



TESIS DE MAESTRIA

Presentación final

**“Comercio electrónico y marketing digital como
herramientas de crecimiento de la empresa FAESS”**

LIC. LEONARDO COCCIRO

INDICE:

1. Tema a investigar	4
2. Hipótesis de trabajo	5
3. Objetivo general de la investigación	6
3.1. Objetivos específicos	6
4. Metodología	7
5. Marco teórico	8
6. Desarrollo	14
6.1. Introducción al comercio electrónico y su desarrollo en Argentina	14
6.2. Una aproximación al mercado de la salud	17
6.3. Comportamiento del consumidor online	20
6.4. Posibles áreas de acción de las empresas de salud	24
6.5. Primeras consideraciones	26
6.6. Introducción a la empresa objeto de estudio: Federación Argentina de Entidades Solidarias de Salud (FAESS)	27
6.7. Estructura interna y cultura organizacional	29
6.8. Servicios prestados por FAESS	32
6.9. Presencia en el entorno online	34
6.10. Desafíos y Oportunidades que se le presentan a FAESS en el comercio electrónico	39
7. Recomendaciones	43
8. Conclusiones	59
9. Bibliografía	62

Figura 1: Ranking de categorías más populares	16
Figura 2: Momento cero de la verdad	20
Figura 3: Cambios en los hábitos de consumo de salud	23
Figura 4: Dispositivos utilizados	50
Tabla 1: Posicionamiento de FAESS en el buscador de Google	39
Tabla 2: Análisis FODA de FAESS	40
Tabla 3: Estrategia de marketing de FAESS	46

1. Tema a investigar:

El presente trabajo se propone realizar un diagnóstico de la estrategia comercial actual de FAESS - Federación Argentina de Entidades Solidarias de Salud – y de las oportunidades y desafíos que el comercio electrónico y el marketing digital presentan para la empresa. A partir de dicho diagnóstico se trabajará sobre una serie de recomendaciones para mejorar la estrategia comercial de FAESS.

Analizando el entorno digital, el comercio electrónico y el comportamiento del consumidor por un lado (a los fines de delinear un espacio temporal para la investigación, se trabajará en un análisis que contemple los últimos tres años del comercio electrónico en la Argentina) y el estudio y análisis de la propia empresa por el otro, se busca determinar si esta última está en condiciones de mejorar su estrategia comercial, definiendo los pasos a seguir para lograrlo.

2. Hipótesis de trabajo

¿Son el marketing digital y el comercio electrónico herramientas efectivas para el crecimiento de la empresa?

2.1 Preguntas específicas:

- ¿Cuáles son las causas del crecimiento del comercio electrónico?
- ¿Cómo ha cambiado el comportamiento de los consumidores a la hora de realizar compras?
- ¿Qué influencia tiene la cultura organizacional en la implementación de un plan de marketing digital?
- ¿Qué antecedentes tiene la empresa en acciones previas de marketing?
- ¿Qué oportunidades puede llegar a tener la empresa a la hora de comercializar sus productos?

3. Objetivo general de la investigación:

Definir si están dadas las condiciones para la incursión de la empresa en el comercio electrónico, previa implementación de un plan de marketing digital y la creación de un canal digital de comercialización para los productos y servicios que ofrece la empresa.

3.1 Objetivos específicos:

- O.E.1: Analizar cómo ha sido el crecimiento del comercio electrónico en los últimos tres años y los cambios observados en el comportamiento del consumidor
- O.E.2: Plantear los desafíos y oportunidades que se le presentan a FAESS para crecer a partir del comercio electrónico
- O.E.3: Identificar las herramientas de comercio electrónico que podrían ayudar a una mejor gestión comercial de la empresa en el entorno online.

4. Metodología

El tipo de investigación es descriptiva, dado que apunta a analizar el crecimiento del comercio electrónico en la Argentina y el comportamiento del consumidor online. Se suma a este tipo de investigación el estudio de caso, a partir del análisis de la historia y comportamiento de una organización en particular (FAESS).

La investigación tendrá un enfoque cualitativo. Se utilizará un proceso inductivo que busque dar respuesta a la hipótesis formulada a partir de la recopilación de información que permita interpretar la realidad del comercio electrónico, las personas y sus contextos. Junto a esto, se abordarán las oportunidades que se presentan para ésta organización de salud partiendo de las causas que han hecho que cada vez más personas elijan los medios electrónicos para realizar sus compras y de las propias características de la organización, en la búsqueda de entender si es posible la incursión de esta en una estrategia digital de comercialización de sus productos y servicios.

Las fuentes de información serán primarias, a partir de la experiencia obtenida por los años de trabajo como responsable del área de marketing de la organización, situación que dio lugar a un profundo conocimiento de sus directivos y la posibilidad de dialogar con ellos en múltiples oportunidades sobre temas de negocio, y secundarias, a partir del relevamiento de libros, revistas e informes técnicos.

En la fase diagnóstica, se evaluará lo actuado hasta el momento por la organización, a los fines de conocer cuál es la situación actual de ésta en materia de marketing digital, se desarrollará un análisis FODA de la organización para sintetizar las oportunidades que podría aprovechar para el desarrollo de una estrategia de marketing digital y se presentarán posibles acciones a desarrollar en base al diagnóstico elaborado.

5. Marco teórico

El surgimiento de las nuevas tecnologías ha producido cambios hasta ahora nunca vistos, influyendo fuertemente en el ámbito laboral, de consumo y en las relaciones entre personas.

Estos cambios han llegado para quedarse y tal cual lo plantea Delgado (2016): “La irrupción de lo digital es inevitable e imparable, por lo que te sugiero que busques la manera de aprovecharla en tu beneficio. Si piensas que lo digital es una moda te equivocas.” (p.12).

Las nuevas tecnologías se hacen presentes en un sinfín de ámbitos posibles, atravesando cualquier situación cotidiana de la vida como puede ser la comunicación entre amigos o familiares, por citar solo un ejemplo. Y uno de los puntos fundamentales para alcanzar esta posibilidad ha sido el surgimiento de Internet, que desde sus orígenes en 1969 hasta la actualidad ha sufrido una transformación en sí misma, cruzando los límites de una computadora para llegar a otros dispositivos electrónicos con el fin de facilitarte la vida a las personas. Como afirma Zuccherino (2016) “Internet cambió nuestra forma de: informarnos, comunicarnos, relacionarnos, hacer negocios, entender los derechos de propiedad.” (p.9).

Se podrían mencionar un sinfín de situaciones en donde las nuevas tecnologías e Internet en particular han transformado la manera de vivir de muchas personas a nivel mundial. Sin embargo, a los fines de la presente investigación, el núcleo central de la transformación digital apunta a las organizaciones y a las oportunidades que la tecnología presenta para el desarrollo de éstas.

La transformación digital, entendida desde una óptica empresarial, apunta a integrar a las nuevas tecnologías en la mayor cantidad de sectores de la empresa para cambiar su forma de funcionar, apuntando a la optimización de procesos que permitan una mejora en su competitividad con el fin de ofrecer valor a todos los públicos objetivos de la organización.

La tecnología, utilizada en forma correcta, ofrece un enorme potencial en la generación de nuevos negocios y la apertura a nuevos mercados y lo interesante de este proceso es que cualquier empresa, independientemente del rubro al cual se dedique, tendrá la posibilidad de hacerlo. Más allá de que la transformación digital se ha hecho presente en forma temprana en determinadas industrias (telecomunicaciones, entretenimiento, turismo, etc.), poco a

poco se va haciendo lugar en otras industrias. Como lo plantea Delgado (2016) “No importa el sector en el que estés y a qué se dedique tu compañía, la digitalización va a transformar las relaciones con tus clientes, la manera de trabajar de tus colaboradores, los productos y servicios que comercializas.” (p.12)

La aparición de nuevas tecnologías y el proceso de la transformación digital de las organizaciones está acompañado de un gran número de herramientas que actúan como el brazo ejecutor para la implementación de una estrategia digital en el marco de las organizaciones. Sistemas de información integrados, procesos de automatización, softwares “colgados” en la nube son solo algunas de las herramientas que ayudan a la integración digital de las organizaciones. Y entre ellas, ha surgido una que transformó la forma en que éstas últimas hacen negocios, el comercio electrónico.

Si bien sus inicios se remontan un siglo atrás (Estados Unidos, 1920) con la aparición de la venta por catálogo, no es hasta la aparición de Internet y el posterior crecimiento de los dispositivos móviles que el comercio electrónico se consolida como una opción válida para que las organizaciones comercialicen sus productos a través de una plataforma online. En palabras de Laudon (2014): “Así como los automóviles, aviones y aparatos electrónicos definieron el siglo XX, el comercio electrónico en todas sus modalidades definirá los negocios y la sociedad en el siglo XXI”(prefacio).

Basado en procesos de venta y compra de productos y servicios a través de canales electrónicos, como webs, aplicaciones y redes sociales, el comercio electrónico ha permitido que las empresas lo incorporen como parte de sus estrategias de ventas, permitiendo que los usuarios puedan acceder a innumerables catálogos de productos y servicios en cualquier lugar y momento.

El crecimiento del comercio electrónico ha sido exponencial en los últimos años y muestra que cada día más personas se vuelcan a este medio para realizar sus compras. Esto ha llevado a muchas organizaciones a volcar parte de la comercialización de sus productos en el entorno online, dadas las oportunidades que presenta éste. Datos basados en el impacto del comercio electrónico en la Argentina así lo demuestran. “Un 52% creció la facturación del comercio electrónico en Argentina durante 2017. 90% de los adultos argentinos conectados ya compró

online alguna vez. Representa 18.3 millones de personas". (Kantar & Cace, Estudio de comercio electrónico MID Term, 2018).

Esto sin tener en cuenta el profundo impacto que ha tenido la pandemia en el crecimiento exponencial de usuarios que comenzaron a utilizar plataformas digitales para realizar sus compras y usuarios que sumaron otros productos y servicios a sus compras online habituales, un poco obligados por el contexto y otro poco por la cada vez mayor seguridad que otorgan los sitios de comercio electrónico. Tal cual lo plantea un reciente informe conjunto de Kantar y Cace, "2020 ha sido un año sin precedentes. Nuestras vidas han cambiado radicalmente y, en pocos meses, hemos innovado al mismo nivel que la última década. Y algo que ha quedado claro, es que cada vez dependemos más del mundo online". (Kantar & CACE, Los argentinos y el e-Commerce ¿Cómo compramos y vendemos online?, 2021).

Ahora bien, más allá de lo que pareciese un simple proceso de incorporación de un medio para la comercialización de productos y servicios, se esconde una trama más compleja que cruza aspectos sociales, económicos y tecnológicos que requieren una indagación profunda sobre las características principales del comercio electrónico en la actualidad y el comportamiento de los consumidores en dicho ámbito, en particular teniendo en cuenta el rol que cumplen estos últimos y que difiere del comportamiento previo observado antes del surgimiento de las plataformas online. Como lo plantea Howell (2011):

Los consumidores hoy en día conocen más acerca del producto antes de acercarse a la góndola. Encuentran una gran cantidad de información detallada en Internet, proveniente de todas las fuentes posibles, sobre las marcas y los productos que les interesan. Los consumidores navegan, indagan, exploran, sueñan y se apropian de la información para sentirse seguros de la compra que realizarán. Además, el conocimiento que adquieren, lo comparten con otras personas." (p.7).

Como se puede apreciar, la situación no pasa por el simple de hecho de abrir un nuevo canal de comercialización y comenzar a operar. El entorno digital tiene su propia lógica y los consumidores allí se desenvuelven de manera diferente. Una empresa debe tener en cuenta esto y estar preparada para poder vincularse con el consumidor de otra manera. En palabras de Rosales (2010):

“Cualquier profesional de hoy en día del marketing sabe que los consumidores tienen hoy mayor acceso a la información, más sensibilidad al precio y que son menos receptivos a la publicidad. Está claro que cada día es más difícil ganar y retener clientes, por ello la creatividad y la innovación se han convertido en elementos clave de cualquier estrategia competitiva que se precie. Saber establecer y desarrollar la vinculación con sus audiencias por medio de redes sociales, comunidades y todo lo que desde hace algún tiempo se conoce como Web 2.0 es clave para cualquier empresa actual.” (p.8).

Sumado a esto que plantea Rosales, no se debe descuidar el análisis permanente del comportamiento de los consumidores. El entorno digital es cambiante y los propios consumidores incorporan diferentes maneras de involucrarse con el mismo. Aquello que funcionaba hace poco tiempo (Snapchat) hoy puede ser que ya no funcione, dejando su lugar a otra herramienta de comunicación (Tik Tok). Siguiendo a Celaya (2011):

Las compañías deberían combinar herramientas de análisis y medición para elaborar informes completos referentes al perfil de los usuarios con el fin de obtener datos y criterios sobre el comportamiento real de los mismos que ayuden a determinar la estrategia empresarial en la web social (p.265).

Queda claro que conocer al consumidor y su comportamiento en el entorno online es de suma importancia. Sin embargo, no alcanza solo con ello. Una organización debe además contemplar las posibilidades que tiene de adaptarse a dicho entorno, a partir del reconocimiento de sus propias fortalezas y debilidades. lo cual brindará un análisis real acerca de las posibilidades de éxito que puede llegar a tener la organización, las oportunidades que pueden presentársele y las amenazas a las cuales deberá enfrentarse. En palabras de Roca & Salvatella (2014):

La digitalización de una empresa no es un objetivo en sí mismo, no es un punto de destino sino un proceso de profunda transformación que exige actitudes de cambio y de adaptación permanente para salir de zonas de confort y explorar nuevas posibilidades (p.7).

