Empresas, con la enseñanza de Dirección Estratégica, Organización de Empresas y Comportamiento Organizativo y, la vivencia de la pandemia y el auge digital, hemos cultivado conocimientos y competencias que nos han motivado a la investigación de dichas áreas. Para aprovechar la oportunidad de poner los conocimientos teóricos y las capacidades desarrolladas durante el grado a dispersión de una pyme, para el análisis de la problemática y el planteamiento de una estrategia de acción digital como solución.

Por otra parte, la elección de la empresa objeto de estudio ha sido motivada por el vínculo personal existente con el directivo de la entidad y la experiencia de trabajo previo en la empresa. De ahí, el interés a proporcionar una retrospectiva para su perfeccionamiento, con el objetivo de mejorar la eficiencia de sus procesos y optimizar sus recursos, dándole una oportunidad de mejora.

1. INTRODUCCIÓN

La era de la tecnología y de la sociedad digital nació hace 25 años cuando Tim Berners Lee creó el World Wide Web (más comúnmente conocido como internet) para ayudar a las empresas a comunicarse con los clientes. Actualmente más de tres billones de personas usan regularmente este servicio para encontrar productos, entretenimiento, amigos o incluso el amor (World Wide Web, 2022).

El avance de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) ha llevado a un nuevo trono virtual, con una comunicación constante con cualquier persona a través de las Redes Sociales. Gracias a este avance, tanto las empresas como el comportamiento del consumidor han cambiado y evolucionado. Se han desarrollado nuevas formas de venta y comunicación entre empresas y clientes. Consecuentemente, las empresas han visto la necesidad de crear una nueva estrategia para comunicarse con los clientes: el marketing digital y la venta online o *e-commerce*. (GraciAds, 2021)

Además, la evolución del marketing digital también ha llegado a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), abriendo las puertas a nuevas herramientas para mejorar su posicionamiento, fortalecer sus relaciones con los grupos de interés y captar más cuota de mercado. De este modo, supone muchas ventajas que ayudarán a la entidad a aumentar sus ingresos y rentabilidad. Un claro ejemplo es la implementación de sistemas ERP, un software que ayuda a gestionar los procesos de negocio, como son las finanzas, fabricación, cadena de suministro y las compras. (SAP Insights, s. f.)

Nuestra investigación se centra en las principales herramientas del Marketing Digital, desde el punto de vista de una PYME. El objetivo es mejorar el desarrollo de la empresa objeto de estudio en el mundo digital a través de la implementación de nuevas herramientas, para proporcionarle alternativas a su forma de hacer negocios; de gestionar las ventas y comunicarse con sus clientes.

1.1. Objetivo

El objetivo inicial de este Trabajo de Fin de Grado era conocer la viabilidad de implementar la venta online para la PYME objeto de estudio, dado el contexto tecnológico e innovador. Sin embargo, durante el proceso de análisis de la información, se han detectado problemas distintos a los supuestos. Al igual que en la vida cotidiana, al investigar una conjetura, se descubren de otras, a veces muy distintas a la inicial. Primeramente, se supuso que la problemática venía dada por la falta de un *e-commerce* en la empresa analizada. No obstante, se observó que el dilema era más trascendente y venía de las raíces de la organización.

En síntesis, el objetivo principal de la investigación es la elaboración de un plan de acción que solucione la situación problemática que presenta la PYME objeto de estudio a través de herramientas de marketing digital. Es decir, cambiar su realidad y afrontar los problemas de la empresa partir de sus recursos y participación, lo cual se expresa en los siguientes objetivos específicos:

- Poder desarrollar los conocimientos adquiridos durante la carrera.
- Conocer la situación de las PYMES en el contexto tecnológico.
- Analizar las características y funciones que permiten las plataformas digitales para la venta online.
- Investigar la entidad e identificar su situación problemática existente.
- Elaborar un plan de acción para solucionar su situación y su siguiente aplicación.
- Poder observar y reflexionar sobre la secuencia de acontecimientos e imprevistos, intentando dar soluciones.
- Relacionar el proceso de conocimiento, transformación y acción obtenido con el estudio de la empresa, a otros similares, permitiendo la ampliación del proceso y la transformación de la realidad social.

Para conseguir el objetivo del trabajo, se ha usado el método de investigación-acción, apoyado en una indagación en la literatura del marketing digital y de la empresa objeto de estudio. Con esta metodología se desempeña un análisis de una problemática específica que requiere solución y que afecta a la empresa Salses Fruits, en este caso. Es un proceso cíclico, de manera que el análisis de los resultados nos conduce a un nuevo ciclo para rectificar y/o reelaborar un nuevo plan de trabajo y activar el proceso de nuevo.

Se ha recabado información a través de una revisión documental y literaria, para cultivar conocimientos, crear un marco teórico e indagar en la realidad de la empresa, para entender sus procesos e instrumentos empleados. En la recolección de datos se han realizado entrevistas semiestructuradas realizadas a la dirección y profesionales externalizados, buscando también opiniones de personas implicadas en el objeto de la investigación, una observación participante y un registro documental. Asimismo, se han consultado las redes sociales de la entidad, y las de su competencia. Finalmente, se ha estudiado en profundidad su web corporativa y las funcionalidades que ofrece y, a su vez, las webs de la competencia.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En estas últimas dos décadas, la era digital ha impuesto tanto a las personas como a las empresas el cambio a la vida tecnológica. Como resultado, la tecnología fomenta el progreso de la sociedad, si bien aumentan la demanda y expectativas en los usuarios con respecto a las empresas.

A causa de la crisis de la COVID-19, el comportamiento del consumidor ha evolucionado, aumentando el número de compras online durante el confinamiento en un 23% de la población. (News, 2021) Las pequeñas y medianas empresas, para mantener su rentabilidad, necesitan fortalecer la relación con los clientes y fidelizarlos. Asimismo, este tipo de empresas no cuenta con tantos recursos económicos como tienen las grandes organizaciones, por lo que este modelo de estrategia digital les puede resultar de gran ayuda.

“El marketing digital pretende aplicar estrategias de comercialización manejadas por los medios digitales y desarrolladas desde un espacio virtual, donde aparecen nuevas herramientas, las nuevas redes que surgen todos los días, y la posibilidad de medir todas las estrategias utilizadas “(Clark, 2012).

Desde esta perspectiva, el marketing digital ha impulsado a las pymes a consolidar su posición en las redes sociales, así como adaptar sus negocios a la venta online y las nuevas demandas del consumidor desde la pandemia. Dentro de este contexto, las empresas han observado una oportunidad de mejora, pudiendo ofrecer alternativas a la “compra tradicional” o a la opinión/reputación de la empresa y sus productos.

La empresa objeto de estudio, aun haciendo uso del marketing digital, no integra un e-commerce ni otras herramientas innovadoras, además de seguir invirtiendo en gran cantidad de marketing tradicional. Estos hechos pueden derivar en dificultades para reconocer los comportamientos, tendencias y perfiles de los consumidores. Bajo esa tesitura y dada la carencia de la venta online en la empresa investigada, se ha de reflexionar sobre ésta, para observar, analizar y entender la razón, además de justipreciar la decisión. Así como el planteamiento y formulación de nuevas ideas, introduciendo un perfeccionamiento y dando la oportunidad de progresar a la entidad.

De la exposición anterior se advierte la imposibilidad de aplicar dicha herramienta por razones justificadas y lógicas. Sin embargo, al analizar la información, se descubre un problema mayor, que afecta al proceso general de la entidad; emplear deficientemente la web corporativa de la entidad y sus funcionalidades y posibilidades que ofrece; una baja digitalización en procesos de gestión de pedidos, sin optimización de recursos.

3. MARCO TEÓRICO

Las PYMEs representaban un 99,83% de las empresas españolas en enero de 2022. Son el motor de la economía europea, impulsan la creación de puestos de trabajo y el crecimiento económico, garantizan la estabilidad social. (Gobierno de España, 2022). Éstas han aumentado su presencia en el *e-commerce* un 70% desde 2019. (*Revista Ejecutivos*, 2022).

Para discernir entre las PYMES y las grandes empresas, vemos que las primeras cuentan con menos de 250 trabajadores, facturan menos de 50 millones de euros al año y su balance anual es inferior a 43 millones de euros.

Teniendo en cuenta dichos aspectos, diferenciamos tres categorías de PYMES:

Categoría de empresa	Efectivos	Volumen de negocio	Balance general
Mediana	<250	<= 50 millones EUR	<= 43 millones EUR
Pequeña	<50	<= 10 millones EUR	<= 10 millones EUR
Micro	<10	<= 2 millones EUR	<= 2 millones EUR

Figura 1. Categoría de PYMES. Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo

Es conveniente tener en cuenta que las PYMES desempeñan una función crucial en la creación de empleo en este país, casi un 72% del total, que en cifras se eleva más allá de los 10.000.000 de puestos de trabajo, que supone el doble del que generan grandes empresas (Bankinter, 2019); de ahí su importancia.

3.1. Comercio electrónico en España

En 2020, un 23% de las compras totales se realizaron por internet, más aún, se alcanzó un máximo histórico en facturación procedente de comercio online al superar los 14,5 millones de euros dentro del territorio nacional. (Orús, A., 2022) De estos hechos, observamos cómo evolucionan y cambian las formas de compra, de manera que los comercios deben ir innovando y adaptando sus formas de comercialización.

El sector alimentario ha crecido en el ámbito del comercio electrónico un 175% logrando triplicar las ventas en 2021. Éste fue el cuarto sector con mayor volumen de negocio en el primer trimestre del 2021 (Food Retail, 2022). Por tanto, podemos afirmar que actualmente el sector de la alimentación representa una gran oportunidad para las PYMES en Europa y España, pudiendo aumentar su cuota de ventas gracias al *e-commerce*.

Centrándonos en el modelo B2B, hay más reticencia en adaptarse a la nueva situación tecnológica. El canal es el mismo que en las tiendas B2C, sin embargo, el cliente minorista tiene unas necesidades más específicas que un consumidor final, la empresa minorista necesita de una información más técnica; Los precios se negocian y son diferentes en función del volumen de compra; y requieren un control en logística y stock (Algoratma, s. f.)

La pandemia incentivó el salto al e-commerce de muchas PYMES. Esta transformación se debe a la necesidad de responder a las demandas a nivel digital de los consumidores, pues la pandemia puso un desafío considerable a dichas empresas durante el confinamiento. (Daniel Santana, 2021)

Según el Estudio Anual de eCommerce 2020 de IAB Spain, donde miden la evolución y tendencias del *e-commerce* en España:

- Durante los 3 meses de confinamiento, cada comprador ha realizado de media 7,4 compras con un gasto promedio de 96€.
- Los productos que se han comprado con más intensidad son los relacionados con la Alimentación (48%), el Hogar (32%) y la Tecnología y/o Comunicación (29%).
- Los canales más habituales de compra en el confinamiento han sido las tiendas que sólo venden por internet (82%), seguidas de las que venden tanto online como offline (64%).

Actualmente, el *e-commerce* factura 51.600 millones de euros anuales en España, representando una cuota de mercado de las ventas al por menor del 7'5%. (CNMC, 2021). Así pues, lo que en un inicio sirvió para responder a la situación causada por la pandemia, se ha convertido en un cambio de tendencia.

3.1.1. Reglamento para la venta online de productos alimenticios

Las empresas alimentarias que comercializan sus productos, ya sea vía online o no, deben considerar el reglamento para la venta de alimentos. La legislación más relevante en esta materia es: registro de empresas alimentarias, trazabilidad, etiquetado, requisitos de las instalaciones donde se encuentren los alimentos, etc. Además, están sujetas a controles para verificar el correcto cumplimiento de la normativa. Su incumplimiento hará al operador responsable, a quién le será de aplicación la Ley 17/2011 de seguridad alimentaria y nutrición, con sanciones de hasta 600.000 euros y posibilidad de clausura del establecimiento. (Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición, 2019)

En 2014 se implementó el reglamento nº1169/2011 que establece nuevas reglas sobre el etiquetado de los productos para lograr una mayor transparencia. Dicho reglamento exige el deber de la información en el proceso de venta y entrega, así como la denominación jurídica prescrita del producto, es decir, informar sobre su lista de ingredientes. Además de la especificación de la cantidad neta del alimento y de determinados ingredientes, junto con la fecha de caducidad.

Todas las tiendas que vendan productos de alimentación online deberán cumplir todos los requisitos mencionados y actualizar la información sobre ellos cada vez que el producto lo requiera. Por tanto, según el artículo 14 del reglamento, dicha información debe facilitarse antes de la realización de la compra y, como describe uno de los principios básicos del Derecho de la Competencia, se prohíbe aportar información engañosa sobre un producto. (Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición, 2019)

3.1.2. Subvenciones para PYMEs

El estado dispone de una serie de subvenciones y ayudas para las PYMEs al digitalizar la empresa e incluir la opción de venta online en su página web. Las más relevantes son:

- **Kit digital:** Un programa que cuenta con 3.067 millones de euros para el periodo 2021-2023, para la digitalización de pymes y micro pymes de entre 10 y 50 empleados. Este debe consumirse con la contratación de una o varias soluciones de digitalización disponibles en el programa. (Prados, 2022).

Ayming (2022), describe dos tipos más de subvenciones adicionales:

- **Bonos conectividad,** con un presupuesto de 50 millones de euros para que las pymes puedan disponer de conexión a internet e incorporar paquetes de digitalización.
- **Agentes de cambio.** Una subvención de 300 millones de euros para financiar la incorporación de profesionales en transformación digital en las pymes y desarrollar su plan de digitalización.

Así, aunque una pyme no disponga de los recursos propios necesarios para dar el paso a la digitalización, el estado pone a su disposición las anteriores subvenciones para que consiga los recursos necesarios y pueda aplicar la digitalización en sus estrategias empresariales.

3.2. Estrategias empresariales

Una estrategia empresarial, según Porter (1980) es la estrategia de una posición valiosa y única. Una de las situaciones a las que se enfrentan las empresas es poder posicionarse en el mercado. Sin embargo, hacerlo correctamente es cada vez más complicado ya que todas las organizaciones tratan de darle un valor añadido a la actividad que realizan. Es por esa razón que la estrategia debe formularse correctamente para poder ubicarse en el entorno competitivo.

De acuerdo con los objetivos, se pueden contemplar tres tipos de estrategias:

- **Estrategia corporativa.** Abarca la misión, visión y valores de la empresa, buscando metas a largo y plazo y trabajando en ellas para hacer más eficientes los procesos de toma de decisiones. Incluye la forma en la que quiere presentarse y posicionarse dentro del mercado, así como las actividades a patrocinar. (Robins y Coulter, 2016)
- **Estrategias competitivas** genéricas, según Porter (1980) son tres estrategias básicas mediante las cuales las empresas puede obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. De este modo, permite encontrar su posición en el mercado para poder sobrevivir y obtener beneficios a medio y largo plazo, teniendo en cuenta que coexiste con más competidores con estrategias distintas.

Las estrategias genéricas de Porter (1980) son:

- **Liderazgo en costes.** La empresa ofrece los productos más baratos del mercado, pero obtiene poco margen de beneficio al vender sus productos a un precio inferior.
- **Diferenciación.** Se basa en diseñar y vender productos que el cliente pueda percibir como únicos y, por tanto, que estén dispuestos a pagar un precio mayor, mediante el uso de materias primas de alta calidad, mejor tecnología.... Es decir, se busca elaborar productos de mayor calidad para que el cliente aprecie más el resultado.
- **Enfoque de nichos.** Se basa en elaborar productos enfocados a un segmento concreto con gustos muy específicos, dispuestos a pagar un plus por productos adaptados a sus necesidades. Consiste en localizar nuevos nichos con suficientes posibles consumidores.
- **Estrategia funcional.** Se utiliza para respaldar a las estrategias competitivas de las organizaciones que cuentan con los departamentos tradicionales como producción, recursos humanos, finanzas y marketing. Por tanto, busca utilizar los recursos de la empresa dentro de cada departamento para mejorar la competitiva. (Darkins, G., 2006)

3.3. Estrategia para la transformación digital.

Tal y como se ha mencionado, la transformación digital requiere de una toma de decisiones, como el tipo de web, por lo cual se ha de realizar un análisis previo de la situación empresarial.

3.3.1. Posicionamiento SEO y SEM

El *Search Engine Optimization*, o SEO, es el trabajo realizado para mejorar el posicionamiento web en los resultados de los buscadores. El buscador más conocido, Google, escoge las webs y palabras clave exactas que el usuario de internet desea encontrar. Así mismo podemos encontrar dos tipos: *SEO on-page*, optimización de la web y *SEO off-page*, técnicas fuera de la web pero que ayudan a mejorar el posicionamiento, como son las redes sociales.

Search Engine Marketing o SEM, es el método de posicionamiento que permite llegar más rápido a las primeras posiciones en los resultados. La principal misión es captar nuevos clientes y suele ser una técnica por la cual hay que pagar. Esta estrategia usa *keywords*, por las cuales queremos que los usuarios nos encuentren. Las herramientas más utilizadas son el Google Keyword Planner o SEMRush.

Las dos técnicas buscan atraer al mayor volumen de usuarios en una misma página web. Lograr posicionarse en los primeros resultados de la búsqueda para así aumentar la visibilidad de la empresa. El SEO requiere una inversión de tiempo y creatividad considerables, apuesta a largo plazo. En cambio, el SEM muestra resultados más inmediatos, pero requiere de una inversión. (Filiba y Palmieri, (2011) (Idento, 2022)

3.4. El marketing mix: las 4P

El marketing mix tiene como objetivo producir una reacción en el mercado que permita alcanzar, mantener o disminuir la participación del mercado en los productos o servicios de la empresa (Soriano, 1990). Éste está compuesto por: (Peralta, 2022)

- El **producto**, que satisface las necesidades de un grupo determinado de personas. Durante la fase de desarrollo del producto, se debe hacer un estudio para determinar su ciclo de vida y, así, en la fase de declive de ventas, reinventarlo y estimular su demanda.
- El **precio** influye en la percepción del consumidor sobre el producto. Es decir, un precio bajo generalmente significa un bien inferior, mientras que un precio demasiado alto, hace pensar que los costes de producirlo son elevados y, por tanto, valorarán mejor al producto.

- La **distribución** es el proceso de colocación de los productos para que sea accesible al comprador, ya sea mayorista o final.
- **La promoción**, impulsa el reconocimiento de la marca y las ventas. Está compuesta por elementos como la organización de ventas, relaciones públicas y publicidad.

La estrategia de comunicación ha de estar alineada con los valores y objetivos que tiene la entidad, así como ser transmitida de manera correcta, tanto interna como externamente.

3.5. Embudo de ventas

Un embudo de ventas es la forma que tiene una empresa de planear y establecer procesos para ponerse en contacto con los diferentes usuarios y así poder llegar a convertirlos en clientes, consiguiendo un registro o cerrando una venta. La analogía del embudo refleja que, de la gran cantidad de clientes potenciales aparecen en la parte superior del proceso de ventas, tan solo una parte termina convirtiéndose en consumidor final. A medida que un cliente potencial avanza por cada etapa del embudo, significa un mayor compromiso de compra. Este método es muy usado por las empresas para direccionar su marketing B2C o B2B. (Zhel, 2019).

Con este método, podemos conocer mejor a los clientes y cuáles son los factores que se pueden potenciar, además de poder realizar campañas personalizadas. También potencia la productividad de la empresa ya que con el embudo se pueden reducir y eliminar gastos innecesarios y, además, mejora la relación con el equipo de ventas.

3.6. Introducción a la venta online

La venta online es la transferencia en línea de un producto, servicio, idea u otro a un comprador mediante el pago de un precio convenido. De forma más detallada, "*cuando una empresa, organización o persona utiliza un sitio web (propio o de un tercero) para poner sus productos o servicios a la venta, y luego, otra empresa, organización o persona utiliza una computadora para comprar esos productos o servicios, se puede decir que las partes han intervenido en una transacción electrónica o venta online*". (Thompson, 2006).

