



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Análisis Estratégico de una empresa italiana en
pleno crecimiento:

Écom

Autora:

Celia Elena González Hernández

Director:

Javier Montero Villacampa

Facultad de Economía y Empresa. Campus Paraíso

Curso 2021-2022

RESUMEN

Este trabajo presenta el análisis estratégico de una empresa italiana especializada en marketing digital y diseño gráfico llamada Écom.

Es una organización que se encarga de ayudar a otras empresas tanto en su posicionamiento en el mercado como también en su desarrollo y crecimiento. Todo esto lo lleva a cabo a través del uso de técnicas relacionadas con el marketing digital. Resulta especialmente interesante su análisis puesto que se encuentra en un momento importante de expansión. La principal fuente de información para la elaboración del trabajo es la experiencia de la candidata en la propia empresa, ya que ha realizado prácticas durante 6 meses en la misma, lo que le ha permitido conocer de primera mano su funcionamiento, organización y los retos a los que se enfrenta la misma.

Palabras clave: análisis estratégico, marketing digital, empresa italiana y estrategias.

ABSTRACT

This work presents the strategic analysis of an Italian company specialized in digital marketing and graphic design called Écom. It is an organization that helps other companies in their strategic positioning and in their development and growth. All this is carried out through the use of techniques related to digital marketing. This analysis is especially interesting since it is currently in an important moment of expansion. The main source of information of this work is the experience of the candidate in the company itself, since she has done an internship for 6 months, where she has learned how the company works, how it is organized and the challenges it faces.

Keywords: strategic analysis, digital marketing, italian company and strategies.

ÍNDICE DE TABLAS

<u>Tabla 1: Línea temporal Écom.....</u>	7
<u>Tabla 2 : Análisis PEST.....</u>	10
<u>Tabla 3: 5 Fuerzas de Porter.....</u>	11
<u>Tabla 4: Ventajas de Écom con respeto a sus rivales.....</u>	15
<u>Tabla 5: Personal Buyer.....</u>	16
<u>Tabla 6: Clientes de Écom.....</u>	17
<u>Tabla 7: Objetivos de cada cliente.....</u>	21
<u>Tabla 8: Cadena de valor.....</u>	23
<u>Tabla 9: Recursos y capacidades de la empresa.....</u>	26
<u>Tabla 10: Análisis VRIO.....</u>	27
<u>Tabla 11: Análisis DAFO</u>	28
<u>Tabla 12: Situaciones que vivieron los clientes.....</u>	30
<u>Tabla 13: Personalidad y valores de marca</u>	32
<u>Tabla 14: Gran idea diferenciadora.....</u>	33
<u>Tabla 15: Clientes de Écom de todo el mundo.....</u>	36

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA.....	6
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	8
3.1 El mercado.....	8
3.2 Análisis del entorno general	9
3.3 Análisis del entorno específico.....	11
3.3.1 Análisis de las 5 fuerzas.....	11
3.3.2 Personal Buyer.....	15
3.3.3 Clientes de Écom.....	17
4. ANÁLISIS INTERNO.....	21
4.1 Cadena de Valor.....	22
4.2 Análisis VRIO.....	26
5. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	28
6. ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	29
6.1 Posicionamiento de marca.....	30
6.2. Personalidad y valores de marca.....	32
6.3. La gran idea diferenciadora.....	33
6.4 Política de innovación de la empresa.....	34
7. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	36
8. ESTRATEGIA SOCIAL.....	37
9. CONCLUSION Y VISION DE FUTURO.....	38
10. REFERENCIAS.....	40
11. ANEXOS.....	41

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo está enfocado en el análisis estratégico de una empresa italiana especializada en marketing digital y diseño gráfico. Es una empresa que poco a poco se está abriendo mercado en otros países, como en España. Hoy en día la empresa está experimentando una serie de cambios, los cuales analizaremos paso a paso, así como su desarrollo, crecimiento y apertura a través de estrategias de marketing.

En la actualidad se debe considerar la importancia del marketing para cualquier tipo de relación empresa-cliente. El hecho de captar, retener y fortalecer las relaciones con sus clientes y así aumentar su rentabilidad entra a jugar parte de un círculo vicioso de las relaciones interpersonales en el mundo capitalista actual.

El marketing lleva mucho tiempo funcionando entre nosotros y está presente en nuestras vidas de diversos modos, ha evolucionado a lo largo de los años y se ha ido adaptando a las nuevas tendencias y hábitos de los consumidores y en estos momentos se encuentra en constante cambio y evolución. En concreto el marketing digital ha experimentado un gran auge en los últimos años debido a la crisis de la pandemia que hemos vivido estos últimos años.

Esta empresa se llama Écom, es una empresa italiana con sede en Bari (Italia) que se encarga de ayudar a las empresas en su proceso de posicionamiento en el mercado, así como de su crecimiento y desarrollo empresarial. Todo esto lo lleva a cabo a través del uso de técnicas relacionadas con el marketing digital. También está especializada en el diseño gráfico y crea carteles informativos y publicitarios para sus clientes, así como su posicionamiento en marca.

Realiza su trabajo analizando la situación inicial y llevando a cabo todo lo necesario para completar la imagen coordinada y poner en funcionamiento el plan de comunicación. Comienza por el logo, por medio del material publicitario de la empresa, funda la página web, y determina la estrategia de comunicación online y offline. Además, está equipada con un servicio de impresión digital de la máxima calidad y rapidez, para pequeño y gran formato. Los tiempos de preparación se apoyan sólo en la empresa. Para los servicios llevados a cabo por terceros, dispone de socios de confianza aptos para trabajar con su mismo dinamismo y rapidez.

En lo relativo a la actividad de esta empresa, cabe destacar **Superful**, no es una empresa ni tampoco una agencia. Es un programa dentro de Écom que representa los valores de esta empresa, ayudando así a los emprendedores a lograr sus objetivos facilitando su trabajo. Está dedicado especialmente a los emprendedores y abarca el desarrollo de la marca, el marketing y el apoyo para la mejora de su producto o servicio. La empresa ha patentado la marca Superful como suya haciendo así un uso exclusivo de la misma. Durante estos meses antes de su lanzamiento, la empresa ha estudiado la posibilidad de realizar su publicidad de tal manera que pueda llegar a un gran número de público. Con la creación de Superful, Écom ha diversificado sus servicios llegando a otros perfiles de clientes con necesidades o deseos que atender.

Esta empresa ha recurrido a la internacionalización de gran parte de sus servicios con el fin de alcanzar los objetivos de negocio de sus clientes de manera simple e inmediata. Es aquí, cuando entra a formar parte de Écom, ÉcomExport.

ÉcomExport es un programa innovador, diseñado para facilitar a las pymes italianas los procesos de internacionalización y exportación. Es un sistema que permite a las empresas tener tiempos de recuperación más rápidos, mediante la aplicación de sistemas de alta tecnología, diseñados para facilitar el comercio en Italia y en el extranjero. Sus sedes se encuentran en Bari, Milán y Varsovia.

Apoya la imagen del **Made in Italy** en el mundo, es decir que el producto que se venda sea diseñado y fabricado por completo en Italia, creando así un puente directo entre los proveedores italianos y los clientes internacionales. Una de las características principales de esta marca es que tiene unos valores muy bien definidos: soluciones simples para problemas medianamente complejos, sensibilidad y humanidad... todos estos conceptos serán estudiados más adelante.

2. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

Estudiando de forma detallada la historia y creación de la empresa, además de su desarrollo así es como Sergio Dilillo, fundador de Écom relata y describe la historia y desarrollo de esta empresa:

La empresa Écom nació en 2009 de la idea de los fundadores de crear un e-commerce de productos importados de China, como actividad secundaria a las principales que ya realizaban. Al poco tiempo, uno de los dos socios deja completamente las operaciones a cargo del primero que busca otros caminos para el desarrollo de la empresa.

Esta empresa comienza su andadura en el mundo de la web y en alguna colaboración se cruza con **2d Network**, una empresa que operaba en el sector de la web y la impresión digital. En ese período, uno de los dos socios de 2d network, Artemisio Doccini, decidió revolucionar su vida y mudarse a Londres. Y así es como Sergio Dilillo, que se quedó solo al frente de 2d Network, decidió en 2013 cerrar la empresa y adquirir la participación del socio saliente de Écom, trayendo consigo know-how, clientes, sede, capital y bienes. Esto determina un desarrollo inmediato que se mantiene equilibrado hasta 2018, año en el que se cambia de ubicación a la actual. Hay un nuevo crecimiento rápido en el desarrollo del equipo y las colaboraciones que lleva a la creación de una sección de marketing independiente que en poco tiempo se convierte en el punto de apoyo de la empresa.

Entre los hechos significativos, Artemisio Doccini, ex compañero de Sergio Dilillo, regresa con su familia a Italia después de 8 años muy intensos en el corazón de Londres. Las relaciones de amistad nunca interrumpidas entre ambos hacen que Artemisio vuelva a colaborar juntos.