Si bien no será el mismo grado de involucramiento una transformación plena de una organización que el solo hecho de abrir un canal de ventas online, el comenzar a explorar el entorno digital obliga a las organizaciones a entender la “cultura digital” como así también identificar si su propia cultura podrá adaptarse a ésta, siendo este uno de los desafíos más importantes a los cuales deberá enfrentarse.

Junto a esto, la importancia de poder contar con un plan de marketing digital que permita darle sentido a las diferentes acciones que se lleven adelante, con el fin de que no sean acciones aisladas sino que se enmarquen en una estrategia previamente consensuada.

Con el surgimiento de Internet y los conocimientos que fueron incorporando las empresas a través del tiempo, el desarrollo de una estrategia de marketing digital se volvió necesaria. Muchas empresas optaron por trabajarla en forma separada de la estrategia de marketing tradicional, aunque obviamente existían puntos en común entre ambas.

De una u otra forma, queda claro que para pensar en una estrategia de marketing digital, primero deberá tenerse presente la estrategia de marketing tradicional a seguir, y esto es algo de lo cual FAESS adolece.

Para comenzar a desandar este camino, será fundamental el desarrollo de plan de marketing que contemple los diferentes modelos de negocio que FAESS puede desarrollar, el segmento de mercados al cual apuntar, los productos a comercializar y por último, como implementarlo en plataformas digitales, apuntando a la integración anteriormente mencionada, la cual permitirá que FAESS puede ser efectivo en el desarrollo de su estrategia online, redundando en beneficios para la empresa. Sainz de Vicuña Ansiz (2018) afirma:

“Cuando la empresa utiliza adecuadamente el marketing digital, la diferenciación respecto a la competencia se debiera hacer en algo que realmente le aporte valor al cliente, convirtiéndose la suma de ambas (marketing + innovación) en garantía de competitividad empresarial. Esta debiera ser la verdadera aportación del marketing digital a la empresa moderna” (p.56).

Basado en lo anteriormente mencionado, el presente trabajo se propone realizar un diagnóstico estratégico y analizar cómo podría esta empresa mejorar su gestión comercial

incorporando el marketing digital y el comercio electrónico. Para ello se realizará una investigación sobre el entorno online en la actualidad, prestando particular atención al comportamiento del consumidor en dicho entorno. Asimismo, se plantea abordar el pasado y el presente de la organización, en un análisis que busque determinar la influencia de la cultura de la organización en el desarrollo de las estrategias de marketing, los antecedentes de la organización en la temática y las oportunidades y amenazas que pueden presentarse a la empresa. Para esto último se realizará un análisis FODA de la organización.

La suma de ambos aspectos intenta responder si están dadas las condiciones para la implementación de un plan de marketing digital y la creación de un canal digital de comercialización para los productos y servicios que ofrece la empresa.

6. Desarrollo:

6.1 Introducción al comercio electrónico y su desarrollo en Argentina.

Acorde a lo expresado en la fundamentación teórica del proyecto, el primer antecedente de lo que hoy se conoce como comercio electrónico surgió mucho antes de la aparición de Internet. Las ventas por catálogo en Estados Unidos en los comienzos del siglo XX fueron precursoras de esta modalidad, tomando en cuenta el concepto de un usuario que estaba interesado en comprar pero que prefería hacerlo desde la comodidad de su casa (Rock Content, 2020).

Distintas plataformas fueron surgiendo a lo largo del tiempo hasta que Internet fue adaptado para uso comercial en el año 1991 y allí comenzó la expansión del comercio electrónico moderno, a partir del rápido aumento de los sitios online nativos y la entrada de comercios físicos en el mundo digital (Hipertextual, 2016).

El último gran suceso que acrecentó el comercio electrónico estuvo dado por el auge y expansión de los dispositivos móviles, los cuales permitieron que un usuario desde cualquier lugar en el que se encontrase pudiera comprar un producto o servicio, sin tener que esperar a conectarse desde una terminal fija. Desde la primera experiencia de Coca Cola a través del uso de SMS para facilitar la compra online hasta las últimas experiencias de Amazon centrándose únicamente en acciones online pensadas para móvil, las plataformas móviles han tenido un crecimiento continuo, convirtiéndose en uno de los aspectos más importantes del comercio electrónico. (Hipertextual, 2016)

En lo que respecta a la Argentina, el crecimiento fue dándose en forma lenta pero sostenida. Surgido en paralelo a la aparición de Internet en el mundo, encuentra su punto de expansión a partir del año 2010 con la mejora en los sistemas de telecomunicación y la difusión de los teléfonos inteligentes.

A pesar de las dificultades económicas que arrastra el país desde hace años, el auge del comercio electrónico se beneficia de una alta penetración de Internet de más del 80%, y de

una de las más altas tasas de uso de dispositivos móviles en comparación con otros países de América Latina.

El crecimiento del comercio electrónico ha sido exponencial en los últimos años a nivel mundial y la Argentina no ha sido ajena a ello. Este crecimiento se ha potenciado exponencialmente en el último año a partir de la pandemia del COVID 19, lo cual conllevó un cambio en los hábitos de consumo de muchas personas.

El confinamiento y posterior desplazamiento de los hábitos de consumo hacia lo digital, hizo que muchas empresas vieran la posibilidad de seguir comercializando sus bienes y servicios a través de estos nuevos canales digitales. Se trata de un fenómeno en pleno crecimiento que apunta a mantenerse en el mediano y largo plazo.

Desde el comienzo del brote pandémico, el comercio electrónico ha crecido un 30 % atravesando todos los rangos etarios y niveles socioeconómicos (Kantar, 2021).

Los resultados del informe de Kantar muestran que los argentinos realizan un 58% más de operaciones bancarias online, un 43% más de pedidos de comida online y un 34% más de compras de alimentos o bebidas por Internet en comparación con el escenario prepandemia. Asimismo, en el año 2020, se sumaron al comercio electrónico 1.284.960 nuevos compradores, alcanzándose una cifra total de más de 20.000.000 de compradores online (casi la mitad de la población argentina).

En cuanto a los volúmenes de facturación y productos vendidos, los datos que se desprenden del informe muestran un incremento del 124% y el 72% respectivamente, destacándose el crecimiento de categorías como la indumentaria y los alimentos.

Figura 1: Ranking de categorías más populares (Kantar, 2021)



En comparación con los datos del año 2019, se observa un fuerte incremento de las categorías mencionadas en detrimento de otras como el turismo, la cual lideraba el ranking y por razones de restricciones producto de la pandemia ha sufrido una considerable caída.

Entre las tendencias más importantes que se destacan del estudio y análisis de CACE se observa que:

1. **Los clientes online buscan experiencias en lugar de precio:** las decisiones de compra se dan en un entorno híbrido, iniciándose en el medio digital y culminándose en el offline y viceversa, lo cual desafía a las empresas a desarrollar experiencias de compra simples e integradas para los consumidores.
2. **Surgimiento de un nuevo segmento:** se hace presente un consumidor que incorporó la práctica de la compra online durante la pandemia (ya que antes no lo hacía) y se siente cómodo con ello, presentando a las empresas un segundo desafío que es el de mantenerlo activo en la postpandemia.
3. **Un significativo número de empresas incorporó personal vinculado al comercio electrónico:** perfiles comerciales y analíticos se han ido incorporando para brindar soporte y a su vez gestionar en de manera más eficaz este boom del comercio electrónico.

Lo hasta aquí expuesto muestra la cada vez mayor injerencia del comercio electrónico en la vida de los individuos, quienes facilitados de encontrar los productos que requieren, y cada

vez más seguros a la hora de realizar compras online, empiezan a transitar un recorrido que tiene al comercio electrónico como una de las opciones de mayor validez para realizar sus compras.

El todavía incipiente escenario de postpandemia estaría mostrando que los hábitos adquiridos por muchos de los usuarios en este período llegaron para quedarse, lo cual le augura un futuro por demás promisorio al comercio electrónico y por ende a las empresas que decidan hacer foco en éste. Sin embargo, no todas las industrias tendrán los mismos resultados. En algunos casos por factores endógenos (lo recientemente mencionado acerca del turismo) y en otros por cuestiones propias de la industria (dificultad de comercialización de productos, desconfianza de los usuarios) será necesario que cada empresa en particular realice un análisis sobre los beneficios de su incursión en el comercio electrónico.

A los fines del presente trabajo, y teniendo en cuenta que el objeto de análisis es una empresa de salud, se abordará en particular al comercio electrónico desde la perspectiva de la industria sanitaria.

6.2 Una aproximación al mercado de la salud

El mercado de la salud es un mercado particular para analizar la presencia del comercio electrónico. Es un sector en el cual no aplica el modelo clásico de B2C (Business to Consumer) dado que la relación que se establece entre los participantes (médicos, empresas, pacientes, consumidores) es más compleja que la que acontece entre marca y cliente, en particular teniendo en cuenta que los usuarios son más sensibles a la hora de comprar productos o servicios.

Muñoz plantea que el e-commerce en el sector de salud va más allá de un modelo B2B y B2C, apuntando a la transformación del acceso a la oferta de servicios médicos a través de una experiencia omnicanal realmente útil (Muñoz, 2017). La amplia gama de productos y servicios que el sector puede ofrecer (desde insumos médicos hasta prestaciones profesionales de servicios) requiere un análisis pormenorizado de las características de este. Más allá de esto, hay un concepto que gira en torno de cada una de las posibles incursiones del sector salud en el mercado online: la calidad.

Un incidente acaecido en China en el año 2008, conocido como Incidente Salú permite entender con mayor claridad la importancia del concepto de calidad asociado a los productos y servicios de salud.

El Incidente Salú consistió en el descubrimiento de la adulteración con melamina en la leche en polvo para bebés. Este incidente terminó por sensibilizar a la sociedad china acerca de la importancia de escoger productos verificados y de calidad en determinados ámbitos de consumo como los son aquellos artículos asociados a la maternidad, demostrando que la población china estaba dispuesta a pagar más por obtener productos de calidad.

Una de las primeras cuestiones que se desprenden de este ejemplo es que los desafíos que deben afrontar las empresas del sector salud a la hora de incursionar en el comercio electrónico es poder diferenciar entre los bienes y servicios que el sector puede ofrecer con respecto a los que se ofrecen en otros sectores (como por ejemplo los rubros de consumo masivo, turismo, entretenimiento). Comprar un fármaco u otro bien sanitario online no puede ser lo mismo que comprar un par de zapatos en E-Bay u Amazon.

Sin embargo esto no significa que el sector deba resignar su presencia en el entramado online basado en un prejuicio acerca de que la salud no puede tratarse de la misma manera. El desafío pasa por encontrar los mecanismos que le permitan lograr una sólida presencia online.

Al tener el sector salud como tema central el cuidado y la prevención para evitar posibles enfermedades, una mala información al respecto puede tener consecuencias graves para las personas, lo cual torna fundamental que las empresas se atengan a brindar información precisa y fidedigna, tanto en temas informativos como en la comercialización de productos y servicios.

Un informe de la Revista Médicos acerca de la salud y el comercio electrónico muestra que entre los principales desafíos que se le presentan a las empresas del sector, se destacan si pueden obtener ventajas frente a los competidores, si comercializan sus productos o servicios a través del comercio electrónico, que costos podrían optimizarse mejorando la comunicación con prestadores, proveedores o clientes, y cuáles deberían ser las estrategias para acceder al

comercio electrónico desde los sistemas actuales con la menor inversión adicional. (Revista Médicos, 2000)

El contexto derivado de la pandemia de COVID 19 muestra un fuerte crecimiento de algunos productos vinculados a la salud. Tomando en cuenta lo acontecido en América Latina, los artículos relacionados al cuidado de la salud y prevención del Covid-19 se convirtieron en prioridad para los consumidores, liderando el ranking de los productos más vendidos. Desde marzo de 2020 se dispararon las compras de barbijos y alcohol desinfectante en todos los países de la región (Mercado Libre, 2020).

Argentina no fue ajena a este fenómeno. Desde el inicio de la pandemia y el aislamiento preventivo obligatorio, se transformaron por completo los hábitos de consumo de los argentinos. Entre los productos más vendidos por Mercado Libre en 2020 aparecen los tapabocas y el alcohol en spray entre otros). Por su parte, categorías como equipamiento médico y farmacia (500%) e higiene personal (311%) tuvieron un crecimiento exponencial en comparación con el año 2019.

De los datos mencionados se desprende que el crecimiento exponencial de los bienes de salud guarda cierta correlación con el contexto actual, no observándose de manera clara cuanto de lo anteriormente mencionado es parte del crecimiento genuino del sector. No sería descabellado pensar que cuando cese el impacto del COVID 19, se retrotraiga el consumo de este tipo de bienes. No obstante esto, se observa un comportamiento por parte de los usuarios basado en la cada vez mayor confianza a realizar compras de productos vinculados al sector salud mediante plataformas online, lo cual abre un escenario prometedor para las empresas que integran el mismo.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, es de suma importancia conocer con mayor profundidad como es el comportamiento de los consumidores online a los fines de comprender mejor las posibilidades que se le abren al sector salud en el mercado digital.