Otra buena definición: "*Suele denominarse Comercio Electrónico a toda actividad en la que se usa alguna forma de comunicación electrónica en el almacenaje, intercambio, publicidad, distribución y pago de bienes y servicios.*" (Kerin R. Hartley S. y Rudelius W., 2014, pág. 80)

3.6.1. Beneficios e inconvenientes de la venta online

Según J. J. Castro-Sánchez (2015) y Kotler y Armstrong (2008), la venta online proporciona los siguientes beneficios:

- Disponibilidad en **cualquier momento** y en **cualquier sitio**. Implica la eliminación de la ubicación temporal y permite visualizar y adquirir productos en cualquier parte del mundo.
- **Abaratamiento de costes**, ya que no se cuenta con gastos como el alquiler del local o la factura de la luz, pero con unos costes menores como son el alojamiento o dominio web.
- **Mayor rapidez y eficiencia**. Mejoran la eficiencia del canal y las funciones de logística, como el procesamiento de pedidos, control de inventarios, entrega y promoción comercial.
- Aumento de la **visibilidad**. Se puede acceder a más clientes y potenciales usuarios.
- Mejor **servicio** al cliente, ya que se pueden comunicar las características de los productos/servicios de una manera más fiable, además de poder atender mejor al cliente cuando éste realiza alguna consulta, ya sea por e-mail o chat.
- **Mejora en la gestión de pedidos**, pues reduce los tiempos de tramitación y envío. Así como un menor requerimiento de recursos humanos.
- Facilita la **fidelización clientes y el marketing**. A través de una venta online podemos conocer el nombre y apellidos de cada cliente, género y ciudad y si finalmente han realizado la compra. Esto permite obtener información acerca de los potenciales clientes.
- **Mayor flexibilidad**: permite aplicar ajustes constantemente a las promociones y ofertas, así como potenciar las campañas de marketing mediante la instigación de anuncios, para satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes y respectivas demandas.

No obstante, debemos de considerar los inconvenientes del *e-commerce*:

- **No solo es vender a través de la web**. La venta online requiere de un plan de negocio adaptado al nuevo entorno y la dedicación de esfuerzo a este canal. Además, si coexiste con un negocio físico hay que conectar el stock de la tienda física con el de la virtual.
- **Requiere una inversión inicial** y un presupuesto para su correcto funcionamiento. Así como un coste en recursos económicos y humanos.
- **No todo es tecnología**. Hay que saber manejar el negocio a través de una web para poder desarrollar el plan de negocio a través del canal.

- **Mayor competitividad:** grandes tiendas/fabricantes. La web no tiene dueño, cualquier empresa puede vender sus productos/servicios en la web, por lo que los potenciales clientes tienen más opciones de elección, **reduce las barreras de entrada.**
- **Mucha oferta equivale a mucha información.** Los potenciales clientes pueden acceder a más cantidad de información y de mejor calidad sobre los productos que vende la empresa (siempre habrá alguien que venda algo como "lo nuestro"), con la posibilidad de comparar distintas alternativas en la búsqueda de la operación más beneficiosa para él.
- **Mayor complejidad en la operativa diaria.** Lo que antes suponía un intercambio de dinero por un producto/servicio en un instante, ahora implica un proceso más laborioso de comprobación pagos, planificación de un envío, comprobando su recepción por parte del cliente, verificar la satisfacción del cliente con el servicio... sin embargo, este problema se soluciona con la total integración al sistema ERP de la empresa.
- **Legislación/Privacidad/Seguridad:** Uso de los medios de pago. La venta online está regulada y hay que cumplir las leyes que la regulan, además hay que dar garantías de que las transacciones que se hagan son seguras.

3.7. Externalización del servicio de venta online

“Se entiende por externalización la contratación de un proveedor de servicios externos para realizar tareas y procesos de una empresa” (Muradowa, 2019).

Dado que hay muchas funciones o tareas del *e-commerce* que requieren un alto nivel de conocimientos y formación, es razonable pensar en su externalización. Algunas de las tareas que se pueden externalizar son tales como el marketing, asesoramiento de redes, creación, actualización y gestión de contenido, diseño web y programación en *e-commerce*, control de IT, entre otros.

Los beneficios claves que relata Ana Arroyo (2021) son:

- **Profesionalización de la gestión,** ya que cada profesional se centrará su campo de experiencia, consiguiendo una mejor reputación del *e-commerce*.
- **Reducción de gastos operativos, es decir, menores costes directos.** El coste de contratación de la empresa externa es inferior al coste de tener un equipo en la plantilla dedicado exclusivamente al marketing a tiempo completo. Permite concentrar la atención en los puntos clave, además de aumentar la flexibilidad ante los picos de producción y ventas

- La empresa puede **centrarse en la función empresarial propia**, ya que no tendrá que ejercer labores correspondientes a otras áreas.
- **Almacenaje y gestión de gran cantidad de productos**, ya que muchas empresas pequeñas no cuentan con el espacio suficiente para almacenar todos sus productos para poder enviarlos a domicilio o no tienen los recursos para gestionarlos.
- **Garantía de entrega rápida de pedidos**, ya que la empresa encargada de la venta online tiene contactos con las empresas principales de transporte.
- **Mejor gestión de devoluciones y logística inversa** y seguimiento en tiempo real.
- **Ventajas competitivas y mejora de la imagen de marca**. Se potencia la especialización y aumenta la profesionalización del negocio, lo que repercute además en el **aumento de la productividad**. (Lowpost, 2016)

3.8. Modelos de negocio del comercio electrónico

Podemos diferenciar entre cuatro modelos de negocio según la relación que existe entre los diversos participantes al producirse una transacción comercial. Se clasifican dichos tipos de comercio según las acciones que realizan las entidades y los consumidores. Según Kotler y Armstrong (2012) se diferencian las siguientes clases:

		Dirigido	
		Consumidores	Negocios
Iniciado	Negocios	B2C (comercio electrónico de negocio al consumidor)	B2B (comercio electrónico entre negocios)
	Consumidores	C2C (comercio electrónico entre consumidores)	C2B (comercio electrónico del consumidor al negocio)

Tabla 1. Modelos de negocio del comercio electrónico. Fuente: "Marketing" de Kotler y Armstrong (2012)

- **Business to Business o B2B**: empresas que venden productos a otras empresas. Los participantes son tanto vendedores, proveedores, compradores como intermediarios. El B2B brinda la oportunidad de reducir costes y aumentar ingresos, gracias a la agilización en tiempo de contratación de pedidos y la intercomunicación global, para así tener más ventas y a mejores precios, además de ahorrar tiempo y dinero. (Kotler & Gary. 2007. Pág. 564).

Basándonos en los datos de Amazon Business (2021), el 82% de los compradores de negocios quieren la misma experiencia de compra que tienen en sus vidas personales, por lo que los fabricantes y distribuidores están cambiando sus modelos de negocios al método digital.

- **Business to Consumer o B2C:** empresas que efectúan ventas directas destinadas al consumidor final. Este tipo de ventas son enfocadas en plataformas digitales, como las tiendas online, con rápido acceso desde cualquier momento y lugar. El objetivo es hacer más fácil la comercialización de los productos y/o servicios y, por ende, fidelizar a sus clientes.
- **Customer to Business o C2B:** es el consumidor quien pone su servicio o fuerza de trabajo a disposición de las empresas, como, por ejemplo, un desarrollador web que ofrece sus servicios técnicos a una tienda de comercio electrónico de alimentación.
- **Customer to Customer o C2C:** se realiza actividad comercial entre consumidores en un mismo sitio web. La ventaja es que los consumidores pueden vender entre ellos los productos a bajo coste, en el cual ambos pueden obtener un beneficio sin contar con intermediarios que eleven los precios, como la plataforma Ebay.

3.9. Canales de venta online para PYMEs

Elegir el canal adecuado permite a las empresas generar una rentabilidad mayor. En la actualidad, existen cinco tipos de canales donde pueden realizar una venta a través de Internet (*5 Canales de Venta Online Para Tu Negocio*, s. f.):

- **Web corporativa**, los clientes pueden ver imágenes y características del objeto.
- **E-commerce.** Tienda online que puede funcionar igual que una física. Los productos vendidos pasan por procesos como la compra, almacenaje y transporte.
- **Redes sociales**, los seguidores realizan las compras sin la necesidad de acceder a la página web o tienda online. Esta opción es un método de venta directa y ayuda a obtener mayores beneficios de forma más asequible para el comercio.
- **Marketplace**, que permiten a los anunciantes vender sus productos y servicios a través de una plataforma virtual. Un ejemplo de ello es Amazon o el Corte Inglés.
- **Afiliación**, el negocio es la comparación de precios y ofertas de otras webs que ofrecen servicios como alojamientos, viajes, actividades, seguros, etc. y cobrar una comisión por anunciar y recomendar dichas webs. Esto permite al cliente ahorrar mucho tiempo en la búsqueda y la comparación de ofertas. Como Kayak o Trivago.

Para determinar cuál será el canal más adecuado para la empresa, es importante analizar los pros y contras; Si se decide tener una tienda online, se deberá tener en cuenta el stock y todo el proceso desde que el consumidor compra el producto hasta que le llega, además de trabajar el posicionamiento para que la empresa pueda competir en internet; Si se opta por el *marketplace*, se puede ahorrar el trabajo de posicionamiento. Sin embargo, en esta opción se pierde el control de los procesos, lo que puede llevar a disminuir el beneficio.

3.9.1. Web Corporativa

“Una página web corporativa es el principal canal de información y comunicación con posibles clientes, así como representar todo aquello que es una empresa o marca” (Ramgon, 2020)

Una web corporativa es un sitio web usado para representar una marca o entidad en internet. No sirve solo como un lugar para publicitarse, sino que representa una oportunidad de negocio y medio de comunicación con los consumidores o potenciales clientes. La finalidad de la web corporativa no es la venta online, sino tener presencia en Internet a través de una plataforma de presentación y no dependa de terceros. Ésta ha de reflejar los valores de la empresa y su esencia. (María Acibeiro, 2022)

Es un lugar en línea para promocionar, informar y vender los productos o servicios, así como ofrecer descuentos u ofertas especiales para promover la fidelización de los consumidores. Además, requiere que los contenidos que se ofrecen concuerden con la filosofía, valores y principios de la organización, integrando la estructura de la empresa y su estrategia.

3.9.1.1. Beneficios de una web corporativa

Según un estudio Wordpress (2019), los puntos fuertes de la web corporativa son:

- **Bajo coste de inversión.** Tan solo hace falta contratar un hosting de alojamiento y dominio que se paga anualmente. El dominio de WordPress es gratuito, por ejemplo.
- Refuerzo de la **imagen corporativa**, ya que se puede encontrar el negocio más fácilmente. No tener presencia online denota que la empresa tiene poca capacidad de innovación y de transformación digital
- **Fácil de mantener y actualizar**, es decir, se escoge una plantilla y se puede ir cambiando la página web tantas veces como se quiera.
- Aumenta la **visibilidad**, ya que las personas encuentran los productos o servicios fácilmente, desde cualquier lugar y en todos los dispositivos.
- Se puede exponer todo el **catálogo las 24 horas al día** y todos los días del año y mejora el servicio con los clientes, ya que estarán mejor atendidos y pueden acceder inmediatamente sin esperas. Además, **permite abrir el catálogo a todo el mundo.**

3.9.1.2. Tipos de sitios web corporativos

Muchas organizaciones han entrado en el mundo digital en los últimos años, creando páginas corporativas. De todos los tipos de sitios web que hay, los más usados son: (José Galán, 2021)

- Tienda en línea o e-commerce

El comercio electrónico o *e-commerce* es un sistema de compra y venta de productos o servicios que se realiza exclusivamente a través de internet (ESERP MADRID, 2022). Es decir, un lugar en la red dónde el consumidor puede adquirir los productos o servicios que se le ofrecen, así como comparar entre ellos e informarse de todas sus características. Este tipo de webs tienen un funcionamiento muy parecido al de un negocio físico. Incluyen atención al cliente al momento y las 24 horas, ya sea vía mensajes, email o llamadas. Las transacciones en el comercio electrónico pueden ser entre empresas (B2B) o empresas y consumidores (B2C). Un ejemplo de este tipo de página es Amazon.

Las ventajas que encontramos de este tipo de comercialización respecto a la tradicional son, según Francisco Naranjo (2017):

- Modelo de negocio en expansión ya que su coste de inicio y mantenimiento inferior al negocio tradicional.
- Optimización de recursos, como son el tiempo, dinero, personal y esfuerzo.
- Aumento e impacto en clientes, ya que se ofrece información completa y rápida sobre la oferta e incrementa las ventas a corto-medio plazo.
- Permite conocer tendencias de consumo y adaptarse a ellas.

No obstante, existen una serie de problemas y barreras en la venta online:

- Poco conocimiento y falta de experiencia en los canales digitales.
- Dificultad para encontrar y contratar profesionales expertos que les ayuden a vender.
- Desconocimiento de los mecanismos para dar a conocer su negocio.
- Dificultades en la logística y servicio de venta.
- Desconocimiento en la legislación específica para comercializar online.
- Falta de cultura de innovación.

- Web de presentación

Sirven como presentación de la organización en la red. Son muy útiles para promocionar los valores, misión y objetivos de la organización, ya sea a sus consumidores o a sus empleados. Normalmente incluyen secciones como: “quiénes somos” o “productos y servicios”. En este caso, puede ir juntamente con la tienda online. Aunque también es probable que no disponga de esa característica. Muchas organizaciones hacen uso de este tipo de webs corporativas para poder comunicarse y como una fuente de información.

- Portafolio

Este tipo de webs corporativas es más usado en los profesionales artísticos, como son los diseñadores, arquitectos o fotógrafos. Tienen la finalidad de mostrar el trabajo de estos profesionales y dar a conocer sus obras. De esta manera, los potenciales consumidores pueden ver cómo trabajan antes de contratar sus servicios.

- Landing page

El *landing page* es una página dentro de una página web, que tiene como objetivo convertir a los visitantes en leads o prospectos de ventas mediante una oferta determinada. Se le llama *lead* a un cliente potencial. En algunas empresas se le considera como cliente potencial mientras que en otras se le considera como contacto de ventas. Este tipo de página tiene un objetivo específico: convertir al visitante en cliente.

- Páginas web escaparate

En este tipo de web, se presta más atención a la promoción de productos o servicios que a las descripciones técnicas. Normalmente se realiza a través de contenido multimedia como ahora son los videos, animaciones o música. Este tipo de web va dirigido a sectores como la moda o belleza.

3.9.2. Redes sociales

“Las redes sociales son una estructura social que se puede representar en forma de uno o varios grafos, en los cuales, los nodos representan a individuos y las aristas, relaciones entre ellos. Las redes sociales facilitan en gran medida la interacción, pueden clasificarse en redes sociales personales y profesionales, éstas últimas se centran más en la creación de contactos profesionales afines a cada usuario.” (Dans, 2010: 287)

Dado el auge de las redes sociales de los consumidores, las empresas han incrementado el interés para explorarlas como una nueva herramienta de marketing. La importancia estratégica del uso de las redes sociales han sido reales oportunidades para las PYMES, pues han cambiado la comunicación entre los individuos, facilitando las interacciones de una sociedad, ofreciendo nuevas maneras de crear relaciones. (Katona et al., 2011; Lorenzo et al., 2011; Kaplan y Haenlein, 2010; Leimeister et al., 2006)

Cualquier empresa que quiera diferenciarse, o simplemente darse a conocer, ha de tener una representación en ellas. Para ello, se ha de desarrollar una estrategia de marketing digital eficaz, adaptada a cada organización.

Según Weinberg (2009), la mayor ventaja de esta herramienta es su bajo coste en comparación con los medios tradicionales permitiendo una mejora de la segmentación de los mercados en función de los perfiles del consumidor.

Es por este motivo, que las redes sociales permiten un contacto más estrecho entre el público y la empresa, facilitando las interacciones con las empresas sin necesidad de ir físicamente al lugar. Las más usadas por este tipo de negocios son:

- **Facebook**, permite crear la página de empresa para informar de productos o servicios.
- **Instagram**, permite entablar una relación con el usuario más directa y cercana a través de fotos videos y chat.
- **Twitter**, basada en mensajes cortos e inmediatez del contenido
- **YouTUBE**, es capaz de producir y editar videos de forma más ágil.
- **LinkedIn**, red profesional, usada para la captación de personas e interactuar o establecer relaciones con futuros colaboradores.

Según un estudio de IAB (2021) muestra que los principales motivos del uso de las redes sociales son para vender; como servicio de atención al cliente; generar branding y notoriedad; captar leads; entre otros usos.

Según el mismo estudio, el eCommerce tiene mucha actividad en las redes sociales. Un 50% de los consumidores afirman que investigan antes de realizar una compra a través de las redes sociales. Según la página web Statista (2021), en 2020 se invirtieron aproximadamente 2.174,5 millones de euros en publicidad digital, lo que supone una bajada notable respecto al año anterior.

El gráfico muestra el porcentaje invertido en publicidad de las redes sociales en 2020. Instagram lidera con un 61% lo que nos lleva a centrarnos en dicha red y todas las funcionalidades que ofrece.

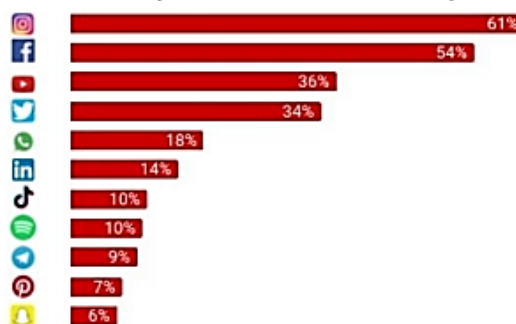


Gráfico 1. Inversión publicitaria de redes sociales en España, 2020. Fuente: IAB España.

Instagram ha implementado la opción comercial en su plataforma: Instagram Shopping. Tal como describe la web EUSCommerce (2020), es la herramienta de ventas diseñada por Instagram para que las empresas puedan etiquetar sus productos en las fotografías, añadiendo su precio y poniéndolo a la venta. Tan solo es necesario disponer de una página de Facebook “Fan Page” y enlazarla con el perfil de Instagram. Así como tener una tienda online de productos físicos y activar la opción de tienda en Facebook.

Otra función ofrecida por la misma plataforma es la guía de productos, **Instagram Guide**, donde se pueden agrupar recomendaciones o sugerencias de lugares, productos y publicaciones. Cada usuario puede crear las suyas propias con el contenido que desea publicar, como por ejemplo los perfiles profesionales de comercio pueden realizar una guía de sus productos a través de sus publicaciones. (García, 2021)

3.9.3. Marketplace

Hotmart Blog (2022) describe el *marketplace* como un local para hacer compras, en el que los clientes pueden tener acceso a productos de diversas marcas o empresas. Éste puede contener diferentes tipos de productos y destinarse a segmentos específicos.

Según un estudio de RockContent (2019), para los usuarios, esta plataforma representa más practicidad, de manera que se puede comparar y elegir el mejor precio más fácilmente. Para los comerciantes es un sinónimo de colaboración, ya que de esta forma pueden anunciar sus productos y ganar más visibilidad y reputación. Pues consigue que los clientes ganen más confianza en sus productos y se dé a conocer.

Los diferentes tipos de *marketplace* que define Bello (2021) se dividen en:

- **Marketplace independiente**, destinada a las empresas (B2B). Promueve los negocios y necesidades de suministro y compra de una empresa. Actúa como intermediaria entre los proveedores y ayuda a comparar precios y productos.
- **Marketplace orientado al comprador**, establece un entorno de compra entre compradores, ayudando a reducir costes administrativos y mejorando los precios.
- **Marketplace orientado a proveedores**. Compuesto por proveedores que buscan establecer un canal de ventas a través de internet y así aumentar la visibilidad a los compradores potenciales.
- **Marketplace vertical o de segmento**: ofrece acceso online a las empresas de forma vertical en cada segmento de un sector en concreto.
- **Marketing horizontal**, operaciones entre diferentes industrias, diseñado para adquirir cualquier tipo de producto sin necesidad de moverse de la misma web.

4. METODOLOGÍA

Se ha seguido el método de investigación-acción para mejorar el desempeño de la empresa objeto de estudio, Salses Fruits S&P. Durante la investigación se profundiza en el estudio del marketing digital, de tal forma que los investigadores hemos experimentado un proceso de formación, transformación y concienciación de gran valor para nuestro desarrollo profesional.

En la pre-investigación se detecta que los cambios tecnológicos y el impacto de la pandemia generan una nueva demanda en los consumidores, dado el auge de las compras online y el uso de redes sociales. Partiendo de dicha cuestión, se observa que la empresa estudiada presenta un proceso y estructura con una necesidad insatisfecha; no disponer de *e-commerce* para facilitar las transacciones con los clientes y una mala praxis de sus redes sociales, impidiéndole influir en sus decisiones de compra.