Desafortunadamente, el covid llega en 2020, en el mejor momento de la empresa, y los clientes son en su mayoría empresas locales atrapadas en casa. Acordaron detener las actividades y detenerse a pensar y pensar hasta mayo, mes en el que lanzarán su nuevo proyecto: **ÉcomExport**.

La empresa crece y también amplían sus espacios de trabajo, con el tercer y quinto piso del edificio que les acoge. A pesar de todo, las cosas no van por el buen camino. Los siguientes meses fueron muy satisfactorios pero las visiones de los dos socios ya no estaban alineadas. Después de un largo camino de toma de conciencia y una difícil

negociación, el jueves 10 de febrero de 2022 se vende la participación del socio fundador a Artemisio Doccini, quien recupera las ideas y la visión suspendidas 11 años antes en el proyecto 2d Network..

Para comprender bien la historia de la compañía, en la tabla de abajo se puede apreciar una línea del tiempo con los acontecimientos más importantes que han ocurrido en la empresa:

Tabla 1

Línea temporal

écom
COMUNICAZIONE SU MISURA

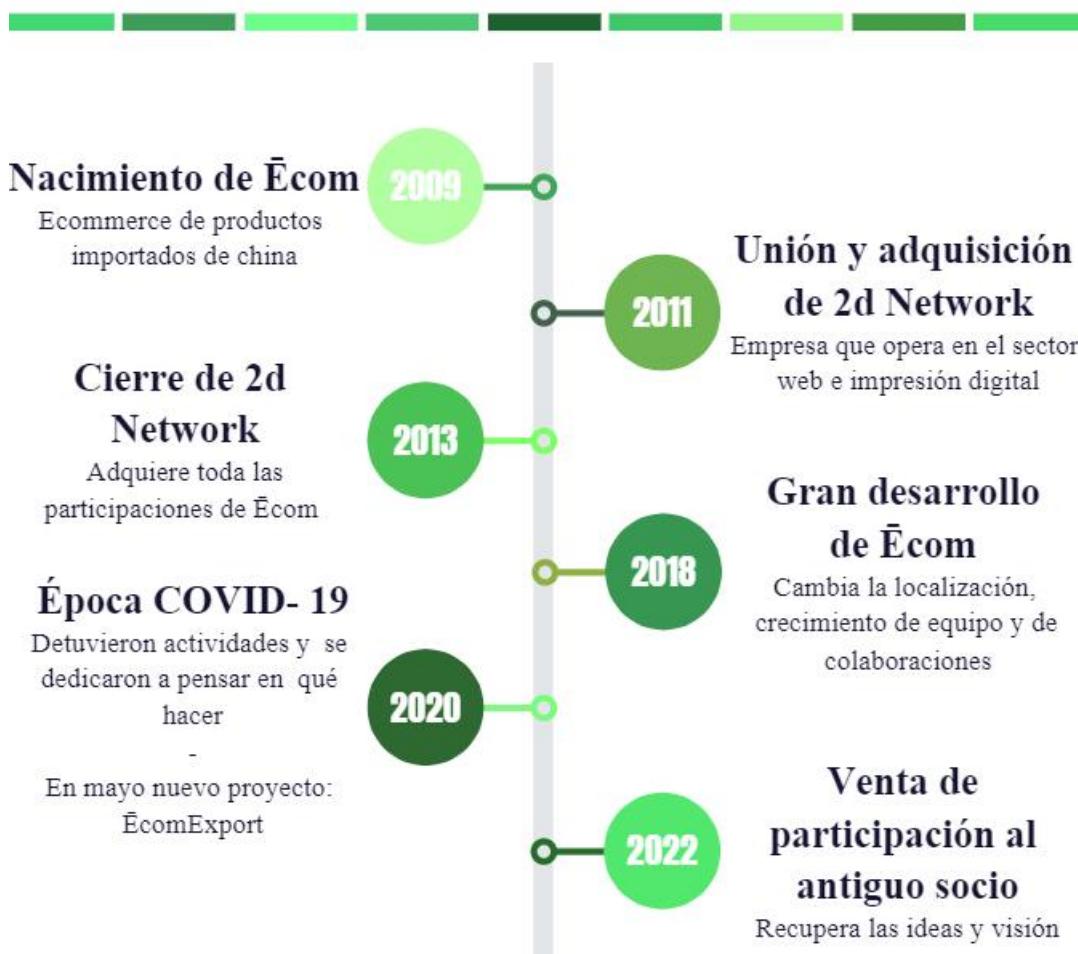


Tabla 1. Fuente elaboración propia a partir de los datos internos de la empresa

3. ANÁLISIS EXTERNO

En este apartado se identificarán las amenazas y oportunidades de Écom, se estudiarán en profundidad para alcanzar una evaluación objetiva de los cambios externos y así comprender mejor el entorno en el que actúa esta empresa.

Écom se caracteriza también por ser una startup, una empresa de nueva creación que comercializa su servicio a través de la tecnología de la información y comunicación. Écom pertenece al sector industrial de servicios y diseño gráfico, ayudando a las empresas en su proceso de posicionamiento en el mercado, así como de su crecimiento y desarrollo empresarial.

El tipo de empresas con las que Écom colabora pertenecen a distintas industrias. Si bien en sus inicios las empresas con las que comenzó a trabajar pertenecían en su mayoría al sector de los alimentos, más concretamente comida típica italiana, conforme el tiempo pasaba la empresa se diversificó cada vez más y con ella el tipo de mercado en el que se movían sus clientes creció hasta hoy en día. En cuanto a las amenazas de Écom, cabe destacar 3 de sus mayores competidores, de los cuales hablaremos más adelante: **Funnel Company, Intraprenditori UP y Sprintlab.it.**

3.1 El mercado

Con la creación de ÉcomExport, una de las metas que tiene la empresa es la de ampliar el alcance geográfico de su actividad en todo el mundo. El tipo de consumidores o segmentos de mercado que pretende alcanzar es muy amplio ya que esta empresa se encarga de la realización de planes de posicionamiento estratégico y el diseño de su publicidad para cualquier tipo de empresa y de industria.

Este es un asunto que cualquier tipo de empresa tiene que llevar a cabo para efectuar exitosamente su actividad, la publicidad está a la orden del día en cualquier tipo de empresa para mejorar su posicionamiento y su valor de marca.

ÉcomExport lo que pretende es participar en el desarrollo del territorio italiano haciendo una conexión entre la oferta y la demanda incluso a miles de kilómetros de distancia. Sin embargo, como se comenta anteriormente, ÉcomExport también está interesado en ofrecer sus servicios a países de todo el mundo. Empezó por Polonia, donde posee uno de sus clientes más fieles a la marca (SaanaSilver, empresa de la que se realizará una

descripción más detallada posteriormente) y siguió por Francia, Alemania... hasta hoy en día que lleva también sus servicios a España.

3.2 Análisis del entorno general

Cuando se lleva a cabo un proceso de marketing en una empresa, se debe estudiar y analizar todas las variables externas que pueden llegar a ser amenazas o por el contrario, oportunidades. Para ello se realiza un análisis del entorno general, apreciamos los tipos de factores más relevantes que afectan a la industria de Écom. Este tipo de aspectos afectan directamente a las decisiones que la empresa debe tomar.

Con el desarrollo del análisis PEST que se ha llevado a cabo exclusivamente para Écom, estos han sido los factores más relevantes para la empresa:

En cuanto a los **factores políticos** que forman parte de este análisis, el proceso de cambio que llevan algunas políticas gubernamentales en Italia con respecto por ejemplo, a la regulación de comercio exterior, la regulación de precios, la inestabilidad política que puede sufrir el país o los países con los que se quiera trabajar. Las leyes de protección de derechos de autor también afectan a Écom y a todos sus trabajos gráficos que realiza a sus clientes. Este último año, la política en Italia se está transformando, evolucionando e intercambiando los rostros de sus representantes en función de las leyes electorales de cada momento.

En cuanto a los **factores económicos**, destaca el gran crecimiento que ha experimentado esta industria a lo largo de los años, la posible futura crisis económica que puede llegar debido a los presentes conflictos bélicos que ocurren hoy en día. Por último, al trabajar con empresas de todo el mundo el factor divisas le puede afectar a Écom en positivo o en negativo, así como las constantes subidas y bajadas del tipo de interés. La economía italiana ha ido creciendo bajo el expresidente del Banco Central Europeo. Este año se espera un aumento de PIB en torno al 6%, gracias en parte a los fondos de la Unión Europea y a unas nuevas reformas.

Los **factores socio-culturales** dependen del crecimiento de la población y los comportamientos, tendencias y actitudes sociales del consumidor que tienen efecto en Écom. Un factor que cabe destacar es la forma en que es percibida Écom por las empresas y clientes. Con el crecimiento exponencial que han experimentado las redes sociales, Écom tiene la oportunidad de darse a conocer.