6.3 Comportamiento del consumidor online

Para entender un poco más acerca del comportamiento del consumidor en el entorno digital, es necesario retrotraerse al año 2011. Ese año la empresa Google sacó a la luz un informe titulado el Momento Zero de la Verdad, en el cual describe una revolución en la forma que tienen los consumidores de buscar información en Internet y de tomar decisiones en cuanto a marcas se refiere (Google, 2011).

Este nuevo momento de la verdad viene a preceder a los otros momentos de la verdad que se conocían hasta el momento:

- **El primer momento de la verdad:** cuando el consumidor se encuentra con el producto (por lo general en forma offline) y decide comprar.
- **El segundo momento de la verdad:** cuando el consumidor empieza a usar el producto. Si todo va bien, sus expectativas se confirmarán y esto dará lugar a una relación a largo plazo.

Figura 2: Momento cero de la verdad (Google, 2011)



Los investigadores de Google observaron que las personas toman sus decisiones de compra en un momento que definieron como el momento cero de la verdad, el cual se da cuando tienen una necesidad, una intención o una pregunta y quieren encontrar una respuesta en Internet.

Este momento cero de la verdad se acrecienta a partir de la mayor presencia de los teléfonos inteligentes, los cuales se han convertido en una parte esencial del día del consumidor. Al estar permanentemente conectado acrecienta ese momento cero de la verdad en el entorno online.

A esto deben sumarse otras cuestiones que han propiciado la mayor presencia de usuarios online, destacándose la mayor confianza de los consumidores en las transacciones online, la aparición de medios de pago más seguros, una logística preparada para reducir los tiempos de entrega y la incorporación de toda una nueva generación de nativos digitales que comienzan a independizarse de su grupo familiar y a realizar compras por sí mismos.

La mayor presencia de los consumidores en el entorno online ya no solo para realizar una compra sino para buscar información que lo guíe hacia la misma ha llevado a que muchas empresas reconfiguren sus estrategias de marketing. Si antes la atención estaba puesta en las campañas publicitarias y en los puntos de venta, los cambios mencionados en el comportamiento de los consumidores las llevan a tener que fortalecer su presencia online, a fin de estar presente en el momento en que el usuario realiza una búsqueda para ofrecerse como una alternativa válida.

Este nuevo consumidor se presenta como un usuarios conectado, ocupado, empoderado, que carece de tiempo y cuenta con menos paciencia. Presenta un estilo camaleónico, cambiando de opinión y por ende, de opción de compra en cuestión de segundos, a partir de los comentarios que recibe sobre el producto en cuestión.

En cuanto a su vinculación con los productos y las empresas en el entorno online, se observan algunas cuestiones particulares como el uso de la tarjeta de crédito como modalidad de pago más elegida, el uso de dispositivos móviles como el medio de comunicación más habitual, y la recepción de los productos en el domicilio, lo que poco a poco va desplazando el retiro en tienda como principal modalidad (Kantar, 2021).

Los datos mencionados permiten observar algunas diferencias con respecto a los hábitos de compra de los consumidores offline, en donde la posibilidad de ver y tocar el producto, y a su

vez estar en contacto con un vendedor cara a cara, siguen siendo atributos que llevan a muchos usuarios a elegir ese formato de compra.

Más allá de esto, del informe de Kantar se desprenden otra serie de beneficios que muestran porque cada día una mayor cantidad de consumidores se vuelcan al entorno online. Entre estos beneficios se destacan:

- Poder comprar en cualquier momento
- Un proceso compra más fácil y sencillo
- Ahorrar tiempo
- Encontrar productos de forma más rápida que en la tienda física
- Mayores descuentos que en la tienda física

Muchas de las características mencionadas se observan en el comportamiento de los consumidores online a la hora de investigar y comprar bienes y servicios de salud. Si bien la compra de estos servicios guarda algunas particularidades para tener en cuenta, básicamente el consumidor es la misma persona que además de comprar este tipo de bienes va a comprar otros productos en el entorno online.

Entre las particularidades del comportamiento del consumidor en el sector salud se destaca el tipo de consumo de información que realiza.

Ahora bien, una cuestión que no debe soslayarse cuando se hace referencia al comportamiento del consumidor en el sector salud es el consumo de información que realiza. Es aquí donde puede observarse un importante cambio de hábitos en los mismos. Un 73 % de los receptores de noticias de salud utilizan los medios digitales para informarse, lo cual es similar a decir que tres de cada cuatro personas con una duda de salud se informan en Internet. “Si tengo un síntoma busco en Google; si necesito tutoriales sobre dieta o ejercicio, busco en YouTube; si quiero información más específica uso Facebook y consejos en foros” (PHD Spain, 2019).

La mayor parte de la búsqueda de contenidos se concentra en páginas web, seguidas de redes sociales como YouTube y Facebook, Foros y Apps en ese orden. Asimismo se observa que la elección de los canales está determinada por el tipo de información que buscan:

- **YouTube:** Información sobre ejercicio físico, alimentación, nutrición y tutoriales
- **Foros y páginas web:** Información sobre síntomas, dolores y consejos.
- **Redes sociales:** Información más específica.

Otro dato curioso para el análisis del sector muestra que tienen un alto conocimiento de diferentes tecnologías aplicadas a la salud pero que a la hora de usarlas, el porcentaje cae considerablemente (PHD Spain, 2019).

Figura 3: Cambios en los hábitos de consumo de salud (PHD Spain, 2019)



En la Argentina, el comportamiento del consumidor de bienes y servicios de salud no varía demasiado. El concepto de la calidad de los productos y los servicios cobra vital sigue siendo el eje central de sus decisiones. Sumado a esto, al igual que con otros productos, el hecho de recibir el producto en mano, la inmediatez de la compra y la rapidez a la hora de la entrega son puntos para destacar (Latinspots, 2019).

Un estudio realizado por la empresa Lentesplus.com (2018) muestra algunos números que permiten comprender mejor al consumidor online argentino en este tipo de productos y servicios:

- El 67.6% son mujeres y 32.4% son hombres.
- Edades: entre 25-34 años se encuentra el 34.22% de los compradores, entre 35-44 años el 22.07% y 18-24 años el 14.11%.
- Recompra: El 56.68% de los clientes regresa a los 18 meses.
- Forma de pago: El 70.37% a través de Tarjeta de Débito o Mercado Pago, el 12.33% a través de Tarjeta de Crédito y el 3.58% en sucursales con pago en efectivo.
- M-Commerce: el 25.6% de las ventas son a través de dispositivos móviles.
- Ciudades con mayor recurrencia de compra: Buenos Aires, Rosario, Córdoba, Mendoza, La Plata.

Si bien algunos datos de los que se muestran coinciden con las tendencias de otras industrias, como la omnicanalidad y el uso del teléfono móvil para muchas de sus compras, se observa mayor intervención del público femenino y un mayor número de compradores de edad intermedia.

6.4 Posibles áreas de acción de las empresas de salud

Lo mencionado anteriormente en cuanto a la multicanalidad de consumos muestra la importancia que tiene para las empresas de salud no solo tener un sitio web acorde sino la necesidad de contar con diferentes espacios de comunicación con los usuarios, ya sean blogs, redes sociales, foros de debate, etc. Asimismo, en cuanto a los productos y servicios que las empresas del rubro ofrecen, se pueden destacar dos grandes ejes:

- a) Consumidores: Hay farmacias que trabajan online para la compra de medicamentos o productos de tocador, y nichos virtuales como la medicina alternativa ya que aparecen sitios que, además de proveer información, atraen al consumidor para venderles.
- b) Entidades: Los mercados virtuales pueden proveerlas de equipamiento, instrumental y suministros. (posible eje de interés para la empresa FAESS).

A esto se puede sumar la incursión en algunas categorías como la belleza y el cuidado personal que si bien no son propias del sector salud, contiene ciertos aspectos que la acercan a este y que puede ser motivo de análisis para las empresas involucradas.

Un estudio realizado por la empresa Mercado Libre en el año 2019, previo a la pandemia, muestra que los productos de belleza y cuidado personal tuvieron un incremento del 60 % con respecto al año anterior, alcanzando un incremento interanual del 112%. Entre los productos más demandados de la categoría se encuentran maquillajes y esmaltes de uña (Infobae, 2020).

El escenario postpandemia refuerza la tendencia mencionada. La categoría cosmética y perfumería tuvo en el año 2020 un incremento anual del 144% (Kantar, 2021).

Una de las cuestiones fundamentales del crecimiento de esta categoría tiene que ver con las similitudes que guarda con algunas otras áreas de consumo. Las posibilidades que tiene el consumidor de poder ver y analizar diferentes productos y precios desde la comodidad de su casa, las 24 horas del día, con envíos en cada vez menos tiempo y con importantes ofertas que potencian la compra digital, avalan el crecimiento sostenido en el último tiempo.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente acerca del crecimiento de la venta de productos del sector salud atados a la pandemia (barbijos, alcohol en gel) que, dependiendo del devenir de la situación epidemiológica podrán o no seguir creciendo, el sector de belleza y consumo personal, a partir de un crecimiento genuino no atado a una circunstancia particular debe llevar a las empresas de salud a un análisis que les permita evaluar al sector como una posible oportunidad de negocios, no solo ofreciendo bienes relacionados sino también brindando información clara y precisa para los usuarios (notas de interés, consejos de cuidado, etc.).

Vinculado al concepto de información, otro sector de importancia para el análisis es el de mHealth. Este es definido por la OMS como “la práctica de la medicina y la salud pública soportada por dispositivos móviles como teléfonos, dispositivos de monitorización de pacientes, asistentes digitales y otros dispositivos inalámbricos” (WHO, 2011), incluyendo aplicaciones sobre el estilo de vida y bienestar que conectan a las personas con dispositivos médicos o sensores, recordatorios de medicación e información de salud a través de mensajes y servicios de telemedicina.

Es uno de los sectores que mayor crecimiento ha tenido en Latinoamérica en los últimos años, basado en tres pilares fundamentales: la apuesta por la prevención en salud, la ayuda a la sostenibilidad del sistema sanitario y la telemedicina. Cada vez mayor cantidad de usuarios utilizan regularmente alguna aplicación para controlar sus niveles de actividad y de la salud así como uno de cada diez utiliza algún dispositivo con tecnología ponible o wereable.

El surgimiento de una infinidad de Apps vinculadas a temas de salud (más de 100.000 a la fecha) muestra por un lado la posibilidad de una mayor comunicación entre médico y paciente y por el otro el empoderamiento del paciente, con un rol mucho más activo en cuanto al cuidado de la salud por el otro.

Claramente uno de los temas que mayor desarrollo debe tener es el de la ciberseguridad, teniendo en cuenta que los datos de los pacientes solo estén disponibles para los públicos involucrados y no caigan en manos de empresas o personas con otros fines.

Este sector no se agota solo en estas cuestiones sino que también ofrece otras posibilidades como seguir desde el móvil lo que acontece en un quirófano o conectar a un grupo de expertos para hacer networking sobre un tema específico de salud.

Como puede observarse, es un sector que tiene mucho por desarrollar y del cual se pueden mencionar multiplicidad de potencialidades. Sin embargo, a los fines del presente trabajo la intención es mostrar algunas de sus características principales para comprender que existe otro sector donde las empresas de salud podrían incursionar en el desarrollo de una estrategia online de comercialización de bienes y servicios.

6.5 Primeras consideraciones

El análisis hasta aquí desarrollado presenta en primer lugar el surgimiento del e-commerce y el importante crecimiento que ha tenido tanto a nivel mundial como en Argentina. Junto a esto, aparece como eje central de análisis el comportamiento del consumidor online y sus particularidades, que lo hacen diferente al tipo de consumos que se realizan en forma offline.

El contexto de la pandemia de COVID 19 ha fortalecido el vínculo entre las empresas y los consumidores en el entorno online, generando un crecimiento exponencial del comercio

electrónico en prácticamente todas las industrias, lo cual muy probablemente haya llegado para quedarse.

Habida cuenta que cada industria tiene sus características propias y que, más allá de que el consumidor es la misma persona, es necesario poner el foco en una industria particular. En este caso, dado el sector en que se encuentra inmersa la empresa de estudio (FAESS) se trabajó con el sector salud en particular, observándose que el sector tiene un amplio espacio para crecer en cuanto a la comercialización de productos y servicios y al desarrollo de información a través de canales online.

A partir de este análisis del sector, es momento de abordar al sujeto de investigación del presente trabajo a fin de evaluar cuales son las posibilidades que tiene por delante FAESS para poder aprovechar lo hasta aquí mencionado.

6.6 Introducción a la empresa objeto de estudio: Federación Argentina de Entidades Solidarias de Salud (FAESS)

La Federación Argentina de Entidades Solidarias de Salud Coop. Ltda. – FAESS-, nace en 1999 del acuerdo entre el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos – IMFC- y la Confederación Cooperativa de la República Argentina -COOPERAR-, constituyéndose en un proyecto aglutinador de usuarios y prestadores para lograr la implementación de un modelo solidario de servicios de salud, destinado a las cooperativas, mutuales, y otros sectores solidarios, bajo los principios de la cooperación, en el marco de una situación donde el 30% de la población carece hoy de servicio sanitario.

FAESS nace con el propósito de prestar servicios de atención primaria, diagnóstico, tratamiento de la enfermedad y educación sanitaria a los miembros de sus entidades asociadas y a terceros no asociados, con alta calidad humana y costos razonables, sobre bases solidarias, promoviendo la concientización y participación conjunta de usuarios y prestadores en una gestión activa de protección de la salud, manteniendo los principios propios de su naturaleza asociativa y brindando servicios eficientes a los usuarios.