Se ha practicado un conocimiento contextual territorial para acercarnos a la problemática a partir de la recolección de información. Ésta se ha obtenido a través de la revisión documental y literaria, para cultivar conocimientos y crear un marco teórico, a partir de libros, revistas, bases de datos y redes informáticas, así como en otras investigaciones relacionadas con el contexto analizado. También se han realizado entrevistas a la dirección de la empresa, así como a los profesionales del marketing digital externalizados por ésta, buscando la opinión de personas implicadas en la estructura y procesos de la entidad. Adicionalmente, se han consultado las redes sociales de la entidad y de su competencia. Para finalizar, se ha estudiado en profundidad su web corporativa y sus funcionalidades, así como las de su competencia.

Los siguientes pasos son tanto prospectivos como retrospectivos. Se propone la aplicación de una venta online para los consumidores junto con una reformulación de la web corporativa para mejorar interacción con éstos. Sin embargo, se detecta la falta de mercado para dicha herramienta, es decir, no era viable su implementación. Dado que es un proceso cíclico, el análisis de los resultados nos conduce a un nuevo ciclo para rectificar y reelaborar un nuevo plan de acción, activando el proceso de nuevo.

En ese contexto, se reanaliza la información para llegar a la nueva situación problemática observada; deficiencia en su canal de distribución. La esencia del trabajo se mantiene: proporcionar a la empresa una mejora sustancial en sus procedimientos. Se elabora el plan de acción para dar respuesta al enfoque teórico de la investigación. Dada la limitación temporal, se lleva a cabo una planificación, identificando los requerimientos de la propuesta; un diseño de conceptos y contenido para y por el usuario; la acción a cuenta de la entidad; y una evaluación a través de la observación y reflexión. Dichas limitaciones no han permitido la observación participativa de las investigadoras, si bien se ha encontrado la alternativa para obtener un seguimiento de la evolución y resultados de la acción. Tras la realización del plan de acción se realiza un control exhaustivo para resolver y prevenir obstáculos. Este último no es posible causa de la limitación temporal. Al finalizar esta etapa, se comprueba el cumplimiento de los objetivos pautados y sus principales repercusiones.

5.1. Estrategias de Salses Fruits

Para conseguir que una organización llegue al objetivo marcado en marketing digital, hay que llevar a cabo un análisis, estudio y planificación de acciones. Es decir, crear una estrategia adaptada a las necesidades y objetivos de dicha entidad para lograr los resultados esperados. En este caso, plantearemos las estrategias de nuestra empresa objeto de estudio.

5.1.1. Estrategia corporativa

Des de su fundación, la empresa ha mantenido una **estrategia de crecimiento**, centrándose en la diversificación de su mercado y en aumentar sus productos en el catálogo. De esta manera, siguen una estrategia que no se centra solamente en un mismo sector, sino que intentan llegar a diferentes tipos de consumidores, ya sea en los mismos productos o diversificando su catálogo, ofreciendo productos según el sector al que se quieren dirigir.

Por ejemplo, en los últimos seis meses, han incluido hamburguesas vegetarianas a su catálogo de productos, para satisfacer las necesidades de esos trabajadores que no consumen carnes. Así como una nueva línea de croquetas de distintos sabores, para poder llegar a todos los tipos de consumidores y sus diversos gustos.

De hecho, no se centra en un solo sector o en una empresa exclusivamente, por el contrario, atiende una amplia cartera de clientes de diferentes segmentos. Teniendo a la competencia cercana no participa en ninguna otra empresa, y tampoco han constituido fusiones ni estrategias de crecimiento de este tipo. Por lo tanto, utilizan una estrategia corporativa enfocada en el uso de recursos propios para alcanzar crecimiento.

5.1.2. Estrategia competitiva

Tal y como explico Porter (1980), las empresas pueden seguir tres estrategias competitivas: liderazgo en costes, diferenciación, y enfoque o segmento.

Salses Fruits define su estrategia como una **estrategia de diferenciación**, ya que prefiere producir productos artesanales y de calidad a venderlos a un coste menor. Destacan por su proximidad en las materias primas, fomentando la actividad económica de su zona. Por eso, para consolidarse en el mercado y hacer frente a los competidores, debe tratar de ser diferente mediante la calidad y la atención que brinda a los clientes, haciendo posibles propuestas individualizadas y con las necesidades que estos establezcan.

5.1.3. Estrategia funcional

La empresa establece su organización a través de seis áreas: dirección, finanzas, recursos humanos, logística, producción, almacenaje y finalmente los trabajadores que componen cada sector. Cada uno de ellos interconectado de tal manera que los trabajadores pueden aportar opiniones y mejoras siempre que se plantea un cambio en un área diferente a la suya.

En cuanto a los productos, la materia prima pasa por un control de calidad que, si no cumple con las condiciones óptimas para su procesamiento, es devuelto y sustituido por uno nuevo, así como un sistema de trazabilidad completo desde que llega el producto hasta que lo recibe el consumidor final. Todos los principios de la empresa se relacionan con el objetivo de mantener una mejora continua, tal como mencionan en sus valores.

“Teniendo en cuenta siempre la rigurosidad de los métodos y procesos artesanales, procuramos no bajar la calidad de nuestros productos porque perderíamos la cultura organizativa de ésta.” (Jaume Sans, 2022).

5.2. Marketing mix

A continuación, vamos a tratar los cuatro puntos del marketing mix de la empresa para analizar los aspectos internos para definir las actuaciones que impulsan su actividad.

• PRODUCTOS

La empresa ofrece una gran variedad de productos. Los más relevantes y con los que obtienen más ingresos son la salsa de romesco, el alioli, el gazpacho y la picada de ajo y perejil. La familia de productos que ofrece es: platos preparados, cremas y caldos, gazpacho y salmorejo, preparados para cocinar y salsas.



Figura 3. Gama de productos. Fuente: página web de Salses Fruits.

Salses Fruits no descarta la introducción de nuevas líneas de productos, como es la reciente incorporación de las hamburguesas veganas para alcanzar las necesidades de nuevos clientes en la empresa.

• PRECIO:

Sus precios se basan en el valor que aportan sus productos frescos, artesanos y de calidad. Por tanto, no buscan ser los más económicos, sino que quieren que se les valore por sus esfuerzos en calidad de producto.

Dado que sus productos son vendidos a distribuidoras, el precio final para el consumidor no queda fijado por la empresa. La empresa parte de un precio base fijado, que varía según la empresa distribuidora, su poder de negociación y volumen de pedidos. Disponen de rappels sobre compras des del 5% al 11%. Además, de cara al consumidor directo, han subido el precio de la tienda para evitar que no acudan al mercado *retail*.

- **DISTRIBUCIÓN:**

La empresa recibe sus pedidos a través de distintos canales:

- Vía Correo electrónico de dirección, de administración y de compras.
- Vía telefónica: teléfono fijo de administración, de pedidos, móvil dirección, móvil administración y móvil comercial.
- Vía WhatsApp: tanto el de los directivos, como el de administración y comercial.
- Excepción: *Seres.net*, es la plataforma utilizada por Mercadona y Carrefour. En esta se actualizan los pedidos a su programa interno, la única vía digitalizada de la que disponen.

Una vez reciben los pedidos, de forma manual, los traspasan a su programa interno; Ten. Así pueden crear el albarán para proceder con la preparación del encargo.

En cuanto a su distribución, consta de una actual y renovada flota de vehículos refrigerados y de un personal responsable para la correcta y eficaz distribución de los productos. Ésta se hace a nivel autónomico, gracias a sus cámaras frigoríficas pueden asegurar que los productos llegarán a los clientes con su temperatura adecuada, sin romper la cadena del frío en ninguno de los procesos (entre 2°C y 4°C).

- **PROMOCIÓN:**

La confianza siempre ha sido la base de las ventas, no basta con darse a conocer, también han de conseguir que confíen en la empresa. La empresa usa la prueba social, es decir, muestra que la solución que ofrece ya ha funcionado a otras personas. Para ello, usa las redes sociales, colgando fotos de clientes disfrutando de sus productos, ya sea en casa, de picnic, en la playa, etcétera. Como podemos ver en la siguiente imagen, un claro ejemplo de esta estrategia de confianza.

Además, para conseguir crear visibilidad, reconocimiento de marca y, sobre todo, reforzar el *engagement*. La empresa hace una combinación entre los medios publicitarios tradicionales y los digitales, ya que considera igual de importante tener presencia en redes sociales como en eventos presenciales, que han sido su esencia des de siempre. (Jaume Sans, 2022)

La empresa Salses Fruits centra la comunicación, campañas y relación con sus clientes a través de:

- **Publicidad en la cadena de radio HIT103** de la zona de Tarragona: Dispone de un anuncio que se emite en la cadena de radio de su zona de mayor impacto, pues es dónde más consumidores tienen.
- **Carteles publicitarios** distribuidos en varios puntos de la zona de Tarragona: además, disponen de carteles publicitarios de grandes dimensiones en algunas rotondas, como es el caso de la ciudad de Tarragona.
- **Publicidad en sus redes sociales:** también hacen varias campañas en las redes sociales, en las que promocionan sus productos mostrando sus varios usos con recetas, ya sea hechas por ellos mismos o ideas de sus propios consumidores. De manera que comparten las imágenes que los clientes suben a internet sobre sus productos o las recetas que han elaborado con ellos para así promocionar la marca.

Figura 4. Publicación Instagram empresa. Fuente: Salses Fruits, S&P



- **Sorteos:** De vez en cuando, hacen sorteos basados en sus productos, ofreciendo como premio un lote de su catálogo.
- **Promoción de eventos:** Participan en eventos relacionados con sus productos, como es la Diada de la Calçotada de Valls, ya que se corresponde a la temporada que les proporciona una de sus mayores ventas, que es la Salsa de Romesco. En estos eventos, dan a conocer sus productos ofreciendo lotes y proporcionando camisetas con el logotipo de la empresa. Además, también promocionan eventos de la zona, como carreras o partidos de fútbol.
- **Participación en ferias:** Acuden a ferias de toda la comunidad donde promocionan sus productos en puntos de información.

Figura 5. Directivos de la empresa en la Feria Alimentaria de Barcelona, 2022. Fuente: Instagram Salses Fruits



- **Rotulación de su flota de vehículos.**

5.3. Análisis de los clientes

La empresa dispone de ciertos clientes con una relación comercial de hace tiempo, con los que ha fortalecido su fidelidad gracias a ofrecer un buen servicio, escuchando sus necesidades y satisfaciéndolas lo mejor que ha podido.

La empresa distingue entre dos tipos: (Jaume Sans, 2022)

- **Business to Business:** las empresas adquieren sus productos para actuar como distribuidoras de estos. Las más importantes son: Mercadona y Carrefour (a nivel nacional), Consum (València i Catalunya), Bonpreu, Fraga, Condis, Spar, entre muchos más. También operan con comercios de proximidad y al detalle como, por ejemplo, cooperativas, carnicerías, verdulerías, etcétera. Además, hay gran demanda por parte de hostelería y restauración, sobre todo de la gama de salsas, cremas y gazpachos.
- **Business to Consumer:** el consumidor final, quien adquiere directamente el producto a la empresa. Es decir, no hay una empresa intermediaria en la distribución. El consumidor puede acudir a la tienda de la fábrica y adquirir los productos.

Sin embargo, han restringido mucho este modelo dado que supone conflictos con el anterior. Pues el consumidor dejó de acudir a los pequeños comercios porque podía obtener mejores precios en fábrica.

5.4. Análisis de la competencia

Sus principales competidores son los que ofrecen productos sustitutivos dentro del mismo sector y en el mismo ámbito geográfico. Entre ellos, podemos encontrar empresas como Salses Ferrer, Chovi y Bo de Debò.

Es el nivel de competencia más alto. Las empresas ofrecen sus productos al mismo mercado utilizando los mismos canales de distribución. La diferenciación de productos es poca o nula y, además, el público objetivo es el mismo.

En el cuadro se pueden observar las principales diferencias y similitudes entre las empresas competidoras. Todas ellas operan en el mismo sector y en el mismo ámbito geográfico. El único punto que las diferencia es la promoción que hacen de sus productos. Por tanto, para incentivar que los posibles consumidores acudan a una empresa u otra, es mejorar los canales a través de los cuales se anuncia la empresa.

DIFERENCIAS DE SALSAS FRUITS CON SU COMPETENCIA DIRECTA

				
MISIÓN	Producto fresco y artesano, de la tierra.	Producto fresco y artesano, de la tierra.	Productos para todas las necesidades.	Calidad y tradición gastronómica
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Cataluña y puntos concretos del país.	Cataluña y puntos concretos del país.	Nacional	Cataluña y puntos concretos del país.
PRODUCTOS	Salsas, gazpacho, picada, cremas y platos cocinados	Salsas, aderezos y cremas	Salsas	Platos cocinados y gazpacho
DISTRIBUCIÓN COMERCIAL	B2B	B2B	B2B	B2B
Página web	Sí	Sí	Sí	Sí
Venta online	No	No	No	No

Tabla 2. Comparativa de Salsas Fruits con su competencia. Fuente: Elaboración propia

5.5. Marketing digital de Salsas Fruits S&P

5.5.1. Externalización marketing digital de la empresa

Salses Fruits cuenta con la empresa TGDigital, una agencia de publicidad que gestiona y crea contenidos en las redes sociales, páginas web y realización de diseños gráficos, para llevar el proceso de marketing digital de la empresa. Salses Fruits vio la necesidad de mejorar y llevar al siguiente nivel su página web y sus campañas publicitarias, dado que la persona a cargo no disponía de los conocimientos necesarios. Es más, vieron que con el cambio conseguirían, y han conseguido, reducir en costes, mejorar su marketing digital y publicidad tradicional, y optimizar sus recursos. (Jaume Sans, 2022)

Para conseguir información hemos entrevistado a las encargadas del marketing digital de la empresa. Llevan toda la comunicación, online y offline; las redes sociales y el mantenimiento de la página web, donde se encargan del *packaging* de los productos y la imagen gráfica, actualizaciones, entradas de blog... además de la *newsletter*, promociones, ferias, publicidad digital (*adwords* y RRSS) y publicidad tradicional (radio y prensa). (Maria Macedo y Anna Serra, 2022)

5.5.2. Web corporativa

La página web de la empresa está diseñada tanto en catalán y en castellano. Ésta dispone de seis secciones más el buscador. (Anexo 1, figura 1) Si indagamos en su web, vemos una sección que muestra la estructura detallada de la dirección de la empresa, así como sección de noticias y un apartado destinado a las recetas.

En la sección de productos se pueden encontrar la mayoría, aunque no todos, de los productos que ofrecen y su información, así como los formatos que pueden escoger al comprarlos. Además, indican las instrucciones de conservación de los alimentos. Es lo más parecido a un catálogo que se puede encontrar de la empresa. (Anexo 1, figura 2)

En la sección de recetas, encontramos una infinidad de ideas para cocinar sus productos. En este apartado incentivan la publicación platos elaborados con sus productos en las redes sociales, para darse visibilidad. (Anexo 1, figura 3) Otra de las secciones es el formulario de contacto con la empresa, a través del cual pueden conocer las necesidades de los clientes y mejorar las relaciones con su público.

No ofrecen la posibilidad de realizar los pedidos de manera virtual a través de dicha web, concepto que se ha vuelto necesario para muchos consumidores, después de la pandemia, por lo que creemos relevante destacar la falta de dicho componente.

“No es fácil crear este nuevo servicio, pero ellos ya tienen un lugar en el mercado actual. Con un buen planteamiento, se podría hacer la transformación digital.” (Maria Macedo, 2022) *“Se tendría que analizar muy bien con la situación actual. Al disponer de página web la inversión sería menor que empezar de cero.”* (Anna Serra, 2022)

En las entrevistas destacan la falta de la propuesta de valor de la empresa y sus productos. Creen que el diseño del *landing page* no es suficientemente gráfico y visual, el contenido no es claro ni está organizado. Esto causa que el usuario no conozca de una manera rápida y fácil a la empresa, sus productos y su misión. (María, 2022)

5.5.3. Posicionamiento SEO y SEM

En el caso de la empresa objeto de estudio, hemos comprobado que, buscando palabras clave como son “empresa salsa romesco” o “empresa salsa alioli” no se encuentra en los principales resultados que ofrece el motor de búsqueda (ver Anexo 1, figura 4 y 5). Sin embargo, sus principales competidores aparecen liderando los resultados. En cambio, sí que aparece una vez introducimos “empresa salsa calçots” o bien “gaspatxo empresa” (ver Anexo 1, figura 6 y 7). Aunque Ferrer sigue liderando dicho resultado.

Con esta afirmación, podemos comprobar que el SEO más trabajado de la empresa son las palabras “calçot” i “gaspatxo”, por lo que aparece en la búsqueda de los potenciales compradores y clientes una vez realizan la indagación de este producto. Sin embargo, destacamos el buen resultado obtenido respecto al producto de la picada de ajo y perejil. Los resultados que aparecen hacen referencia al producto de Fruits S&P, sin embargo, no aparece su página web en ninguno de ellos. Pues, las posiciones las ocupan sus clientes. (ver Anexo 1, figura 8)

Podemos observar que en ninguno de los casos hay una estrategia SEM aplicada, pues Google lo indica con el término “anuncio”. De manera que su competencia está mejor posicionada orgánicamente, logrando mejor visibilidad y eficacia en dicha estrategia.

5.5.4. Redes sociales

La empresa objeto de estudio dispone de distintas redes sociales, concretamente; Instagram, Facebook, Twitter y LinkedIn. El hecho de tener presencia en las redes sociales les ha permitido captar nuevos clientes e implementar tácticas de fidelización. Actualmente, toda la gestión de las redes sociales la lleva la misma empresa que ha cogido el relevo a la página web, TGDigital.

De todas ellas cabe destacar su Instagram, pues es donde más interacciones tienen con los usuarios y consiguen muchas visualizaciones. Además de ser una de las principales fuentes de información y comunicación con sus clientes, a través de mensajes y comentarios.

Hemos podido entrevistar a la empleada de TGDigital que lleva el marketing digital de Fruits S&P, Anna Serra Tarrés. Explica algunas de las funciones que realiza; publicaciones diarias, asegurando un contenido de calidad y fidel a los valores de la empresa, la gestión de los comentarios, o el mantenimiento de la página web, entre otras. Pero, la más relevante es la gestión de los mensajes que reciben en redes sociales. Gracias a dichas plataformas pueden tener un contacto más cercano con sus consumidores finales. Ha destacar que, de todas las dudas que plantean los usuarios, dónde encontrar los productos de la empresa, los puntos de venta, es la que más se repite constantemente.

De las funcionalidades que ofrece la plataforma de Instagram, no hace uso de Instagram Shop por qué no tienen eCommerce, requisito necesario para dicha implementación. Sin embargo, sería beneficioso para la empresa tener el escaparate de Instagram Shop, le ofrecería un catálogo más interactivo y con mayor usabilidad que el que tienen en la página web. (Anna Serra, 2022)

5.6. Identificación de las áreas de mejora: análisis DAFO

Gracias a la información recopilada anteriormente en el marco teórico, las entrevistas e indagación literaria. Así como la información extraída con la observación participativa por una de las investigadoras, Judit Banús, al trabajar en la empresa. Se ha identificado, a modo de síntesis y mediante la herramienta DAFO, la situación actual del entorno y de la empresa objeto de estudio:



Tabla 3. DAFO de las áreas de mejora de Salses Fruits. Fuente: elaboración propia

DEBILIDADES:

- **Mala gestión en la entrada de pedidos.** No tienen una organización marcada para la gestión de pedidos. Disponen de demasiados canales para recibir dichos encargos, responsabilizando de su traspaso al programa interno a cada persona que los recibe. La mayoría de los encargos son vía telefónica, lo que supone una atención constante a las llamadas y la digitalización de la información recaudada. Tan solo dos clientes disponen de un procedimiento más automatizado, aunque es externo a la empresa. (Judith Banús, 2021) (Jaume Sans, 2022)
- **No está tecnológicamente avanzada:** el proceso de embalaje y etiquetaje es casi todo manual, lo que alarga la preparación de pedidos. (Judith Banús, 2021)
- **Productos con baja caducidad.** Al ser productos refrigerados y no congelados o de conserva, suponen ciertas dificultades al comercializarlos. El transporte es específico y no pueden tener demasiado stock.
- **Limitaciones de modelos de venta: o B2B o B2C:** no dispone de un canal de venta directa a los consumidores finales, dados los conflictos que le generan con las empresas. Al **no tratar directamente con el consumidor final**, es difícil influenciar la compra de sus productos y ver las necesidades de éstos. Necesita buscar alternativas para llegar a sus potenciales clientes y fidelizar los actuales.