Por último, los **factores tecnológicos** como son las tecnologías emergentes, la automatización, la innovación y el desarrollo, son sistemas que repercuten en la producción, distribución y publicación de sus productos. Italia, a pesar del progreso innegable de los últimos años, sufre de un gran retraso en comparación con los países más industrializados, esto hace que la economía nacional italiana crezca lentamente, y también en el sector donde opera Ēcom. Esto puede ser una gran oportunidad para Ēcom para crecer ya que si todas las empresas del sector donde opera estuvieran realmente adaptadas a los tiempos que vivimos le sería mucho más complicado a Ēcom diferenciarse y ganar grandes beneficios con ello.

Una vez explicado cada factor relevante para la empresa, en la Tabla 2 quedan resumidos cada uno de ellos con sus principales características que previamente se han desarrollado:

Tabla 2 ANÁLISIS PEST			
P	E	S	T
POLÍTICA-LEGALES	ECONÓMICO	SOCIAL	TECNOLOGÍA
<ul style="list-style-type: none"> - Política del gobierno - Regulación de precios - Regulación de comercio exterior 	<ul style="list-style-type: none"> - Tasas de crecimiento y políticas fiscales - Futura crisis económica - Tipos de cambio - Tipos de interés 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de la población - Opiniones del consumidor - Imagen corporativa - Patrones 	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologías emergentes - Actualización - Innovación - Desarrollo

Tabla 2. Fuente elaboración propia a partir de los datos internos de la empresa

3.3 Análisis del entorno específico

3.3.1 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Para el desarrollo de este análisis se debe incluir todos aquellos factores que influyen a la empresa teniendo en cuenta a las empresas que también pertenecen al mismo sector económico.

En este apartado se analizará el conjunto de factores que afectan a la empresa directamente en función de su sector de marketing y del diseño gráfico.

Para hallar el conjunto de factores que afecta, en este caso a Écom en particular, este empresa lleva a cabo el análisis Porter, análisis de las fuerzas competitivas de la empresa. Desarrollamos las 5 fuerzas competitivas esenciales, para así, aprovechar las oportunidades presentes del mercado y a su vez reducir las posibles amenazas.

Tabla 3



Tabla 3. Fuente elaboración propia a partir de los datos de la empresa

Analizando cada una de las cinco fuerzas con sus respectivas soluciones son las siguientes:

1. Rivalidad existente: para hacer frente a esta rivalidad, Écom aumenta los canales de publicidad adentrándose en la tendencia de las redes sociales: Instagram, Tiktok, Facebook... Por último ha proporcionado un nuevo servicio también a empresas que desean exportar al extranjero. Écom ha aumentado en poco tiempo la inversión del marketing en un 20%, ha incrementado poco a poco la calidad del servicio que ofrecía, abriéndose también a nuevos mercados y ha mejorado la experiencia del usuario modernizando la página web.

Actualmente Écom no tiene grandes competidores de mercado, pero aún así las empresas que de alguna manera podrían ser una alternativa directa a el programa de Écom son tres:

- **Funnel Company**, es una empresa italiana que ayuda a las empresas a implementar su estrategia de marketing capacitando primero al emprendedor y luego, a través de un programa muy detallado, educa y también capacita al equipo de desarrollo. Es una empresa cuyo mayor punto fuerte es la notoriedad en el mercado y un alto nivel en su equipo. Una de sus debilidades más notorias es que es un empresa que se centra solamente en San Marino, ciudad donde tiene la sede, y no brindan ningún servicio a emprendedores más allá de su ciudad.
- Otro de sus principales competidores es **Intraprenditori UP**, cuyo cofundador Andrea Lagravinese es un empresario con gran carisma y con un conocimiento muy importante del mundo empresarial. Los emprendedores suelen acudir a él para transformar su empresa y destacar en el mercado. Se trata de una masterclass llena de contenido valioso que finaliza con un evento en vivo durante 2 días en Bolonia. Uno de los puntos fuertes de Intraprenditori UP es que tiene a su disposición todos los recursos necesarios para desarrollar una empresa con ejemplos reales de varios casos de éxito certificados. Mientras que otro punto que hay que explicar es que su equipo no es del todo valioso ya que solo brinda formación pero no ningún servicio de posicionamiento por ejemplo a las empresas.

- El último de sus principales competidores es **Sprintlab.it**, cuyo objetivo principal es crear un camino de desarrollo dinámico destinado a construir un vínculo concreto entre las empresas innovadoras, la formación y el mundo del trabajo. Desarrolla startups principalmente desde un punto de vista emprendedor e innovador. Es una empresa con gran notoriedad, crea eventos geniales y ha cerrado casos con éxito.

En conclusión, Écom considera a estas tres empresas de sus mayores competidores por dos razones en particular, ambas comerciales:

1. Pueden imitar la fase estratégica de Écom que es realmente en la que más se puede ganar.
2. Colocan a Écom en una posición de baja autoridad. El cliente trata a Écom como un ejecutor.

2. Poder de negociación de proveedores: en este sector no es muy alto debido a la alta competencia, por lo que los productos que distribuyan sus proveedores no son exclusivos debido a que lo que se pretenderá será ofrecer una variedad de los mismos. A lo largo de estos últimos meses la cartera de proveedores (EDS group, ComputerGross, Powertech entre otros) ha aumentado y ha establecido alianzas a largo plazo con ellos. De esta manera se ha maximizado el valor para cada empresa y para su desempeño en conjunto. Además gozan de una gran variedad de recursos externos.

3. Poder de negociación de clientes: esta situación se hace más perceptible si existen varios proveedores potenciales. El número de clientes ha aumentado en un 40% en los últimos 3 años creando así un grado significativo de dependencia del cliente con la empresa.

4. Rivalidad entre competidores potenciales: Écom tuvo una serie de barreras en sus comienzos que hay que destacar. Llevó a cabo una alta inversión en su creación. Otro factor importante fue el buen posicionamiento de la competencia que tenía relación con Écom.

5. Amenaza de productos sustitutivos: en general, la industria de consultoría del marketing digital es muy abundante, y esto puede suponer para Écom una disminución de su rentabilidad ya que se limita el precio de sus servicios. Para combatir esta situación aumenta su inversión en marketing, mejora los canales de venta, incrementa la calidad del servicio y reduce su coste.

Así Écom puede analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas.

El entorno puede influir en el desarrollo de las empresas, en cambio las empresas también influencian al entorno que las rodea. Por todo ello, es fundamental que tengan una responsabilidad social.

Muchas de las consultoras que trabajan en el sector que trabaja Écom tratan también el tema de community manager, muy relacionado con lo anterior. Sin embargo, Écom por el momento no proporciona este servicio a particulares.

En la Tabla 4 se puede apreciar las diferentes ventajas que posee Écom con respecto a sus rivales.

Tabla 4
Ventajas de Écom con respecto a sus rivales

Écom	Rivales
Aumento exponencial de su inversión.	Aumento de la inversión relativo.
Está mejorando la calidad de su producto en poco tiempo.	Actualizan la calidad de sus servicios más lentamente.
Se ha abierto a nuevos mercados.	Toman más tiempo en abrirse a nuevos mercados. Miedo a lo desconocido.

Tabla 4. Fuente elaboración propia a partir de los datos de la empresa

3.3.2 Personal Buyer

Una de las técnicas que más destacan de Écom es el uso de su **personal buyer**, imagen de su cliente ideal, de modo más humanizado e individualizado creando una estrategia bien definida.

La empresa usa esa información de manera productiva para que toda acción y toma de decisión se dirija hacia ese perfil. Se puede subrayar que el personal buyer es una representación ficticia del tipo de cliente ideal para la empresa.¹

Aunque es una representación ficticia, como acabamos de comentar se basa en datos y hechos reales sobre las necesidades del cliente, sus objetivos, sus preocupaciones etc. Una de las estrategias del marketing digital es la de comprender a la perfección a su público y para eso necesitan el personal buyer.

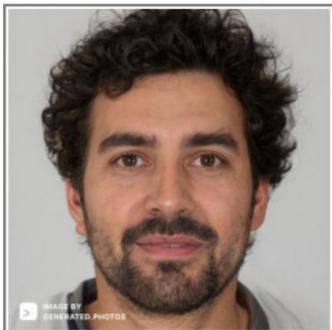
El personal buyer se considera un paso fundamental en la estrategia de marketing de resultados en esta empresa. Así se les envía el mensaje correcto a los clientes correctos y de esta manera las posibilidades de éxito de Écom aumentan.

Una vez definido el personal buyer, Écom puede comunicarse adecuadamente con sus clientes potenciales. Posteriormente, crea una estrategia de relación con el cliente basada en el proceso de compra de este personal buyer.