Entre los servicios más importantes que la Federación desarrolla se encuentran los planes de Alta Complejidad y Urgencias y Emergencias Médicas, los cursos de Resucitación Cardiopulmonar (RCP) y Primeros Auxilios para la población en general y la provisión de insumos médicos para entidades de salud. Actualmente integran la federación 29 instituciones a nivel nacional (FAESS, 2020).

Dentro del sector cooperativo FAESS es una institución de segundo grado, esto es, un tipo de cooperativa compuesta por al menos dos cooperativas de primer grado, que son aquellas que brindan algún tipo de servicio a sus socios (electricidad, telefonía, salud, consumo, etc.)

Para entender un poco más el ámbito donde se desarrolla FAESS, es importante explicar que es una cooperativa. Las mismas están formadas por personas que deciden asociarse entre sí para llevar a cabo una actividad. Socios y/o trabajadores son los propietarios de la organización y también son a la vez sus gestores. La cooperativa se basa en el principio de ayuda mutua para conseguir unos objetivos generales, lo que significa que todos los socios tienen los mismos derechos y las mismas responsabilidades en el devenir de la sociedad. La propiedad es compartida entre todos los socios, cuyo número es variable e ilimitado. Sin embargo, dicha propiedad no es heredable ni transmisible, salvo que un socio cause baja y entre otro. Todos deciden individualmente sobre la compañía formada y la responsabilidad es colectiva aunque limitada, es decir, no afecta al patrimonio personal de los socios en caso de quiebra (Autónomos y emprendedores, 2020)

Como se referenciaba anteriormente, FAESS es una clase de cooperativa que brinda servicios de salud. Entre los distintos tipos de servicio que brindan las cooperativas se encuentran (Autónomos y emprendedores, 2020):

- Cooperativas de consumidores y usuarios, para defender sus derechos y acceder a productos de calidad.
- Cooperativas de viviendas, que tienen por objeto el acceso de los socios a autopromociones de viviendas para obtener precios más asequibles.
- Cooperativas agroalimentarias, dedicadas sobre todo a la comercialización de productos de la actividad agrícola y ganadera.

- Cooperativas de explotación comunitaria de la tierra, también en el ámbito del sector primario, en las que los recursos productivos se ponen en común y en las que los socios trabajan conjuntamente.
- Cooperativas de servicios, constituidas para prestar servicios de toda índole a los socios.
- Cooperativas del mar, en las que los titulares de explotaciones dedicadas a actividades pesqueras se asocian bien para la producción o bien para vender sus productos;
- Cooperativas de transportistas, utilizadas en el sector del transporte por carretera para agrupar distintas empresas, de personas físicas o jurídicas, para obtener más prestaciones y mejores servicios en su actividad.
- Cooperativas de seguros, cuyo objeto es proporcionar un servicio de seguro a los socios.
- Cooperativas sanitarias, que desarrollan su actividad en el área de la salud.
- Cooperativas de enseñanza, formadas para desarrollar actividades docentes.
- Cooperativas de crédito, constituidas para satisfacer las necesidades de financiación de sus socios y también de terceros.
- Cooperativas de trabajo asociado.

Más allá de la descripción de las distintas cooperativas, es interesante analizar cómo se da la interacción entre las mismas. Existen diferentes confederaciones que aglutinan a las entidades de segundo grado o federaciones, las cuáles a su vez, como se mencionaba anteriormente, tienen como asociadas a cooperativas de primer grado.

En el caso particular de FAESS, se encuentra asociada a la Confederación de Cooperativas de la República Argentina – COOPERAR -, ocupando actualmente la secretaría de dicha Confederación.

Como especialistas en temas de salud, FAESS y sus integrantes suelen ser voz autorizada dentro del sector cooperativo, en el cual se destacan también otras instituciones como el Banco Credicoop y el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos – IMFC-.

6.7 Estructura interna y cultura organizacional

Es importante destacar que además de los empleados efectivos, la Federación cuenta con una serie de consejeros que cumplen el rol de dirigentes pero a su vez son quienes toman las decisiones en cuanto a la estrategia de esta, tanto política como comercial. Si bien en muchas cooperativas existe la figura del gerente, en este caso particular no lo tiene, por lo cual las decisiones que se toman en el Consejo de Administración son transmitidas al personal de planta para su ejecución.

Esto muestra claramente que la estructura de la Federación está pensada más para los vínculos políticos e institucionales que para fortalecer los vínculos comerciales. A esto se debe sumar que los empleados de planta, en su mayoría con muchos años en la Federación, fueron incorporando esta cultura, lo cual hizo que cuando se sumaron nuevos empleados que venían con otra lógica de trabajo, se produjese un choque entre una y otra forma de entender el modelo de negocio. En el propio Consejo de Administración podía notarse esta tensión, en particular cuando se sumaban nuevos consejeros que venían con ideas innovadoras en cuanto a estrategia comercial se refiere.

Si bien algunas de estas ideas se fueron abriendo paso permitiendo algunos cambios en cuanto a la cartera de productos, la lógica que siguió primando es la de alcanzar acuerdos con entidades sectoriales más que evaluar la posible apertura hacia otros sectores (esto muestra la dificultad de la Mutual Unisol Salud para haber crecido oportunamente).

No debe obviarse en este desarrollo que FAESS, al estar integrada al sector cooperativo y más allá de las vicisitudes propias mencionadas anteriormente, tiene su cultura arraigada a los principios cooperativos (ACI, 2020), los cuales se detallan a continuación:

1. Afiliación voluntaria y abierta
2. Control democrático de los miembros
3. Participación económica de los socios
4. Autonomía e independencia
5. Educación, formación e información
6. Cooperación entre cooperativas

7. Sentimiento de comunidad

Este sentido de pertenencia y cooperación es un punto de suma importancia para el desarrollo de una estrategia comercial puertas adentro aunque encuentra algunas limitaciones cuando se intenta pensar una estrategia hacia el afuera, dado que la cultura organizacional juega un rol clave para ello.

De todos los ejes que intervienen en la transformación de los negocios (visión, procesos, productos y servicios, cultura digital de la organización, puntos de contacto y modelo de negocio) dos de ellos cuentan con un impacto transversal (la visión y la cultura digital) y deben acompañar todo el camino hacia la digitalización. Los directivos son los que deben invertir esfuerzos en anticipar amenazas y visualizar brechas de oportunidad originadas por fenómeno digital. Para ello, será esencial dominar las lógicas digitales y entender qué valor puede aportar lo digital a la empresa. (Roca & Salvatella, 2015).

Desde el punto de vista de la cultura, es clave entender cómo impacta lo digital en la organización, cómo se reorganiza, qué tipo de perfiles necesita y cómo se da respuesta a los cambios ocasionados. Para muchas empresas el reto digital no reside ni en los clientes ni en los procesos, sino que el principal desafío consiste en transformar la mentalidad de las personas y la cultura de la organización. Las resistencias al cambio y la falta de liderazgo son los principales caballos de batalla de las grandes organizaciones para afrontar la transformación la transformación digital del negocio. Para acelerar el proceso de digitalización de la empresa será necesario promover la adopción de competencias y habilidades digitales por parte de toda la organización. (Roca & Salvatella, 2015)

De lo mencionado anteriormente se desprende que para empezar un proyecto de digitalización es clave entender cuáles son los objetivos de negocio que tiene la empresa, comprender cual es el mercado posible y quiénes son los posibles clientes, entendiendo desde que lugar la digitalización de ciertos procesos ayudará a la organización a desarrollar sus objetivos de negocio. (Roca & Salvatella, 2014).

6.8 Servicios prestados por FAESS

La Federación comenzó hacia fines de los años 90 brindando servicios a las cooperativas asociadas entre los que se destacaban la provisión de prótesis e insumos médicos, además de la asesoría integral en temas de salud. Las cooperativas asociadas contaban en ese momento con muchos asociados que permitían que con este modelo de negocio la Federación pudiese sustentar su crecimiento.

Ya entrados en la década del 2000, muchas de estas entidades comenzaron a sufrir un éxodo de socios hacia otras entidades y el modelo dejó de ser sustentable.

En el año 2006, mediante un acuerdo con la AFJP Previsol, se logró que los productos de FAESS pudiesen ser ofrecidos a los públicos individuales, incluyéndose dentro de la cartera de productos que ofrecía la AFJP, un servicio de Alta Complejidad Médica que se destacaba no por ser un seguro típico de salud donde se reintegraba un monto determinado a aquel usuario que hubiese necesitado una operación compleja sino que se lo asesoraba y acompañaba desde un primer momento, siendo un servicio más vinculado a una prestación de salud en sí que a un simple seguro.

Con una fuerza de ventas con fuerte presencia territorial y con un vínculo muy aceitado dentro del sector cooperativo, las ventas comenzaron a crecer y esto llevó de la mano al crecimiento de la estructura comercial de FAESS, pasando de 3 a 8 empleados en poco tiempo.

Dicho crecimiento se sostuvo en forma sostenida hasta el año 2008, momento en que se estatizan las AFJP y Previsol deja de existir como tal, quedando FAESS sin una fuerza de venta territorial. A esto debe sumarse la regulación por ley de las entidades de medicina prepaga, sancionada en el año 2011 y mediante la cual se incluían también dentro de la misma a cooperativas y mutuales que brindaban servicios de salud (aunque su razón social estuviese en las antípodas de la obtención de lucro), la cual trajo como consecuencia el cierre de muchas entidades que brindaban servicios de salud, en particular cooperativas.

Ambos hechos repercutieron fuertemente en el devenir comercial de FAESS, debiendo reformular su modelo de negocio para seguir subsistiendo. De los 8 empleados con que contaba tuvo que quedarse solo con 4 y comenzar a explorar nuevas posibilidades de negocios, no solo por la ausencia de la fuerza de ventas mencionada sino también por la caída de una masa de asociados a las entidades cooperativas que desaparecieron y derivaron en el pasaje de dichos asociados a entidades comerciales de salud.

El perfil de la Federación en materia comercial volvió a sus orígenes y redefinió una estrategia basada más que nada en los vínculos políticos institucionales para desde allí explorar oportunidades de negocio. Esta estrategia debió esperar un tiempo para empezar a ser efectiva dado que hacerla a través de los vínculos mencionados demandó un tiempo de maduración. A partir de la consolidación de este modelo y con el achicamiento de la planta permanente FAESS pudo capear el temporal y seguir ofreciendo sus servicios hasta el día de hoy.

La Federación actualmente tiene una amplia gama de servicios prestados. Entre los principales se destacan:

- Colaboración y coordinación médica en dos Centros de Salud (Mariano Acosta, Buenos Aires: Dos de Mayo, Misiones)
- Servicio de Urgencias y Emergencias Médicas para todas las sucursales del Banco Credicoop en el país (servicio tercerizado)
- Coordinación médica en sedes centrales del Banco Credicoop en CABA
- Servicio de Cobertura en prestaciones de Alta Complejidad para asociados a cooperativas (debemos tener en cuenta que como entidad de segundo grado solo puede brindar servicios a entidades asociadas y no a individuos. Hace unos años se creó para esto la Mutual Unisol Salud, aunque la misma no tuvo el despegue esperado)
- Venta y comercialización de insumos médicos
- Venta y comercialización de Desfibriladores para RCP (Resucitación Cardio Pulmonar)

- Capacitaciones y cursos en cuidado de la salud

Como se puede observar, la mezcla de productos es muy amplia lo cual permite por un lado una interesante diversificación aunque como efecto negativo tiene el no poder contar con una cartera de productos homogénea que permita tener una estrategia de comercialización integrada.

6.9 Presencia en el entorno online

Para acercarse a los principales desafíos y oportunidades que pueden presentársele a FAESS a partir del comercio electrónico se debe desandar el camino previo que muestra lo realizado hasta el momento por la organización en materia de comercialización y comunicación en el entorno online.

FAESS comenzó a incursionar en el mundo digital hace apenas 5 años, de la mano de otras instituciones del sector cooperativo que se sumaron a esta posibilidad de visibilización. Si bien FAESS ya tenía su propia página web desde hace más de 15 años (www.faess.com.ar), ésta era solo un canal de comunicación unidireccional, muy clásico de la Web 1.0, donde la participación de los usuarios y las interacciones entre la empresa y estos era casi nula.

Los cambios que se fueron dando en la web, con la aparición en primera instancia los foros y blogs temáticos, plataformas con las cuales se pudo experimentar los beneficios de la comunicación multidireccional en la interacción con otros usuarios, y el posterior surgimiento de las redes sociales y muchas otras herramientas de colaboración no fueron algo que la empresa asumiese como propio hasta el último tiempo.

La incursión de FAESS en este nuevo tipo de web se dio con las primeras aproximaciones de la organización en redes sociales, (no se puede hablar de estrategia porque realmente no existía) con la creación, en los últimos tres años de:

- Un perfil en FACEBOOK: <https://www.facebook.com/faess.unisolsalud>
- Un perfil en Twitter: <https://twitter.com/RedUnisolSalud>
- Un canal de YouTube:
https://www.youtube.com/channel/Uckt2Ss4hDAJtHoxA_Okv6Ug

Mientras la Federación incursionaba en esta nueva lógica de la web 2.0, se seguía manteniendo la estética unidireccional de la página web anteriormente mencionada, propio de la web. 1.0, lo cual demuestra la escasa preparación que existía para generar una estrategia eficaz en el entorno online.