- **Carencias de la web corporativa:**

No ofrece una propuesta de valor bien definida. Tan solo da a conocer un poco la trayectoria de la empresa y algunos de los productos que ofrece. (Maria Macedo, 2022)

No cuentan con el canal de venta online. La empresa no ha hecho un estudio de mercado, sin embargo, los intentos de implementar un e-commerce fueron sin éxito, por la falta de mercado.

Mal posicionamiento de SEO y SEM. No aparece en los primeros resultados, aun y no haber ninguna empresa que use el SEM. Pues, sus competidores disponen de mejores posiciones y eso lo deja con una desventaja y desaprovecho de una buena herramienta.

- **Baja visibilidad de sus redes sociales.** Están presentes en todas las redes sociales, pero, hasta hace poco no tenían una fuerte visibilidad. (Anna Serra, 2022)

Funcionalidades de Instagram en desuso. Aunque no puedan disponer de Instagram Shop (Anna Serra, 2022), sí que tienen la opción de “Instagram Guide”.

- **Necesidad no satisfecha del consumidor:** No hay información de los puntos de venta donde encontrar sus productos. Reciben una gran cantidad de consultas para saber dónde comprar sus productos. (Anna Serra, 2022)

AMENAZAS:

- **Competencia más directa,** Salses Ferrer, Chovi y Bo de Debò, quienes producen el mismo producto, distribuyen en los mismos entornos y siguen la misma estrategia.
- **Comportamiento cambiante de los consumidores:** Debido a la pandemia, el comportamiento del consumidor ha evolucionado y las compras online durante el confinamiento aumentaron drásticamente. (News, 2021)
- **Continua innovación.** Muchas empresas han tenido que adaptarse a la venta online desde la pandemia. Dentro de este contexto, las pymes han experimentado una evolución dado que se han podido ofrecer alternativas a la “compra normal” o a la opinión/reputación de la empresa y sus productos. (Algoratma, s.f.)
- **Problemas en el suministro de materia prima.** Hechos como la guerra de Ucrania hicieron que la empresa sufriese escasez de ingredientes, hecho que impidió encontrar la materia prima y casi parar la producción. (Jaume Sans, 2022)
- Los continuos **cambios en las leyes y normativas** respecto a la venta de alimentos.

FORTALEZAS:

- **Experiencia de los directivos** que han visto nacer y crecer el negocio familiar.

- **Misión, visión y valores bien marcados:** proporciona una correcta dirección de la organización y sus prioridades. Su compromiso con el territorio, entorno familiar, productos de proximidad y de la tierra... se reflejan en la empresa y sus procesos.
- **Equipo humano con experiencia y trayectoria en la empresa:** muchos de los trabajadores empezaron cuando la empresa se trasladó a su nave. Y muchos de los otros son familiares de éstos, como una de las investigadoras. (Judit Banús, 2022)
- **Soluciones integrales a las necesidades del cliente:** en adaptación de precios y oferta de rappels. Además de adaptarse a sus requerimientos digitales, como el caso de Mercadona y Carrefour. (Jaume Sanas, 2022)
- **Producto de calidad, artesanal, fresco y de proximidad.** No están sometidos a tratamientos agresivos ni llevan aditivos o conservantes para conseguir una mayor caducidad. Con proceso artesanal y usan alimentos de proximidad y de calidad.
- **Cumplimiento de la normativa alimentaria.** Tal y como se incluye en el reglamento nº1169/2011, la empresa cuenta con las especificaciones necesarias para el correcto etiquetado de sus productos. La especificación de la cantidad neta, el número de ingredientes, así como la fecha de duración mínima. (Jaume Sans, 2022)
- **Externalización del marketing.** Cuenta con una empresa especializada que lleva a cabo la gestión de la página web y redes sociales. Permite la profesionalización del marketing digital, además reducir los gastos operativos y poder centrarse en la gestión de la propia empresa, entre otras. (Ana Arroyo, 2021)
- **Poder de negociación con los proveedores estable.** Las relaciones con los proveedores son duraderas y de confianza, dado su proximidad y su historia juntos. La mayoría son agricultores, los que dependen en gran parte de las ventas que le realizan. (Jaume Sans, 2022)
- **Crecimiento constante:** centrándose en la diversificación de su mercado y en aumentar sus productos en el catálogo. (Jaume Sans, 2022)
- **No dependen de un segmento de clientes en concreto:** Los productos que ofrece la empresa pueden ser comprados por cualquier tipo de usuario. Es decir, pueden diversificar sus riesgos con diferentes productos, **adaptándose a los gustos de diversos consumidores**, jugando con las recetas y los ingredientes (Jaume Sans, 2022) Entienden las distintas necesidades de los consumidores e intentan satisfacerlas. Ejemplo: introducción de hamburguesas veganas en su catálogo.

OPORTUNIDADES:

- **Evolución de las TIC en marketing digital.** La empresa tiene la oportunidad de centrar sus canales de venta a través de las tecnologías, ahorrando tiempo y costes.

La **externalización del marketing digital** les abre las puertas a nuevas herramientas, como la **venta online** y funcionalidades que vayan apareciendo, gracias a la experiencia y conocimientos de los profesionales. (Ana Arroyo, 2021) **El e-commerce** abre un amplio abanico de posibilidades de venta a la entidad. De este modo, podría empezar a vender a todo el territorio, tal como hacen sus competidores, a un coste más bajo. (Kotler y Armstrong, 2008) Además, dispone de **subvenciones** destinadas a la mejora de las empresas para implementar la venta online, como es el Kit Digital. (Prados, 2022)

- **El cambio de los consumidores respecto a uso de las redes sociales**, que buscan una cercanía a las empresas y los servicios que ofrecen. Así pueden observar el producto, saber que la empresa está actualizada y seguir sus pasos para estar atentos a las novedades. (GraciAds, 2021)
- Disponer de **Instagram shop y guía**, ya que ningún competidor del sector cuenta con ello. Lo que le permitiría diferenciarse de la competencia, ya que sería la única empresa del mercado con estas herramientas. (García, 2021)

6. CONCLUSIONES PARCIALES

Seguidamente, se elabora el reporte con el diagnóstico del problema y su planteamiento.

6.1. Diagnóstico del problema

Se ha observado que Salses Fruits S&P es una empresa consolidada, que goza de una buena base y amplia experiencia adquirida en su trayectoria. Es gracias a la misión, visión y valores bien definidos lo que le permite dirigir a la organización hacia sus prioridades. Así como la experiencia de los directivos y de su equipo humano, propiciando el ámbito de trabajo familiar.

Tienen claro el tipo de producto que quieren vender; de calidad, artesanal, fresco y de proximidad. Sin dirigirse a un segmento concreto del mercado y adaptándose a las preferencias y cambios del consumidor. Esto les permite un crecimiento constante, de diversificación de mercado e incorporaciones en el catálogo. Pese que el sector alimentario está muy regulado y controlado, cumplen con todas las normativas para la comercialización de sus productos.

PROBLEMA 1: La deficiencia de su sistema de gestión de pedidos. Este no tiene una organización marcada y recibe información de demasiados canales, lo que dificulta el proceso de datos y tramitación de encargos. Además del desorden, no está automatizado, lo que implica una gran inversión de tiempo y recursos humanos, junto al elevado riesgo de errores manuales, cuando podría optimizarse y ser más eficiente.

Por lo que al marketing se refiere, aun y disponer de las ventajas de la externalización, tanto digital como tradicional, se ha observado que no sacan provecho de todas las funcionalidades que ofrece. Las carencias más relevantes que se han averiguado:

PROBLEMA 2: La página web no ofrece una propuesta de valor concreta y bien definida. Su finalidad de informar sobre la empresa no está bien desarrollada; El catálogo de sus productos no es completo; Diseño gráfico poco visual; Contenido difuso y desorganizado. Es decir, no cumplen con el objetivo ya que al usuario le es difícil conocer a la empresa de manera rápida y sencilla.

PROBLEMA 3: No hay un buen posicionamiento de SEO y SEM, lo que les coloca en desventaja respecto a sus principales competidores más directos. Además, sus propios clientes tienen mejor SEO de sus productos que la misma empresa.

PROBLEMA 4: Aún y el avance en las TIC, la empresa no dispone de venta online. Dado que ya disponen de página web, la inversión inicial no sería tan importante. Sin embargo, los profesionales indican que sería necesario un estudio de mercado y reorganización de la logística, así como nueva creación de contenido y un cambio de estrategia para poder implementarlo. A pesar de no haber hecho un estudio de mercado, los varios intentos fallidos de la empresa de establecer la venta online reflejan una problemática en su aplicación. Después de valorar dicha información, se concluye que se debe a la falta de mercado, debido que el consumidor final no comprará las cantidades suficientes para hacer viable la compra, tanto para el como para la empresa.

Aún y así, se ha observado que es un problema del sector, pues su competencia más directa tampoco dispone de dicha herramienta. Dado la naturaleza de su negocio, producir y distribuir productos frescos de baja caducidad, tienen ciertas limitaciones en la logística y transporte de sus mercancías.

PROBLEMA 5: La empresa necesita fortalecer la relación con los consumidores finales y fidelizarlos, sobre todo dada su falta de interacción con ellos al ser B2B. Dada la evolución e innovación de las redes sociales, ofreciendo herramientas nuevas para las empresas, tendría que ser capaz de adaptar su marketing digital a dichos cambios. Aun así, al estudiar las redes sociales se ha detectado que tienen una baja visibilidad aún y ser gestionadas por profesionales, lo que les ha permitido mejorar su contenido y ha incentivado las interacciones con los usuarios. De nuevo, los profesionales indican posibles mejoras en contenido e imagen, así como la imposibilidad de usar la herramienta de Instagram Shop, debido a la falta de un e-commerce.

PROBLEMA 6: El análisis refleja una necesidad de información por parte de los consumidores, debido al desconocimiento de los puntos de venta de la empresa o las distribuidoras que ofrecen sus productos. Es importante señalar que en la actualidad y más aún en época de pandemia, sus clientes intentan ubicar a la empresa por la página web y realizar sus pedidos por email o teléfono para establecer las especificaciones del producto, lo cual da cuenta que no maneja una estrategia comunicacional efectiva, tampoco aplican tácticas de marketing digital agresivas que le permita afianzar su posicionamiento en el mercado.

7. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Del examen anterior se advierte que, pese a tener un modelo de negocio bastante claro y consolidado, **no dispone de una gestión eficaz de los canales de venta**, ya sea directa o indirectamente con el consumidor final.

Por un lado, la **desorganización en los canales de venta** le causa deficiencias en sus procesos de gestión de pedidos y dificulta la optimización de su negocio en global. Por otro lado, **la web corporativa no cumple con su objetivo** de acercar los productos y la empresa al consumidor, además de no estar posicionada con ventaja respecto a su competencia. A su vez, junto con la falta de difusión de información sobre los puntos de venta, hace difícil la captación de nuevos clientes y fidelización de los actuales. De igual manera, no le es viable la aplicación de un e-commerce orientado al consumidor, ocasionando la incapacidad de implementar Instagram Shop. De manera que no puede emplear dichas herramientas para estimular las relaciones con los consumidores finales.

Así es dable llegar a la conclusión de que, dadas las oportunidades que brinda el marketing digital y las TIC a las pymes, la empresa tiene la posibilidad de crecer a nivel empresarial, mantener su vigencia en el mercado y generar un vínculo más cercano con su público objetivo. Mediante esta herramienta, la empresa podría centrar sus canales de venta a través de las tecnologías, por lo le permitiría ahorrar tiempo y costes de gestión. Simplemente se ha de encontrar la opción más adecuada para su negocio.

8. PROPUESTAS DE MEJORA

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA: La empresa investigada presenta **deficiencias de gestión en sus canales de distribución**. Por una parte, se ha detectado un desorden y poca optimización en la gestión de entrada de pedidos. Por otra parte, aún y disponer de web corporativa y externalización de su marketing digital, no hace un uso eficiente de las herramientas ofrecidas, **insatisfaciendo las necesidades del consumidor final**.

8.1. Estrategias

Del análisis situacional de la empresa, se ha diseñado un plan de mejora para la entidad, que le permita seguir creciendo en el mercado. Para ello, se han desarrollado dos estrategias de mejora (véase también Anexo 9):

1. Comercio electrónico B2B integrado al ERP: automatización gestión de pedidos

Mediante la implementación de un comercio electrónico B2B integrado al ERP se quiere **solucionar la descentralización del canal de venta**, reduciendo la entrada de pedidos, al menos, en dos canales. Hasta ahora, nutrir de información su ERP ha supuesto una cuantía notable de trabajo. Automatizando el proceso, se pretende evitar la duplicación de trabajo, reducir los errores manuales, agilizar los trámites administrativos... Gracias a la externalización del marketing, la empresa dispone de asesoramiento profesional y acceso a las mejores tecnologías, lo que facilitará la aplicación de la propuesta.

2. Fortalecer web corporativa y redes sociales:

La web corporativa de la empresa no cumple con su finalidad. Por tanto, se ha de añadir una propuesta de valor bien definida, con un contenido más claro, visual y organizado, respondiendo a las necesidades de los consumidores. Además de conseguir una mayor interacción con el consumidor final mediante el uso de las herramientas de Instagram.

Para ello, dada la falta de información sobre los puntos de venta de la empresa, se propone la **implementación de un mapa interactivo** que refleje las distintas tiendas que ofrecen los productos de la empresa. Además, se informaría de los horarios de cada tienda. Adicionalmente, la incorporación de la herramienta **Instagram Guide** en su red social le permitiría ofrecer un contenido más organizado y llamativo, mejorando la imagen y usabilidad de su perfil. Además de poder disponer de un “catálogo” de sus productos en la plataforma que tanto auge ha conseguido.

De esta estrategia la empresa consigue remediar la falta de propuesta de valor y consigue una mayor interacción con el consumidor final. Es más, se posiciona ventajosamente frente a su competencia, pues no disponen de ninguna de las dos funciones propuestas.

9. PLAN DE ACCIÓN

El siguiente paso es formular el plan de acción. Ahora bien, dada la esencia académica del proyecto y la limitación temporal que supone, solo se ha considerado la de mayor importancia en estos momentos y que le permitirá seguir creciendo en el mercado; **Comercio electrónico para profesionales integrado al ERP.**

Después de todo, la segunda estrategia es de rápida y fácil aplicación, quedando en manos de la empresa externa de marketing. Lo que no supone un coste en recursos humanos ni económicos, sino que entra en dicho contrato.

COMERCIO ELECTRÓNICO B2B INTEGRADO AL ERP

El **objetivo** marcado en el plan de acción es **resolver la deficiencia en los canales de distribución de la entidad**: mejorar los procesos internos, automatizando las tareas para obtener mejores resultados en tiempo y satisfacer al cliente. Se han de optimizar recursos y proporcionar eficacia en su gestión de pedidos.

9.1. Funcionamiento

Se ha de definir bien el tipo de proyecto, pues no podemos asegurar el desarrollo de la propuesta según estaba concebido. Por lo que la plataforma y su infraestructura se ha de diseñar de manera flexible, para poder adaptarse rápidamente a los cambios que amenazan a la sociedad actual.

I. Diseño del portal y sus funcionalidades:

Dentro de la misma web corporativa, la empresa añade la herramienta de venta online con un portal privado, dirigida a profesionales. Constará de un área privada en la que se accederá a través de un usuario y contraseña. El portal seguirá teniendo un catálogo visible, pero sin precios, hasta identificarse.

El diseño ha de ser rápido y eficaz, orientado a las necesidades del cliente. Las empresas comerciales buscan rapidez, encontrar fácilmente los productos y hacer los pedidos el tiempo mínimo necesario. Teniendo en cuenta que la mayoría de los clientes ya conocen los productos, de entrada, se mostrarán pocos detalles. Así pues, el buscador ha de permitir la búsqueda por referencias para agilizar el proceso de compra.

Ofrecer un histórico de los pedidos realizados, para poder tener un mejor seguimiento y así, poder extraer y analizar los datos de cada cliente para futuros estudios de la empresa. Además, se podrá acceder fácilmente a las facturas u otros documentos comerciales. De forma que se reducirán los costes de administración y contabilidad.

La plataforma incluirá la opción de compra rápida o pedidos recientes, así como poder realizar pedidos programados. Se incluirán los descuentos y ofertas personalizados para cada cliente y avisos recurrentes de posibilidad de descuento al adquirir cierto volumen o variedad. Más aún, deberá de incluirse la opción de devolución y el apartado de incidencias. De este modo, se agiliza su tramitación, así como la creación de un historial de seguimiento de los clientes más críticos.

II. Integración con el software de gestión:

El e-commerce tendrá que adaptarse a los procesos del ERP, dado que es ahí donde se configura toda la política de precios, las condiciones de pago, las promociones, las generaciones de facturas y albaranes, etcétera. Esto permitirá reducir las problemáticas de stock, evitar la duplicación de tareas y automatizar procesos, compartir recursos e intercambiar datos. Es el último paso para poder tratar a cada cliente individualmente.

III. Formación de los trabajadores

Se ha de evitar la aplicación si no ha habido la previa formación, para que no suponga un obstáculo en su desarrollo. Se adoptará una actitud proactiva y una comunicación entre formador y trabajadores constante. Las lecciones estarán basadas en casos reales, prácticos y aplicables a la empresa. De este modo, se ha de conseguir comprendan cómo implementar el nuevo sistema y adaptar sus tareas a la rutina diaria.

IV. Comunicación a los clientes:

La comunicación se hará a través de una carta formal informando sobre la nueva herramienta a los clientes. Se aconseja empezar por los clientes que ya dispone la empresa y hacen pedidos recurrentemente. Dado que ya conocen sus productos, confían en la marca. Dada su cartera de clientes, se recomienda facilitar la herramienta a los clientes más grandes y los que realizan sus pedidos vía email. Dejando a un lado, por el momento, a los pequeños comercios y tiendas tradicionales, para asegurar que dispongan de mínimas nociones tecnológicas y evitar posibles conflictos.

9.2. Recursos necesarios y disponibilidad

Para poder proceder con nuestra propuesta serán necesarios una serie de recursos. La disponibilidad de los recursos es inmediata, de manera que la empresa podría empezar con la acción en el momento que quisiese.

- Colaboración y buena comunicación entre TenSolutions y TGDigital, para incorporar y sincronizar el programa ERP junto con el e-commerce.
- Participación de los empleados y su disposición al cambio. Además de la formación que se les dará a cargo de la empresa TenSolutions.
- La inversión en tiempo y recursos humanos, de la empresa y las subcontratadas.
- Inversión económica por parte de la empresa para diseñar e implementar el nuevo comercio electrónico. Aunque ésta no es demasiado elevada, dado que ya disponen de una web de partida y de un sistema ERP completo y con toda su información.

9.3. Identificación de riesgos y medidas preventivas:

Se hace una definición a priori de los riesgos que se controlarán durante la aplicación, así como marcar medidas preventivas y/o correctivas. De este modo, podemos minimizar los posibles efectos negativos de los riesgos en la ejecución práctica del proyecto. También hay que tener en cuenta que la aparición de algunos riesgos puede aumentar la probabilidad de que se desencadenen otros muchos otros, estableciéndose diferentes relaciones causa-efecto entre varios factores. Ésta es otra razón por la que la prevención es fundamental.

- **No adaptación de los empleados:** Se definirán las tareas, objetivos y responsables de forma concreta, diferenciando las fases entre sí. Se propone una formación adecuada previa, durante y después a la implementación.
- **Conflicto de los clientes** a la implementación debido al poco conocimiento tecnológico de alguno de ellos o la negativa a cambiar. Pues los cambios no son fáciles y, en este caso, podrían resultar poco intuitivos. Puede que lo intenten una vez o no tengan ni la iniciativa. De todas formas, se ha de escuchar y apoyarlos durante el proceso de transición. No se ha de perder en ningún momento la satisfacción de sus necesidades. Por ejemplo, si no saben utilizar la función de “pedido rápido” se les puede enviar un video explicativo tutorial o un artículo para guiarlos en el proceso.
- **Incidencias en la implantación:** Los primeros clientes en usar la herramienta son de mucha importancia, pues serán la solución de múltiples problemas. A medida que usen la plataforma es posible que surjan los primeros problemas. Sus experiencias y comentarios servirán para mejorar los procesos y su usabilidad. De éstos, se pueden crear historias basadas en su experiencia y usarlas para inspirar a otros clientes a cambiar al canal online.