¹ Información obtenida de la página web: <https://www.rdstation.com/es/blog/buyer-persona/#:~:text=Buyer%20Persona%20es%20la%20representaci%C3%B3n,%2C%20objetivos%2C%20retos%20y%20preocupaciones>. (2022)

En la siguiente tabla se puede ver un ejemplo de personal buyer que utiliza Écom:

TABLA 5: PERSONAL BUYER



**P A O L O
L O C A T E L L I**
DISEÑADOR GRÁFICO

- P E R F I L -

Edad: 29

Ciudad: Lecce, Italia

Breve presentación: le gusta el deporte, viajar, estudiar y mantenerse al día.

Personalidad: talentoso y desordenado

Estudios: Universidad Degli Studi di Bari

Trabajo: dependiente de una pequeña empresa

Sueldo anual: 25.000 euros/año

Factura anual: ---



Pensamiento recurrente: “me cansé de trabajar para los demás, quiero hacer mi sueño realidad”

**Lo que nunca se perdería:
webinar sobre startups. una historia de éxito.**

**¿qué buscaría en google?:
¿cómo iniciar una startup?**

**¿dónde podemos encontrarlo/a?:
facebook/instagram/tiktok**

**problemas a resolver:
quiere cambiar de trabajo
busca inspiración**

**¿qué problemas enfrenta pero no puede resolver?:
seguridad del salto en la oscuridad**

**cambiar las elecciones de vida realizadas
objetivos:
desarrollar su visión cambia tu vida**

**¿qué motivo puede hacer que te compre?:
viene al lugar correcto. es un método probado.**

**¿qué temas podrían involucrar/a en una conversación
validación de la idea de negocio
casos de éxito, elementos clave**

Tabla 5. Fuente elaboración propia a partir de los datos de la empresa

Como se puede observar en la tabla anterior, Écom posee una imagen mental clara de su personal buyer: su personalidad, su conducta online, su conducta laboral, relación con Écom a través de preguntas sobre el tipo de pago, cómo ha llegado hasta Écom etc.

Con toda esta información que Écom ha obtenido del personal buyer, se llega a un mayor conocimiento del tipo de contenido necesario para lograr sus metas, el tipo de contenido con el que tiene que trabajar, sirve de gran ayuda para el diseño de sus estrategias de marketing, describe los temas finalmente elegidos, y por último, facilita la búsqueda de la fuente donde los clientes potenciales buscan su información y su modo de consumo.²

3.3.3 Clientes de Écom

Écom visualiza a sus clientes como posibles colaboradores, ofreciéndoles información valiosa. Considera al cliente aquel que hace posible que una empresa crezca, fomenta una marca que le gusta, indica los puntos débiles de la empresa dando un buen feedback a la empresa.

Seguidamente, se muestra el tipo de clientes con los que trabaja Écom:

TABLA 6

CLIENTES DE ÉCOM

PESCOBAR	CFD	BUCARIA	SAANASILVER
Cadena de restaurantes famosos en el sur de Italia por sus bocadillos de pulpo entre otros alimentos marinos. Écom se encargó de todo su diseño y publicidad	Écom se encarga de la identidad de la marca a través de la creación de un concepto elegante como son los cuerpos danzantes, la creación del logo y toda la parte visual. clic para editarme!	Se encarga de crear el branding y todos los visuales adecuados para un consultorio médico profesional que se ocupa del cuidado, la belleza y la armonía.	Han creado contenidos para ellos gracias a estar inmersos en el programa de SUPERFUL y han obtenido resultados realmente importantes. SaanaSilver es una empresa que vende material quirúrgico

Tabla 6. Fuente elaboración propia a partir de los datos de la empresa

² Información obtenida de la página web: <https://www.rdstation.com/es/blog/buyer-persona/> (2022)

- **PescoBar**, una cadena de restaurantes famosos en el sur de Italia por sus bocadillos de pulpo entre otros alimentos marinos. Écom se encargó de todo su diseño y publicidad:

“**Pescobar** es un proyecto que nos lleva al mar. Los bocadillos gourmet nacidos de la experiencia y pasión del personal nos dejan boquiabiertos cada vez. Para Pescobar, diseñamos toda la identidad de la marca, con elementos visuales y activos sociales relacionados, y solicitamos la ayuda de nuestros colaboradores expertos para las hermosas campañas de fotografía y promoción en Facebook. El packaging que distingue al proyecto Pescobar hace que este producto sea completo y cautivador, para una experiencia para saborear³”. **Imagen corporativa Anexo 1**

- Otro cliente, cuyo ámbito de trabajo se diferencia bastante del de empresas como Pescobar es **CFD- centro formazione danza**:

Para este tipo de cliente Écom se encarga de la identidad de la marca a través de la creación de un concepto elegante como son los cuerpos danzantes, la creación del logo y toda la parte visual. También se encarga de la impresión del material en papel y del montaje interior y exterior de su sede⁴. **Imagen corporativa Anexo2.**

- Otro cliente del que hablaremos (aunque Écom mantiene relaciones comerciales con muchos más clientes) es **Bucaria**, un proyecto de restyling completo:

Para la cirugía plástica, reparadora y estética del Dr. Vincenzo Bucaria, se encarga de crear el branding y todos los visuales adecuados para un consultorio médico profesional que se ocupa del cuidado, la belleza y la armonía. Écom creó el sitio web y produjo todos los materiales impresos⁵. **Imagen corporativa Anexo 3.**

- Cabe destacar entre los muchos clientes de Écom una empresa polaca llamada **SaanaSilver**. Han creado contenidos para ellos gracias a estar inmersos en el programa de **Superful** y han obtenido resultados realmente importantes. **SaanaSilver** es una empresa que vende material quirúrgico como guantes, rodilleras bandas lumbares etc. **Imagen corporativa Anexo 4.**

³ Texto obtenido de la página oficial https://www.Ecom_web.it/portfolio-item/pescobar/ (2022)

⁴ Texto obtenido de la página oficial https://www.Ecom_web.it/portfolio-item/cfd-centro-formazione-danza/ (2022)

⁵ Texto obtenido de la página oficial https://www.Ecom_web.it/portfolio-item/bucaria/ (2022)

Hablando con Riccardo Dellanna, manager en marketing digital de Écom, relata cómo fue trabajar con esta empresa:

“SaanaSilver que es dueño de la empresa JVD lo conocimos hace tan solo 6 meses y aún no tenía una marca consolidada pero tenía en mente un target muy concreto, que es el de personas con diversos problemas físicos y musculares. Para este cliente creamos su branding y presencia digital (también en medios clásicos como periódicos). En cuanto a las campañas digitales que es lo que yo personalmente hago, empezamos con un presupuesto de publicidad pequeño y ahora se ha disparado con el tiempo, llevando al cliente al éxito.”

Riccardo D.

- Uno de los clientes más importantes para la empresa ha sido la empresa **Carefin S.R.L**, especializada en consultoría empresarial y estudios de mercado. Se dirige a las PYME italianas y ofrece una consultoría de 360 ° sobre el servicio de evaluación y posicionamiento de empresas, para permitir a los empresarios ponerse en contacto de una manera más directa y específica con los interlocutores objetivo, optimizando tiempos y resultados. Opera también a nivel global, apoyando a las PYMES en la búsqueda de interlocutores perfilados con quienes realizar acercamientos productivos, negociaciones y acuerdos comerciales desde el primer momento, en total confidencialidad.

Carefin S.R.L es líder en contactos comerciales, atiende con éxito los sectores turismo-hotelero, alimentos y bebidas, industrial, agrícola, agroalimentarios y comercial, promoviendo y garantizando confidencialidad, profesionalismo y operación. Los servicios que ofrece son los siguientes: investigación de mercado, análisis económico financiero, evaluaciones y expertos, asesoría técnica comercial, intermediación empresarial, plan de empresa y planes industriales, administración y planificación estratégica. Esta empresa es tan importante para Écom ya que es la primera y única empresa en la que Écom estuvo presente en su nacimiento y crecimiento. Y ese exponencial crecimiento fue gracias a los planes estratégicos de Écom.

Écom se centró en ayudarle con la identidad de marca, la página web y todos los impresos corporativos que fueron parte de las habilidades de Écom para este proyecto.

Imagen corporativa Anexo 5.

Con toda esta información, es ÉcomExport la que se encarga de redirigir a los clientes de Écom que considere necesario o que así lo deseen, hacia una apertura de sus mercados a través de su equipo de exportación altamente calificado, analizando el potencial de la empresa. Pero también está abierto a cualquier tipo de cliente que lo único que desee sea comenzar a exportar al extranjero y necesite una estrategia de marketing óptima para posicionarse en otro país que no sea Italia.

Realiza un análisis del perfil de exportación, en el que cada país tiene sus propias tradiciones y cultura por lo que se deben adoptar criterios y estrategias ad hoc para cada área geográfica en la que se vaya a operar, ÉcomExport es la encargada de desarrollar la imagen de la empresa personalizada, adaptándola a los mercados exteriores preestablecidos.

Como se ha comentado anteriormente, ÉcomExport es experta en marketing y comunicación, planificando la estrategia más eficaz para posicionar la empresa en el panorama internacional. Su equipo de expertos apoya en cualquier momento y en cualquier etapa del viaje al cliente.