La idea que acompañaba la apertura de estos canales sociales tuvo que ver con la posibilidad de ampliar la comunicación con otros públicos, independientemente de los públicos tradicionales de la organización (ligados al sector cooperativo). En debates dentro del propio Consejo de Administración de FAESS se explicaba que para poder crecer comercialmente se necesitaba hablarles a otros públicos, diferentes a los que hasta ahora venían escuchando el mensaje de la organización.

La ausencia de una estrategia impactó de lleno y los resultados no fueron por demás alentadores. Los primeros análisis arrojaron que muy poca cantidad de gente se sumó a las redes por fuera de aquellas que ya venían teniendo un vínculo con la institución. Eran los mismos aunque ahora mediados a través de otro tipo de tecnologías.

El poco conocimiento acerca de la lógica de las redes sociales (la cual se abordará oportunamente) hizo que se desarrollasen contenidos poco atractivos, más que nada volcados a las noticias institucionales, no aprovechando así el potencial de las redes para alcanzar el objetivo de llegar a nuevos públicos.

En cuanto al posicionamiento web, no se desarrollaba ninguna estrategia comercial paga y más allá de aparecer en los buscadores, no se potenciaba tampoco una estrategia de posicionamiento orgánico (no pago), trabajando sobre las palabras clave de la página web.

Para entender mejor esta falta de estrategia, es interesante mencionar el desconcierto que existía puertas adentro de la organización en cuanto a cómo debía ser la presencia online de la misma. En el plazo de sólo 12 meses se cambió dos veces el proveedor de la página web y

con ello el contenido de esta. Primero se pensó y se desarrolló un sitio web pensado como carrito de compra (sin una idea de cómo llevarlo a la práctica) y luego, una vez desechada esta idea, se volvió a fojas cero con un sitio web estilo portal, que guardaba algunas similitudes con el primer sitio aunque con algunos cambios para pensar en una comunicación mayormente bidireccional (incorporación de las redes en el sitio, espacios para la participación de los usuarios, diseño responsive (adaptado a teléfonos celulares) , espacios personalizados con clave de acceso). Es importante tener en cuenta que estos vaivenes conllevan tiempo y costo monetario, además de dejar muchas veces este espacio digital no operativo.

Entre las causas de esta particular situación se destacan al menos dos de suma importancia. La primera de ellas es que al ser la Federación un órgano colegiado, la opinión de cada uno de los integrantes del Consejo de Administración tiene el mismo peso, ocasionando que las ideas que iban surgiendo se contrapusiesen y generasen estos idas y vueltas. Por otro lado, la siguiente causa tenía que ver con la ausencia de personal calificado para el desarrollo y la puesta en práctica de las ideas. Si bien la organización contaba entre sus filas con personas idóneas y con capacidades para el desarrollo, las decisiones se tomaban desde arriba, quedando solo el rol ejecutor para el personal de planta. Como dato de color se puede agregar que además en esos tiempos el propio presidente de la Federación en una decisión personal se abrió una cuenta de Twitter y la misma permaneció hasta su cierre sin ningún tweet enviado.

Como se puede apreciar, la situación no era la ideal para el desarrollo de una fuerte presencia online. Más allá de las buenas intenciones faltaba una mirada estratégica que pensase la presencia online de la Federación como algo a largo plazo y no como algo necesario porque otros estaban allí presentes.

Más allá de que la intención de FAESS no fuese una transformación integral del modelo de negocio hacia lo digital, el solo hecho de buscar incursionar en un nuevo canal y vía de comunicación digital, requería al menos el desarrollo de una visión estratégica que contemplase los pasos a seguir en un futuro inmediato, además de una cultura puertas adentro que entendiese la importancia de lo digital como algo más que un medio para llegar

a más gente. El no contar con ello tonó más dificultosa la búsqueda de una mayor presencia comercial y un mayor fortalecimiento institucional.

Tomar la decisión de estar presentes en el entorno online pero sin una mirada estratégica que contemplara lo anteriormente mencionado hizo que la Federación perdiese tiempo valioso para el desarrollo de su estrategia online. Si bien esta es una situación que afectó particularmente a muchas otras instituciones del sector (a excepción del Banco Credicoop, aunque previsible por su tipo de servicios y su experiencia en la comercialización de diversos servicios), el estilo demasiado concentrado a la hora de la toma de decisiones y la poca experiencia en el contexto digital llevó a FAESS a tener que replantearse cual debía ser la mejor manera de poder estar presentes en el entorno digital de manera efectiva.

Luego de comprender los errores que se estaban cometiendo, la empresa comenzó a tomar medidas para lograr una presencia digital más firme, aunque aún sin una estrategia claramente definida. Se empezó a delinear una mirada más profesional del tema, buscando que no se siguiesen acciones individuales como en la etapa anterior sino que las mismas tuviesen un eje en común.

El primer cambio vino de la mano del rediseño (una vez más) del sitio web, ahora con un dominio que le daba mayor identidad dentro del movimiento cooperativo (www.faess.coop).

Otro cambio de importancia estuvo dado por la incorporación de un profesional experto en el tema digital, quién comenzó a ocuparse de la ejecución de las acciones online (seguimos sin poder hablar de una estrategia clara) con un criterio unificado.

A los canales de comunicación digital anteriormente mencionados se les sumó Instagram (<https://www.instagram.com/faess.coop/>), además de algunos cambios de estilo en el nuevo sitio web.

Un análisis sobre la actualidad de las herramientas de comunicación con que cuenta la empresa arroja los siguientes datos:

- El sitio web mantiene una actualización constante aunque no en forma constante. Allí puede verse información institucional (Mensajes sobre el Día Mundial de la Salud,

información sobre el COVID 19, Videos de campañas de promoción de la salud) e información comercial (provisión de vacunas, productos de ortopedia y prótesis). Se observa además un link de acceso a las principales redes sociales y a un E- shop (<http://faess.coop/shop/>), en el cual aparecen diversos productos y equipamientos para la salud.

- En cuanto a las redes sociales se observa lo siguiente:
 - En Twitter (<https://twitter.com/RedUnisolSalud>) cuenta con 463 seguidores, aunque el hecho destacable es que el último mensaje generado desde la Federación data de octubre de 2018, lo cual muestra un canal que no está siendo utilizado)
 - En YouTube (https://www.youtube.com/channel/UCKt2Ss4hDAJtHoxA_Okv6Ug) se observan 53 seguidores y un último video publicado hace más de un mes). Las visualizaciones de estos son oscilantes, teniendo algunos videos 30 visualizaciones y otros cerca de 200.
 - En Facebook (<https://www.facebook.com/faess.unisolsalud>) se registran cerca de 3000 seguidores. Las publicaciones son actuales y se suelen presentar en un plazo no mayor a los dos días. Se observa que algunos de los posteos realizados cuentan con algún tipo de publicidad que apunta a mejorar el alcance. Si bien no se ven la cantidad de visualizaciones de cada posteo, los likes de los mismos no exceden las 10 personas, siendo generalmente las mismas personas en cada posteo.
 - En Instagram la cuenta (<https://www.instagram.com/faess.coop/>) cuenta con cerca de 500 seguidores, y a cada posteo, siguiendo la lógica de Facebook le dan me gusta aproximadamente 10 personas en promedio. Los posteos aquí también son habituales, lo cual refleja que la presencia en redes se concentra actualmente en esta red y en Facebook, quedando de lado los canales de comunicación que se usaron en una primera etapa.
- En cuanto al posicionamiento en buscadores (en particular Google) se observa que el mismo es orgánico y que no cuenta con publicidad para posicionarse. A modo de ejemplo se realizó una búsqueda en Google mediante algunas palabras clave que

arrojó como resultado un posicionamiento orgánico concentrado exclusivamente en la marca y el sector en el cual está representada FAESS, no mostrándose nada relacionado a los productos o servicios de salud en general.

Tabla 1: Posicionamiento de FAESS en el buscador de Google

PALABRA CLAVE	POSICIONAMIENTO
FAESS	Primer lugar del buscador
UNISOL SALUD	Segundo lugar del buscador
SALUD COOPERATIVA	Segundo lugar del buscador
INSUMOS DE SALUD	No aparece en primeras dos páginas
PRODUCTOS DE SALUD	No aparece en primeras dos páginas
SERVICIOS DE SALUD	No aparece en primeras dos páginas

6.10 Desafíos y Oportunidades que se le presentan a FAESS en el comercio electrónico.

El abordaje de las posibles acciones digitales a realizar por la organización requiere previamente un análisis FODA que muestre esquemáticamente la situación de FAESS desde sus fortalezas y debilidades como organización hasta las oportunidades y amenazas que puede presentar el desarrollo de una estrategia digital para la comercialización de sus productos y la comunicación con sus públicos cercanos.

Tabla 2: Análisis FODA de FAESS

FORTALEZAS	DEBILIDADES

<p>Empresa con más de 20 años en el mercado</p> <p>Sin grandes problemas financieros</p> <p>Referente en materia de salud en el sector cooperativo</p> <p>Vínculos consolidados con el poder público</p> <p>Importante caudal de públicos con los cuales se vincula</p> <p>Pequeño camino recorrido en el entorno online</p>	<p>Poca visualización de la empresa fuera del sector cooperativo</p> <p>Cultura organizacional refractaria a los cambios</p> <p>Escasa experiencia en actividades de marketing</p> <p>No cuenta con personal preparado para la comercialización de productos y servicios</p> <p>Poco conocimiento sobre el entorno digital</p> <p>Presupuesto limitado</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Escenario de crecimiento del comercio electrónico</p> <p>Mayor compra de productos de salud en forma online por parte de los consumidores</p> <p>Posibilidad de profundizar lo ya trabajado en el entorno online</p> <p>Puede alcanzar otros públicos ajenos a la organización</p> <p>No necesita afrontar grandes costos para una estrategia de marketing online</p>	<p>Pérdida del foco en los segmentos hasta ahora trabajados</p> <p>Posible frustración si no se consiguen resultados en forma temprana</p> <p>No poder dar respuesta a la interacción que requieren los canales online</p> <p>Deterioro de los principales indicadores sociales y económicos del país</p> <p>Caída del poder de compra de los consumidores.</p>

Del análisis FODA se desprende como primera necesidad de la empresa trabajar sobre la propia cultura organizacional apuntando a modernizarla y adaptarla a los nuevos tiempos.

Será importante también que el Consejo de Administración incorpore nuevos actores consustanciados con el entorno digital. De nada servirá avanzar a ciegas por el solo hecho de estar presentes en el entorno online creyendo que con eso solo alcanzará para mejorar las oportunidades de negocio. Sin una comprensión de la importancia de entender la lógica digital por parte de los integrantes de la organización, difícilmente se pueda avanzar mucho más allá de lo realizado hasta el momento.

Junto a esto será fundamental contar con personas, tanto en los órganos de decisión como en la faceta operativa que entiendan algunas de las características propias del entorno online, además de entender la importancia que tienen las herramientas de marketing para consolidar la presencia online de FAESS.

En cuanto a las oportunidades que se presentan es claro que el crecimiento del comercio electrónico tanto en la Argentina como a nivel mundial muestra una tendencia hacia la digitalización de buena parte del comercio por parte de la organización. Si a esto se suman los cambios que empiezan a observarse en los consumidores, y que muestran una tendencia de cara al futuro con personas que van a comprar y se van a informar en forma online con mayor asiduidad y el crecimiento que se observa en la compra de bienes y servicios de salud, se vislumbra una clara oportunidad de desarrollo que de alguna manera supera las posibles amenazas a las que podría enfrentarse la empresa.

Desde el punto de vista de la propia estrategia, será clave poder aunar cada una de las acciones que se han llevado a la práctica siguiendo una lógica integrada. Como se observara en el apartado anterior, algunas redes sociales se trabajan asiduamente, otras han quedado relegadas pero siguen estando vigentes (un problema a resolver dado que se sigue comunicando aun sin comunicar nada) y el sitio web ha sufrido innumerables transformaciones hasta llegar a lo que parece ser un sitio más acorde a las necesidades de la organización.

Aprovechar los vínculos existentes será un punto de partida para generar un importante caudal de usuarios que sienten las bases para un crecimiento sostenido que incorpore paulatinamente a otros usuarios ajenos a la organización. Para ello deberá trabajarse en el diseño de un arquetipo de cliente a partir de datos sociodemográficos concretos e

información sobre aspectos como su conducta online, personal, profesional y de la relación con la empresa que ofrece este producto o servicio (Inbound Cycle, 2020).

7. Recomendaciones

Subsanadas las cuestiones internas de la organización en materia de adaptar a esta a la cultura y al entorno digital surge la necesidad de hacer foco en los pasos que se deberían seguir a continuación.

El primer punto por trabajar es el de los diferentes modelos de negocio. En el mundo online se encuentran varios tipos de modelos, entre los que se destacan el B2B (transacciones de empresas a empresas), el B2C (comercio de empresas a particulares), el C2B (el consumidor crea valor para la empresa) y el C2C (comercio y relaciones entre consumidores) (Empresa Actual, 2020).

En el caso particular de la empresa FAESS se abordarán los dos primeros modelos, teniendo en cuenta que el origen de las transacciones parte desde allí tanto hacia empresas como consumidores.