9.4. Control de la mejora

Finalmente, para conocer y detectar errores o carencias en la propuesta de acción, se hará un seguimiento comparativo con la situación de la empresa, previa y posterior a la acción. Más concretamente, se estudiarán las variables:

- **Cantidad de compras recibidas** (distinguir entre compras online y tradicionales).
- **Retrospección de los clientes**, su opinión es primordial para ver posibles mejoras.
- **Variaciones en cantidades de recursos necesarios** o requerimiento de nuevos.
- **Inspeccionar el sistema automatizado** y la **integración** entre los dos programas.

- **Revisar los informes de uso y comportamiento**, para identificar aquellos clientes que aún no utilizado la plataforma. Observar si han seguido llegando sus pedidos por el canal antiguo. En ese caso, se ha de contactar con ellos para comprender y ayudarlos a superar los desafíos.
- **Efecto en el personal de la empresa**; observar la productividad y los cambios que ha supuesto, así como comprobar la correcta adaptación al nuevo método. Se valorará las opiniones de los trabajadores mediante un cuestionario a toda la plantilla, aunque no se vean afectados directamente.

Una vez delimitados los objetivos y propuestas las soluciones, se comunicarán a la dirección de la entidad para su evaluación interna y valoración. Se hará a través del “informe de mejoras”, presentando los beneficios de la propuesta y los costes.

10. IMPLEMENTACIÓN DE LA ACCIÓN:

Consideraciones técnicas: Esta fase es el momento crucial del estudio, representa la finalidad por la que se desarrolla el proyecto de investigación-acción: intervenir en la empresa estudiada e implementar las propuestas para modificar su realidad.

10.1. Comunicación a la dirección de la empresa

El primer paso del plan de acción es transmitir nuestros hallazgos y propuestas para solventar las problemáticas a la empresa. Para ello, se ha comunicado a través de un “Informe de Mejoras”, este informe puede encontrarse en el anexo 7.

De ello se ha obtenido la retrospcción de la entidad, por parte de dirección. Se desprende que la implementación de mejora queda en evaluación, junto con la empresa de ERP y la de marketing digital. De las valoraciones obtenidas entre ambas, se toma la decisión sobre la acción. En efecto, la empresa toma la decisión de seguir adelante con la implementación de dicha herramienta.

10.2. Acción:

Una vez comunicada a la empresa la acción de mejora y su decisión de iniciarla, Salses Fruits junto con TenSolutions y TGDigital, han llevado a cabo el inicio de la plataforma de ventas B2B. (ver Anexo 1, figura 9)



Figura 6. Inicio de sesión de la plataforma. Fuente: eCommerce de Salses Fruits.

La dirección decidió implementarlo directamente a todos los clientes, por lo que a través del correo electrónico de cada cliente se facilitaron las indicaciones para poder acceder. (ver Anexo 1, figura 10) Tanto el correo electrónico de la empresa como una propia contraseña individual son las credenciales para poder acceder a la plataforma.

Una vez se accede a la plataforma, ofrece la opción a cada cliente de realizar la búsqueda de productos que deseen adquirir, ya sea a través de las marcas de éstos o por categorías. De esta forma permite agilizar y guiarlos en el proceso de compra.



Figura 7. Página de inicio del eCommerce.
Fuente: plataforma de ventas Salses Fruits.

A su vez, todos los usuarios pueden acceder al menú proporcionado para gestionar sus compras. Desde él, se permite visualizar todas las interacciones disponibles, ya sea acceder a la compra en proceso como las ofertas que ofrece la empresa. En el apartado de “les meves comandes”, permite obtener las facturas correspondientes a los pedidos anteriores, así como hacer un seguimiento de los pendientes.

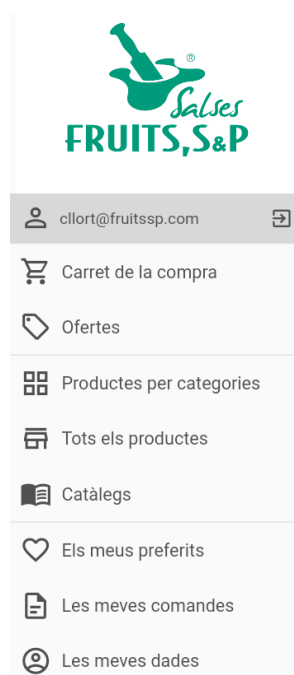


Figura 8. Menú del eCommerce de Salses Fruits. Fuente: plataforma de ventas de Salses Fruits

Se debe destacar que, tal y como hemos mencionado en puntos anteriores, en la página web corporativa destinada a todos los usuarios y potenciales clientes, los artículos no se muestran con su precio. En cambio, en la plataforma de compras, está detallado para proporcionar información total sobre los productos.

Cristina Llort (2022), comercial y administrativa, clarifica el funcionamiento de los pedidos (ver Anexo 9): “Dado que el pedido se genera a partir del correo electrónico profesional de cada cliente, les indica su precio único. Así como, en caso de disponer de algún descuento anual o por pedido, el precio le saldrá personalizado a cada uno”.

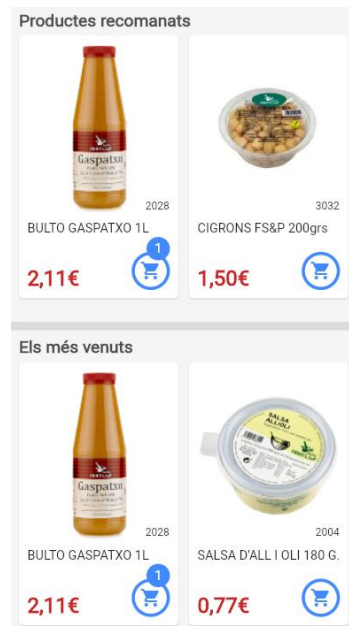
Como podemos observar en las fotografías, además de la posibilidad del catálogo, la misma web recomienda productos en función de las compras realizadas anteriormente, así como sus productos más vendidos.



Figura 9. Catálogo de productos de Salses Fruits. Fuente: plataforma de ventas de Salses Fruits.

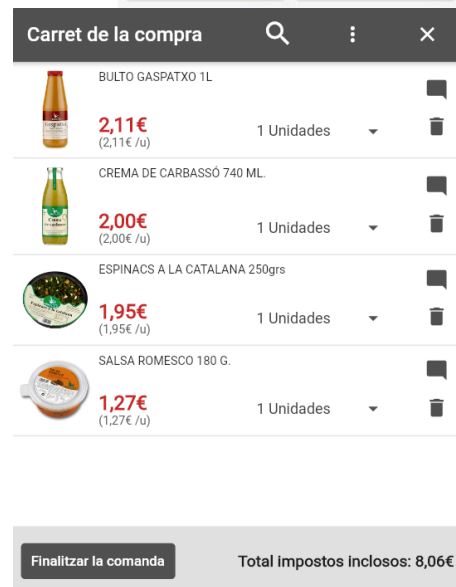
Al acceder a la información de un producto se ha seguido con el plan de acción, poniendo solo la información más relevante. Se indica las unidades que hay en el carrito de compra, el precio personalizado y la referencia del producto. Sin embargo, aún no disponen de la opción de “compra rápida” o “compras recientes”. Aunque el propio directivo ha decidido implementarlo y están diseñándolo junto con las empresas profesionales de marketing y ERP.

Figura 10. Productos recomendados de Salses Fruits. Fuente: plataforma de ventas de Salses Fruits.



Finalmente, una vez realizado el pedido, se envía automáticamente un correo de confirmación al cliente para confirmar la compra. Y, seguidamente, se notifica mediante el sistema ERP de la entrada de un nuevo pedido y toda su información. Con lo que, des de administración proceden a su preparación y posterior entrega.

Figura 11. Carrito de compra de Salses Fruits. Fuente: plataforma de ventas de Salses Fruits.



De manera que, aún y estar delante del inicio de dicha herramienta, podemos observar que han seguido los pasos pautados en el plan de acción, así como las posibles oportunidades de las que disponen para mejorar su sistema y satisfacer aún más a las necesidades de sus clientes. Seguidamente, detallamos con más precisión los datos obtenidos de la aplicación de la acción.

10.3. EVALUACIÓN: Observación y Reflexión

Al implementar la acción, hay riesgo de alteración de los resultados. Para poder evaluar la acción, se ha realizado una entrevista de seguimiento con el director para entender los cambios y su nueva situación, así como un seguimiento semanal mediante conversaciones informales. La empresa también ha realizado su propio seguimiento, con encuestas a los clientes y trabajadores; observación participativa; entrevistas informales con los profesionales; y análisis interno de los datos. Los resultados nos son comunicados posteriormente en dicha entrevista. A destacar que, debido a la limitación temporal, no se ha podido observar su pleno funcionamiento durante el tiempo necesario para sacar conclusiones firmes.

Para empezar, de las pautas diseñadas en el plan de acción, la empresa siguió sus instrucciones, sin embargo, decidieron optar por la implementación total a sus clientes. De ello, se observa que sí que ha supuesto un conflicto para ciertos clientes. Los clientes críticos, definidos como aquellos con pocas nociones tecnológicas, han actuado como se había previsto, siguiendo sus métodos tradicionales de compra. A su vez, las dos empresas que ya disponían de una plataforma para pedidos no han querido cambiar sus sistemas. **De manera que no se ha podido implementar la acción al 100%**. Para intentar incentivar dichas actualizaciones en los métodos, se propone ofrecer promociones exclusivas o descuentos solo habilitados en dicha plataforma.

A partir de la encuesta de satisfacción para obtener una retrospcción de los clientes, se ha comprobado la buena usabilidad del programa para los clientes, aunque no ha recibido todas las respuestas aún. Los clientes tienen una buena experiencia, han conseguido hacer sus pedidos con los precios a medida, rapidez y sencillez de la interfaz y menos complicaciones en el seguimiento de las transacciones.

No ha habido una variación en la cantidad ni volumen de pedidos entrados. Sin embargo, se ha detectado que la mayor parte de clientes que realizaban sus pedidos vía telefónica, no han traspasado al comercio online.

El personal de la empresa ha manifestado una mejora en sus tiempos de procesamientos de pedidos, según nos informa la dirección. Aún y no haber conseguido una participación de la totalidad de los clientes, más de la mitad han trasladado sus pedidos a la web. Esto ha reducido la acumulación de correos, llamadas, mensajes y demás. De manera que han conseguido aumentar su productividad. Les ha permitido tener más recursos, espacio y organización para la realización de sus otras tareas. El personal afectado indirectamente por dicha acción ha observado una agilización en sus operaciones, gracias a la mayor rapidez en la transmisión de información de pedidos.

Se consigue integrar los procesos de facturación y contabilidad. La automatización de dichas tareas permite ganar tiempo para invertirlo en otras operativas. Además, no han necesitado de inversiones excepcionales y los recursos necesarios estaban ya a su disposición. Además, la implementación le ofrece a una futura expansión a mercados globales, facilitando la gestión en cambios de divisa e interacciones más sencillas.

Por tanto, gracias a la propuesta y posterior implementación, se ha conseguido automatizar la gestión de pedidos, optimizando recursos y mejorando su eficacia. Además, la centralización de datos obtenidos en las ventas electrónicas se transforma en conocimientos para la empresa.

11. RESULTADOS

Iniciamos un proyecto que se conformó con el objetivo de proporcionar una mejora en el marketing digital de la entidad a través de la implementación del e-commerce dirigido al consumidor, para facilitar la gestión de sus ventas. Se estableció un Marco Teórico y Metodología para realizar la investigación. No obstante, al analizar sobre la información recopilada, se observó que la situación problemática figurada no era la existente.

El análisis y conclusiones de los resultados obtenidos revelaron carencias y malas praxis en el canal de distribución de la entidad, ocasionando el establecimiento de una nueva problemática. De manera que los objetivos marcados en un inicio se vieron reformulados durante el proceso. Más concretamente, se observó desorden y descentralización en el canal de ventas, un proceso demasiado manual y consumo de recursos excesivos. Cabe añadir que, al indagar en su web corporativa y redes sociales, se revelaron algunas inquietudes del consumidor final y desaprovecho de herramientas a su disposición.

En ese contexto, se reformuló la idea inicial y se tuvo que reelaborar el plan de trabajo, adaptado a la nueva situación problemática observada; deficiencia del canal distributivo de la empresa. La esencia del objetivo principal siempre ha sido la misma: proporcionar a la empresa una mejora sustancial en sus procedimientos y transformar su realidad. Sin embargo, el plan de acción cambió. Lo que primeramente tenía que ser un e-commerce destinado al consumidor final, se convirtió en un e-commerce para el B2B.

A partir de la recogida de información, mediante las técnicas de recopilación documental y bibliográfica; la observación participativa, en el proceso de preparación de pedidos y en administración y; entrevistas semiestructuradas a profesionales, se obtuvo la información de la situación problemática y sus causas. Para el desarrollo de las entrevistas, se optó por conocer a la empresa a través de "historias de vida". Se procedió

al análisis de su contenido digital para identificar características específicas de la empresa, así como la realización de un estudio de redes para explorar sus principales nudos de relaciones que afectan en el proceso. De misma manera, para conocer los efectos de las acciones se empleó una entrevista de seguimiento formal, y un seguimiento vía conversaciones telefónicas semanales. Sin embargo, dada la limitación temporal del estudio y los impedimentos participativos en su aplicación, no tuvimos el control total de la acción, los problemas que surgieron y la decisión de sus medidas.

La Investigación-Acción ha sido la metodología empleada para este estudio, readaptando sus fases para poder aplicarla dentro del estudio académico y sus limitaciones estructurales y temporales. A pesar de las limitaciones y la imposibilidad de una participación más activa en el proceso, se ha podido desarrollar el plan de acción y hacer un seguimiento bastante exhaustivo, gracias a la coordinación y cooperación con la entidad.

Una vez identificadas las situaciones problemáticas, procedemos con el desarrollo del plan de acción, proponiendo estrategias resolutivas para cada ineficiencia. La coordinación y cooperación con la entidad ha sido óptima. Aún y la imposibilidad de una observación participativa por nuestra parte, se ha establecido un vínculo entre investigadores y organización, posibilitándonos percatar todos los efectos y obstáculos en el curso de la acción.

Durante la implementación de la acción sus clientes no han reportado incidencias graves, si bien no todos se han embarcado en la modificación, como se había dispuesto. Afortunadamente, este contratiempo solo ha supuesto una disminución de la optimización deseada.

Gracias a la automatización, se reducen los tiempos necesarios en muchas tareas y funciones, que quedan a disponibilidad de otras. De manera que la eficiencia aumenta y eso se traduce en **un aumento de productividad**. Dicha automatización, permite **minorar los riesgos de errores y duplicidades**. Se desprenden de la necesidad de introducción de datos manualmente casi por completo, debido a la falta de participación de clientes. Ya no se han de introducir los pedidos al programa ni contabilizar las facturas de forma manual, por ejemplo.

Se ha conseguido una **centralización de los datos** que se originaban en múltiples canales, traducidos a conocimientos para la empresa. De este modo, se consigue una **gestión más fluida y rápida de la cartera de clientes**, reduciendo recursos administrativos y ofreciendo un mejor servicio al cliente.

Las empresas profesionales, gracias a la nueva herramienta, podrán gestionar sus operaciones sin necesidad de contactar con la compañía. Se mejora su experiencia y disponen de toda su información en cualquier momento y lugar. De manera que se consigue una **mayor satisfacción del cliente**, disminuyendo la tasa de devoluciones.

En la discusión sobre los pasos del plan de acción, dado que el poder de decisión recaía totalmente en la empresa, nuestra posición fue de asesoramiento y ayuda. No se ha conseguido moderar la implementación reduciendo la muestra de clientes iniciales, la entidad decidió una implantación total y directa. Sin embargo, esto ha permitido afirmar nuestras suposiciones e implementar las medidas preventivas detalladas en la planificación. Por lo que se proponen incentivos a la empresa, para conseguir motivar a los clientes que eluden al cambio.

Las limitaciones temporales y estructurales, dada la naturaleza académica de la investigación, no han permitido observar la aplicación de nuevas herramientas en su web corporativa e Instagram. Si bien, la dirección ha decidido implementar las propuestas sugeridas para incentivar su mejor uso de las herramientas en marketing digital y confiamos en su plena instauración y futuro rendimiento. De manera que quedamos satisfechas con su colaboración y decisión, a la espera de que tengan un resultado óptimo y hagamos contribuido a su crecimiento y mejor funcionamiento.

12. CONCLUSIONES

A lo largo de la investigación, se ha evidenciado la aceleración de la transformación digital en España, estimulada por la pandemia, y la gran cantidad de oportunidades que ofrece para la estrategia de una empresa. Dada la importancia de las pymes para la economía y el avance de las TIC, se ha observado que el uso del marketing digital proporciona una ventaja estratégica para las pymes familiares de sectores tradicionales.

Con el método de investigación-acción se ha podido realizar un diagnóstico de la situación problemática de partida en la realidad de la empresa Salses Fruits S&P. Gracias a la visualización de las áreas de mejora de la empresa, se identificaron las oportunidades y beneficios que les ofrece el marketing digital y, concretamente, la propuesta de un modelo de e-commerce como aglutinador de las áreas de la empresa. Aunque la integración del ERP con el e-commerce suponga una hacer frente a una inversión inicial no prevista, es una estrategia que facilita la eliminación de la ineficiencia existente en los procesos de gestión y venta. Al mismo tiempo que reduce los recursos necesarios que requería una estrategia alternativa con las plataformas separadas.

Aún y las limitaciones temporales, se ha evidenciado que la implementación del e-commerce, ha tenido un impacto favorable en las operaciones de la empresa. Ha impactado positivamente en sus trabajadores, mejorando su productividad, y en los clientes, proporcionándoles mejoras en los canales de distribución. De ello resulta necesario admitir que se ha conseguido el objetivo principal de la investigación: generar nuevos conocimientos que permitan la transformación de la realidad de la empresa, hacia una evolución mejorada.

Dada la experiencia de la empresa, se comprende que la implantación de una tienda online no es sencilla. El negocio ha de tener visibilidad, confianza de sus consumidores, buena percepción de imagen y más factores, para conseguir que las compras no sean únicas. De ahí que la herramienta e-commerce para B2C no sea una estrategia realmente viable para todos los negocios. Lo cual apunta a la conclusión que, **el marketing digital ofrece muchas posibilidades, simplemente se ha de encontrar la que se adapta mejor a la empresa en cuestión.**

En este sentido, se infiere que no todas las empresas están preparadas para la digitalización. El procedimiento y la transición hacia dicha evolución supone un impacto en el modelo de negocio, en su operativa y en los procesos. En otras palabras, implica una rehabilitación estratégica para las empresas. Bajo esa tesitura, se puede deducir que no todas las organizaciones disponen de los recursos necesarios para esta transformación digital, esa palanca interna, aunque se faciliten opciones diversas para como incentivo hacia la transformación en forma de subvenciones y ayudas gubernamentales.

De ahí que una estrategia de digitalización no tendrá sentido si los clientes no pueden percibir sus beneficios. **La cuestión no es que la empresa sea capaz de implementar la transformación digital, sino que los clientes puedan seguirla.** Es decir, la empresa ha de priorizar las necesidades de los clientes, adaptándose a sus realidades y capacidades. Como se ha observado en el caso de estudio: con la implementación del e-commerce B2B, no todos los clientes han sido capaces de adaptarse al cambio, debido a la falta de recursos y/o capacidades. Por tanto, las empresas han de mantener flexibilidad en sus estrategias y estudiar si la transición digital en su modelo de negocio será bien recibida y le supondrá una ventaja estratégica o está abocada al fracaso.

Se concluye que el marketing digital presenta oportunidades para las pymes familiares frente a los clientes y competidores, que busquen una evolución de su negocio. Así pues, deben hacer una búsqueda continua en innovación de procesos y estrategias para asegurar la calidad de las gestiones internas. El uso de los programas digitales corporativos y la participación en las redes sociales fomenta una navegación continua de los consumidores por la red, proporcionando todo tipo de información sobre ellos mismos, como, por ejemplo, el producto más solicitado, que sirve para atender mejor sus necesidades. Cabe añadir que se debe de tener en cuenta a los clientes en todas las decisiones de la empresa, sobre todo el impacto que supondrán para éstos. De ahí que se llegue a la conclusión que, cada empresa ha de buscar la estrategia que más se adapte a su modelo de negocio y, sobre todo, a las capacidades y recursos de sus clientes.

13. ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Categoría de PYMES. Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.</i>	11
<i>Figura 2. Recetario antiguo familiar. Fuente: Salses Fruits S&P.....</i>	27
<i>Figura 3. Gama de productos. Fuente: página web de Salses Fruits.</i>	29
<i>Figura 4. Publicación Instagram empresa. Fuente: Salses Fruits, S&P</i>	31
<i>Figura 5. Directivos de la empresa en la Feria Alimentaria de Barcelona, 2022. Fuente: Instagram Salses Fruits.....</i>	31
<i>Figura 6. Inicio de sesión de la plataforma. Fuente: eCommerce de Salses Fruits.....</i>	46
<i>Figura 7. Página de inicio del eCommerce. Fuente: plataforma de ventas Salses Fruits.</i>	47
<i>Figura 8. Menú del eCommerce de Salses Fruits. Fuente: plataforma de ventas de Salses Fruits.....</i>	47
<i>Figura 9. Catálogo de productos de Salses Fruits. Fuente: plataforma de ventas de Salses Fruits.....</i>	48
<i>Figura 10. Productos recomendados de Salses Fruits. Fuente: plataforma de ventas de Salses Fruits.....</i>	48
<i>Figura 11. Carrito de compra de Salses Fruits. Fuente: plataforma de ventas de Salses Fruits.</i>	48

14. ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Modelos de negocio del comercio electrónico. Fuente: "Marketing" de Kotler y Armstrong (2012)</i>	19
<i>Tabla 2. Comparativa de Salses Fruits con su competencia. Fuente: Elaboración propia</i>	33
<i>Tabla 3. DAFO de las áreas de mejora de Salses Fruits. Fuente: elaboración propia..</i>	36

15. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

5 canales de venta online para tu negocio. (s. f.). Aduo. <https://www.adtuo.com/blog/5-canales-de-venta-online-para-tu-negocio>

Acibeiro, M. (2022, 8 febrero). *Qué es una web corporativa y por qué es tan importante para mi negocio*. Garage. <https://es.godaddy.com/blog/web-corporativa-y-por-que-es-tan-importante/>

Algarotti, C. (2021, 22 octubre). *Tienda física VS Tienda online: ventajas y desventajas*. Doofinder. <https://www.doofinder.com/es/blog/tienda-fisica-vs-tienda-online-ventajas-y-desventajas>

Algoratma. (s. f.). *El eCommerce y el comercio mayorista*. <https://algoratma.es/news/ecommerce-comercio-mayorista/>

Arroyo, A. (2021, 11 junio). *¿Cómo afrontar los retos del e-commerce? La solución está en la externalización*. Marketing Directo. <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/e-commerce/como-afrontar-retos-e-commerce-solucion-externalizacion>

Bello, E. (2021, 23 noviembre). *Qué es un Marketplace, qué tipos existen y cómo funcionan*. Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/metricas-marketplace-mas-utilizadas-e-commerce/>

Castro-Sanchez (2015). *Ventajas e inconvenientes de la venta online*. COC. https://www.esi.uclm.es/www/jjcastro/coe/ventajas_e_inconvenientes.html

Content, R. R. (2022, 27 abril). *Marketplace: qué es y cómo impulsar tus ventas por una plataforma online*. Rock Content. <https://rockcontent.com/es/blog/marketplace/>

Cuatro claves por las que las pymes deben dar el paso a la venta online | Revista Ejecutivos. (2022, 21 abril). Ejecutivos.es. <https://www.ejecutivos.es/noticias/cuatro-claves-por-las-que-las-pymes-deben-dar-el-paso-la-venta-online>

Darkins Cortiña, G. (2006): "Consideraciones generales acerca de la formulación de estrategias para la gestión de los recursos humanos" [en línea]. Buenos Aires, 2006. <https://www.gestiopolis.com/gestion-estrategica-de-los-recursos-humanos/>

ESERPMADRID. (2022, 11 marzo). *¿Qué es el e-commerce o comercio electrónico? - ESERP*. ESERP Business School. <https://es.eserp.com/articulos/e-commerce-o-comercio-electronico/>

EUSCommerce. (2020, 19 agosto). *Instagram Shopping: ¿Qué es y cómo funciona?*-
eus-COMMERCE. [https://euscommerce.eus/noticias/instagram-shopping-que-es-y-
como-](https://euscommerce.eus/noticias/instagram-shopping-que-es-y-como-
funciona#:~:text=Instagram%20Shopping%20es%20la%20plataforma,que%20lo%20
tienen%20en%20venta.)

[funciona#:~:text=Instagram%20Shopping%20es%20la%20plataforma,que%20lo%20
Otienen%20en%20venta.](https://euscommerce.eus/noticias/instagram-shopping-que-es-y-como-
funciona#:~:text=Instagram%20Shopping%20es%20la%20plataforma,que%20lo%20
tienen%20en%20venta.)

Fi Group. (2022). *Ayudas a la digitalización empresarial*. [https://es.fi-group.com/ayudas-
a-la-digitalizacion-](https://es.fi-group.com/ayudas-a-la-digitalizacion-
empresarial/#:~:text=Mediante%20esta%20subvenci%C3%B3n%20la%20emp
resa,a%203%20empleados%3A%202.000%20euros.)

[empresarial/#:~:text=Mediante%20esta%20subvenci%C3%B3n%20la%20emp
resa,a%203%20empleados%3A%202.000%20euros.](https://es.fi-group.com/ayudas-a-la-digitalizacion-
empresarial/#:~:text=Mediante%20esta%20subvenci%C3%B3n%20la%20emp
resa,a%203%20empleados%3A%202.000%20euros.)

García, É. (2021, 28 mayo). *Guías de Instagram: qué son y cómo crear las tuyas*.
ADSLZone. <https://www.adslzone.net/como-se-hace/instagram/guias-instagram/>

Gerentes, D. Y. (2021, 11 octubre). *La distribución alimentaria es el cuarto sector con
mayor negocio de eCommerce*. Dir&Ge | Directivos y Gerentes.
[https://directivosygerentes.es/e-commerce/distribucion-alimentaria-cuarto-sector-mayor-
negocio-e-commerce](https://directivosygerentes.es/e-commerce/distribucion-alimentaria-cuarto-sector-mayor-
negocio-e-commerce)

González, M. S. (2019). *Fundamentos del plan de marketing en Internet*. Alianza
Editorial.

GraciAds. (2021, 1 marzo). *El comportamiento del consumidor en las Redes Sociales*.
Consultora de Marketing Digital GraciAds. [https://graciads.com/comportamiento-del-
consumidor-en-redes-sociales/](https://graciads.com/comportamiento-del-
consumidor-en-redes-sociales/)

H. (2022a, abril 7). *Marketplace: descubre las posibilidades que ofrece este negocio*.
Hotmart. <https://hotmart.com/es/blog/que-es-marketplace>

I. (2021, enero 11). *Un canal de venta online para cada negocio. ¿Cuál es el tuyo?*
Prosegur. [https://zonapyme.prosegur.es/canal-de-venta-online-para-cada-negocio-
cual-es-el-tuyo](https://zonapyme.prosegur.es/canal-de-venta-online-para-cada-negocio-
cual-es-el-tuyo)

Idento. (2022, 22 febrero). *Diferencias entre SEO y SEM*. Identó.
[https://www.idento.es/blog/sem/diferencias-entre-seo-y-sem/?
_adin=02021864894](https://www.idento.es/blog/sem/diferencias-entre-seo-y-sem/?_adin=02021864894)

Ivars, A. (2020, 6 agosto). *Temperatura del tráfico: Cómo mediarla en Marketing Online*.
Ana Ivars. <https://anaivars.com/temperatura-del-trafico-en-marketing-digital/>

Kerin R. Hartley S. y Rudelius W., (2014) *Marketing*, (11° ed.) Editorial: McGraw-Hill,
México.

Kotler Philip y Keller Kevin, (2006) Dirección de Marketing, (14° ed.) Madrid, España: Pearson

M.A. Isidro Real Pérez, M. I., Leyva Carreras, D. A. B., & Heredia Bustamante, M. J. A. (2018). *Uso e impacto de las redes sociales en las estrategias de marketing de las PyME's*. *Revista De Investigación Académica Sin Frontera: División De Ciencias Económicas Y Sociales*, (19). <https://doi.org/10.46589/rdiasf.v0i19.47>

Martín, J. D. R. (2021, 9 marzo). *¿Qué es la compra online y qué implicaciones tiene?* Consumoteca. <https://www.consumoteca.com/comercio/compra-online/>

Martínez, F. (2021, 5 mayo). *Ya está aquí el Estudio de Redes Sociales España 2021 IAB | Luces y sombras de las marcas*. Luces y sombras de las marcas | Fátima Martínez. <https://fatimamartinez.es/2021/05/05/estudio-redes-sociales-espana-2021-iab/>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2022, enero). *Cifras PYME*. Gobierno de España. <http://www.ipyme.org/Publicaciones/CifrasPYME-enero2022.pdf>

Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social. (2021). *¿Quieres vender alimentos por internet?* https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/docs/documentos/publicaciones/seguridad_alimentaria/vender_alimentos_internet.pdf

Muradowa, A. I. I. (2019). *Por qué y cuándo tiene sentido la externalización de tu negocio*. Trusted Shops. <https://business.trustedshops.es/blog/externalizacion-por-que-y-cuando/>

Naranjo, F. (2017). *E-COMMERCE: Empieza a vender online*. Observatorio Digital. https://books.google.es/books?id=9MZiDwAAQBAJ&pg=PT5&dq=ventajas+respecto+comercio+tradicional+y+online+francisco+naranjo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjvNW51Yz4AhVH_4UKHaiQAR8Q6AF6BAgEEAI#v=onepage&q=ventajas%20respecto%20comercio%20tradicional%20y%20online%20francisco%20naranjo&f=false

News. (2021, 20 julio). *La importancia del marketing digital en la era post Covid*. Centro de Estudios Universitarios MADRID - CENTRO | CEDEU: Grados Universitarios Oficiales ADE, DERECHO, PROTOCOLO y MARKETING. Presencial y A distancia. <https://www.cedeu.es/cedeu-news/172-marketing-covid-cedeu-internet#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20CIS%2C%20el%2023,trae%20consigo%20momentos%20de%20cambio.>

Ortiz, G. (2021, 28 enero). *La creciente oportunidad del eCommerce B2B en 2021*. Ecommerce News. <https://ecommerce-news.es/la-creciente-oportunidad-del-ecommerce-b2b-en-2021/>

Orús, A. (2022, 24 marzo). *El comercio electrónico dentro de España - Datos estadísticos*. Statista. https://es.statista.com/temas/3167/el-comercio-electronico-dentro-de-espana/#topicHeader_wrapper

Peralta, E. O. (2022, 10 febrero). *Marketing Mix: Qué Es y Cómo Aplicarlo en Tu Empresa*. Blog de Marketing. https://www.genwords.com/blog/que-es-marketing-mix#Plaza_o_lugar

Pérez Porto, J. (2019). *Definición de influencer*. Definición.de. <https://definicion.de/influencer/>

Porter, M. (1980). *Las estrategias genéricas de Porter: ¿Para qué sirven?* PDCA Home. <https://www.pdcahome.com/9628/las-estrategias-genericas-de-porter/#:%7E:text=Las%20estrategias%20gen%C3%A9ricas%20de%20Porter%20son%20tres%20estrategias%20b%C3%A1sicas%20a,en%20costes%2C%20diferenciaci%C3%B3n%20y%20enfoco>

R. (2021, 18 febrero). *Plan de Digitalización de Pymes 2021–2025*. Ayming España. <https://www.ayming.es/insights-y-noticias/noticias/next-generation-eu-plan-de-digitalizacion-de-pymes-2021-2025/>

Ramgon. (2021, 6 diciembre). *Claves para el diseño de una página web corporativa de éxito*. <https://ramgon.es/pagina-web-corporativa/>

REGLAMENTO (UE) No 1169/2011 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 25 de octubre de 2011 sobre la información alimentaria facilitada al consumidor y por el que se modifican los Reglamentos (CE) no 1924/2006 y (CE) no 1925/2006 del Parlamento Europeo y del Consejo, y por el que se derogan la Directiva 87/250/CEE de la Comisión, la Directiva 90/496/CEE del Consejo, la Directiva 1999/10/CE de la Comisión, la Directiva 2000/13/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, las Directivas 2002/67/CE, y 2008/5/CE de la Comisión, y el Reglamento (CE) no 608/2004 de la Comisión. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L 304/18, de 22 de noviembre de 2011.

Retail Actual. (s. f.). *El eCommerce crece un 21% en España en 2021 con el sector de la alimentación como trampolín de este auge - Retail Actual*. <https://www.retailactual.com/noticias/20220221/ecommerce-tendencias-consumo-alimentacion-xchannel#.YmGJytpBxPY>

Salses Fruits S&P. (2022, 24 mayo). *Salses Fruits S&P: producte fresc i artesà*.
<https://fruitssp.com/>

Santillán Lopez, L. G., & Medrano Freire, E. L. (2015). Las Redes Sociales una Alternativa al Marketing en las PYMES. *Revista Publicando*, 111–121.
<https://core.ac.uk/download/pdf/236644854.pdf>

SAP Insights. (s. f.). *¿Qué es ERP? | Definición de planificación de recursos empresariales*. SAP. <https://www.sap.com/spain/insights/what-is-erp.html>

Soriano Soriano, C. (1990). *El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones*. Diaz de Santos S.A.

ThePowerMBA, E. (2020, 28 octubre). *Entender el funnel de ventas: como crear un embudo de ventas EFICAZ*. ThePower Business School.
<https://www.thepowermba.com/es/blog/entender-el-funnel-de-ventas>

Thompson, I. (2006). *La VENTA ONLINE - Promonegocios.net*. Promonegocios.net.
<https://www.promonegocios.net/venta/venta-online.html>

ANEXOS

Título trabajo de final de grado: Modelo de negocio digital en una PYME del sector de la alimentación

Judit Banús Borràs y Paula Batalla Giménez

Doble grado ADE + Finanzas y Contabilidad



FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili

ÍNDICE DE ANEXOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN EN LA EMPRESA SALSES FRUITS S&P

ANEXO 1. Documentación gráfica empresa Salses Fruits	4
ANEXO 2. Entrevista Jaume Sans planas.....	9
ANEXO 3. Entrevista Anna Serra	18
ANEXO 4. Entrevista a Maria Macedo	20
ANEXO 5. Informe de mejoras	22
ANEXO 6. Entrevista de seguimiento	26
ANEXO 7. Plan de acción para la empresa Salses Fruits.....	28
ANEXO 8. Transcripción conversación con la comercial administrativa de Salses Fruits.....	30

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Plan de acción para la empresa Salses Fruits. Fuente: elaboración propia ...	28
Tabla 2. Plan de mejoras para la empresa Salses Fruits. Fuente: elaboración propia.	29

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1. Página de inicio de Salses Fruits. Fuente: página web Salses Fruits.....	4
Figura 2. Exposición del producto en la web de Salses Fruits. Fuente: Salses Fruits S&P	4
Figura 3. Sección de recetas de Salses Fruits. Fuente: Salses Fruits S&P	4
Figura 4. SEO de la palabra “empresa salsa romesco”. Fuente: buscador productos Salses Fruits.....	5
Figura 5. SEO de la palabra “empresa salsa alioli”. Fuente: buscador productos Salses Fruits.....	5
Figura 6. SEO de la palabra “empresa salsa calçot”. Fuente: buscador productos Salses Fruits.....	6
Figura 7. SEO de la palabra “gaspatxo empresa”. Fuente: buscador productos Salses Fruits.....	6

Figura 8. SEO de la palabra “comprar picada ajo y perejil”. Fuente: buscador productos Salses Fruits..... 7

Figura 9. Correo electrónico de Salses Fruits con el enlace a la plataforma. Fuente: Salses Fruits..... 7

Figura 10. Correo electrónico de Salses Fruits con explicación de las credenciales de acceso. Fuente: Salses Fruits 8

ANEXO 1. Documentación gráfica empresa Salses Fruits



Figura 1. Página de inicio de Salses Fruits. Fuente: página web Salses Fruits



Salsa Calçot

Salsa Calçot

Como usar:

Esta salsa es ideal para la celebración de la calçotada.

Formatos:

300 g, 500 g, 1.500 g, 4.000 g.

Ingredientes:

Aceite de girasol, **almendra** tostada (14%), tomate frito: (tomate, aceite de girasol, azúcar, almidón modificado de patata, sal, cebolla y ajo), agua, **avellana** tostada, vinagre de vino: antioxidante: **dióxido de azufre**), Galleta: (harina de trigo, azúcar, aceite vegetal (girasol alto oleico), jarabe de glucosa y fructosa, harina de trigo malteado, gasificantes: (carbonato ácido de sodio y carbonato ácido de amonio), sal, emulgente (lecitina de soja), antioxidantes (metabisulfito sódico), leche desnatada en polvo), ñoras, pimentón dulce, sal, **huevo** pasteurizado, conservador: (sorbato de potasio y benzoato de sodio) y pimentón.

Figura 2. Exposición del producto en la web de Salses Fruits. Fuente: Salses Fruits S&P



A Fruits a taula te proponemos consejos, recetas, consejos de uso y aplicaciones para nuestros productos, para que los disfrutes y combines de muchas maneras. Buen provecho!

Comparte tu receta a Instagram, ¡etiquétanos @salsesfruitsp y la publicaremos!