Se puede contar con 4 clientes que han opinado en sus respectivos blogs, sobre la actividad que realiza ÉcomExport:

- *Das Italianische Deli : hablan de ÉcomExport en el portal alemán Das Italienische*
- *Deli Huile d'olive d'Italie: hablan de Écomexport en el portal francés Huile D'Olive*
- *D'Italie Mon producteur Italia: hablan de Écomexport en el portal francés Mon Producteur Italien .*
- *Los tiempos de Evo: hablan de Écomexport en el portal inglés The Evo Times .*

Esto mejora de manera exponencial la visibilidad de la empresa, además del buen feedback que le llega de sus clientes.

4. ANÁLISIS INTERNO

En este apartado, se estudian las principales capacidades que posee Écom para llevar a cabo su actividad con éxito: evalúa sus habilidades, recursos y competencias para ejecutar distintas estrategias y así llegar a un nivel de resultados óptimo.

Una manera de desarrollarse, consiste en adaptarse a las dificultades del mercado y aprovechar cada una de las oportunidades de éste, destacando los puntos fuertes y perfeccionando los débiles.⁶

Para ello, un paso importante a realizar es el de **descubrir los objetivos de cada cliente**, a partir de su criterio, lo que se quiere resolver y cómo puede Écom ayudarle. Estos son algunos ejemplos de clientes a los que ha ayudado:

TABLA 7

ecom COMUNICACIONES MÍDIA **OBJETIVOS DE CADA CLIENTE**

Criterio	Qué quiere resolver	Cómo podemos ayudarle
Geolocalización Italia Edad 25-40 años Tipo Interés	Quiere validar el mercado con el lanzamiento Crear su startup en un entorno amigable para startups, experimentar emociones fuertes y unirse a Forbes	Capacitación constante del personal y creación de embudo integral
Geolocalización Italia Edad: 40-60 años Tipo- Emprendedor rico Usuario persistente de redes sociales Interés: Tecnología, Mercadotecnia, Desarrollo Personal	Quiere iniciar una startup, sentirse especial y formarse a uno mismo	Prueba de humo, validación con prototipo de alta fidelidad, estrategia de adopción temprana, atractivos diseños y análisis de los casos de estudio indicados. Tendencia mundial de diseño gráfico e innovación. Reuniones y encuentros llenos de motivación y positivismo. Creación de un embudo integral

Tabla 7. Fuente elaboración propia a partir de los datos de la empresa

⁶ Información obtenida de la página: <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/insights-hub/articles/analisis-interno-de-una-empresa.html>

En este ejemplo podemos observar cómo a partir de una serie de preguntas que realizan a sus clientes, Écom llega a varias conclusiones y así poder ayudarlos. Por ejemplo, uno de sus clientes potenciales quiere crear su propia startup en un entorno amigable y validar el mercado con su lanzamiento. Es una persona que sueña a lo alto y sus objetivos son poco realistas.

De esta manera, Écom llega a identificar las principales necesidades de cada cliente así como sus capacidades a la hora de llevar a cabo un criterio u otro.

Los principales recursos que confieren a Écom una ventaja competitiva son las siguientes estrategias:

Diferenciación, la gran idea diferenciadora de esta empresa es la creación de **Superful**, marca que ayuda a los emprendedores a lograr sus objetivos facilitando su trabajo. Está dedicado especialmente a los emprendedores y abarca el desarrollo de la marca, el marketing y el apoyo para la mejora de su producto o servicio.

Una de las características diferenciadoras más destacables de Écom es la innovación, no tiene miedo a los nuevos cambios tecnológicos que están ocurriendo en estos momentos. Siempre busca la forma de lograr nuevos y mejores resultados. De Écom se puede destacar también la gran facilidad de adaptación adecuando el servicio a las distintas necesidades de cada mercado.

Écom lleva a cabo una política de innovación para llegar a satisfacer por completo a sus clientes mediante: servicios, experiencias, nuevos modelos de negocio (como por ejemplo la creación de Superful). Esta empresa se caracteriza por disponer de un equipo de expertos con la idea base de innovación.

4.1 Cadena de Valor

Para identificar los recursos que permiten a la empresa obtener la ventaja competitiva, primero Écom construye la cadena de valor de Écom e identifica qué recursos son fuente de ventaja sostenible.

Esta herramienta permite a la empresa analizar las fuentes de ventaja competitiva, analizando así las estrategias más importantes que lleva a cabo Écom.

TABLA 8

CADENA DE VALOR

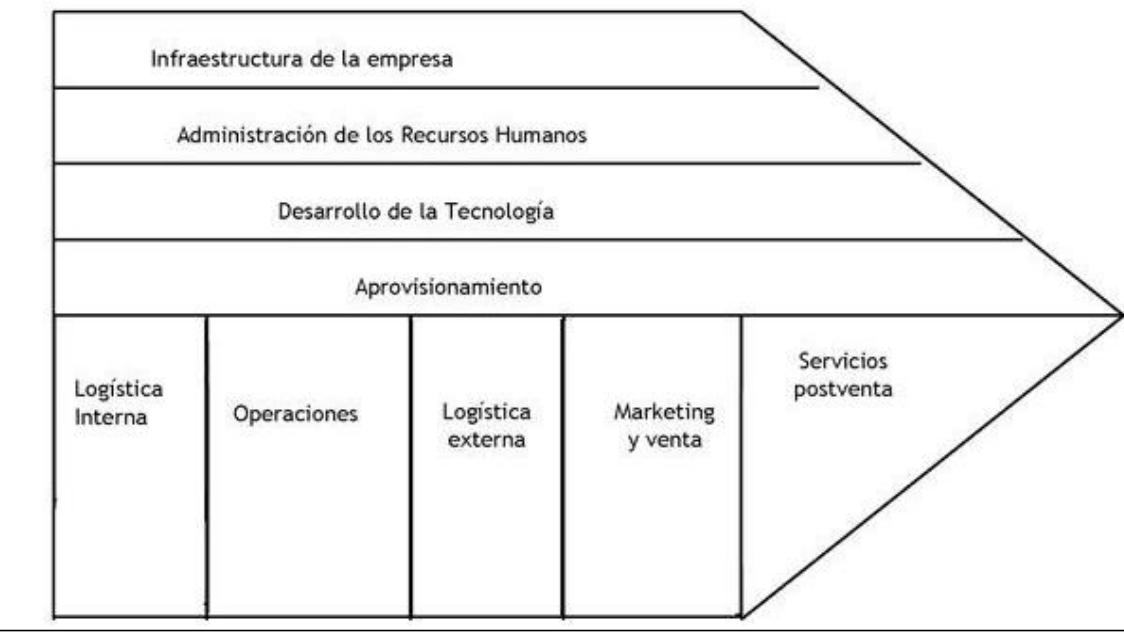


Tabla 8. Fuente elaboración propia a partir de los datos de la empresa

La Cadena de Valor de Écom le permite conocer el grado de integración de la empresa, la relación entre la empresa y los sectores y mercados, los cambios a los que se puede enfrentar el tipo de producto que vende y aquellos con los que sus ventas puedan verse afectadas, y por último, analizar la competencia geográfica.

La Cadena de Valor de esta empresa son todos aquellos elementos imprescindibles para la misma (humanos, tecnológicos, recursos...) cuyo valor es irrefutable y que forman la Cadena de Valor que lleva a Écom a otro nivel superior con la meta principal de aumentar el valor de sus servicios reduciendo los costes. Es una herramienta estratégica de análisis imprescindible para sacar el máximo partido a la empresa.

Esta cadena se compone de diversas actividades:

- **Las actividades primarias**, vinculadas directamente con un proceso determinado de la empresa, en este caso la fabricación, distribución, comercialización y venta del servicio de marketing y diseño gráfico. Son unas series de fases que cuanto más valor se les añada, más éxito tiene el servicio de esta empresa. Se dividen en:

- **Logística interna** (almacenamiento del material, en este caso todo lo relacionado con el diseño gráfico).
- **Operaciones** (en el caso del diseño gráfico, es la fase donde transforman el material en el producto final esperado por el cliente).
- **Logística externa** (se encarga de distribuir el producto o servicio ya terminado).
- **Marketing y ventas** (lleva a cabo el trabajo de dar a conocerse y generar ventas del producto o servicio, como la publicidad que realiza Écom en sus redes sociales).
- **Servicios postventa** (aquellas actividades relacionadas con la recepción , la atención al cliente etc)

- **La actividades de apoyo**, vinculadas a otro tipo de tareas como por ejemplo la infraestructura de la empresa, recursos humanos y el desarrollo y aprovisionamiento. Sirven de sostén para las actividades primarias. Se dividen en:

- **Infraestructura de la empresa** (dan soporte contable , fiscal, financiero etc a la empresa).
- **Administración de los recursos humanos** (se encargan de la contratación del personal y su capacitación, la motivación de los empleados etc).
- **Desarrollo de la tecnología e investigación** (las máquinas que posee este empresa para la creación de por ejemplo folletos publicitarios o cualquier producto relacionado con el diseño gráfico).
- **Aprovisionamiento y compras** necesarias para la llevar a cabo la creación del producto).