Justamente el destino de las transacciones permite definir a los públicos objetivos de la organización. En lo que respecta a las empresas, estas se dividen en varios aspectos: las empresas del sector cooperativo con las cuales FAESS ya tiene relación, las empresas del sector cooperativo con las cuales FAESS todavía no trabaja y todas aquellas empresas por fuera del sector (en particular empresas de salud). En este punto es importante diferenciar dos tipos de estrategia. Una de fidelización para aquellas empresas vinculadas (ofreciendo otros bienes y servicios adicionales a los que ya compran), y una estrategia de captación para aquellas empresas no vinculadas (aquí se abre un interesante camino por recorrer tanto dentro como fuera del sector cooperativo).

Por su parte, los públicos particulares también pueden separarse entre aquellos que ya conocen o han comprado algún producto de la organización (estrategia de fidelización) y aquellos que no tienen conocimiento alguno (estrategia de captación).

A los fines del presente trabajo se hará un breve análisis que permita definir un posible público objetivo a captar.

El primero de los públicos es el de las empresas del sector cooperativo (Mutuales, Cooperativas, Federaciones) que actualmente no compran bienes ni servicios a la Federación pero que conocen a ésta y saben su rol como referente del sector salud. En particular a estas entidades FAESS podría proveerles medicamentos e insumos médicos desde el punto de vista de productos, y cursos de capacitaciones desde el punto de vista de servicios. Asimismo se podría pensar un servicio en el cual formen parte de una suscripción que les permita tener acceso a un portal de salud con noticias e información veraz suministrada por la propia FAESS.

El segundo público serían las empresas de salud que se encuentran fuera del sector cooperativo y que podrían ser uno de los ejes para el desarrollo de un plan de captación que vaya más allá de los públicos ya conocidos. En este caso particular el ofrecimiento de FAESS podría estar dado por suministros e insumos de salud, instrumental quirúrgico y desfibriladores. Desde el punto de vista de los servicios se apuntaría, al igual que con el primer público a las capacitaciones y cursos en temas vinculados a la salud y el portal anteriormente mencionado.

Por último, el tercer público a abordar serían los individuos particulares, a los cuales FAESS podría ofrecérseles medicamentos y vacunas como bienes y los planes de salud que actualmente tiene la Federación para sus socios (Servicio de Urgencias y Emergencias y el Plan de Alta Complejidad Médica).

Como puede observarse, la gama de productos y servicios es muy amplia y debe analizarse en forma precisa cuales de todos ellos podrán destacarse en el ámbito digital a fin de pensar una estrategia para los mismos.

Cada uno de los servicios anteriormente mencionados tiene su propia lógica y es difícil pensar en los mismos integrados en una plataforma. Más allá de que el sitio web puede aglutinar a todos ellos, cada uno tiene sus propias particularidades.

Debe considerarse que la comercialización de planes de salud puede ser destacada en el sitio web, en las redes sociales y porque no, en algún tipo de publicidad en buscadores aunque siempre pensado desde una estrategia de visualización para que el público lo conozca y pueda interesarse en el servicio. Más que pensar en la venta online de los mismos debería pensarse

en un proceso que sirva para darle continuidad por fuera del entorno online. Al momento, es poco lo que FAESS hace con este tipo de servicio en dicho entorno. Solo en el sitio web se hace alguna referencia aislada al mismo.

En cuanto a la venta de insumos médicos y otros productos como vacunas y medicamentos, la lógica es distinta. Actualmente FAESS cuenta con un carrito de compras dentro del sitio web en el cual se comercializan los mismos. Teniendo en cuenta las leyes y reglamentaciones respectivas, el uso del carrito es una práctica que podría seguir desarrollándose, aunque no en forma aislada como la actual sino buscando una combinación que permita por ejemplo comercializar también a través de un “Marketplace” como Mercado Libre o similares. Asimismo debería reforzarse la visualización del carrito con algún tipo de publicidad online en buscadores y/o redes sociales.

En referencia a los cursos y capacitaciones el escenario es distinto. Más allá de lo descrito en el sitio web, toda la logística está pensada en un mercado tradicional. Aquí hay un punto a desarrollar si se apunta a darle mayor bagaje a esta unidad de negocio, evaluando la posibilidad de brindar estos cursos en forma remota (en particular teniendo en cuenta que muchas entidades afines se encuentran en el interior del país). Para ello FAESS debería pensar en el armado de una plataforma propia (escenario ideal) o una ya existente (al estilo Moodle) y el posterior diseño y armado de cada uno de los cursos. Quizás no sea un punto que requiera demasiada inversión pero si deberá destinársele tiempo y recursos humanos en particular.

El otro punto que debe consolidarse es el rol institucional de FAESS como referente de salud por fuera del ámbito cooperativo. El sitio web muestra algunos contenidos con fuerte impronta institucional, aunque éstos se mezclan con otras noticias y con la propia comercialización de productos y servicios. Debe considerarse que para lograr una mayor presencia online, que a su vez permita una visualización que supere al propio sector cooperativo y tenga como objetivo ser un referente más allá del mismo, se requerirá el armado de un portal de salud que se diferencie del propio sitio web, en donde podría aglutinarse información de temáticas sanitarias de interés para la población en general.

Si bien no es un desarrollo sencillo dado que requiere el armado de una nueva plataforma, debe considerarse que puede ser una puerta de entrada para mucha gente que no conoce a

la empresa y que, además de informarse, podría tomar conciencia de los otros servicios que brinda la Federación.

Por último, algo que la empresa no ha desarrollado hasta el momento pero que quizás pueda ser otro factor para analizar, es el de los productos de belleza. Como se mencionara oportunamente es un sector que ha crecido considerablemente en el entorno online en el último tiempo y si bien FAESS no tiene experiencia en el mismo, al estar ligado al área de salud podría ser otro factor de presencia online. Obviamente que aquí lo importante será evaluar qué tipos de productos se podrían comercializar sin dañar el posicionamiento de la empresa en el sector salud.

A modo de resumen se presenta a continuación una gráfica de la planificación que podría llevar FAESS adelante

Tabla 3: Estrategia de marketing de FAESS

Modelo de negocio	Segmento apuntado	Productos y servicios	Estrategia de marketing digital
B to B	Empresas del sector cooperativo (Mutuales, Cooperativas, Federaciones)	Provisión de medicamentos e insumos médicos. Cursos y capacitaciones. Portal de salud	Sitio web institucional y comercial. Carrito de compras. Desarrollo de un portal informativo independiente del sitio. Desarrollo de una plataforma educativa online

			Redes sociales como creadoras de comunidades
B to B	Empresas por fuera del sector cooperativo (empresas de salud)	Suministros e insumos médicos, instrumental quirúrgico, desfibriladores, cursos y capacitaciones. Portal de salud	Sitio web institucional y comercial. Carrito de compras. Desarrollo de un portal informativo independiente del sitio. Desarrollo de una plataforma educativa online Redes sociales como creadoras de comunidades
B to C	Asociados a entidades del sector cooperativo (Mutuales, Cooperativas, Federaciones)	Servicio de Urgencias y Emergencias. Plan de Alta Complejidad en Salud. Productos vinculados a la salud	Sitio web institucional y comercial. Carrito de compras. Vinculación con redes sociales y comunidades

			online de las entidades. Información en redes sociales propias
B to C	Personas particulares	Servicio de Urgencias y Emergencias. Plan de Alta Complejidad en Salud. Productos vinculados a la salud. Medicamentos, vacunas.	Sitio web institucional y comercial. Carrito de compras. Inversión en Google Ads y publicidad en redes sociales.

Como se observa en la tabla, el primer punto busca diferenciar aquellos productos destinados a las organizaciones de aquellos que están pensados para el público en general. De allí se desprenden además las entidades que están vinculadas al sector cooperativo (donde FAESS es más fuerte) de aquellas que no pertenecen a aquel, pero que pueden ser también un público atractivo. Lo mismo ocurre con los individuos, donde se realizaría una diferenciación entre asociados a instituciones del sector cooperativo y aquellos que no lo son.

Es importante destacar, en particular a lo referente al segmento de individuos, que todo aquello que se pueda viabilizar a través de las entidades prioridad, dado que debería tener prioridad, dado que estas entidades suelen ser referentes de sus asociados y además abre la

posibilidad de una mayor llegada a estos ofreciendo algún tipo de compensación a las entidades que colaboren con la promoción y publicidad de los servicios.

Con respecto a instituciones y público por fuera del sector cooperativo, FAESS debería apuntar particularmente a visibilizar los productos y servicios que comercializa. Teniendo en cuenta que allí no tiene el peso ni el nombre que detenta dentro de su ámbito de influencia, debería apuntar en primer lugar al posicionamiento de la marca FAESS para luego sí comenzar una estrategia comercial más profunda. Para lograr dicho posicionamiento será importante visibilizar el rol institucional como referente de salud, buscando ampliar el posicionamiento con el cual ya cuenta en el sector cooperativo. Será clave el sitio web, el desarrollo del portal de noticias y la plataforma de capacitación.

En una segunda instancia cobra mayor importancia la publicidad que se pueda hacer en redes sociales y buscadores para atraer a otros públicos diferentes a los actuales, pudiendo, por ejemplo, incursionarse en el sector de belleza y cuidado personal, el cual como se mencionara oportunamente crece en forma constante y es un área que la organización podría llegar a explotar.

Definido esto, FAESS debería comenzar a trabajar sobre el desarrollo del propio plan de marketing online, contemplando una estrategia multicanal que permita contar con una presencia online efectiva. Para ello es recomendable un trabajo sobre cada canal en particular de la siguiente manera:

Sitio web: Es importante destacar que el sitio web debe ser el punto central de cualquier estrategia online que una empresa vaya a desarrollar dado que en una estrategia online lo importante no solo es la presencia sino el poder hacerse visible.

Además, un buen posicionamiento en buscadores (punto tratado particularmente luego) exige una optimización del sitio web, teniendo en cuenta la utilización de palabras clave, la inclusión de imágenes, links internos y externos y por sobre todas las cosas, crear contenidos de calidad.

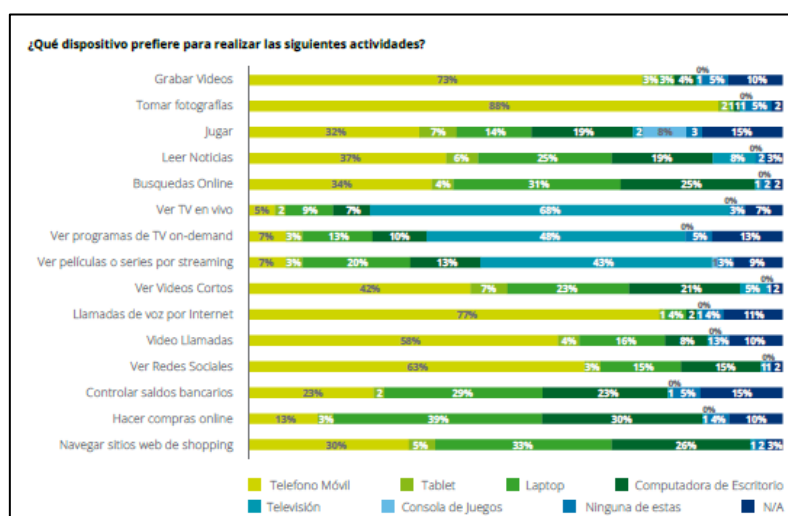
El sitio web de la empresa debe ser el instrumento para dar visibilidad online a la marca e informar correctamente sobre los productos/servicios que están a la oferta para los

consumidores. Teniendo en cuenta que este sitio web debe llegar al target correcto: aquellos usuarios con posibilidad de convertirse en oportunidades de venta y en clientes felices.

Una de las claves que se debe considerar a la hora del armado del sitio web es el diseño de este. Actualmente la mayor parte de las empresas trabaja con lo que se conoce como diseño responsive, un diseño capaz de adaptarse a pantallas de diferentes tamaños con un solo sitio web. El sistema detecta automáticamente el ancho de la pantalla y a partir de ahí adapta todos los elementos de la página, desde el tamaño de letra hasta las imágenes y los menús, para ofrecer al usuario la mejor experiencia posible. Este punto es de suma importancia dada la cada vez mayor utilización de teléfonos móviles por parte de los usuarios (Cyberclick, 2019).

De acuerdo con un informe de la consultora Deloitte, en término del número de veces al día que las personas consultan sus teléfonos inteligentes, Argentina es el país donde los usuarios móviles parecen estar más conectados o pendientes de sus dispositivos: el 9% los usuarios respondieron consultar sus móviles 100 veces o más y el 11% indicaron que consultan sus móviles más de 200 veces al día, muy superior a otros países donde la media ronda en 5% en este segmento de consumidores (Deloitte, 2017).

Figura 4: Dispositivos utilizados (Deloitte, 2017)



El crecimiento constante de los dispositivos móviles muestra que un sitio web que no contemple una excelente experiencia del usuario detendrá contra las posibilidades de que este se sienta atraído por la empresa y los productos que comercializa.

Con relación al sitio web, FAESS desarrolló un sitio que se había mantenido en los últimos dos años (www.faess.coop). El mismo combina la información institucional con un carrito de compras que ofrece diferentes productos y servicios. Desde el punto de vista estético se observa que con el tiempo se ha logrado mejorar el sitio tornándolo más atractivo para quienes lo visiten. Sin embargo, todavía falta mucho camino por desandar. Cuestiones como las palabras clave en el desarrollo de contenidos, el armado de un diseño responsive y un vínculo más estrecho con otras herramientas online (en particular redes sociales) son puntos que FAESS debería desarrollar en el corto plazo para alcanzar una mayor visibilidad tanto a nivel institucional como comercial. La idea de tener una página que integre ambas cuestiones también es algo que debe analizarse, ya que muchas veces confunde al usuario si la separación del contenido institucional y el contenido comercial no es lo suficientemente claro.