Figura 3. Sección de recetas de Salses Fruits. Fuente: Salses Fruits S&P

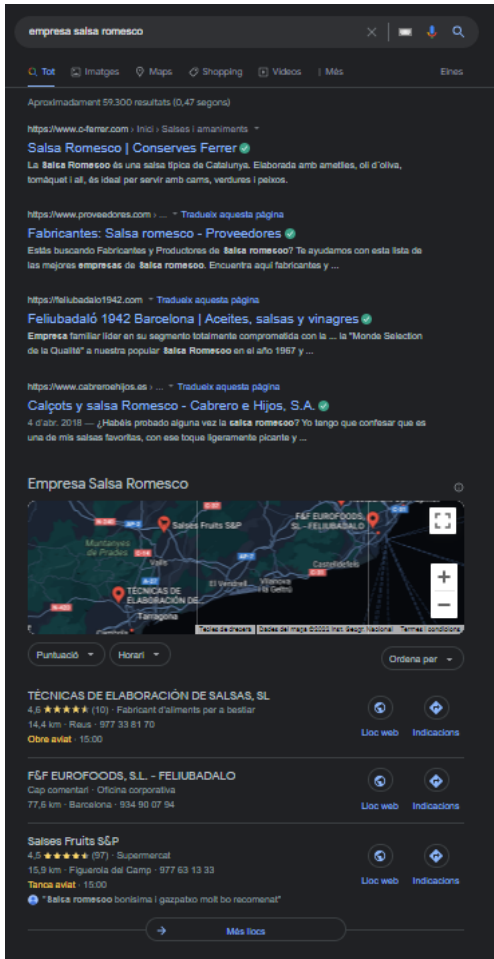


Figura 4. SEO de la palabra "empresa salsa romesco". Fuente: buscador productos Salses Fruits

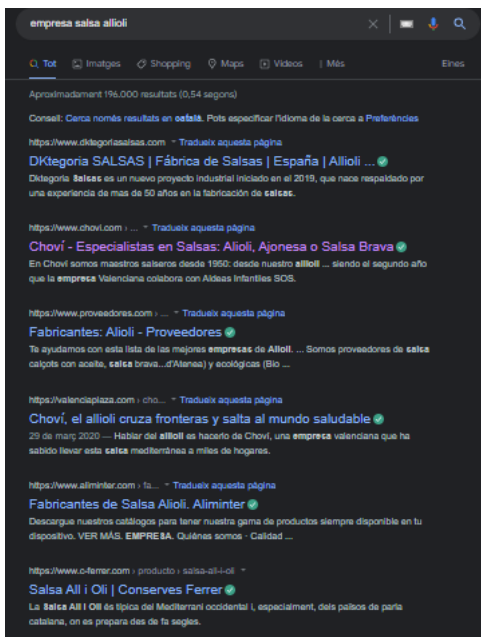


Figura 5. SEO de la palabra "empresa salsa alioli". Fuente: buscador productos Salses Fruits

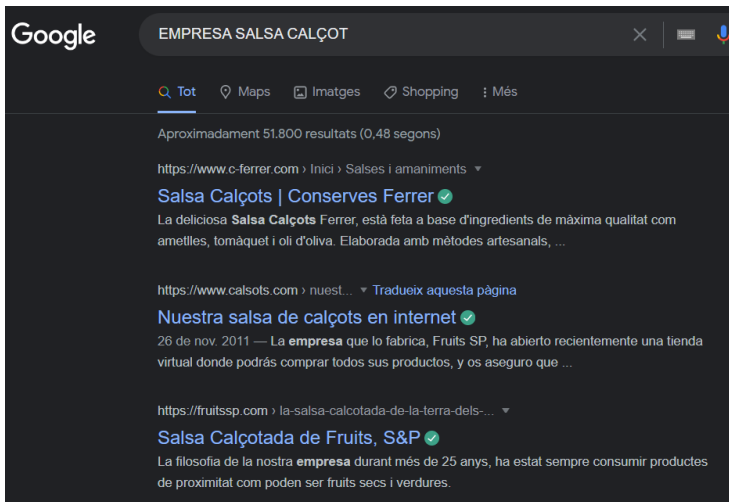


Figura 6. SEO de la paraula "empresa salsa calçot". Fuente: buscador productos Salses Fruits

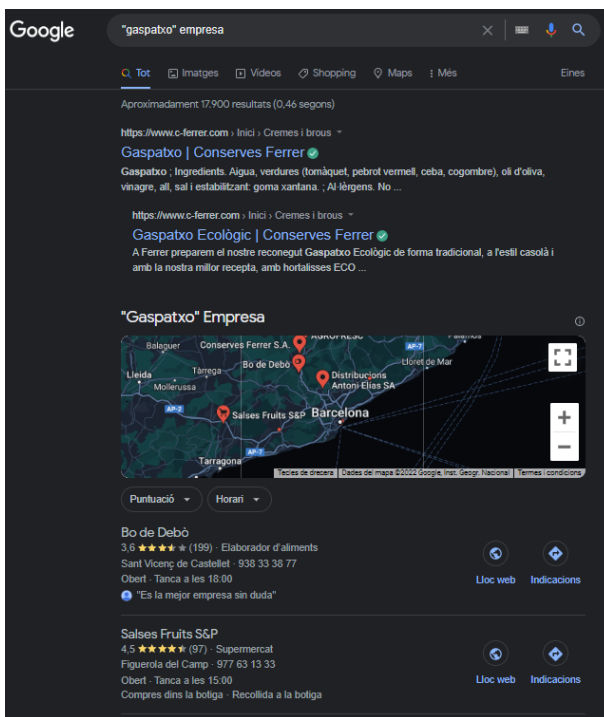


Figura 7. SEO de la paraula "gaspaxo empresa". Fuente: buscador productos Salses Fruits

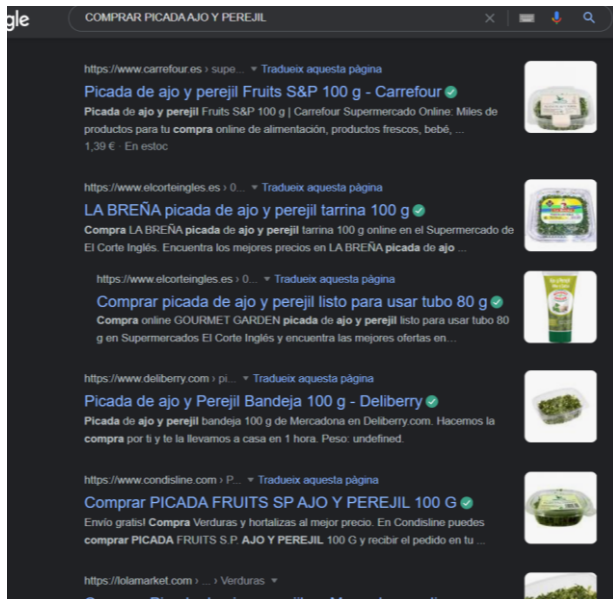


Figura 8. SEO de la palabra “comprar picada ajo y perejil”. Fuente: buscador productos Salses Fruits

----- Forwarded message -----

De: **CRIS** <clort@fruitsp.com>

Date: dt., 7 de juny 2022 a les 7:38

Subject: RE: CRISTINA - SALSES FRUITS S&P

To: <JUDITBANUS@gmail.com>

Bon dia,

Recentment estem obrint una web per comandes, per tal fi que sigui més àgil la gestió i preparació d'aquesta.

<https://gesshop.adzqi.com/>

El seu funcionament és molt fàcil, amb aquest mateix e-mail que m'envieu les comandes és l'usuari que fareu servir per entrar. I la contrasenya la ficareu vosaltres mateixos quan us la demani per entrar el 1er cop. A partir d'aquí visiteu la pàgina i veureu que podeu fer la comanda amb la gamma de productes SALSES FRUITS S&P, S.L

o podeu descarregar-vos l'aplicació mòbil d'aquests enllaços



Figura 9. Correo electrónico de Salses Fruits con el enlace a la plataforma. Fuente: Salses Fruits

El seu funcionament és molt fàcil, amb aquest mateix e-mail és l'usuari que fareu servir per entrar. El primer cop que entreu heu de clicar sobre l'opció oblidat contrasenya ("¿HA OLVIDADO SU CONTRASEÑA?") i seguïu els passos per crear la vostra contrasenya personal. A partir d'aquí visiteu la pàgina i veureu que podeu fer la comanda amb la gamma de productes SALSES FRUITS S&P, S.L

És molt interessant i un projecte nou!

Si teniu qualsevol dubte ho anem parlant.

Gràcies,

SALSES FRUITS S&P, S.L

Resp. Comercial

Cristina Llorc

630.46.76.28

www.fruitssp.com

cllorc@fruitssp.com

Figura 10. Correo electrónico de Salses Fruits con explicación de las credenciales de acceso. Fuente: Salses Fruits



Figura 11. Producto de Salses Fruits. Fuente: plataforma de ventas de Salses Fruit

ANEXO 2. Entrevista Jaume Sans planas

El señor Sans es uno de los dos hermanos que dirigen la empresa.

Fecha y lugar: 5 de mayo de 2022, empresa Salses Fruits

- **¿Cuáles son los objetivos de la empresa?**

Nuestros objetivos siempre han sido los mismos, incrementar progresivamente cada año el volumen de la empresa y crecer con responsabilidad, con todo lo que esto conlleva.

- **¿Ha definido e implantado un organigrama funcional en la empresa con las sus funciones y responsabilidades? Si es así, ¿cuál es?**

Sí, al principio de nuestra empresa no implantamos ninguna, ya que tan sólo éramos tres trabajadores. Pero con el aumento que ha ido viviendo decidimos crearlo uno. En ese caso, actualmente tenemos un organigrama piramidal. Encima de todo estamos los gerentes, seguidamente encontramos a todos los encargados de las secciones, que en esta empresa hay cinco secciones, finanzas, recursos humanos, logística, producción, y almacenaje, y finalmente encontramos a los operarios.

- **¿Cómo se realiza la planificación de la empresa?**

Durante el día a día le proporcionamos las instrucciones a los encargados. En la nuestra empresa funcionamos por campañas. Podemos ver la campaña de Navidad, con los caldos, las salsas y platos precocinados calientes, la campaña de las calçotadas, donde nos centramos sobre todo con el romesco y el ajo y aceite, de hecho, la salsa de romesco tiene tanta popularidad que casi que es lo único que hacemos en esta campaña y la campaña de verano con productos como el gazpacho y el salmorejo.

En cuanto a la planificación de personal, tenemos en cuenta las sustituciones y el refuerzo que se necesita para la producción cuando no se da abasto. También planificamos la visión más general de la empresa, si vemos que debería haber algún cambio. Además, más, vamos planificando si debe haber algún cambio en las necesidades de la empresa y tomamos las decisiones necesarias para satisfacerlas.

- **¿Cómo se lleva a cabo el sistema de producción?**

Elaboramos cada uno de los productos de forma totalmente artesanal y siempre fieles a los métodos tradicionales con las tecnologías de última generación. Hacemos una selección de materia prima de proximidad y alta calidad y la almacenamos hasta su uso.

La materia prima utilizada pasa por un control que, si tenemos dudas o no nos convence, es devuelta y la reponemos por una de nueva. Contamos con un sistema de trazabilidad completo del producto desde que se recibe, hasta que se transforma y llega al consumidor final.

Para la elaboración del producto medimos las cantidades de todos los ingredientes y disponemos de procesos específicos de cocción por cada plato, para garantizar el mismo gusto en todos los lotes, teniendo en cuenta siempre la rigurosidad de los métodos y procesos artesanales, procuramos no bajar la calidad de nuestros productos porque perderíamos la cultura organizativa de esta.

Durante la preparación de pedidos seguimos un estricto control del tiempo sin refrigeración y tomamos la temperatura constantemente, para no romper la cadena del frío en ninguno de los procesos (entre 2°C y 4°C).

La distribución la hacemos con nuestra nueva flota de vehículos refrigerados que, gracias a sus cámaras frigoríficas pueden asegurar que los productos llegarán a los clientes con su temperatura adecuada.

- **Menciona el uso de la tecnología más avanzada, pero respetando los métodos tradicionales y artesanales, ¿a qué se refiere?**

Hay dos motivos; la limitación de nuestra filosofía y la limitación de recursos disponibles. La primera dificultad que podamos hacer muchos de los procedimientos con nuevas tecnologías avanzadas porque podrían influir en el sabor casero que buscamos en nuestros productos finales. Sin embargo, en el proceso de embalaje aún tenemos muchos puntos operativos manuales, lo que alarga la preparación de los pedidos. Ahí es donde entra el segundo motivo: no disponemos del dinero suficiente para la inversión que supone mecanizar todo el proceso de embalaje y etiquetaje.

- **¿Cómo distribuís vuestros productos?**

Mayoritariamente seguimos un comercio de B2B. Principalmente vendemos a minoristas y mayoristas, así como los supermercados, tiendas, cooperativas... también a la restauración y la hostelería. Nuestros principales clientes son Mercadona, Consum, Carrefour, Spar, BonPreu, BonÀrea, Condís... Y llegamos a toda España gracias a Mercadona y Carrefour, además de vender en Valencia a través de Consum.

Adicionalmente vendemos directamente al consumidor, pero se trata de consumidores muy puntuales. Hemos reducido dichas ventas dado que nos sale más a cuenta vender

a través de otros comercios. Ahorramos en tiempo y costes, además de no quitar la clientela a nuestros propios clientes.

- **Respeto al conflicto entre Ucrania y Rusia y la escasez de productos alimentarios, ¿habéis notado cambios en el suministro de la empresa?**

Si, de hecho, cuando peor lo pasamos fue con la escasez de aceite, uno de nuestros ingredientes más importantes. En esos momentos, nos fue casi imposible encontrar materia en el mercado y casi que tuvimos que parar la producción.

- **¿En qué canales de ventas se mueve Salses Fruits?**

Los canales de ventas son diversos. Actualmente recibimos los pedidos a través de los correos electrónicos, por teléfono fijo, por teléfono móvil a la responsable de ventas, a mi hermano o a mí, a través del WhatsApp y también le llegan a nuestra comercial.

Sin embargo, tanto Mercadona como Carrefour son las únicas empresas que utilizan la plataforma Seres.net, la cual nos actualiza directamente sus pedidos a nuestro programa interno. Es la única vía digitalizada de la cual disponemos.

- **En la venta a grandes superficies, ¿disponéis de un contrato preelaborado sobre la cantidad de producto y precio, incluyendo, por ejemplo, rappel sobre ventas o se vende en función de la demanda del supermercado?**

Por supuesto. Muchos de nuestros principales distribuidores nos aplican rappels del 5%, hasta el 11%. Parece como si cada día nos añadiesen más y más. Sin embargo, nuestro distribuidor principal, Mercadona, aún no ha aplicado ninguno, por suerte.

Por lo que se refiere a cantidades y precios, no tenemos una cantidad exacta periodificada con ninguno de ellos. Así como los precios, que son negociados independientemente con cada uno. Sin embargo, hacemos una aproximación de los pedidos mensuales que tendremos a través del histórico con cada cliente, pues ellos mismos acostumbran a hacer pedidos muy lineales para no desestabilizarnos y así poder saber más o menos cuanto nos pedirán. De este modo nos podemos preparar y disponer de stock y todos los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades.

- **¿Qué tipo de estrategia sigue la empresa?**

Principalmente nuestros productos destacan por su calidad y sus procedimientos artesanales, sin conservantes ni aditivos. Destacamos también por la proximidad de nuestras materias primas, fomentando la actividad económica de nuestra zona.

Queremos vender a todas aquellas personas que valoren estas características, no nos centramos en ningún segmento en concreto.

- **¿Sigue una política de mejora de los productos existentes y de creación de otros nuevos?**

Si tenemos algún producto que se pueda mejorar en algún sentido, buscamos la mejor forma para hacerlo y lo hacemos. No sólo en el producto que se consume, la receta, sino que también nos gusta innovar en los envases y el etiquetado. En cuanto a la creación de productos nuevos, siempre estamos en la búsqueda de realizar nuevos proyectos, tanto como para la demanda de cliente como para la propia iniciativa. Es una de las nuestras pasiones lo de añadir nuevos productos a nuestra gama

- **¿Conoce las medidas para la aplicación de una buena política de calidad?**

Soy consciente de las medidas necesarias para poder llevar a cabo una producción de alimentos. De hecho, mañana mismo me reúno con nuestro gestor de calidad para gestionar el certificado IFS. Nuestro gestor de la calidad afirma que tenemos instaurado un sistema APPC, análisis de peligros y puntos de control críticos, el cual está adaptado a nuestra empresa y sus necesidades. En cuanto a nuestras fabricaciones hacemos un control organoléptico y de peso, y guardamos muestras de cada lote por si hubiera algún problema.

- **¿Lleva a cabo un control de calidad de la materia prima?**

Por lo que respecta a las demandas de proveedores seguimos la ISO 9000. La materia prima que nos llega siempre pasa por nuestro control de calidad, si tenemos dudas o no nos convence es devuelta y repuesta por una nueva. Y por desde luego seguimos un sistema de trazabilidad completo desde que se recibe el producto, lo transformamos y llega al consumidor final. En la nuestra empresa procuramos no bajar la calidad de nuestros productos, queremos mantenerla o mejorarla, Por tanto, siempre compramos productos frescos y de proximidad.

- **Cuando se hacen mejoras, ¿en qué se centra más? ¿En el desarrollo y las personas o en la tecnología y el capital?**

Siempre intentamos poner más fácil el trabajo a las personas, esto lo hacemos proporcionándole una maquinaria más adecuada a la producción. Aunque esto es complicado ya que mecanizar todo un proceso de producción necesita una gran inversión, por tanto, vamos haciendo poco a poco.

- **¿Cuáles son las debilidades de su empresa? ¿Y las fortalezas?**

Nuestras debilidades, lo que nos frena a la hora de hacer clientes, es que trabajamos a fechas de caducidad cortas y son productos refrigerados. Esto es un reflejo de la buena calidad de nuestros productos, de que no intentamos aumentar su caducidad con conservantes o cosas por el estilo. Esto es un factor que puede llegar a echar atrás a algunos comercios.

En cuanto a nuestras fortalezas es que los productos son de calidad y frescos y que no están sometidos a tratamientos agresivos por tener una caducidad larga y sin refrigeración, el cual permite que sean de mayor calidad, como he mencionado hace un momento.

- **¿Cuáles son las oportunidades de su empresa? ¿Y las amenazas?**

Nuestras oportunidades es que todos los días los clientes tienen menos tiempo para cocinar y acaban consumiendo productos envasados, y muchos restaurantes también optan por escoger productos ya listos para su día a día. Por lo que respecta a las amenazas, podríamos decir que tenemos bastante competencia. Sobre todo aquellas empresas que fabrican productos con tratamientos agresivos para aumentar su caducidad. También tenemos la competencia más directa, que hacen productos artesanales como los nuestros.

- **¿Cuál es su competencia más directa?**

Nuestro principal competidor es Conserves i Salses Ferrer. Sin embargo, otras empresas como Bo de Debó y Chovi también producen productos como el gazpacho y alioli respectivamente que compiten directamente con nuestros productos.

- **¿Cuándo crearon su página web? ¿Por qué motivos decidieron crearla?**

La página web fue creada hacia el 2006 por un amigo mío. En esos momentos acababa de sacarse la carrera y se ofreció a diseñar y crear la página web. No teníamos intenciones de crear una en esos momentos. Sin embargo, dada la tendencia de muchas empresas, aprovechamos la oferta y creamos la página web por primera vez, aunque era muy rudimentaria y sin demasiadas funcionalidades.

- **La gestión de dicha web, ¿la gestionáis interna o externamente? ¿Por qué?**

La gestión de la página web es externa. Tenemos contratada a la empresa TGDigital que nos lleva la web corporativa, las redes sociales, los carteles publicitarios, etcétera. No la gestionamos internamente, aunque ya lo intentamos hace cuatro años con la

incorporación de nuestra responsable comercial, Montse Miranda. Decidimos externalizar su gestión básicamente por qué no disponemos de personal especializado en dichas tareas y es mejor externalizar la gestión a profesionales, para asegurar el buen funcionamiento de algo tan importante como el marketing digital y tradicional de nuestra empresa.

- **Hemos observado que, aún y disponer de una página web con muchas funcionalidades, no disponen de e-commerce. ¿Por qué habéis decidido no implementar la venta online?**

Hay varios motivos por los que no disponemos de la venta online, pero, principalmente, por qué no nos salen los números.

En lo largo de nuestra trayectoria hemos intentado la implementación de la venta online dirigida al consumidor, sin éxito. No nos salían las cuentas. Para el consumidor, pagar los portes del refrigerado por solo una pequeña cantidad de productos no era económico.

También lo intentamos a través de otras páginas web, vendiendo nuestros productos junto a los de otras empresas. Sin embargo, tampoco obtuvimos buenos resultados por el mismo motivo; la falta de mercado.

Además de que nos sale muy caro, ya disponemos de muchos puntos de distribución. Hace un tiempo sí que realizábamos ventas al consumidor final en grandes cantidades. Ya fuera porqué acudían a la fábrica o a mi directamente. Sin embargo, nuestras distribuidoras mostraron su inconformidad, dado que vieron como las ventas de nuestros productos se redujeron porqué les ofrecía mejores precios. Así pues, una vez dejamos de aplicar estos descuentos, los consumidores volvieron a acudir a las tiendas y, de este modo, nos ahorramos conflictos con nuestros clientes y también ahorramos en tiempo y recursos. Al fin y al cabo, no es lo mismo vender veinte gazpachos a un minorista y que después se encarguen ellos, que vender un gazpacho a veinte personas que acuden a mi o a la fábrica.

- **¿Habéis realizado un estudio de mercado para decidir si era rentable o no incorporar este canal de venta?**

No, nunca hemos hecho un estudio de mercado para esta cuestión. Siempre que hemos intentado algún tipo de venta online a nuestros consumidores finales ha sido sin pensarlo demasiado. Son ideas que surgen en las reuniones entre hermanos y con nuestra empresa digital, muy informales.

- **¿Tenéis pensado implementarlo en un futuro? ¿Por qué?**

Nos gustaría llevar nuestro negocio hacia una transformación digital. Sin embargo, somos una empresa mediana y no disponemos de todos los recursos necesarios para llevar a cabo este proyecto. Además, no creemos ser una empresa que cumpla las características necesarias para este modelo de venta. Como ya he comentado, no ha dado buenos resultados.

- **Me ha explicado que desestimasteis la venta online debido al riesgo de perder su principal fuente de ingresos. Sin embargo, ¿y si les propusiéramos la implementación de una venta online solo dirigida a comercios? Es decir, ofrecer a sus clientes la opción de hacer los pedidos vía digital. De ese modo, ¿no creéis que ahorrarías tiempo y recursos al recopilar todos los pedidos en un solo canal de distribución?**

Es una muy buena idea que no habíamos valorado. Hasta ahora habíamos planteado la venta online dirigida a consumidores finales, sin éxito. Sin embargo, ya estamos usando una plataforma similar para Mercadona y Carrefour, que nos han reducido el tiempo y recursos en la gestión de sus pedidos.

Así pues, me parece que sería una buena opción implementar una funcionalidad parecida para todos nuestros distribuidores. Ya habíamos observado la necesidad de gestionar la gran cantidad de pedidos que recibimos por los múltiples canales y la desorganización y pérdida en tiempo y recursos que eso supone. Pero no habíamos pensado ni cómo hacerlo y menos en hacerlo en nuestra página web. Me parece una idea interesante para proponer a mi hermano y a la empresa TGDigital para saber sus valoraciones y viabilidad.

- **¿Quién lleva las redes sociales de la empresa? ¿Cuáles son sus funciones?**

La gestión de las redes sociales la llevaba nuestra comercial y responsable de relaciones públicas, Montse Miranda. Hace cuatro años fue ella quien creó nuestro Instagram. Actualmente, la gestión la lleva la misma empresa que nos gestiona la web y demás. Sus funciones respecto a dichas redes son varias, aparte de mantener un perfil adecuado y que cumpla con nuestros valores, se encarga de las publicaciones y su promoción. Además, gestionan todas las peticiones, comentarios, mensajes... que nos llegan a través de dichas redes. También realiza estudios sobre las publicaciones, su visualización e interacción, entre otras cosas.

- **¿Cuál es el objetivo de las redes sociales?**

El objetivo de las redes sociales es acercarnos a nuestros consumidores. A parte de poder promocionar nuestros productos, queremos que le queden más a su alcance y mostrarles todas las propiedades y cualidades que ofrecen. Además, incentivamos la promoción a través de recetas e ideas. Si nuestros consumidores publican alguno de nuestros productos, lo colgamos en nuestros perfiles y así obtenemos mucha más visibilidad y fidelidad con ellos.

- **¿Conocéis la funcionalidad de Instagram Shop?**

No, no estoy familiarizado con dicho término.

Se lo explico. Instagram Shop es una de las funcionalidades que ofrece dicha red social a los perfiles de las empresas. Con Instagram Shopping, los usuarios pueden ver productos en su feed. Si interacciona con el contenido etiquetado puede ser redirigido a su información en la página web de la empresa y proceder con la compra. También posibilita la compra des de Instagram mismo.

- **Ahora, sabiendo qué es Instagram Shop. ¿Os plantearías implementarla en un futuro?**

No disponemos de esta funcionalidad de Instagram por qué no sabíamos de su existencia. Sin embargo, aunque me parece muy útil, no podemos publicar nuestros precios debido a que no tenemos el mismo para cada cliente. Además, no disponemos de e-commerce, por lo que el comprador no podría realizar su pedido online.

- **Por lo que se refiere a las campañas de marketing, ¿disponéis de campañas actualmente?**

Sí, actualmente tenemos varias campañas en acción. No sé exactamente todas las que tenemos. Puedo mencionar los anuncios en la radio, los carteles publicitarios, la rotulación de nuestra flota de vehículos, entre otras. Además, patrocinamos muchos eventos de la zona, ofreciendo lotes de nuestros productos o proporcionando camisetas con nuestro logotipo, dependiendo del evento. Por ejemplo, en el último mes hemos patrocinado el club de fútbol femenino de Vilarodona, la carrera de Figuerola del Camp y los clubes de patinaje del Pla de Santa Maria y de Alcover. Le damos mucha importancia a la publicidad tradicional porque es la que hemos usado siempre y nos ha fidelizado a muchos clientes.

- **Por lo que a las campañas se refiere, ¿lleváis internamente su gestión o también la habéis externalizado?**

La misma empresa que nos gestiona la página web, también gestiona estas campañas y patrocinios.

ANEXO 3. Entrevista Anna Serra

Entrevista a trabajadora de comunicación online y offline que lleva a cabo la gestión de la página web y redes sociales de la empresa Salses Fruits S&P.

Fecha y lugar: 9 de mayo de 2022, Valls

- **¿Cuánto hace que colaboras con Salses Fruits?**

Dos años, desde que trabajo en TGD. Aunque TGD hace más años que colabora.

- **¿Sabes cuánto tiempo hace que tienen página web?**

Nosotros cogimos el control en 2018, aunque disponían de ella desde el 2005 o 2006.

- **¿Cuáles son las tareas y funciones que realizas para la empresa SP?**

Llevamos toda la comunicación de la empresa, online y offline; mantenimiento de la página web, actualizaciones, entradas del blog, redes sociales, newsletter, publicidad digital (Adwords y RRSS), publicidad tradicional (radio, prensa), promociones, ferias.

- **Además de la gestión de su web, ¿gestionáis otras tareas para la empresa?**

Redes sociales, newsletter, publicidad digital (Adwords y RRSS), publicidad tradicional (radio, prensa), promociones, ferias.

- **Sobre la gestión de Instagram, ¿por qué no disponen de Instagram Shop? ¿Les recomendarías su implementación?**

Necesitas disponer de un e-commerce para tener Instagram Shop. En este caso sí que lo recomiendo, pues facilitaría la gestión de pedidos y conseguiría llegar a más personas.

- **Al llevar la gestión de redes sociales, ¿cuáles son las dudas, comentarios y/o quejas que más recibís de los usuarios?**

Últimamente hemos notado que más de la mitad de las dudas que nos plantean los usuarios de las redes sociales (tanto Instagram como Facebook) se basan en los puntos de venta. Los usuarios no tienen claro donde pueden encontrar los productos y nos piden una página web o tienda física para comprarlos.

- **¿Crees que sería viable para la empresa que abriera el canal de venta online?**

Como todo proyecto, se tendría que analizar muy bien con la situación actual, pero a priori sería positivo. La empresa ya dispone de página web, así pues, la inversión sería menor en comparación a empezar des de cero.

- **¿Crees que sería viable la apertura de dicho canal en una Pequeña o Mediana Empresa?**

Depende de muchos factores, no creo que todas las empresas deban o necesitan tener un e-commerce, y que éste sea viable. Dependerá del tipo de cliente, tipo de empresa y servicio o producto que ofrezcan, los factores sociodemográficos de su target, el volumen de clientes actuales y capacidad de crecer y aumentar su cuota de mercado.

Disponer de un e-commerce requiere una inversión que la empresa necesita comprobar que podrá dar respuesta a las necesidades económicas y humanas (atención al cliente y gestión del e-commerce).

ANEXO 4. Entrevista a Maria Macedo

Entrevista realizada a Maria Macedo, trabajadora TGDigital para llevar a cabo el packaging y diseño gráfico del contenido de las redes sociales de la empresa.

Fecha y lugar: 5 de mayo de 2022, Alcover

- **¿Qué has estudiado para conseguir tu puesto de trabajo?**

He estudiado un grado superior de Gráfica Interactiva (Diseño gráfico, web y programación) y un máster en Diseño de Experiencia de Usuario y desarrollo web (UX/UI).

- **¿Nos puedes hacer un breve resumen de la empresa en la cual trabajas?**

Actualmente, estoy trabajando en TGDigital, una agencia de publicidad que gestiona y crea contenidos por redes sociales, páginas web, diseño gráfico, de packaging, exposiciones, maquetación, ... para diferentes empresas.

- **¿En qué consiste tu trabajo?**

Yo doy soporte a la parte digital de la empresa. Diseño, creación y mantenimiento de páginas web, edición de vídeo y motion graphics, diseño de banners por publicidad, ilustración, algunos trabajos de maquetación, creación de contenidos, etc.

- **¿Estas involucrada en las tareas relacionadas con la empresa Salses Fruits S&P? Si es así, ¿puedes explicarnos qué operativas os piden?**

Sí, actualmente la empresa donde trabajo lleva las redes sociales y el mantenimiento de la web de Salsas Fruits S&P, además también se encarga del diseño del packaging de productos, banners, publicidades, rotulaciones de vehículos e imagen gráfica en general.

- **¿Tratas directamente con la empresa Salsa Fruits SP?**

Yo no, pero mi responsable, Anna, sí. Salsas Fruits S&P tiene asignada a una persona que está siempre en contacto con nosotros (la Montse Miranda), es el puente de comunicación entre nosotros y la empresa.

- **¿Ves factible añadir la opción de venta online a la empresa?**

Económicamente desconozco su viabilidad, pero por temas de logística, organización y recursos sería posible. No es fácil crear este nuevo servicio, pero ellos ya tienen un puesto en el mercado actual, y, por lo tanto, con un buen planteamiento del diseño y estrategia del servicio, se podría hacer esta transformación digital.

- **¿Por qué crees que no han implementado el sistema de venta online?**

Crear cualquier servicio nuevo para los usuarios necesita un sacrificio de organización e inversión. Hay que tener en cuenta muchos factores: estudio de mercado, logística, producción, atención al cliente, creación de contenido, estrategia, economía, entre muchos otros; y, por lo tanto, creo que no han encontrado el momento, el lugar o el canal adecuado para hacerlo.

- **Si por ti fuera, ¿qué cambiarías de la página web de Salses Fruits?**

Posiblemente, los cambios que haría serían en torno a cómo se muestra la propuesta de valor de la empresa y sus productos. Rediseñaría la landing page de una manera más gráfica y visual, con el contenido más claro y organizado, para que el usuario conozca de una manera más rápida y fácil la empresa, sus productos y su misión.



**UNIVERSITAT
ROVIRA i VIRGILI**

INFORME DE MEJORAS

Procesos de mejora para la empresa Salses Fruits S&P

Realizado por Judit Banús y Paula Batalla

Mayo 2022

En el siguiente informe proporcionamos a la entidad una serie de mejoras respecto a los procesos internos con el fin de contribuir a sus procesos de innovación.

1. ANTECEDENTES

Tras un exhaustivo análisis de la empresa y sus procesos, hemos examinado las vías de gestión de pedidos, siendo estas diferentes según el comercio o particular que realice la compra. Este hecho impacta en el rendimiento de la empresa y en el sistema de procesos, ya que el encargado de procesar los pedidos, debe hacerlo por diferentes canales y gestionar manualmente cada uno de ellos.

Si este inconveniente fuese resuelto, la organización podría tramitar de forma automática y más rápida los pedidos entrantes, mejorando la calidad del servicio. A su vez, permitiría un descenso de los tiempos muertos en la producción, aumentando la eficacia y productividad de la empresa.

Por otro lado, la web corporativa de la empresa no cumple con la finalidad de crear confianza y estar visible en internet. En la misma página, no se cuenta con una sección de información de los diferentes puntos de venta de sus productos ni una sección de los valores de la empresa.

Solucionando esta situación, potenciará la relación con los consumidores, así como conseguir de nuevos y fidelizar a los existentes.

2. ACCIONES DE MEJORA

- **Implementar una tienda para profesionales online, es decir, comercio electrónico B2B integrado al ERP.**

Dentro de la misma página web, se propone añadir una herramienta de venta online con un portal privado dirigido a las empresas distribuidoras de los productos, para así solucionar el problema de tramitación de pedidos y unificarlo en un mismo canal.

Teniendo en cuenta que estas empresas ya conocen los productos, esto permitirá agilizar el proceso de compra y el proceso de elaboración.

En el caso de querer localizar un artículo, se añade la opción de búsqueda por referencias o la repetición de pedidos recientes, así como el de programar pedidos.

Al mismo tiempo, todos los descuentos y ofertas personalizados para cada uno de ellos se incluirán en el proceso de compra. El programa permitirá detectar quien es el comprador a través de un usuario y contraseña que le proporcionará la entidad.

A la vez que se pueden realizar las compras, también se incluye la opción de devolución y apartado de incidencias, de modo que se podrá visualizar un historial de seguimiento de los clientes más críticos.

A través de la tienda para profesionales, se podrán extraer y analizar datos para futuros estudios de la empresa, así como acceder a las facturas y documentos comerciales, reduciendo los costes administrativos.

De la misma forma, pueden aparecer efectos negativos en la implantación, que se pueden disminuir de la siguiente forma:

- **No adaptación de los empleados:** Se definirán las tareas, objetivos y responsables de forma concreta, diferenciando las fases entre sí.
- **Inexperiencia de la administración en proyectos de cambios:** se propone una formación adecuada previa, durante y después a la implementación.
- **Conflicto de los clientes a la implementación** debido al poco conocimiento tecnológico de alguno de ellos o a la negativa de cambiar.

A modo de prueba del prototipo y para no impactar de manera drástica en la producción, cabe la posibilidad de realizar una prueba con los clientes con mayores volúmenes de compras y con aquellos que realizan los pedidos a través del correo electrónico de la empresa.

Los recursos necesarios para afrontar este proceso son:

- Colaboración con TenSolutions para incorporar y sincronizar el programa ERP.
- Una cooperación junto la empresa TGDigital para el diseño del e-commerce.
- Una inversión monetaria e inversión de tiempo, tanto para las empresas encargadas de llevar a cabo el proyecto como por parte de la dirección.

➤ **Implementación de un mapa interactivo de puntos de venta, así como la herramienta Instagram Guide.**

Se propone la implantación de un mapa interactivo de las diferentes tiendas que ofrecen los artículos de la empresa, para que los clientes que entren en su página web sepan donde acudir si quieren adquirir sus productos. Así pues, se añadiría los horarios comerciales de cada local.

Esta mejora permitirá que los consumidores acudan directamente al lugar, ahorrándose ir a una tienda que no cuenten con el producto deseado y terminar comprando el de la competencia.

A su vez, se propone la incorporación de la herramienta Instagram Guía para ofrecer un contenido más organizado de los productos, mejorando la imagen y usabilidad de la red social.

El punto a favor de la organización es que ya se cuenta on una empresa externa que lleva a cabo estas tareas, por lo cual, tan solo hace falta comunicarlo a TGDigital para su rápida incorporación.

ANEXO 6. Entrevista de seguimiento

Realizada a Jaume Sans, directivo de la empresa.

Fecha y lugar: 4 de junio de 2022. Alcover, Alt Camp.

- **¿Habéis podido hacer uso de los recursos disponibles para su implantación?**

Sí. Gracias a TenSolutions y TGDigital, hemos podido implantar un prototipo de tienda para las empresas que, de momento, está funcionando. Sabíamos que elaborar este plan nos llevaría un poco de tiempo, pero lo entendemos como una inversión para el futuro y una mejora para la empresa, así que esperamos que pueda llevarse a cabo finalmente con todos los clientes.

- **Entonces, los recursos asignados, ¿se corresponden con los previstos?**

Exacto. No hemos necesitado ninguna herramienta más ni otra contratación externa de algún servicio. Por suerte, ya contábamos con TGDigital y la plataforma de ventas de la empresa.

- **¿Ha habido alguna incidencia entre los dos programas?**

No por lo que respecta a la gestión de pedidos, pero nos está costando mantener un control del stock, por lo que es complicado mantener la información actualizada en el programa. A medida que vayamos cogiendo experiencia, entre TenSolutions y TGDigital intentaremos mejorarlo.

- **¿Existen diferencias en cuanto a la actuación? ¿Cuáles?**

De momento, todo se corresponde con lo que nos comentasteis. Con los recursos que teníamos y gracias a la colaboración de toda la empresa, los programas y las empresas distribuidoras, no nos ha sido tan difícil dar el paso.

- **¿Cuál ha sido el alcance? Es decir, ¿Cuántas personas o empresas están recibiendo el nuevo servicio? ¿Responden bien al programa?**

Hemos contactado con todas las empresas para ver si estaban dispuestas y por ahora, lo están intentando todas. Sí que seguimos recibiendo llamadas de muchos comercios que no están tan actualizados y no disponen de las nociones tecnológicas suficientes, pero, pero para incentivarlo, les propusimos promociones y descuentos si usaban la plataforma. Así que, de momento están recibiendo el servicio y están respondiendo bien. En parte es un alivio, porque no tenemos que estar tan pendientes de las llamadas o correos electrónicos, además de ahorrarnos tiempo y agilizar el proceso.

- **¿Haréis un seguimiento sobre la satisfacción de los clientes?**

Si, hemos preparado una encuesta entre nuestros clientes y de momento las respuestas son favorables. Una de las principales preocupaciones era la buena aplicación de los descuentos de cada uno de ellos, pero no ha habido incidencias al respecto.

- **¿Habéis notado alguna variación en las compras?**

La cantidad de pedidos recibidos ha sido la misma. No hemos detectado una gran variación de volumen. Hemos seguido obteniendo muchos pedidos por los canales anteriores, mayoritariamente telefónico.

- **¿Ha tenido buena acogida entre el personal?**

Desde luego. El personal de producción lo han notado en los tiempos de procesamiento. Nuestros administrativos han visto reducido el tiempo que utilizaban en responder correos, llamadas y mensajes, y el tiempo que utilizaban para pasarlo al programa, como los errores manuales. De esta forma pueden centrarse en otros aspectos de la empresa y avanzar.

- **¿Y los trabajadores indirectos?**

No han notado tanto el cambio por lo que hemos comentado, el número de pedidos no ha variado, pero sí que han visto agilizado el proceso de facturación.

- **¿Se ha necesitado alguna formación extra entre los trabajadores?**

No, tan solo informarles de cómo iba a procesarse las ventas a partir de su implantación. Como te decía, a la parte de administración sí que avisamos que podría darse la posibilidad de dejar de recibir llamadas o correos, pero no ha supuesto ningún problema. Como la plataforma conecta directamente con el programa de procesamiento de pedidos, los encargados de la producción tampoco han notado ni necesitado ninguna formación.

ANEXO 7. Plan de acción para la empresa Salses Fruits

PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA SALSSES FRUITS							
Acciones de mejora	Tareas	Responsable tareas	Tiempos	Recursos necesarios	Financiación	Indicador seguimiento	Responsable
1. Comercio electrónico B2B integrado al ERP: automatización gestión de pedidos							
Creación de una plataforma dentro de la página web destinada a la venta B2B	Comprobar la correcta implantación e intentar que todos los clientes la utilicen.	- Dirección de la empresa - TGDigital - TenSolutions	6 meses	- TenSolutions - Participación de los empleados - Inversión de tiempo y humana - Inversión económica de diseño e implementación	Empresa	- Entrevistas de seguimiento - Encuestas de satisfacción	Dirección

Tabla 1. Plan de acción para la empresa Salses Fruits. Fuente: elaboración propia

ACCIONES DE MEJORA PARA LA EMPRESA SALSSES FRUITS							
Acciones	Tareas	Responsable tareas	Tiempos	Recursos necesarios	Financiación	Indicador seguimiento	Responsable
1. Fortalecer web corporativa							
Incluir una propuesta de valor en la página web, así como los puntos de venta	Añadir propuesta de valor y un mapa interactivo con los puntos de venta.	- TGDigital	3 meses	Participación de TGDigital para poder implantarlo	Empresa	Encuestas sobre el servicio al cliente en la página web o mediante correo electrónico.	Dirección
2. Incluir la herramienta Instagram Guía							
Incluir la opción Instagram Guía para poder ofrecer contenido de calidad a los consumidores	Agrupar publicaciones según sus artículos.	- TGDigital	1 mes	Participación de TGDigital para poder implantarlo	Empresa	Encuestas de satisfacción a los clientes mediante las historias de Instagram	Dirección

Tabla 2. Plan de mejoras para la empresa Salses Fruits. Fuente: elaboración propia

ANEXO 8. Transcripción conversación con la comercial administrativa de Salses Fruits

- **Buenos días, ¿habéis implantado el programa?, ¿Cómo está yendo?**

Hola Judit. Sí, ya está puesto en marcha y estamos probándolo. De momento todo bien, es como cualquier web de ventas online.

- **¿Habéis utilizado la ayuda de TenSolutions al final?**

Sí, como ya contábamos con ellos hemos aprovechado.

- **Y, ¿la gestión de pedidos está funcionando correctamente?**

Con el tiempo que llevamos con esta gestión sí. Los clientes piden online y nos llega directamente a "TEN", el programa interno. También me llega para poder gestionar y prepara el pedido para hacérselo llegar al cliente. Como el pedido se genera a partir del e-mail personalizado de cada uno, les sale el precio suyo, como si fuese mayorista o tuviese algún descuento anual o por pedido. Le sala a cada uno su precio.

- **Es decir, te llega a ti misma también por si hubiese alguna incidencia**

Exacto, tanto a mí como a los clientes, una vez se realiza el pedido, se nos envía un correo para comprobar que este todo correcto y, en mi caso, compruebo que se haya enviado bien al programa de producción. Una vez veamos que funciona correctamente ya no hará falta que este uno por uno revisando.

- **Vale, ¡perfecto! Muchas gracias por la información. Seguimos en contacto.**

A ti, Judit.