- **Las actividades secundarias**, aunque aportan valor, no son las más importantes o imprescindibles a la hora de aportar servicios.⁷

Una vez analizadas todas y cada una de las actividades que posee Écom, se analizan los puntos de valor, es decir aquellas actividades que otorgan una ventaja competitiva a Écom y logran así diferenciar a esta empresa de la competencia. En este caso esas actividades son el servicio con la más alta calidad.

Entre las fuentes de ventajas competitivas de esta empresa, nos encontramos con un servicio con la más alta calidad, lograr menores costes que los competidores y por último pero no menos importante, el desarrollo del principal motor de la empresa, **Superful**.

Lo más importante es la base del desempeño de la actividad y servicios que ofrece esta empresa sobre el promedio a largo plazo es una ventaja completamente sostenida. Écom se caracteriza también por el uso de sus recursos intangibles: las tecnologías y conocimientos disponibles que son aplicado a procesos de marketing , la marca comercial (**Superful**), la experiencia, el know-how, la motivación, la durabilidad, la complementariedad, la lealtad de los trabajadores de la empresa...

Todos estos recursos tienen el potencial de generar ventajas competitivas sostenibles ya que se caracterizan por ser valiosos, no imitables (en lo relativo a **Superful**) y no sustituibles.

Como conclusión a este análisis, las competencias distintivas las determinamos a través del mismo. Caben destacar: la gestión de recursos humanos y tecnológicos, la gestión de clientes, la de productos e innovación entre otras y por último sus costes de operación suelen ser bajos.

⁷ Información obtenida de la página: <https://www.webyempresas.com/cadena-de-valor/> (2022)

4.2 Análisis VRIO

En este apartado Écom identifica y evalúa sus recursos a partir de el Análisis VRIO. Sus cuatro partes son las siguientes: valioso, raro, imitable y organizado. Si algún recurso de Écom cumple con cada uno de esos criterios le dará una ventaja competitiva sostenida.⁸

En la siguiente tabla se registran los recursos disponibles en la empresa para el desarrollo de este análisis:

TABLA 9

Recursos y Capacidades de la empresa

HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS	ORGANIZATIVOS
Empleados con experiencia de más de 5 años en el marketing y diseño gráfico	Recursos físicos y propios	Disponibilidad de recursos propios	Estructura organizativa bien marcada y un sistema de gestión integral
Personal formado y capacitado	Uso de energía solar en la Oficina principal	Participación de Socios	Capacidad total de dirección de sus propios proyectos para otras empresas

Tabla 9. Fuente elaboración propia a partir de los datos

1. DEFINICIÓN DE LOS RECURSOS

- **Humanos:** recursos que los empleados de Écom aportan a la empresa, tanto conocimientos como habilidades. En este caso todos ellos tienen una experiencia de más de 5 años en el sector del marketing y el diseño gráfico. Es un personal capacitado y formado adecuadamente para el desempeño de cada actividad. La mayoría tienen experiencia previa en la empresa de proyectos antiguos.
- **Materiales:** recursos físicos y propios que tiene Écom, como son las instalaciones, equipos y materiales. Se caracteriza por el uso de energía solar en la oficina principal.

⁸ Información obtenida de la página: <https://lucidspark.com/es/blog/como-hacer-un-analisis-vrio> (2022)

- **Financieros:** Écom tiene disponibilidad de recursos propios: participan socios que facilitan su capital para luego obtener beneficios de esta empresa.
- **Recursos Organizativos:** tiene una estructura organizativa bien marcada y un sistema de gestión integral, además de la capacidad total de dirección de sus propios proyectos para otras empresas.

2. CATEGORIZAR LOS RECURSOS

En este apartado, una vez definidos los recursos, es el momento de pasar cada uno de ellos por el análisis VRIO. Al final del proceso se etiqueta a cada recurso como paridad competitiva, ventaja competitiva temporal, ventaja competitiva no utilizada o ventaja competitiva a largo plazo.

TABLA 10

RECURSOS Y CAPACIDADES	Valioso	Raro	Inimitable	IMPACTOS SOBRE LA VENTAJA COMPETITIVA
Instalaciones admin propias	SI	NO		Igualdad competitiva
Uso de energía solar en la oficina	SI	SI	NO	Ventaja competitiva temporal
Diponibilidad de recursos propios	SI	NO		Igualdad competitiva
Experiencia profesional	SI	SI	NO	Ventaja competitiva temporal
Personal formado y capacitado	SI	SI	NO	Ventaja competitiva temporal
Estructura organizativa y sistema de gestión	SI	SI	NO	Igualdad competitiva

Tabla 10. Fuente elaboración propia a partir de los datos de la empresa

Con este análisis se identifican varias ventajas competitivas temporales relacionadas con el recurso humano que llega a ser una gran diferenciación en el mercado. Esa gran experiencia de los empleados ha ayudado a Écom a crecer hacia un gran desarrollo. La formación en Proyectos de desarrollo sostenible ayuda a Écom a crecer en lo relativo a concienciar a sus empleados sobre el mediobiente permitiéndoles adquirir competencias complementarias para la gestión de su trabajo.

Concluyendo, estos recursos y capacidades de Écom le ayuda a diferenciarse de sus competidores, lo que le da un ventaja competitiva que refuerza su posicionamiento dentro del mercado y ayuda a Écom a potenciar sus capacidades y recursos.⁹

5. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Una vez analizado el entorno externo e interno de Écom, se realiza en análisis DAFO. En este apartado, se identifican las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades presentes en Écom:

TABLA 11

Análisis DAFO			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - comentarios positivos de los clientes - reconocimientos o premios obtenidos - calidad del producto o servicio - recursos humanos motivados 	<ul style="list-style-type: none"> - el hecho de que la empresa esté ubicada en solo 3 localidades - posible disminución de la calidad del producto o servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - fuerte crecimiento del sector de las agencias de marketing digital en los últimos años - necesidad de expansión y nuevas inversiones - temporadas altas - participación en eventos de mercado - (Bajas tasas) 	<ul style="list-style-type: none"> - crisis económica - alta competencia - nuevos competidores - cambios en los gustos de los clientes - aumento de impuestos

Tabla 11. Fuente elaboración propia a partir de los datos de la empresa

Según indican Guerras y Navas (2015), este análisis permite que la empresa tenga una visión general de su situación actual que le permita diseñar las estrategias. Sin embargo,

⁹ Información obtenida de la página: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-vrio.html> (2022)

este análisis no identifica la estrategia más adecuada para una organización ni la mejor forma de conseguir un cambio estratégico en la empresa (Dess, Lumkin, Eisner, 2011).

El análisis DAFO en Marketing es uno de los recursos imprescindibles para poder definir las estrategias digitales de Écom y de esta manera conocer cuáles son las mejores prácticas de las empresas competidoras y los puntos fuertes de Écom en comparación con ellas.¹⁰

En el análisis también se pueden observar las fortalezas que Écom tiene que explotar para conseguir destacar en su sector: como por ejemplo el lanzamiento de **Superful**. Una de las principales fortalezas es el feedback de los clientes, todavía más importante que los reconocimientos y premios que obtenga esta empresa a lo largo de su vida. Por otro lado, a partir de este análisis Écom sabrá en qué es más débil y en lo que, por lo tanto se tendrá que formar mejor o llevar a cabo medidas de corrección: el hecho de que su marca esté establecida solamente 3 localidades europeas, no permite poder llegar de forma presencial y sencilla a sus establecimientos para que el cliente tenga un trato mucho más personal.

Y finalmente, es una forma en la que Écom puede aprender a aprovechar las oportunidades que puedan aparecer: el auge del marketing digital en estos últimos años hace que la empresa quiera expandirse e invertir por todo lo alto. Por otro lado, estar pendientes de las posibles amenazas: la principal, una crisis económico que pusiera en peligro la actividad de esta empresa. La alta competencia y los servicios similares en el mercado en el que trabaja Écom podrían obstaculizar su éxito también.

6. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Esta empresa comienza su andadura en el mundo de la web y en alguna colaboración se cruza con 2d Network, una empresa que opera en el sector de la web y la impresión digital. En ese período, uno de los dos socios de 2d network, Artemisio Doccini, decidió revolucionar su vida y mudarse a Londres. Y así es como Sergio Dilillo, que se quedó solo al frente de 2d Network, decidió en 2013 cerrar la empresa y adquirir la participación del socio saliente de e-com srl, trayendo consigo know-how, clientes, sede, capital y bienes.

¹⁰ Información obtenida de la página: <https://rubenmanez.com/como-hacer-analisis-dafo-empresa/> (2022)

En cuanto a las estrategias que define Porter (Liderazgo en costes, diferenciación y segmentación), es el enfoque de diferenciación el que define el tipo de estrategia que toma Écom. Esta empresa crea el servicio de Superful. Un servicio único que le permite diferenciarse de las otras empresas del sector.