Posicionamiento en buscadores y publicidad online: Este punto es clave para el desarrollo del comercio electrónico de la empresa. Cuando alguien necesita una información, en el 90% de los casos irá directo a un buscador. En muchos estudios estadísticos se sabe que entre un 60% y 80% de las visitas provienen de buscadores. Google, el buscador que se ha convertido en el líder de búsquedas tanto a nivel nacional como internacional, es hoy más que un buscador, convirtiéndose en la puerta de entrada a la Web donde millones de usuarios hacen búsquedas directas de información, productos y servicios (Desarrollos creativos, 2020).

Aquí radica la importancia de un buen posicionamiento en buscadores. No aparecer en los primeros lugares de estos es una desventaja competitiva muy grande ya que prácticamente torna invisible a la organización con relación a sus posibles clientes.

Una correcta estrategia de posicionamiento en buscadores conlleva primeramente un análisis del comportamiento de los clientes a la hora de realizar búsquedas en Google. Las personas no suelen buscar aquello que les interesa hasta encontrarlo pasando una tras otra página. Si por ejemplo una empresa, marca o producto apareciese en la página 3 o 4 del buscador es

muy probable que siga siendo invisible para la mayor parte de los clientes. El funcionamiento lógico indica que si un usuario no encuentra lo que busca en la primera página (máximo una segunda página) lo que hace es ajustar las palabras de búsqueda para encontrar aquello que le interesa. De esto se desprende la importancia de diseñar una estrategia que permita posicionar a la empresa en los primeros lugares de los buscadores, cobrando vital importancia el buen uso de las palabras clave.

“Las palabras clave son términos compuestos por una o más palabras. Son la forma en cómo un usuario escribe sus dudas en los buscadores con el fin de obtener respuestas y solucionar sus problemas. Todas las búsquedas se originan de una palabra utilizada para presentar este problema al buscador. Las palabras clave pueden ser definidas como los términos usados por los usuarios para obtener respuestas y solucionar sus problemas. Es decir, al definir una palabra clave para una cierta página, estarás pasando el mensaje a Google, por ejemplo, que tu contenido trata sobre el asunto de aquel término específico” (Rock Content, 2019)

“Google trabaja con sistemas de clasificación que se basan no en uno, sino en toda una serie de algoritmos. Para poder darnos la información más útil, los algoritmos de la Búsqueda tienen en cuenta muchos factores, como las palabras de la consulta, la relevancia y usabilidad de las páginas, el grado de especialización de las fuentes, la ubicación y la configuración. El peso que se da a cada factor cambia dependiendo de la naturaleza de la consulta: por ejemplo, el nivel de actualidad del contenido tiene una mayor relevancia al responder a consultas sobre noticias de actualidad que en consultas acerca de definiciones que pueden aparecer en un diccionario” (Google, 2020).

Es por ello por lo que la elección de las palabras clave será fundamental para que los clientes puedan encontrar a la empresa. La estrategia por seguir incluye dos posibilidades. Trabajar sobre el SEO (posicionamiento orgánico) o el SEM (posicionamiento pago).

La estrategia SEO se puede definir como "el proceso de mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de diferentes buscadores". Dentro de esta definición, es muy importante destacar que el SEO se refiere a los resultados orgánicos, esto es, que no vamos a pagarle a la empresa del buscador para que nuestras páginas posicionen mejor. Para esta estrategia, debemos resaltar dos factores fundamentales, la relevancia: cuando

se corresponde con precisión con una búsqueda concreta, esto es, cuando responde a la duda o la pregunta que ha formulado el usuario y la autoridad: cuando un sitio es popular, y esta popularidad se mide según el número de enlaces que apuntan hacia ella (Cyberclick, 2020)

Por su parte el SEM engloba todas las técnicas usadas para mejorar el posicionamiento de una web (incluyendo el SEO). Sin embargo, suele ser pensado comúnmente como la publicidad en buscadores, refiriéndose por tanto a las técnicas que mejoran el posicionamiento de nuestra web a través de anuncios pagados que aparecen en los buscadores para determinadas palabras clave. La solución de publicidad en buscadores más popular es Google Ads (Cyberclick, 2020).

Por lo general una estrategia de corto plazo suele ser vinculada al SEM, dado que el SEO requiere un trabajo más artesanal, basado en el desarrollo de palabras clave insertas en la web, blog o redes sociales, lo cual suele demandar más tiempo. En general esta estrategia se va desarrollando en paralelo a la posible inversión publicitaria que pueda hacerse mediante SEM para comenzar a obtener resultados inmediatos.

La estrategia de FAESS en cuanto a posicionamiento en buscadores es nula. No se realizó ningún tipo de curación de contenidos en el sitio web para reforzar las palabras clave ni se invirtió para el desarrollo de una estrategia SEM.

Como posibles acciones a seguir se contempla un trabajo sobre su sitio web para mejorar el posicionamiento orgánico y en paralelo definir cuál es la inversión posible para realizar alguna campaña paga en Google Ads. Claramente este segundo punto es más sencillo ya que permitirá alcanzar resultados a corto plazo (siempre y cuando se tenga en claro el público objetivo al cual se apunta).

Redes Sociales: Tradicionalmente, una red social se ha definido como un conjunto de personas que tienen vínculos entre sí, sea por temas comerciales, amistad, trabajo, parentesco, etc. Las redes sociales en el entorno online permitieron que esos conjuntos de personas se encontraran en un entorno virtual, convirtiéndose en sitios web conformados por comunidades de personas que tienen cosas en común.

Hoy, las redes sociales le dan el protagonismo a los usuarios y a las comunidades que estos conforman, facilitando la comunicación entre las personas, el intercambio de información (como fotos, videos y más) y les permiten conocer gente nueva, ampliando aún más su red.

Un punto interesante para tener en cuenta es que las redes sociales, a diferencia de otras herramientas del entramado digital (Internet, sitios web, mailing, etc.) hicieron su aparición mucho tiempo después, en particular hacia mediados de la década del 2000 (YouTube, Facebook, Twitter, LinkedIn) aunque permanentemente se están renovando, tal el caso de Instagram, de aparición mucho más reciente. Es indudable que para el poco tiempo que llevan desarrollándose, el crecimiento ha sido notorio y lo que surgiera como un punto de encuentro entre diferentes personas que podían tener gustos o inquietudes similares, hoy se ha convertido en una herramienta de comercialización muy poderosa para las empresas.

Si bien algunas empresas ponen el foco de su estrategia comercial únicamente en las redes sociales, el haber surgido en forma posterior a otras herramientas de comercialización online hace que la estrategia en redes sociales se integre y complemente lo desarrollado en por ejemplo sitios web o publicidad en buscadores. Una correcta estrategia de comercialización online debe contemplar la integración entre todas las plataformas disponibles aprovechando las particularidades que cada una de ellas tiene.

Un informe desarrollado por la plataforma digital Rock Content (2020) contempla algunas cuestiones esenciales para tener en cuenta a la hora de incursionar en las redes sociales:

- Conocimiento de cada red social en particular
- Conocimiento del público objetivo
- Análisis de la competencia
- Definición de los contenidos y la frecuencia de las publicaciones
- Medición y análisis de lo realizado

En lo que refiere a redes sociales, lo realizado hasta ahora por FAESS muestra un pequeño avance en este rubro (liderado por un incipiente desarrollo publicitario en Facebook) aunque todavía sin los resultados esperados. Se nota una presencia más intensa de la empresa en algunas de las redes sociales más importantes aunque no se ve una estrategia clara en cuanto

a la utilización correcta de los recursos que presenta cada una de ellas así como tampoco una estrategia conjunta que se vincule con otras herramientas (posicionamiento web por ejemplo)

En este punto particular se podría profundizar la estrategia de visibilidad a partir de una mayor inversión publicitaria teniendo en cuenta que los costos no son tan altos, en particular comenzando a trabajar sobre Instagram como soporte visual de muchos de los productos que brinda la Federación. A su vez sería importante una mayor exposición en YouTube, en particular con videos cortos explicativos acerca tanto de productos y servicios propios como por una fuerte impronta institucional que permita que FAESS sea reconocida como un referente del sector salud (y no solo del ámbito cooperativo). Claro que todo esto podrá desarrollarse en tanto y en cuanto se defina claramente el público objetivo al cual se intentará llegar.

Marketing de contenidos: Mencionar posibles estrategias para el sitio web y las redes sociales no tendría sentido alguno si no son acompañadas de una estrategia clara en cuanto a los contenidos con que va a contar cada una de estas plataformas. El marketing de contenidos se ha convertido en uno de los puntos esenciales para el posicionamiento y la diferenciación de una empresa en el entorno online.

Acorde a lo expresado por el blog especializado en estrategias online Rock Content: “el marketing de contenidos es una manera de involucrar a tu público objetivo y hacer crecer tu red de leads_y clientes a través de la creación de contenidos relevantes y valiosos, atrayendo, involucrando y generando valor para las personas y, de esa forma, crear una percepción positiva de tu marca, generando más negocios” (Rock Content, 2020).

Con este tipo de estrategia se busca generar engagement con el público objetivo, esto es, el compromiso de los usuarios y su confianza para con la empresa, a fin de construir relaciones duraderas en el tiempo. En el entorno digital la publicidad tradicional no tiene el mismo efecto que en los medios de comunicación masiva. En la virtualidad es clave la interacción con los usuarios y la participación de estos para y con la marca o la empresa.

Según el sitio especializado en marketing digital Inbound Cycle, a la hora de definir una estrategia de marketing de contenidos que resulte eficaz, se debe definir el segmento al cual quiere dirigirse la organización y maquetar los conocimientos que se quieren transmitir al público objetivo en distintos formatos: artículos de blog, guías descargables, videotutoriales, podcasts, infografías, etc. (Inbound Cycle, 20218).

Como puede observarse, será fundamental conocer primeramente a que público dirigirse para luego poder definir cuáles serán los medios en donde circularán los mensajes. Esto es fundamental debido a que debe poder darse respuesta a las necesidades y deseos de nuestros los si lo que se busca es generar una relación a largo plazo.

Junto a esto se debe incluir otro punto fundamental en el desarrollo de la estrategia, que pasa por la renovación permanente de contenidos. Un sitio web con noticias desactualizadas o una red social con posteos de hace mucho tiempo atentarán contra esto y generarán un marcado desinterés por parte de los usuarios, lo cual los llevará indefectiblemente a buscar otras alternativas a la hora de informarse.

Definir al público objetivo es una tarea para nada sencilla. Se han mencionado las dificultades de FAESS para establecer con claridad cuál es su propio público y aquí no será la excepción tener en claro esto para poder avanzar en una estrategia de este tipo.

Tener conocimiento del público y sus consumos es un paso adelante pero no suficiente, debido a que lo bueno que tiene poder elegir entre una multiplicidad de alternativas también se vuelve en contra a la hora de decidir cuáles serán los mejores para nuestros objetivos.

En materia de recursos se puede elegir la utilización de imágenes, infografías, videos, guías, tutoriales, revistas digitales, e-books, plantillas, whitepapers, presentaciones, aplicaciones, juegos, webinars, etc., y obviamente todas las combinaciones posibles entre cada uno de los recursos.

Por su parte, los medios podrán ser el propio sitio web, redes sociales, blogs, foros especializados, directorios y porque no, una combinación entre alguno de estos recursos y otros del marketing tradicional como el Street marketing, el marketing de guerrillas, etc.,

pudiendo hacer que la estrategia de contenidos sea híbrida yendo y viniendo desde lo tradicional a lo digital y viceversa.

Lograr sortear estos escollos permitirá el desarrollo de una estrategia de contenidos efectiva que no solo repercutirá en el vínculo con los públicos objetivos sino que además permitirá un mejor posicionamiento orgánico, el poder ser reconocido como un experto en el sector en el cual se desempeña FAESS, la oportunidad de crear una base de datos propia y el poder ampliar la visualización de la empresa, marca o productos a un público más amplio.

Se observa así la importancia de una estrategia de marketing de contenidos para sacar el mayor provecho posible de las plataformas digitales. Analizando lo realizado por FAESS hasta ahora, se puede ver que en materia de contenidos se han realizado algunas acciones aunque carentes de una estrategia clara al respecto.

Tanto en el sitio web como en las redes sociales aparecen algunos contenidos interesantes, tanto institucionales como comerciales. Oportunamente se realizaron una serie de spots vinculados a la promoción de la salud con un contenido por demás atractivo pero que no lograron tener un impacto mayor.

Como muestra de ello se puede mencionar un ejemplo que muestra a las claras que las buenas intenciones son fundamentales pero se diluyen si no cuentan con una estrategia acorde.

Los spots mencionados aparecen en YouTube en la página institucional de FECOOTRA (Federación de Cooperativas de Trabajo), una entidad cercana a FAESS dentro del movimiento cooperativo y no en la página de YouTube de la propia organización (FECOOTRA, 2015).

Un contenido por demás interesante, desarrollado a nivel profesional y con figuras de renombre es desaprovechado por no contar con una estrategia acorde. Se suma a esto que el desarrollo de estos spots se hizo en el año 2015 y luego de ello no se realizaron otras acciones similares. ¿El resultado? Poco más de 500 visualizaciones de los videos, de las cuales no se sabe quiénes de los que lo vieron habrán logrado establecer un vínculo de largo plazo con la Federación.

Sumado a esto, el desarrollo de posteos tanto institucionales como comerciales sin una clara segmentación de públicos arrojó resultados poco impactantes más allá de lo interesante de muchos de estos contenidos.

En materia de medios utilizados, se observa la utilización del sitio web y de las redes sociales para la publicación de contenidos aunque con poca integración entre ellos. No se encontraron otros contenidos en medios tradicionales más allá alguna publicidad suelta en las revistas especializadas del sector cooperativo (otra vez el tema de hablarle siempre a la misma gente) ni tampoco publicaciones en blogs, desarrollo de podcasts, webinars y otras herramientas mencionadas anteriormente.

Queda claro que en este punto es poco lo que FAESS ha llevado adelante y queda muchísimo camino por recorrer. Sin una definición clara del público objetivo poco se podrá hacer. Diferenciar los diferentes públicos (institucionales, comerciales, etc.) permitirá definir en qué plataformas impactar los contenidos y con qué recursos hacerlo visible. Asimismo será clave sostener en el tiempo las acciones, pensando en campañas integradas y no en acciones individuales.

8. Conclusiones

A la hora de abordar las conclusiones es importante, primero que nada, recapitular lo hasta aquí trabajado.

El desarrollo del presente trabajo comenzó abordando la historia, crecimiento y situación actual del comercio electrónico en Argentina (haciendo particular énfasis en el sector salud) para luego profundizar sobre el comportamiento del consumidor online, buscando con ello analizar el contexto online donde la empresa objeto de análisis (FAESS) podría incursionar a través de una estrategia clara y precisa.

Esta primera instancia apuntó al primer objetivo específico de la tesis, el análisis del crecimiento del comercio electrónico en los últimos años y los cambios observados en el comportamiento del consumidor, lo cual lleva a la conclusión de que existe un escenario propicio para la incursión de una empresa en el ámbito online, siempre y cuando ésta tenga en cuenta tanto las características del entorno como la de los propios consumidores.

Definir si están dadas las condiciones para la incursión de la empresa en el comercio electrónico, previa implementación de un plan de marketing digital y la creación de un canal digital de comercialización para los productos y servicios que ofrece la empresa.

En segunda instancia se presentó la historia y presente de FAESS, analizando su estructura sus integrantes, los distintos bienes y servicios que ofrece y las distintas acciones online que llevó a la práctica hasta el momento.

Una vez definido el ámbito posible de acción y las características propias de FAESS, se trabajó sobre las oportunidades y posibilidades reales de FAESS para fortalecer su estrategia comercial en el ámbito online, presentándose algunas de las posibles acciones a llevar adelante en un futuro próximo.

Esta segunda instancia apuntó al segundo objetivo específico de la tesis, planteando los desafíos y oportunidades que se le presentan a FAESS para crecer a partir del comercio electrónico, concluyendo que a partir de algunos ajustes vinculados al devenir de la propia organización (cultura organizacional, rol de los colaboradores, profesionalización de la

estrategia de marketing digital) es posible el desarrollo de una estrategia exitosa en el terreno del marketing digital.

Para poder lograrlo es que se trabajó con el tercero de los objetivos específicos planteados, la identificación de las herramientas de comercio electrónico que podrían ayudar a una mejor gestión comercial de la empresa en el entorno online, observándose que muchas de éstas son de fácil acceso y bajo costo para la organización, lo cual la habilita para su utilización.

Realizado este recorrido, se ha llegado a la instancia donde puede responderse a la pregunta planteada en la hipótesis de trabajo: ¿Son el marketing digital y el comercio electrónico herramientas efectivas para el crecimiento de la empresa?

La respuesta a la pregunta es afirmativa. Las condiciones están dadas y en base al análisis realizado sobre la empresa y las sugerencias presentadas a continuación, se concluye que a través de una estrategia y una planificación definida con claridad, el comercio electrónico puede ser una herramienta de suma utilidad para la empresa a los fines de generar un crecimiento de ésta, a partir de la visualización y comercialización de sus productos y servicios, llegando a públicos hasta ahora poco abordados y que pueden estar interesados en la empresa.

Lo primero que deberá trabajar FAESS antes de volcarse de lleno al comercio electrónico es reorientar la cultura de la organización hacia una lógica con una fuerte impronta comercial, no descuidando todos los avances que se han producido en el marco institucional sino complementando a ambos. Lo trabajado hasta el momento en materia institucional tiene que ser la piedra basal del desarrollo de una estrategia comercial proactiva, y para ello será fundamental que los propios dirigentes de la empresa entiendan la importancia que cobra el desarrollo de un plan de marketing integral. Para ello será fundamental que se tomen en cuenta los puntos trabajados en el análisis FODA de la empresa, a partir de los cuales se puede profundizar en aquellos aspectos de la organización que deben mejorarse, aquellos que se pueden fortalecer y, por supuesto, tener en cuenta el escenario al cual se enfrentará FAESS a la hora de involucrarse con mayor presencia en el entorno online.

El primer paso deberá consistir en la transformación de la propia cultura de la organización hacia una visión comercial que complemente lo trabajado en materia institucional. Será fundamental, como se mencionara en el desarrollo del trabajo, la incorporación de colaboradores con claros conocimientos tanto en materia de marketing como del entorno online. Es una tarea que probablemente demande un tiempo (siempre habrá resistencias a los cambios) pero que será imprescindible para poder avanzar. Algunos de los líderes actuales deberán generar un convencimiento en todos los otros integrantes acerca de las ventajas que puede traer el desarrollo de una estrategia integrada.

Dicha estrategia deberá contemplar algunas de las acciones presentadas en materia de comercialización y comunicación online, tomando en cuenta los públicos objetivos a abordar, los distintos productos y servicios a ofrecer y las diferentes prácticas a llevar adelante en el entorno online (todas ellas detalladas en las recomendaciones).

El presente trabajo busca, además de mostrar las posibilidades que tiene la empresa, servir como una guía de acción para llevar adelante la estrategia de comercialización y comunicación online. Es por ello, que más allá de presentarse las posibles acciones a desarrollar, se recomienda comenzar trabajando en el proceso de transformación de la empresa puertas adentro que redunde en una estrategia que permita que no se repitan los errores cometidos hasta ahora.

Comenzar por el último paso sin llevar a cabo los pasos precedentes redundará en acciones aisladas que podrán mostrar algún resultado satisfactorio en el corto plazo aunque sin posibilidades de asentarse en un mediano o largo plazo. Al igual que en la construcción de una casa, los cimientos serán la base de una correcta estructura que permitirá luego pensar en la funcionalidad de esta.

Dado que este proceso puede llevar algún tiempo, será fundamental no perder presencia online en esta etapa de transición, incorporando poco a poco las acciones que formarán parte de la estrategia conjunta que deberá permitir a FAESS lograr un crecimiento sostenido a partir de una correcta participación en el entorno online.

9. Bibliografía:

- Alianza Cooperativa Internacional (s/f). Identidad cooperativa: nuestros principios y valores. <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>. Fecha de consulta: 11 de julio de 2020.
- Alma Muñoz (2017). El ecommerce en el sector médico y de salud. <https://blog.saleslayer.com/es/el-ecommerce-en-el-sector-medico-y-la-sanidad.2017>. Fecha de consulta: 10 de abril de 2021.
- Autónomos y emprendedores (2020). Todos los tipos de cooperativa que existen y en qué consisten <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/guias-de-emprendimiento/todos-tipos-cooperativa-existen-consisten/20181112163023018124.html>. Fecha de consulta: 10 de julio de 2020.
- Celaya, J. (2011). La empresa en la web 2.0. Barcelona, Editorial Planeta.
- Cyberclick (2019). Qué es un diseño responsive? <https://www.cyberclick.es/que-es/disenio-web-responsive>. Fecha de consulta: 3 de agosto de 2020.
- Cyberclick (2020). SEM y SEO, desarrollo y estrategias conjuntas. <https://www.cyberclick.es/sem/sem-y-seo>. Fecha de consulta: 15 de agosto de 2020.
- Delgado, A. (2016). Digitalízate: cómo digitalizar tu empresa. Barcelona, Libros de Cabecera.
- Deloitte (2017). Consumo móvil en Argentina. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/technology-media-telecommunications/Argentina-Mobile-Consumer-Trends_Diciembre-2017.pdf. Fecha de consulta: 3 de agosto de 2020.
- Desarrollos creativos (2020). La importancia del SEO o posicionamiento en buscador es para una Página Web. <https://www.desarrolloscreativos.net/posicionamiento-web-seo/importancia-del-posicionamiento-en-buscadores-seo-2/>. Fecha de consulta: 15 de agosto de 2020.
- Empresa Actual (2020). Modelos de negocio e-commerce: B2B, B2C, C2B... ¿Qué tipos de comercio electrónico existen? <https://www.empresaactual.com/tipos-comercio-electronico/>.

- FAESS (2020). Quienes somos. <http://faess.coop/institucional/quienes-somos/>. Fecha de consulta: 10 de julio de 2020.
- Fecootra (2015). Micros de Salud Saber Cuidarnos. https://www.youtube.com/watch?v=IMCebhV-VfA&list=PLO8cq1sq5wUY_SoaPVnYfjiYmzf1S2NDq. Fecha de consulta: 29 de agosto de 2020.
- Google.com (2020). Como funcionan los algoritmos de búsqueda. https://www.google.com/intl/es_es/search/howsearchworks/algorithms/. Fecha de consulta: 15 de agosto de 2020.
- Hipertextual.com (2016). De los catálogos a domicilio a los imperios digitales, así nació el comercio electrónico. <https://hipertextual.com/2016/08/historia-comercio-electronico>. Fecha de consulta: 29 de agosto de 2020
- Howell D. (2011). Momento Cero de la verdad. (Prólogo). https://think.storage.googleapis.com/intl/es-419_ALL/docs/2011-winning-zmot-ebook_research-studies.pdf. Fecha de consulta: 15 de agosto de 2020
- Inbound Cycle (2018). Marketing de contenidos: que es y cómo puedes ponerlo en marcha. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/bid/172516/que-es-el-marketing-de-contenidos>. Fecha de consulta: 29 de agosto de 2020.
- Inbound Cycle (2020). Buyer persona: el factor clave en tu estrategia de marketing y ventas. <https://www.inboundcycle.com/buyer.persona>. Fecha de consulta: 31 de julio de 2020.
- Infobae (2020). E-commerce: ¿Cuáles son los productos de belleza que más compramos online? <https://www.infobae.com/parati/belleza/2019/04/04/e-commerce-cuales-son-los-productos-de-belleza-que-mas-compramos-online/>. Fecha de consulta: 10 de julio de 2020.
- Kantar & Cace (2018). Estudio de Comercio Electrónico MID 2018. <https://www.cace.org.ar/estadisticas>. Fecha de consulta: 10 de abril de 2021
- Kantar & Cace (2021). Los argentinos y el e-Commerce ¿Cómo compramos y vendemos online? <https://cace.org.ar/uploads/estudios/Estudio%20Anual%20Comercio%20Electr%C3>

[%B3nico%20ACE%202020%20-%20Resumen.pdf](#). Fecha de consulta: 10 de abril de 2021.

- Latinspots.com (2019). Informe Salud Visual: <http://www.latinspots.com/sp/noticia/ecommerce-de-salud-radiografa-del-consumidor-online-argentino/50087>. Fecha de visita: 11 de abril de 2020.
- Laudon, C. K., Traver Guercio C.(2014). E-commerce 2013 Negocios, tecnología, sociedad. Naucalpan de Juárez, México, Editorial Pearson.
- Mercado Libre (2020). Ideas Mercado Libre. <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/consumo-2020-productos-mas-vendidos-mercado-libre/>. Fecha de consulta: 10 de abril de 2021.
- PHD Spain (2019). PHD analiza hasta qué punto la era digital está cambiando la forma de cuidar y mejorar nuestra salud. <https://www.phdmedia.com/spain/phd-ehealth/>. Fecha de consulta: 10 de julio de 2020.
- Revista Médicos (2000). El comercio electrónico en salud. <http://www.revistamedicos.com.ar/numero10/pagina09.htm>. Fecha de consulta: 10 de julio de 2020
- Roca & Salvatella (2014). Cultura digital y transformación de las organizaciones. https://www.rocasalvatella.com/app/uploads/2018/11/maqueta_competencias_esp_anol.pdf. Fecha de consulta: 10 de abril de 2021.
- Roca & Salvatella (2015). 6 fases de la transformación digital de los negocios. <https://manuelgross.blogspot.com/2015/07/modelo-rocasalvatella-6-fases-de-la.html>. Fecha de consulta: 10 de abril de 2021.
- Rockcontent (2019). Qué son las palabras clave y para qué sirven en Internet? <https://rockcontent.com/es/blog/palabras-clave/>. Fecha de consulta: 15 de agosto de 2020.
- Rock Content (2020). Marketing de contenidos. La estrategia de marketing digital que tenés que conocer en profundidad. <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-de-contenidos/>. Fecha de consulta: 29 de agosto de 2020.
- Rosales, P. (2010). Estrategia Digital. Barcelona, Deusto.
- Sainz de Vicuña Ansin, J.M. (2018). El plan de marketing digital en la práctica. Esic Editorial.

- World Health Organization (2011). mHealth: New horizons for health through mobile technologies (Volumen 3). https://www.who.int/goe/publications/goe_mhealth_web.pdf. Fecha de consulta: 10 de julio de 2020.
- Zuccherino, S. (2016). Social Media Marketing. Buenos Aires, Temas Grupo Editorial.