6.1 Posicionamiento de marca

Para crear su posicionamiento de marca uno de los pasos a realizar fue el de **definir los valores centrales de su marca**, la idea es la de pensar en una situación negativa que alguna vez has tenido con una marca y así descubrir los valores en los que uno cree y que al final quiere imprimir en su marca.

En la siguiente tabla, se puede observar algunos ejemplos de situaciones que vivieron los clientes y las posibles soluciones a las que llegó Écom:

TABLA 12

Situación negativa	¿Cómo te sentiste?	¿Qué te gustaría para tu marca?
"Tal marca" me prometía todo lo que no recibí nunca	Cansado, elegí no probarlo a pesa de poder comenzar de forma gratuita	Soluciones simples: el camino de una startup debe ser rápido, medible y fácil
Trato superficial	Me sentí tratado como un número	Somos los primeros usuarios y promotores de quienes nos eligen y miran al futuro sin miedo.
Resultado real al final del día	No del todo satisfecho por la poca retribución, agencia de comunicación que desprecia el marketing	El marketing es crucial para un buen recorrido para nuestra empresa,
Spam y boletines promocionales insistentes	Fui tratado como un objeto	Evitamos desperdicios de cualquier tipo, especialmente de tiempo. Preferimos el refinamiento de proyectos y comunicaciones directas a largas reuniones

HECHO CON
EDIT.ORG

Tabla 12. Fuente elaboración propia a partir de los datos de la empresa

Écom para corroborarlo, realiza una prueba de humo, lleva a cabo la validación con un prototipo de alta fidelidad y una estrategia de valor temprana. Para atraer la atención del cliente lleva a cabo atractivos diseños y un análisis de los casos de estudio indicados. Écom lleva a cabo una serie de reuniones y encuentros llenos de motivación y

positivismo. De esta forma, llevar a cabo un eficaz embudo de conversión y así definir la proporción de usuarios que progresan a través de cada una de las etapas, hasta percibirlo como Lead o Cliente.

En resumen, las características más destacables en la definición de los valores de marca de Écom son las siguientes: **soluciones simples**, para problemas más complejos, de esta manera se intenta relativizar y amenizar el problema. Dar una solución al problema es completamente diferente a resolverlo de la mejor manera posible utilizando el método más simple. Esto se resume en ser eficiente en vez de eficaz.

Por otro lado, el **valor en el momento**, evitan desperdicios de cualquier tipo, especialmente de tiempo, prefieren el refinamiento de proyectos y comunicaciones directas a largas reuniones y comunicaciones grupales promocionales. Lo ideal sería que cada uno de los colaboradores de Écom fuera capaz de recordar y aplicar los valores de su empresa en todo momento.

En resumen, al final del estudio, la empresa se queda con lo que le gustaría para su marca a partir de la situación negativa que vivieron y cómo se sintieron en aquel momento.

6.2. Personalidad y valores de marca

En este punto la especialización de todas y cada una de las áreas es primordial para llegar a la rentabilidad que se pretende alcanzar.

Hoy en día, uno de los objetivos más importantes de la empresa sigue siendo crear experiencias memorables para el consumidor, y todo esto no se puede realizar con las técnicas tradicionales de hoy en día. En cuanto al tono de voz, Écom lleva a cabo un análisis de las diversas características que debe tener su elenco para poder llevar a cabo el trabajo de una manera factible y exitosa. Así, Écom web representa de una manera original, la personalidad y los valores de marca de la empresa:

TABLA 13

Característica	Descripción	Qué hacer	No hacer
Inteligente	admiración e interés por la tecnología y el mundo digital	Escribe fresco e inspirador, diseño con energía y movimiento	Evitar el uso de palabras importantes que no se entienden
Analítico	Nada hecho al azar, pensamos cada detalle	Gráficos, datos, análisis de mercado. Plazos de entrega a respetar. Uso de software de colaboración	Presupuesto no estructurado pero diseñado para complacer al cliente
Creativo	Creadores de innovación	Tendencias, libros de diseño diseño de producción	Forzar un tendencia, fuentes no presentes en google
Humano	Los valores son la base de nuestras acciones	Ecosostenibilidad	Dejar el control al cliente, convertirme en psicólogo

Tabla 13. Fuente elaboración propia a partir de los datos de la empresa

El tono de voz es un elemento primordial para definir y construir una marca y para poder acercarse a un tipo de público muy determinado, el cual sea el que seguramente se interese por el servicio que ofrece Écom.

6.3. La Gran idea diferenciadora

Otro de los objetivos de Écom es el de encontrar una idea que le diferencie y tenga valor para sus consumidores a la vez que sea lo más visible posible.¹¹

La **gran idea diferenciadora** de esta empresa consta de varias características que resaltan el tipo de negocio que realiza y lo hace especial y único frente a sus consumidores, con sus respectivas descripciones y tipologías:

TABLA 14

DESCRIPCIÓN	TIPOLOGÍA
Con Superful, ayudamos a las empresas emergentes	Crecimiento vertical
Hemos creado un Supertraining, 5 pasos en 6 meses en el que acompañamos a las startups en la creación de su marca	Ingrediente mágico
Con nosotros, las startups tienen la oportunidad de definir y desarrollar su propio mercado de productos en un "gimnasio digital"	Historia
Tiktok, Block Chain, Inteligencia Artificial y Metaverse no nos asustan, buscamos nuevas formas de lograr los resultados deseados	Innovación

Tabla 14. Fuente elaboración propia a partir de los datos de la empresa

Una de las características relevantes que hay que resaltar es la creación de **Superful**, una agencia de crecimiento que ayuda a las empresas emergentes a descubrir su mercado. A diferencia de los competidores que se proponen a todos con servicios sin una estrategia dirigida, **Superful** con Super Training ofrece un camino de 5 pasos con una duración de 6 meses en los que acompaña a las startups en la creación de su marca, pasando desde la validación real del mercado, hasta la determinación de la mejor estrategia posible.

Para el cliente, esto significa recibir lo que realmente necesita para desafiar al mercado y lograr sus objetivos.

¹¹ Información obtenida de la página web: <https://www.marketingdeservicios.com/pasos-para-ser-distintos-el-valor-de-la-diferenciacion/>

Écom es famosa por destacar de manera notable a través de sus servicios, y a través de este programa que se ha comentado anteriormente llamado **Superful**, Écom realiza una estrategia de diferenciación. Este elemento diferenciador hace de Écom una empresa única. Con **Superful**, el cliente podrá disponer de un programa más personalizado de búsqueda de posicionamiento de marca, apertura a otros mercados, diseño de página web etc.

En lo que se refiere al valor de marca, todavía no se puede explicar con certeza el valor ya que no ha transcurrido tiempo suficiente para poder determinarlo. Sin embargo, las características que Écom ha ido obteniendo a lo largo de este tiempo como valores clave son : inteligencia, capacidad de análisis, positivismo, creatividad y humanidad.

Hoy en día el cliente desea interaccionar con empresas con un elenco que sea entendido en el tema, que le entusiasme. Es muy importante que el elenco de la empresa, en este caso Écom, transmita buenas energías y, de esta manera, el cliente pueda llegar a sentirlas y disfrutar del proceso en conjunto. Es muy importante entender al cliente cambiante y guiarse hacia el tipo de cliente del que se esté tratando, siempre siendo personas sencillas, reales y sinceras.

Por lo que respecta a la visión, con el lanzamiento de esta nueva marca lo que se quiere es simplificar la vida del emprendedor en la compleja búsqueda del éxito y el justo equilibrio entre vida y trabajo. De esta manera, Écom define su identidad con una idea realista, clara e inspiradora enfocándose hacia un futuro a largo plazo.

Por otro lado, en cuanto a la misión, Écom acompaña al emprendedor paso a paso en el desarrollo del proyecto con el objetivo de conseguir los resultados deseados con el placer de disfrutar del camino, explicando la razón por la que fue originada y el tipo de trabajo que realiza.

6.4. Política de innovación de la empresa

Durante el transcurso del tiempo, Écom ha implementado algunas políticas de innovación, con la cual promueve los siguientes principios de actuación:

- Fomentar **actividades de investigación, desarrollo e innovación**, la gestión de la vida útil de las instalaciones y equipos, la reducción de los costes de operación y mantenimiento, la disminución del impacto medioambiental, y el desarrollo de nuevos servicios que satisfagan las distintas necesidades de los clientes.

- Impulsar la **transformación digital** para mejorar la eficiencia de sus operaciones ,ya que la digitalización en esta empresa es crucial para que funcione adecuadamente.
- Impulsar la **innovación** y colaborar con start-ups, proveedores y emprendedores para llevar a cabo el desarrollo de nuevos modelos de negocio sostenibles.
- Fomentar **alianzas y colaboraciones** con el mundo tecnológico.
- Implantar un sistema de gestión de la innovación que incluya la creación de metas y objetivos anuales.
- Potenciar innovaciones que aporten **valor añadido** a los clientes y aumenten la satisfacción de todo el equipo de Écom.

7. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Écom lleva a cabo varias estrategias de acceso a los mercados internacionales. El hecho de aplicar estrategias es un proceso en constante cambio ya que los mercados van variando conforme pasa el tiempo.

El ámbito geográfico donde operan activamente sus socios es muy amplio:

Clientes de Écom de todo el mundo

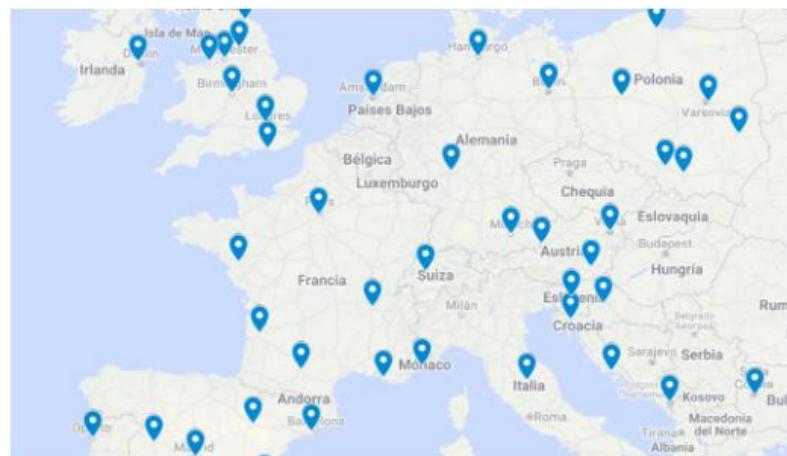


Tabla 15. Fuente página oficial: <https://www.ecomexport.com/>

Para llevar a cabo sus estrategias de internacionalización, Écom aprovecha sus recursos al máximo eliminando las tareas que no sean necesarias. Además, utiliza gran parte de sus recursos dedicándolos a la investigación de mercados internacionales y a su

desarrollo personal. Écom se considera una empresa flexible, capaz de adaptarse a los tiempos, con una visión global del mundo empresarial y con un gran equipo comprometido y multidisciplinario con unos claros y conjuntos objetivos que cumplir.¹²

Las tres estrategias de internacionalización de Écom son las siguientes:

- **Directas**, para ello consta de un representante con el rol de medir los mercados y vender los servicios en nombre de la empresa y a la vez informar de las operaciones comerciales. Écom lleva a cabo la estrategia de venta online que le permite comercializar sus servicios en el extranjero, esto le facilita reaccionar más rápido ante el constante cambio de tendencias del mercado.
- **Indirectas**, Écom tiene contratados varios agentes de compras encargados de localizar proveedores. Estos agentes se encuentran en Italia y Polonia. Trabajan por cuenta propia y son contratados por Écom de manera puntual.
- **Las alianzas**, elabora estrategias de cooperación para exportar sus servicios al extranjero. Écom se alió junto con **2d Network** juntando así fuerzas para conseguir en su momento un objetivo en común: crear una empresa.

8. ESTRATEGIA SOCIAL

Écom lleva a cabo una serie de actividades de responsabilidad social corporativa de manera sostenible para crear un vínculo más fuerte entre todos sus componentes y también con sus clientes.

En lo relativo a el **ámbito interno**, conciencia a sus empleados de la importante gestión de sus recursos y el peligro de su posible impacto medioambiental. En el departamento de diseño gráfico, es casi imprescindible el uso de materiales para crear publicidad, panfletos, menús de restaurante etc, por eso Écom ha creado una política de reciclaje exclusiva para ese departamento. Consiste en la reutilización de papel y plástico que han sido empleados en otras fases del proceso.

El **ámbito externo** afecta más a los clientes, proveedores etc. De hecho Écom tiene una política que se encarga de trabajar con proveedores responsables y que lleven a cabo a su vez políticas de Responsabilidad Social Corporativa. En cuanto a sus clientes, Écom

¹² Información obtenida de la página: <https://relacionateypunto.com/4-estrategias-de-internacionalizacion-de-empresas/> (2022)

se sumerge en las redes y medios sociales para llegar de manera más sencilla y rápida a cada uno de ellos. Durante estos últimos años utilizaba Facebook como red social con la que llegar al público. Sin embargo, en estos momentos está estudiando la posibilidad de promocionarse en Tiktok e Instagram, dos de las redes sociales que han experimentado más auge durante los últimos años.

Y por último, desde su inicio Écom desarrolló una comunidad interna, en la que consultaba a sus empleados y les comunicaba desde el minuto uno las decisiones tomadas por los responsables de otros departamentos. Para que de esta manera, se sintieran en todo momento parte de la empresa e involucrados en su totalidad.

9. CONCLUSION Y VISION DE FUTURO

Écom es una empresa en desarrollo la cual está inmersa en mercados en constante cambio. Es por ello que nunca para de innovar, siempre tiene que adaptarse a las novedades que vengan en el futuro próximo.

A Écom le espera un futuro brillante. Con sus actividades de responsabilidad social corporativa y sus políticas de innovación, Écom consta de un gran capacidad para explotar sus cualidades diferenciadoras, y eso hace que sea distinta.

Terminado el análisis estratégico de la empresa Écom, se puede observar la evolución que ha hecho desde sus inicios en el año 2009 hasta ahora. Ha logrado llevar a cabo las diferentes estrategias y su éxito ha sido indudable.

La creación de **Superful** ha facilitado a Écom diversificar sus servicios llegando a otros perfiles de clientes con necesidades o deseos que atender. Ha llevado a cabo una estrategia de diferenciación para vender sus servicios como originales y únicos y esto le ha permitido alcanzar una ventaja competitiva por medio de la diferenciación frente a la competencia.

A lo largo de su trayectoria, se puede considerar que Écom ha crecido exponencialmente. Sin embargo, todavía le queda mucho camino por recorrer. Como aspectos a mejorar, cabe destacar la importancia de que tenga un aprendizaje continuo y actualizado con una visión abierta.

Que no tengan miedo al cambio a pesar de ser una empresa pequeña y que en su ambiente se respire pasión y motivación para mejorar cada día. Aunque Écom deba estar actualizada y los gustos de los clientes cambien en el tiempo, no puede dejar de tener ese compromiso y responsabilidad como imagen de marca corporativa.

Por último, Écom debería arriesgarse en cuanto al tipo de marketing que lleva a cabo y darle más importancia a el marketing emocional, idea que hoy en día está en auge.¹³

¹³ Información obtenida de la página: <https://circulantis.com/blog/como-mejorar-tu-negocio/>

10. REFERENCIAS

Buyer Persona: ¿qué es y por qué es importante?. Recuperado el 1 de marzo de 2022, de RD Station:

<https://www.rdstation.com/es/blog/buyer-persona/#:~:text=Buyer%20Persona%20es%20la%20representaci%C3%B3n,%2C%20objetivos%2C%20retos%20y%20preocupaciones>

Écom clientes. Recuperado el 20 de Marzo de 2022, de la página web de Écom:

https://www.Écom_web.it/portfolio-item/pescobar/
https://www.Écom_web.it/portfolio-item/cfd-centro-formazione-danza/
https://www.Écom_web.it/portfolio-item/bucaria/

Análisis interno de una empresa. Recuperado el 25 de Marzo de 2022 de Kyocera Documentos:<https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/insights-hub/articles/analisis-interno-de-una-empresa.html>

Cadena de Valor (Michael Porter). Recuperado el 28 de Marzo de 2022 de Webyempresas:

<https://www.webyempresas.com/cadena-de-valor/>

Análisis VRIO. Recuperado el 10 de abril de 2022 de Lucispark:

<https://lucidspark.com/es/blog/como-hacer-un-analisis-vrio>

<https://economipedia.com/definiciones/analisis-vrio.html>

*Análisis DAFO .*Recuperado el 15 ade abril de 2022 de Rubenmanez:

<https://rubenmanez.com/como-hacer-analisis-dafo-empresa/>

Pasos para ser distintos: el valor de la Diferenciación. Recuperado el 15 de abril de 2022 de <https://www.marketingdeservicios.com/pasos-para-ser-distintos-el-valor-de-la-diferenciacion/>

¿Cómo mejorar tu negocio?.

Recuperado el 30 de abril de 2022 de: <https://circulantis.com/blog/como-mejorar-tu-negocio/>

Asignatura dirección estratégica UNIZAR . Recuperado el 2 de mayo de 2022. (27322)

11. ANEXOS

Anexo 1. Imágenes corporativas de LOS cLIENTESr:



Anexo 2. Imágenes corporativas de CFS - Centro Formazione Danza:



Anexo 3. Imágenes corporativas de Bucaria:



Anexo 4. Imágenes corporativas de SaanaSilver:



Anexo 5. Imágenes corporativas de Carefin:

