



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS
TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Propuesta de valor, para una herramienta de marketing digital
aplicada en grandes superficies”

Autor: Cr. Lucas A. García Bartolomeo

Tutor: Lic. Juan José Vega

Córdoba

2018



Propuesta de valor, para una herramienta de marketing digital aplicada en grandes superficies by García Bartolomeo, Lucas Alberto is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

AGRADECIMIENTOS

Tras el camino recorrido en estos dos años de maestría, culmino esta etapa con el trabajo de aplicación, tengo palabras de agradecimientos a todos los que hicieron posible este recorrido.

Agradezco a la Universidad Nacional de Córdoba, y en particular a la Escuela de Graduados de Ciencias Económicas, por las oportunidades y herramientas que me brindó este centro de estudios. En el marco del proceso transitado, agradezco a cada uno de los profesores, que en el cursado nos instruyeron con sus diversos estilos.

Doy las gracias a mi familia, por haberme transmitido los valores que me permitieron desarrollarme, primero como persona y luego como profesional, por haberme otorgado la oportunidad de formarme y haber sido apoyado durante todo este tiempo.

Agradezco de una manera especial a mi tutor, Juan José Vega, por guiarme, aconsejarme y acompañarme en la preparación de mi trabajo final de aplicación, por su dedicación y tiempo ofrecido.

A todos los lectores de este trabajo final ¡Muchas Gracias!

ÍNDICE DE CONTENIDOS

A. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	5
A.1 OPORTUNIDAD.....	5
I.CONTEXTO.....	5
II.DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD.....	6
III.OBJETIVOS.....	7
IV.ALCANCES.....	7
V.EJES TEMÁTICOS.....	7
B. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	8
B.1 MARCO TEÓRICO.....	8
I. TEORÍA DEL PROCESO DE DECISIÓN DEL CONSUMIDOR. FACTORES DECISIONALES.....	8
II. LA SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	19
III. HERRAMIENTAS DE MARKETING. MARKETING DIRECTO E INTERACTIVO.....	20
IV. PRODUCTOS BÁSICOS Y COMPLEMENTARIOS.....	25
B.2 METODOLOGÍA.....	27
C. TRABAJO DE CAMPO.....	30
CAPÍTULO 1. LA EMPRESA.....	30
CAPITULO 2. EL ÁREA.....	34
CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO.....	36
CAPÍTULO 4. CASO DE ÉXITO.....	42
CAPÍTULO 5. SELECCIÓN DEL SEGMENTO.....	45

CAPÍTULO 6. PERFIL DEL CLIENTE.....	47
CAPÍTULO 7. DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA PRELIMINAR.....	51
CAPÍTULO 8. MAPA DE VALOR.....	55
CAPÍTULO 9. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR CON EL SEGMENTO	
OBJETIVO.....	58
CAPÍTULO 10. PROPUESTA DE VALOR. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA	
CORREGIDA.....	59
CAPÍTULO 11. IMPLEMENTACIÓN E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN Y CONTROL DE ÉXITO	
DE LA PROPUESTA.....	60
CAPÍTULO 12. FINALIZACIÓN DEL PROYECTO.....	64
I. CONCLUSIONES.....	64
II. ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	65
III. BIBLIOGRAFÍA.....	66

A. DESCRIPCION DEL PROYECTO

A.1 OPORTUNIDAD

I. Contexto

La masificación de internet se ha dado de forma continua y creciente a lo largo del mundo. En Argentina el uso de internet ha crecido vertiginosamente año tras año, acercando la sociedad a la extensa y diversa información existente como así también a las diferentes aplicaciones disponibles en la red.

Con el origen de las primeras páginas web en 1991, se dió comienzo a un camino que no retrocedería, incorporándose rápidamente internet en la vida de cada individuo y organizaciones para su uso y aplicaciones diarias. El valor de la tecnología está en su aplicación, actualmente el uso de este medio para generar o bien incentivar el comercio es preponderante en las empresas, cualquiera fuese su tamaño.

Los centros comerciales llegaron a Córdoba en los noventa, marcando junto a los hipermercados las nuevas tendencias del consumo, cuando ni siquiera en Buenos Aires había demasiada experiencia. Con el tiempo plantearon un giro de 180 grados, porque al principio eran sólo negocios de marca, con estacionamiento, aire acondicionado, horario de apertura-cierre y seguridad. Después se sumaron los servicios adicionales, como cine, bancos y plazas de comida. (Redacción La Voz, 2012).

En Córdoba, el comercio electrónico y la digitalización de contenidos vienen evolucionando en cantidad y calidad. Si bien la compra digital ha avanzado, algunos consideran que le quita magia a la experiencia de comprar en forma tradicional. Los centros comerciales en Córdoba, han tratado de acompañar los avances de la tecnología, adaptándose pero no haciendo un uso disruptivo de la misma. Por lo cual generar una experiencia diferenciadora hará que los clientes elijan uno u otro centro comercial, y en este aspecto la tecnología tendrá que estar presente, ya no bastará tener diversidad de marcas y rubros, las personas buscan diseño, comodidad, ahorro de tiempo, diversión y beneficios en su recorrido de compras.

En el contexto mencionado, y dados los cambios en los hábitos del consumo, principalmente dominados por el e-commerce, las empresas tienden a modificar sus estrategias adaptándose al nuevo modelo de consumo. En este aspecto internet y sus diversas aplicaciones seguirán siendo claves como

una herramienta efectiva de marketing para las grandes superficies, tema en el cuál nos concentraremos en el presente trabajo final de aplicación.

II. Definición de la oportunidad

El proyecto pretende satisfacer una necesidad identificada en las grandes superficies comerciales. A partir de la observación personal y analizando datos preliminares, como fueron comentarios en las redes sociales como Facebook y Twitter se revela que ciertas personas que concurren a los centros comerciales presentan dificultades a la hora de realizar una elección en sus compras. Muchas personas presentan un problema de decisión. Principalmente se observa dicha problemática en situaciones donde la persona tiene que realizar algún regalo sin saber si puede gustarle o caerle en gracia al destinatario, aunque también está presente para las compras propias.

A partir de esta dificultad presentada por algunos compradores, se genera una oportunidad. Existe una necesidad de servicio insatisfecha. La oportunidad de facilitar con información y ayudar a los clientes indecisos o sin ideas, por no saber que regalar o bien por presentar inseguridades a la hora de comprar, afecta el proceso de adquisición, generando ansiedad y estrés en el cliente. Con lo mencionado se genera la oportunidad de auxiliar en esta necesidad a los consumidores, aprovechando y fomentando las nuevas herramientas que propone internet, como son las aplicaciones para dispositivos móviles, llegando al público mencionado de una manera creativa. Se plantea como oportunidad aprovechar las nuevas tecnologías, porque la gran información existente y la inmediatez que puede presentar, genera una combinación perfecta para los usuarios, proporcionando en muchos casos la mejora de un servicio. Dada esta hiper-conectividad es posible sacarle provecho, tanto para mejorar un servicio de venta como para hacer visible las mejores opciones que existen en una galería comercial.

Para desarrollar esta oportunidad, se dará comienzo a un examen de la situación actual, se realizará una investigación sobre el perfil del cliente y se analizará como satisfacer dicha necesidad en un centro comercial ubicado en zona norte de la ciudad de Córdoba, aprovechando para interactuar de una nueva manera a las ya existentes, creando una herramienta influyente, capaz de causar una reacción de compra.

III. Objetivos

Objetivos generales:

El objetivo general de este trabajo final de aplicación, es desarrollar una propuesta de valor, que resuelva o facilite la tarea del cliente, esto es encontrar la compra adecuada, disminuyendo sus frustraciones en el proceso de compra, y generando beneficios para el demandante. Dicha propuesta consiste en utilizar una app, que actúe como un facilitador de compras para personas indecisas, brindando ideas y opciones de compras a partir de las preferencias definidas, en el establecimiento comercial al cual va asistir.

Objetivos particulares:

- Identificar el segmento de mercado adecuado para la aplicación.
- Entender las decisiones de los consumidores.
- Conocer herramientas tecnológicas actuales para su desarrollo.

IV. Alcances

Los límites del presente trabajo, abarcan la aplicación de esta propuesta de valor a un centro comercial ubicado en zona norte de la ciudad de Córdoba con 61.500 metros cuadrados y aproximadamente 250 locales comerciales. Para su puesta en práctica, esta propuesta involucra, además del centro comercial como establecimiento, a los locatarios con sus locales comerciales y por su parte a los clientes/usuarios como destinatarios finales de la aplicación. Finalmente se diagnosticará su conveniencia y factibilidad de aplicación.

V. Ejes temáticos

El temario trabajado para desarrollar la propuesta y perseguir los objetivos de este trabajo de aplicación, serán los siguientes:

- Teoría del proceso de decisión del consumidor. Factores decisionales.
- Segmentación de mercado.

-Herramientas de marketing. Marketing directo e interactivo.

-Servicios básicos y complementarios.

B. DESARROLLO DEL PROYECTO.

B.1 MARCO TEÓRICO

I. Teoría del proceso de decisión del consumidor. Factores decisionales.

Se analizará la manera en que los consumidores toman sus decisiones de compra, utilizaremos para ellos algunos conceptos mencionados en el libro Marketing 11 edición (Lamb, Joseph F. Hair, & McDaniel, 2011).

Al despertarse la necesidad, comienza el camino de información, para luego evaluar alternativas y finalmente tomar la decisión. Existen diversos factores que inciden sobre la conducta del consumidor. La elección de compra de una persona es el resultado de la interacción de factores culturales, sociales, personales y psicológicos.

Se desarrollará a continuación los factores mencionados que influyen en la conducta del consumidor:

➤ **Factores Culturales**

Son el conjunto de valores, percepciones, preferencias y conductas sociales que reciben los individuos y que influyen en sus decisiones de compra.

➤ **Factores Sociales**

Los factores sociales influyen en el comportamiento del consumidor. En este sentido median los grupos de referencia, que son aquellos que influyen en las actitudes de una persona. Por su parte la familia constituye el grupo que más influye.

Una persona puede estar en muchos grupos durante su vida: como su familia, clubes y organizaciones.

➤ **Factores Personales**

Este aspecto es representado por el género, la edad y etapa de vida en la que se encuentra el consumidor. La compra de bienes y servicios a lo largo de la vida del cliente van cambiando, sus influencias personales son las siguientes:

Ocupación: el consumo de un producto o servicio dependerá del status que tenga la persona.

Circunstancias económicas: se refiere que la elección de un producto, este dependerá generalmente de los ingresos de los consumidores.

Estilo de vida: es el patrón de vida en el mundo que se encuentra, expresado por sus actividades, intereses y opiniones.

Personalidad y concepto de sí mismo: todo individuo tiene características psicológicas que lo diferencian de otras.

➤ **Factores Psicológicos**

A la hora de comprar, una persona está influenciada por cuatro factores psicológicos:

○ La motivación, es cuando la necesidad que está ejerciendo presión para inducir a la persona a actuar. La satisfacción de la necesidad mitiga la sensación de tensión.

Mencionaremos resumidamente las teorías sobre motivación humana que se fueron desarrollando a lo largo de la historia:

a) Motivación de Freud: las fuerzas psicológicas que dan forma la conducta humana, pertenecen al inconsciente.

b) Motivación de Maslow: las necesidades humanas están ordenadas jerárquicamente: van de mayor a menor presión.

c) Motivación de Herzberg: teoría basada en dos factores, los insatisfactorios y los satisfactorios.

○ La percepción, “El mundo está lleno de estímulos. Un estímulo es cualquier unidad de información que afecta uno o más de los cinco sentidos: vista, olfato, gusto, tacto, oído. El proceso mediante el cual seleccionamos, organizamos e interpretamos estos estímulos en una imagen significativa y congruente se conoce como percepción. En esencia, la percepción es la forma en que vemos el mundo que nos rodea y cómo reconocemos que necesitamos cierta ayuda para tomar la decisión de compra.” (Lamb, Joseph F. Hair, & McDaniel, 2011).

Las empresas deben reconocer la importancia de las claves o señales, en la percepción de los productos por parte del consumidor. “Es importante identificar primero los atributos más importantes, como el precio o la calidad, que los consumidores meta desean en un producto y luego diseñar las señales para comunicar dichos atributos”. (Lamb, Joseph F. Hair, & McDaniel, 2011).

“Cuando se habla de percepción, muchas veces es conveniente saber el nivel del umbral de la percepción, y este se define como la mínima diferencia en un estímulo que el consumidor notará. Este concepto se conoce como la diferencia apenas notable. Un estudio reveló que la diferencia apenas notable en un estímulo está relacionada con un cambio de 20%. Por ejemplo, es probable que los consumidores noten una reducción en el precio de 20% más pronto que una de 15%”. (Lamb, Joseph F. Hair, & McDaniel, 2011).

Los procesos de Percepción son los siguientes:

a) Atención selectiva: frente a una enorme cantidad de estímulos diarios a los que está expuesta una persona, deberá determinarse cuáles estímulos serán percibidos.

b) Distorsión selectiva: tendencia de la gente a tergiversar la información que percibe.

c) Retención selectiva: las personas olvidan mucho de lo que aprendieron ya que solamente retienen la información que apoya sus actitudes y creencias.

○ Aprendizaje: muestra los cambios en la conducta de un individuo que son producto de su experiencia. Se genera mediante la interacción de inducciones, estímulo interno que impulsan la acción de compra, estímulos claves que establecen cuándo, dónde y cómo responde la persona. La respuesta es la compra en sí, y por último el reforzamiento, es si el producto comprado trae satisfacción, por lo cual siempre que lo necesite, la persona lo volverá a comprar.

○ Creencias y aptitudes: la gente adquiere sus creencias y actitudes a través del aprendizaje y éstas a su vez, influyen en su conducta de compra.

Resumen gráfico:

Grafico 1: factores que inciden en el proceso decisional

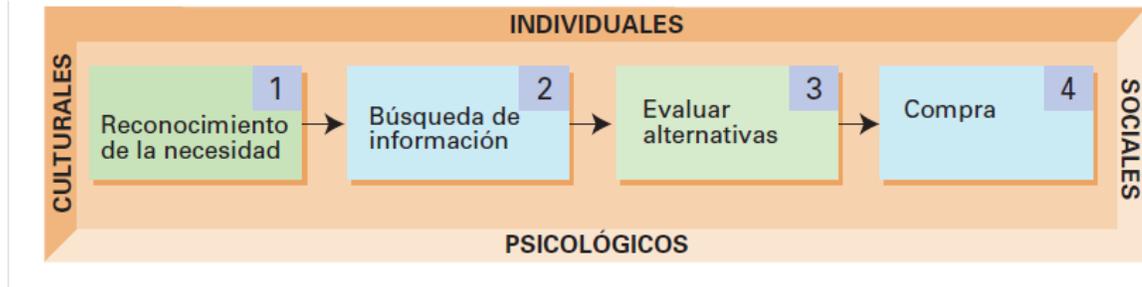


Gráfico: “Marketing” Lamb, Hair, Mc Daniel. Capítulo 6. Toma de decisiones del consumidor.

Conductas de compra

La toma de decisiones varía según el tipo de decisión de compra. Si es compleja y costosa, requiere mayor reflexión del consumidor y más participantes en el proceso de compra. Analizaremos del libro “Dirección de Marketing” (Kotler & Keller, 2012) las conductas del comprador. Encontramos las siguientes clases de conductas:

- Conducta de compra compleja; existe cuando hay varios involucrados en la adquisición y tienen conciencia de que existen diferencias entre las marcas. Es una compra arriesgada, costosa y los consumidores no tienen gran conocimiento del producto. Debido al gran acceso de información en muchos casos el comprador experimentado tiene más conocimientos que el vendedor.
- Conducta de compra que reduce la disconformidad; es cuando el consumidor no aprecia diferencias entre marcas, en muchos casos le resulta costosa, poco frecuente y riesgosa. El consumidor comprará por precio o por conveniencia. Al usar el producto es posible que el consumidor perciba cierta disconformidad la cuál se genera como consecuencia de observar ciertas características poco favorables, o bien de escuchar opiniones favorables en relación al mismo producto pero de otras marcas.
- Conducta de compra habitual; el consumidor elige un producto no por lealtad a la marca sino por hábito. Los consumidores están poco involucrados en la compra de productos de bajo costo y que son frecuentes en su consumo.

Los consumidores no buscan demasiada información sobre las marcas, ni evalúan sus características o toma una decisión de peso sobre cuál adquirir. Son receptores pasivos de

información cuando ven anuncios. La repetición de los anuncios da lugar a la familiaridad con la marca, y no una convicción de su elección por la marca.

➤ Conducta de compra de búsqueda de variedad; es cuando existe diferencias notables entre marcas. Se observa que los compradores realizan muchos cambios de marcas.

Decisiones de compra. Modelo de consumo de servicios.

Tomando como referencia al libro “Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia” (Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2009) se comenzará a analizar el modelo de consumo de servicios, es necesario entender cómo las personas toman decisiones sobre la compra, o bien sobre el uso de un servicio, cómo viven los clientes la experiencia de la entrega y el consumo del servicio, pero sobre todo es importante cómo evalúan dicha experiencia.

El consumo de servicios se divide en tres principales etapas: previa a la compra, encuentro del servicio y posterior al servicio.

➤ La etapa previa a la compra

“La decisión de comprar y utilizar un servicio refleja la activación de una necesidad subyacente en una persona. Una vez que el individuo reconoce una necesidad, se comienza a buscar una solución, y esto requiere de información hasta llegar a la toma de una decisión sobre la compra de un servicio.

Si su compra es rutinaria e implica un riesgo relativamente bajo como habíamos mencionado, puede pasar rápidamente a la selección y al uso de un proveedor específico de servicios. Muchas decisiones implican el simple hecho de repetir un comportamiento previo. En situaciones de mayor riesgo o en las que utiliza un servicio por primera vez, podría estar dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo para determinar con mayor precisión sus necesidades, conocer las ventajas y desventajas de los posibles cursos de acción e identificar y evaluar a los diversos proveedores.” (Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2009).

El siguiente paso consiste en identificar a los proveedores potenciales y después ponderar los riesgos y beneficios de cada opción antes de tomar la decisión final.

➤ Búsqueda de soluciones

“La gente compra bienes y servicios para cubrir necesidades o deseos específicos. Algunas necesidades están profundamente arraigadas en la mente inconsciente de las personas, y suelen referirse a temas relacionados con la identidad personal y las aspiraciones. Otras necesidades de corto plazo, pero que surge varias veces al día o bien enfrentar un problema de largo plazo, son más tangibles porque se basan en la situación física del cliente. Fuentes externas, incluyendo las actividades de marketing, también pueden estimular la conciencia de una necesidad.

Cuando las personas reconocen una necesidad, tienen mayores probabilidades de sentirse motivadas a tomar medidas para resolverla. El comportamiento y actitudes del consumidor, brinda oportunidades a las empresas de servicios, de tal manera de entender y satisfacer las necesidades cambiantes.

Las alternativas que los consumidores toman en cuenta de una manera activa, se conoce como conjunto evocado, las cuales se derivan de las opciones que los consumidores recuerdan de sus experiencias y exposiciones pasadas, además de las nuevas opciones que destacan fuentes externas, como la publicidad, los exhibidores, notas informativas y recomendaciones que surgen tanto del personal del servicio como de otros clientes.” (Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2009).

➤ **Evaluación de un servicio**

“Es posible que muchos servicios, especialmente los que proporcionan pocos indicios tangibles, sean difíciles de evaluar antes de su compra. Como resultado, los clientes podrían preocuparse por el riesgo de hacer una compra que después resulte decepcionante. Si se adquiere un bien físico que resulta insatisfactorio, generalmente puede hacer una devolución o cambio, aunque esto requerirá un esfuerzo adicional de su parte. Estas opciones aún no están disponibles en muchos servicios.

La facilidad o dificultad para evaluar de antemano una compra está en función de los atributos del producto. Muchos bienes y algunos servicios tienen una cantidad relativamente alta de atributos de búsqueda, es decir, las características tangibles que los clientes pueden evaluar antes de la compra.

En contraste, un mayor número de bienes complejos y la mayoría de los servicios, enfatizan los atributos de experiencia, como la confiabilidad, la facilidad de uso y el apoyo al cliente, que los compradores sin experiencia sólo pueden distinguir durante la entrega y el consumo. Los atributos de credibilidad, que son las características difíciles de evaluar por parte de los clientes, incluso después del consumo, que a menudo se relacionan con los beneficios realmente entregados.” (Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2009).

Examinaremos algunos atributos importantes de servicios:

✓ ***Atributos de búsqueda***

“Los atributos de búsqueda ayudan a los clientes a evaluar un producto antes de comprarlo. El estilo, color, textura, sabor y sonido son características que permiten a los potenciales clientes probar un producto antes de adquirirlo. Estas características tangibles ayudan a los clientes a entender y evaluar lo que obtendrán a cambio de su dinero, y a reducir la incertidumbre por riesgos asociados con la situación de compra. Algunos de los productos manufacturados que poseen una gran cantidad de atributos de búsqueda son la ropa, los muebles, los automóviles, el equipo electrónico y los alimentos”. (Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2009).

✓ ***Atributos de experiencia***

“Cuando no es posible evaluar los atributos antes de la compra, los clientes deben experimentar el servicio para saber lo que recibirán”. (Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2009). “Los clientes no pueden confiar siempre en la información que reciben de los amigos, familiares u otras fuentes personales al evaluar servicios, debido a que las otras personas pueden interpretar o responder al mismo estímulo de diferente manera.” (Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2009).

✓ ***Atributos de credibilidad***

“Se conocen como atributos de credibilidad a las características de los productos que los clientes no pueden evaluar con confianza, incluso después de la compra y el consumo, esto debido a que el individuo se ve forzado a confiar en que se han realizado ciertas tareas, que se traducirán en beneficios”. (Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2009).

La incertidumbre, riesgos, percepciones y expectativas de un servicio.

“El riesgo percibido es especialmente importante para los servicios que son difíciles de evaluar antes de la compra y el consumo. Los usuarios primerizos suelen mostrar mayor incertidumbre”. (Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2009).

“La gente que se siente incómoda con los riesgos percibidos durante la etapa previa a la compra y puede utilizar varios métodos para reducirlos. Algunas de las siguientes estrategias de reducción de riesgos antes de decidir la compra de un servicio son las siguientes:

- Buscar información de fuentes personales respetadas (familiares, amigos, compañeros).
- Confiar en una empresa que tiene buena reputación.
- Pedir garantías.
- Visitar las instalaciones del servicio o probar algunos aspectos de éste antes de comprarlo.
- Preguntar a empleados conocedores sobre los servicios de la competencia.
- Examinar indicios tangibles u otras evidencias físicas.
- Usar Internet para comparar ofertas de servicios y para buscar críticas y evaluaciones independientes.” (Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2009).
- Proporcionar acceso las 24 horas del día, los siete días de la semana a través de una línea telefónica gratuita de un centro de servicios al cliente o un sitio web informativo.
- Permitir que los clientes tengan acceso a información en línea sobre la situación de un pedido o procedimiento.” (Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2009).

Las percepciones de riesgo del cliente

“Entre los factores que provocan que los servicios, sean grandes experiencias y tengan muchos atributos de credibilidad están el hecho de que el desempeño sea transitorio, ya que es aquí donde participan muchos elementos intangibles, además de que la variabilidad de los insumos y resultados con frecuencia produce problemas del control de calidad. Estas características representan desafíos especiales para los comerciantes de servicios, porque los

obligan a encontrar maneras de dar seguridad a los clientes y de reducir los riesgos percibidos asociados con la compra y uso de servicios, cuyo desempeño y valor no pueden predecirse con facilidad, y que incluso pueden ser difíciles de constatar después del consumo. La publicidad es otra manera de ayudar a los clientes a visualizar los beneficios de un servicio.” (Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2009).

Expectativas de los clientes del servicio

“Los clientes evalúan la calidad del servicio al comparar lo que esperan con lo que perciben haber recibido de un proveedor en particular. Si sus expectativas se cumplen o se superan, los clientes consideran haber recibido un servicio de alta calidad. Siempre y cuando la relación entre el precio y la calidad sea aceptable, y otros factores situacionales y personales sean positivos, es probable que los clientes se sientan satisfechos y, por lo tanto, sean más propensos a realizar compras repetidas y a permanecer leales a ese proveedor. Si la experiencia del servicio no cumple sus expectativas, los clientes podrían quejarse de la mala calidad del servicio, sufrir en silencio o cambiar de proveedor en el futuro. En los mercados de servicios altamente competitivos, los clientes esperan cada vez más que los proveedores se anticipen a sus necesidades y que las satisfagan. Las expectativas de los clientes sobre lo que constituye un buen servicio varían de un negocio a otro. También es probable que las expectativas varíen con relación a los diversos proveedores de servicios con posicionamientos diferentes en la misma industria. Cuando los compradores corporativos o individuales evalúan la calidad de un servicio, es probable que lo comparen con un estándar interno previo a la experiencia del servicio. La calidad percibida es el resultado de comparar el servicio que cree haber obtenido contra lo que esperaba recibir. Las expectativas que tiene la gente acerca de los servicios están influidas por experiencias pasadas con un proveedor específico, por las alternativas de servicios en la misma industria o por servicios relacionados en industrias diferentes. Si usted no tiene una experiencia previa relevante, podría basar sus expectativas previas a la compra, en comentarios de boca a boca, notas informativas o en los propios esfuerzos de marketing de la empresa. Las empresas inteligentes manejan las expectativas de los clientes en cada paso del encuentro de servicio, para que esperen obtener lo que la empresa puede entregar. Las expectativas también cambian con el paso del tiempo, al verse

influidas por factores controlados tanto por el proveedor (publicidad, fijación de precios, nuevas tecnologías e innovación de servicios), como por las tendencias sociales, el consejo de las organizaciones de consumidores y el mayor acceso a la información a través de los medios masivos y de internet.” (Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2009).

Las expectativas poseen varios elementos, incluyendo el servicio deseado, el servicio adecuado, el servicio pronosticado y la zona de tolerancia que cae entre los niveles de servicio deseados y adecuados.

Niveles de servicio deseado y adecuado

“El servicio deseado es el tipo de servicio que los clientes esperan recibir. Se trata de un nivel anhelado, una combinación de lo que los clientes creen que pueden y deben recibir en el contexto de sus necesidades personales. También poseen un umbral del nivel de expectativas, denominado servicio adecuado, al cual se define como el nivel mínimo de servicio que los clientes aceptarán sin sentirse insatisfechos. Los niveles de las expectativas, tanto del servicio deseado como del adecuado, reflejan las promesas explícitas e implícitas del proveedor, los comentarios de otras personas y la experiencia pasada del cliente, si existió, con esta empresa.” (Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2009).

Nivel de servicio pronosticado o predicho

“El nivel de servicio que los clientes en realidad esperan recibir se conoce como servicio pronosticado o servicio predicho, el cual afecta directamente la forma en que los clientes definen el servicio adecuado en una ocasión específica. Si se pronostica un buen servicio, el nivel adecuado será mayor que si se pronostica un servicio deficiente. Las predicciones que hace el cliente sobre el servicio pueden relacionarse con una situación determinada.” (Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2009).

Toma de decisión de la compra de un servicio

“Después de evaluar las alternativas posibles, el consumidor puede estar preparado para tomar una decisión y seleccionar una opción sobre otras. Si el consumidor ya tiene un proveedor favorito, es probable que lo elija nuevamente al no existir una razón para no

hacerlo. Frecuentemente en muchos casos las decisiones implican hacer un balance. El precio suele ser la principal variable.

En las decisiones más complejas, el balance puede incluir múltiples atributos.

Una vez que se ha tomado una decisión, el consumidor está preparado para pasar a la etapa del encuentro de servicio.” (Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2009).

Encuentro con el servicio.

“Después de tomar una decisión de compra, los clientes pasan a la parte principal de la experiencia de servicio: la etapa del encuentro de servicio, que generalmente incluye una serie de contactos con el proveedor elegido. Esta etapa generalmente inicia con el pedido, la solicitud de una reservación o incluso con el envío de una solicitud. Los contactos pueden adoptar la forma de intercambios personales entre los clientes y los empleados de servicio o de interacciones impersonales con máquinas o computadoras. Durante la entrega muchos clientes empiezan a evaluar la calidad del servicio que están recibiendo y a decidir si cumple sus expectativas.

Su experiencia de compra y consumo de un servicio generalmente adopta la forma de una serie de encuentros. Un encuentro de servicio es un periodo donde el cliente, interactúa directamente con un proveedor de servicios. Aunque algunos de estos encuentros son muy breves y para ellos sólo hay que dar unos cuantos pasos otros pueden extenderse por mucho tiempo e incluir múltiples acciones con grados variables de complejidad.

La entrega del servicio se refiere a dónde, cuándo y cómo se entrega el producto de servicio al cliente.” (Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2009).

Etapa posterior al encuentro.

“Durante la etapa posterior al encuentro, los clientes continúan la evaluación constante de la calidad del servicio. Dependiendo de si las expectativas fueron cubiertas, esta evaluación puede hacer que se sientan satisfechos o insatisfechos con la experiencia de servicio, resultado que afectará sus intenciones futuras, como el hecho de permanecer leales al

proveedor que proporcionó el servicio y, a este respecto, hacer recomendaciones positivas o negativas a los miembros de la familia y a otras personas.

Los clientes evalúan el desempeño del servicio recibido y lo comparan con las expectativas que tenían. La satisfacción se puede definir como un juicio de actitud después de una acción de compra o una serie de interacciones entre consumidor y producto. La mayoría de los estudios se basa en la teoría que plantea que la confirmación o ratificación de las expectativas previas al consumo es el principal determinante de la satisfacción.

Los clientes tienen ciertos estándares de servicio en mente antes del consumo, que está dado por sus expectativas, observan el desempeño del servicio y lo comparan con sus estándares, para luego formar juicios de satisfacción con base en esta comparación.” (Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2009).

II. La segmentación de mercado

En su libro (Kotler & Keller, 2012) explica que una compañía debe adoptar una estrategia de segmentación de mercados e identificar los sectores a los que puede atender mejor. Las empresas que están al tanto de los requerimientos de los clientes pueden decidir utilizar un método de segmentación basado en las necesidades, enfocándose en aquellos clientes que, según los resultados de las investigaciones, valoran atributos específicos.

“Debido a que cada comprador individual posee características y necesidades distintas, cualquier posible comprador es potencialmente un segmento meta separado. Las empresas han intentado consolidar las economías de escala al vender a todos los clientes dentro de un segmento de mercado específico y al atenderlos de la misma manera. Una estrategia de personalización masiva se logra ofreciendo un producto base estandarizado, pero personalizando los elementos del servicio complementario para que se ajusten a las necesidades de los compradores individuales.

La creación de bases de datos de clientes y software analíticos, hacen posible que las empresas adopten estrategias de microsegmentación dirigidas a pequeños grupos de clientes que comparten ciertas características relevantes en determinado momento.” (Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2009).

“Un segmento de mercado se compone de un grupo de compradores que tienen características, necesidades, conductas de compra o patrones de consumo en común. Una segmentación efectiva debe agrupar a los compradores en segmentos que tengan la mayor similitud posible en cuanto a las características relevantes dentro de cada segmento, pero la menor similitud en dichas características entre los otros segmentos.” (Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2009).

“Un segmento meta es aquel que la empresa ha seleccionado de entre los que conforman el mercado más amplio, y se puede definir con base en distintas variables. Las empresas de servicios que están creando estrategias con base en el uso de la tecnología, reconocen que también se puede segmentar a los clientes de acuerdo con qué tan hábiles y cómodos se sienten con el uso de sistemas de entrega basados en la tecnología. En determinados ámbitos se puede observar que ciertos segmentos de mercado carecen de servicios, lo que significa que los proveedores existentes no cumplen sus necesidades.” (Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2009).

“Los atributos determinantes, es decir, los que realmente determina la decisión de los compradores entre las alternativas de los competidores, no ocupan los primeros lugares en la lista de las características de los servicios que son importantes para los compradores, pero son los atributos en donde los clientes observan diferencias significativas entre las alternativas de los competidores.

La creación de una estrategia de posicionamiento no sólo requiere la identificación de los atributos que son importantes para los clientes del segmento meta, también es necesario tomar decisiones sobre los niveles de servicio, es decir, el nivel de desempeño que se planea ofrecer sobre cada atributo. El establecimiento de estándares para estos niveles es más sencillo cuando se trata de atributos que son fáciles de cuantificar.” (Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2009).

III. Herramientas de marketing. Marketing directo e interactivo.

Crear valor para el cliente es el objetivo de cualquier negocio con el objeto de obtener un beneficio. “En una economía hipercompetitiva, con compradores cada vez mejor

informados y con múltiples opciones, una empresa sólo puede ganar al ajustar el proceso de entrega de valor y escoger, proveer y comunicar un valor superior.” (Kotler & Keller, 2012).

“La visión tradicional del marketing muestra que la empresa fábrica algo y luego lo vende; esta visión tradicional no funciona en economías donde existan diferentes tipos de personas, cada una con deseos, percepciones, preferencias y criterios de compra individuales. El competidor inteligente debe diseñar y entregar ofertas para mercados objetivos bien definidos.

El reconocimiento de este hecho inspiró una nueva visión de los procesos de negocio, colocando al marketing en el inicio de la planificación. En vez de concentrarse en la fabricación y la venta, las empresas deben considerarse como parte del proceso de entrega de valor.

La creación y entrega de valor se puede dividir en tres fases. La primera de ellas, es elegir el valor que debe llevar a cabo el marketing antes de que exista un producto, segmentar el mercado, dirigirse al mercado meta adecuado, y desarrollar el posicionamiento del valor de la oferta.

La segunda fase es proveer el valor. El marketing debe determinar las características específicas del producto, su precio y su distribución.

La tercera fase es comunicar el valor por medio de la fuerza de ventas, internet, publicidad y cualquier otra herramienta de comunicación para anunciar y promover el producto.

El proceso de entrega de valor se inicia antes de que exista un producto, y continúa durante el desarrollo del mismo y después de su lanzamiento.” (Kotler & Keller, 2012).

Competencia Central

Una competencia central tiene tres características: una de ellas es la fuente de ventaja competitiva, y hace una contribución significativa a los beneficios percibidos por el cliente. La segunda característica es que tiene aplicaciones en una gran variedad de mercados. La tercera, es difícil que los competidores la imiten.

La innovación en los negocios consiste no sólo en la creación de cosas nuevas, sino también en aumentar el valor al cliente; la innovación viene en muchas presentaciones y

puede suceder en cualquier dimensión de un sistema de negocios, es sistemática y requiere una cuidadosa consideración de todos los aspectos del negocio.

Algunas empresas tienen sistemas de información de marketing que proporcionan minuciosos detalles sobre los deseos, las preferencias y el comportamiento de los compradores. Es de esperar que las empresas con mejor nivel de información tengan más oportunidades de tomar mejores decisiones.

Marketing directo

Trataremos esta temática basándonos en el libro “Dirección de Marketing” (Kotler & Keller, 2012). En la actualidad, con la era digital, es frecuente que las comunicaciones de las organizaciones tiendan a generar un diálogo personal con sus interesados, se trata de identificar no solo como llegar al cliente sino, como llega el cliente y se contacta.

Es tendencia, a partir de las más nuevas tecnologías, que las empresas dejen de lado las comunicaciones masivas y estén adoptando formatos mejor dirigidos. Los consumidores son más participativos en el proceso de promoción.

El marketing directo pueden utilizar diversos canales para llegar de manera individual a sus clientes potenciales y actuales: correo directo, páginas web, app. etc.

Una respuesta medible del consumidor puede ser a través de un pedido. El marketing directo está creciendo como medio de atención a clientes, en parte por los altos costos que implica llegar a los mercados industriales mediante una fuerza de ventas.

Es habitual la venta de base de datos, y existen compradores de listas de correos con nombres correspondientes a casi cualquier grupo demográfico, con distintas características: personas zurdas, con sobrepeso, o bien su posición económica como para dar algún ejemplo. Con esta información se puede individualizar o adaptar a sus gustos y preferencias los mensajes y de esta manera, crear una relación continua con cada cliente.

El marketing directo apunta a llegar a los clientes potenciales en el momento en que deseen hacer un pedido, de esta manera será recibido por el grupo de interés con mayor rendimiento.

Conocer a cada cliente, adecuar y personalizar ofertas y mensajes, desarrollar un plan de marketing de por vida para cada cliente valioso, con base en su conocimiento de los eventos y transiciones de su vida.

Se medirá el éxito del marketing directo de acuerdo a la tasa de respuestas, entre el 2% y 4% se considera aceptable.

La estrategia de la oferta consta de cinco elementos: el producto, la oferta, el medio, el método de distribución y la estrategia creativa. Una ventaja del marketing directo, es que ofrece la oportunidad de probar, en condiciones reales del mercado, los elementos de una estrategia de oferta, como productos, características de productos, plataforma de texto publicitario, tipo de envío, precios o listas de correo.

Supongamos que solamente 2% de quienes reciben una publicidad de correo directo hacen un pedido. Un porcentaje mucho mayor estará consciente del producto y lo que se oferta. Las tasas de respuesta generalmente subestiman el impacto a largo plazo de la campaña.

Puede ser rentable en el largo plazo si se toma en consideración el valor de vida del cliente. El marketing móvil se está comenzando a explorar en profundidad en los mercados desarrollados convirtiéndose en un componente central de las experiencias de los clientes.

En la aplicación del marketing directo, puede surgir un problema que actualmente esta discusión, y es la invasión de la privacidad. Existen temores del cliente sobre los generadores del marketing, ya que pueden saber demasiado sobre su vida, y existe la posibilidad de que utilicen ese conocimiento para tomar ventaja de manera injusta. Si los generadores de marketing no se ocupan de esta temática a la hora de generar contenidos, esos problemas llevarán a los consumidores a asumir actitudes cada vez más negativas, ocasionando menores tasas de respuesta. Los consumidores quieren recibir ofertas de marketing honestas, bien diseñadas y dirigidas solamente a quienes estén interesados en escucharlas.

Marketing interactivo

“Los canales más nuevos y de crecimiento más rápido para comunicar y vender directamente a los consumidores son los electrónicos. Internet ofrece a desarrolladores de marketing y a los consumidores oportunidades para tener mucha mayor interacción e

individualización de acuerdo a sus necesidades. Los programas de marketing serán considerados incompletos sin un componente significativo online.” (Kotler & Keller, 2012).

“La variedad de opciones de comunicación online implica que las empresas pueden enviar mensajes para atraer consumidores al reflejar sus intereses y comportamientos especiales. Se puede generar creando un activo de marketing de largo plazo en el proceso. Como desventaja los consumidores pueden filtrar la mayoría de los mensajes. El marketing deben ir a donde están los clientes, y cada vez más ese lugar está online o bien una combinación de ambos.

La publicidad online, continúa ganando terreno respecto a los medios tradicionales. Los anuncio vía web aumentaron notablemente. El surgimiento de anuncios multimedia que combinan animación, video y sonido con características interactivas han ayudado a impulsar el crecimiento.” (Kotler & Keller, 2012).

Como menciona (Solomon, 2008) estamos frente a un mundo de interacciones, donde los consumidores disponen de muchas más opciones y de un mayor control sobre los mensajes que deciden procesar. La estrategia conocida como marketing de permiso se basa en la idea de que tendrá mayor éxito al persuadir a los consumidores que prefieren escuchar propuestas y estén abiertos a esta interacción.

Por otro lado, quienes están interesados en aprender más, quizás sean más receptivos a las comunicaciones de marketing de ver o escuchar. Como establece el concepto del marketing de permiso, tenemos la opción de elegir los mensajes que queremos ver y cuándo verlos, y cada vez ejercitamos más esa opción.

Los defensores de la teoría de los usos y las gratificaciones argumentan que los consumidores son un público activo y dirigido a metas, que utilizan los medios de comunicación masiva como un recurso para satisfacer sus necesidades. Una interrogante que se genera es, que hace la gente con los medios.

El enfoque de los usos y las gratificaciones destaca que los medios compiten con otras fuentes para satisfacer necesidades, las cuales incluyen la diversión y el entretenimiento, como así también la información. Esto obliga desarrollar productos de marketing digital más atractivos para los consumidores. Los individuos cada vez tienen un papel más proactivo en las comunicaciones.

Es útil distinguir entre dos tipos básicos de retroalimentación.

Respuesta de primer orden: como los catálogos y los infomerciales televisivos son interactivos y darán como resultado un pedido. Se piensa en la oferta de un producto que directamente produzca una transacción como respuesta de primer orden. Por otro lado si proporciona ingresos, los datos de venta son una fuente valiosa de retroalimentación que permite evaluar la eficacia de sus comunicaciones.

Respuesta de segundo orden: una comunicación de marketing no tiene que resultar de forma inmediata en una compra, para ser un componente importante del marketing interactivo. Los mensajes pueden incitar respuestas útiles por parte de los clientes, aún cuando estos receptores no necesariamente hagan un pedido de forma inmediata después de verse expuestos a la comunicación. La retroalimentación de los clientes, en respuesta a un mensaje de marketing, que no adopta la forma de una transacción, es una respuesta de segundo orden.

La fuente de un mensaje puede tener gran influencia en la probabilidad de que los receptores acepten el mensaje. Es más fácil persuadir a la gente que tiende a ser sensible a la aceptación social y a las opiniones de los demás usando una fuente atractiva; en tanto que quienes tienen una orientación más interna reciben mayor influencia de una fuente creíble y experta.

IV. Productos básicos y complementarios

Analizando el campo conceptual propuesto por (Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2009), un concepto de servicio consiste en un producto básico, combinado con una variedad de elementos de servicios complementarios. El producto básico responde a la necesidad del cliente de tener un beneficio fundamental, los servicios complementarios son los elementos que facilitan y mejoran el uso del servicio básico, y abarcan el suministro de información. Los servicios básicos y complementarios deben combinarse, secuenciarse, entregarse y planearse, para crear valor, de manera de cubrir las necesidades de los segmentos del mercado meta.

La innovación es fundamental para lograr un marketing eficaz, las grandes innovaciones de servicios son pocas. Es más común el uso de nuevas tecnologías, como Internet, para entregar de manera novedosa los servicios existentes.

Las probabilidades de éxito de un nuevo concepto de servicio se incrementan cuando éste se adecua a la experiencia, recursos e imagen de la empresa, cuando es más ventajosa que los servicios de la competencia en términos de la satisfacción de las necesidades de los clientes, y cuando está bien apoyada por los esfuerzos coordinados de las diferentes áreas funcionales.

El producto básico es el componente central que proporciona las principales soluciones a los problemas que el cliente desea resolver. Los servicios complementarios amplían el producto básico, facilitando su uso y aumentando su valor y atractivo. La magnitud y el nivel de los servicios complementarios suelen afectar la diferenciación y posicionamiento del producto básico, con respecto a los servicios de la competencia. Los elementos complementarios deben realizarse en formas que aumenten el valor del producto que perciben los clientes potenciales.

B.2 METODOLOGÍA

A continuación se presenta una serie de pasos que orientará el trabajo de manera que sea congruente, luego de haber repasado algunos aspectos del marco teórico relevante para el desarrollo del objetivo.

➤ En una primera parte se definirá la empresa a la cual se va a volcar el análisis, haciendo un análisis situacional de la misma, que será objeto de aplicación. Se mencionará como operan actualmente las áreas más relevantes de la estructura de la organización, siendo claves para articular esta propuesta.

➤ Se continuará analizando el mercado, realizando un diagnóstico, estudiando el lado de la oferta y la demanda.

➤ Se desarrollará un caso de aplicación el cual toma algunas características interesantes, con el cual se puede generar un paralelismo en algunos aspectos a los que se apunta con esta propuesta.

➤ Se determinará el segmento, para esto serán importantes los informantes claves, obtener información respecto al comportamiento de los consumidores, sus preferencias, variables que influyen en sus decisiones y sus valoraciones.

➤ Se definirá el perfil de cliente, se concretará quienes van a ser nuestros clientes, nuestro público objetivo, en este sentido será relevante utilizar la herramienta Canvas (Osterwalder & Yves Pigneur, 2010). Se comenzará definiendo el lienzo de la propuesta de valor, el enfoque se centrará en el “trabajo del cliente”, “las alegrías” y “las frustraciones” del cliente habitual.

Resulta conveniente detallar la herramienta a desarrollar el trabajo, nos basaremos en el libro “Diseñando la propuesta de valor” (Alexander Osterwalder, 2014) conceptualmente la herramienta propone desarrollar los siguientes aspectos:

Trabajos del cliente

Se enuncia lo que el cliente ansía conseguir, como objetivos, problemas que intenta resolver o necesidades que desea cumplir. Hay tres tipos de trabajos, en los trabajos funcionales se describe como intentar resolver un problema puntual. Los trabajos sociales, son

aquellos en los que el cliente busca quedar bien, ganar poder o status. Los trabajos emocionales son aquellos en los que buscan un determinado estado emocional.

También existen trabajos de apoyos relacionados con comprar, crear o compartir valor.

Alegrías del cliente

Describe los resultados/beneficios que el cliente busca. Desde el punto de vista de los resultados y beneficios existen cuatro tipos de alegrías. Las alegrías necesarias, son aquellas sin las cuales una solución no funcionaría, es la expectativa básica. Las alegrías esperadas se definen como aquello que se espera o desea pero podría funcionar sin ellas. Las alegrías deseadas se definen como aquello que va más allá de lo esperado. Finalmente las alegrías inesperadas son aquellas que el cliente no espera ni está en sus expectativas.

Frustraciones del comprador

Incluyen lo que genera malestar en el cliente, antes, durante o después de un determinado trabajo, describe los malos resultados y riesgos relacionados al trabajo del cliente.

Se presentará la propuesta, a fin de ser analizada y trabajada con personas del segmento definido, a través de un focus group. Detallaremos de “Diseñando la propuesta de valor” (Alexander Osterwalder, 2014) los siguientes puntos:

Productos y servicios

Se trata de lo ofrecido, de todos los productos o servicios que hacen a la propuesta de valor para el cliente. Resulta fundamental reconocer que no crean valor por sí mismos, sino en relación a un segmento de mercado. Los productos o servicios podrán ser físicos, intangibles, digitales o financieros.

Aliviadores de frustraciones

Se describen cómo los productos y servicios que alivian las frustraciones específicas de los clientes, determinan como se pretenden eliminar los o reducir las dificultades del cliente.

No es necesario aportar un aliviador para cada frustración, es conveniente centrarse en las principales frustraciones y dirigir los esfuerzos a aliviarlas.

Creador de alegrías

Enuncia todos los componentes que se ofrecen y los beneficios que aportan. Se desarrolla como se van a producir resultados, con que se sorprenderá el cliente y las emociones que vivirán.

- Se formulará la propuesta de valor preliminar con los aportes obtenidos en el punto anterior.
- Se definirá el mapa de valor, desarrollando el lienzo de la propuesta de valor siguiendo la metodología propuesta por Alexander Osterwalder, 2014.
- Se presentara la propuesta de valor con el segmento objetivo para validar dicha propuesta. La validación consistirá en presentar la propuesta y realizar una entrevista a dichas personas para extraer comentarios y apreciaciones de la propuesta.
- Se presentará la propuesta de valor corregida y definitiva.
- Se mencionarán las recomendaciones para su implementación y control.

Con esta metodología definida seguiremos una lógica y tendremos un perspectiva acerca del objetivo que perseguimos en el presente trabajo.

C. TRABAJO DE CAMPO

Capítulo 1. La empresa.

La empresa es pionera y líder en el interior del país, en un comienzo hizo de la innovación su estrategia fundamental. Desde que nació está a la vanguardia, creando valor, brindando servicios, e incorporando nuevos conceptos en la comercialización de productos de consumo masivo, la cual fue su origen, buscando contribuir para mejorar la calidad de vida de los argentinos.

La historia comenzó en el interior del país, y tomó un fuerte impulso en su desarrollo cuando un grupo económico lo adquirió a fines de los 90'.

La empresa trabaja del cliente hacia la organización. Tiene presente la realidad del consumidor, la existencia de diversidad de gustos, necesidades, hábitos, y estilo de vida, por lo cual obligan a conocerlo cada día de una manera más precisa y en profundidad, para enfocarse de la mejor manera en el cliente.

Uno de sus valores corporativos es la innovación, entiende que es necesario para afrontar los cambios permanentes del mercado. La organización tiene respeto por el individuo, se dedican a la excelencia, la creatividad, la investigación, el desarrollo de productos y el rediseño de los procesos de manera permanente.

El desarrollo inmobiliario comercial en Argentina cuenta con 15 sucursales distribuidas en 9 provincias. Es uno de los operadores más importantes del interior del país, cuenta con más de 1000 unidades locatarias en su cartera. Los paseos comerciales poseen un tennat mix especializado abarcando todos los rubros de productos y servicios manteniendo un criterio estratégico. Este concepto integra una variada gama comercial con las principales marcas reconocidas a nivel nacional de, indumentaria, juguetería, bazar, decoración, regalaría, gastronomía, cines, centro de entretenimiento y amplios servicios que van desde pago de impuestos hasta todo lo referido a servicios del automotor.

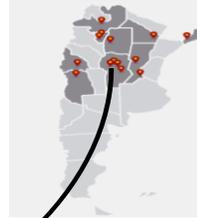
La ventaja competitiva del negocio es que cuenta con un hipermercado como ancla en su gama de ofertas, que lo hace un concepto único en el mercado nacional.

Puntualmente, la unidad de análisis ubicada en zona norte, se caracteriza por tener mas de 250 locales comerciales, incluyendo las islas de locación.

Gráfico2: La empresa, datos de interes.

El mayor operador de centros comerciales del interior del país

15 centros comerciales en 9 provincias



Zona de influencia de 7.000.000 de habitantes



3.000.000 de visitas mensuales



525.000 m2 construidos
267.000 m2 GLA (superficie comercial)



Más de 700 comercios aliados internacionales, nacionales y locales.



En Córdoba Capital

Área de influencia 1.500.000 habitantes



61.500 m2 de superficie construida
36.640 m2 de superficie construida



Más de 250 propuestas comerciales



Tráfico promedio mensual 826.000



Gráfico: Fuente propia (2018).

Mercado oferente

La galería analizada, cuenta con 250 locales, pertenecientes a diversos rubros, principalmente de indumentaria.

Mercado demandante

Para conocer al consumidor como individuo, se analizará el perfil demográfico, personalidad, intereses e historia personal, de esta manera se puede determinar quiénes son. Dentro de las variables sociodemográficas tenemos la edad, sexo, nivel social, cultura, religión. En lo que respecta a psicográficas tenemos la personalidad, estilo de vida y valores. Como variables conductuales encontramos a los beneficios, ocasiones, frecuencia y actitud frente a una marca. Finalmente en lo geográfico encontramos la ubicación del demandante.

Encontramos características frecuentes en la demanda:

- En muchas compras, previamente realizan una búsqueda de ofertas y comparan precios antes de decisión de compra.
- Existe una tendencia de volcarse al e-commerce.
- Evalúan distintas opciones de pago.

Gráfico 3. Variables de influencia en los clientes.

Variables que influyen en el cliente

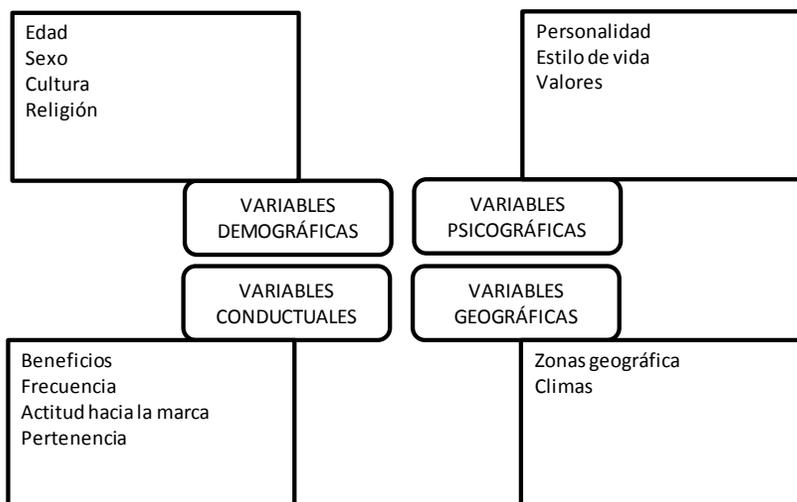


Gráfico: elaboración propia (2018). Basado en (Lambin, 1995).

Para conocer al consumidor como cliente, es necesario analizar los roles del cliente, tener en cuenta que actitud puede tomar el consumidor respecto a una compra, de tal manera de orientar el producto a su búsqueda en función del rol como comprador, estos pueden ser:

- **Pertenencia:** en su compra valorará las relaciones grupales, amistad, familia, tradición.
- **Identidad:** valorará el status social, prestigio, estética, originalidad, innovación.
- **Protección:** la compañía, cuidado, seguridad, continuidad, salud y protección.
- **Funcionalidad:** racionalidad, rendimiento, conveniencia, economía, practicidad y tecnología.

Es importante entender la motivación del cliente para la compra, ya que su comportamiento estará determinado por el rol como cliente.

Gráfico 4. Roles de los clientes.

Rol del Cliente

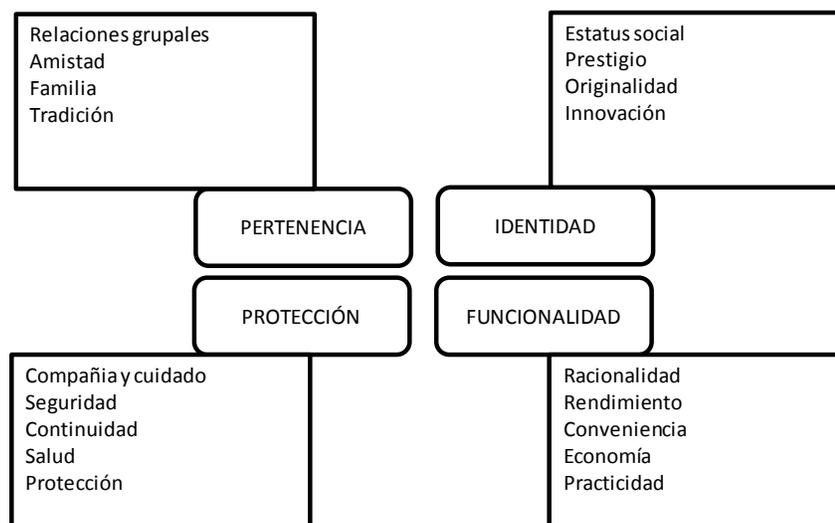


Gráfico: elaboración propia (2018). Basado en (Lambin, 1995)

En el diseño de los productos ofrecidos, se evalúa el rol del consumidor para ver qué factores son importantes, de manera de ofrecer adecuadamente productos.

Capítulo 2. El área

La empresa plantea por un lado la rentabilidad con la cadena de supermercado y por otro rentabilidad por medio del alquiler de los locales, logrando de esta manera generar una atracción mutua para las actividades de los comercios que lo integran.

Las áreas sobre las cuales se van a trabajar, son claves para la empresa, por un lado marketing y por otro lado la administración de real state. En esta última area se define el mix de necesario de acuerdo a las unidades locatorias existentes, cerrando los acuerdos de alquiler en cuanto a formas de contratación, pagos y relaciones con el locador. El paseo ofrece un mix comercial integral para toda la familia, abarcando los rubros moda, gastronomía, hogar entretenimientos y servicios. Estas propuestas se ajustan a tres clústers; shoppings, centros comerciales y galerías comerciales. Existen varias formas de contrataciones de una unidad locataria, pero prevalecen dos formas, por un lado la forma de precio fijo y por otro lado la forma de precio fijo mas una comisión por venta.

Resulta ventajoso, para empresa lograr que se den mayores volúmenes de ventas, ya que el beneficio es compartido en la segunda forma de alquiler, de esta manera resulta beneficioso para la organización y para los locadores adoptar nuevas herramientas de marketing que complementen a las ya desarrolladas por empresa como a las realizadas individualmente por el locador.

En cuanto a la forma de publicitarse, utilizan medios televisivos, de radio y redes sociales. Actualmente tienen dirigidos sus esfuerzos hacia su tienda ancla, el hipermercado, cuenta con 600.000 seguidores en facebook, 24.800 seguidores en instagram, y 560.000 clientes reciben las ofertas por catálogo.

Por el lado de la galería comercial como conjunto, no se observan habitualmente publicidades directas. No obstante tiene una gran llegada gracias a la diversidad de locales, y

al aporte boca en boca dado los años con los que cuenta el establecimiento, generando un flujo continuo de personas.

Gráfico 5. Interacciones sociales.



Gráfico: fuente propia (2018).

Capítulo 3. Diagnóstico

El 79% de la población argentina usa activamente internet (HootSuite Media, Inc.; INDEC, 2017), convirtiéndose en el medio de comunicación de más alto crecimiento en la historia. El 71% de los usuarios accede desde su celular. En el siguiente gráfico mostramos la evolución de este medio en Argentina, desde el año 2004 al año 2017.

Gráfico 6: Evolución de internet en Argentina.

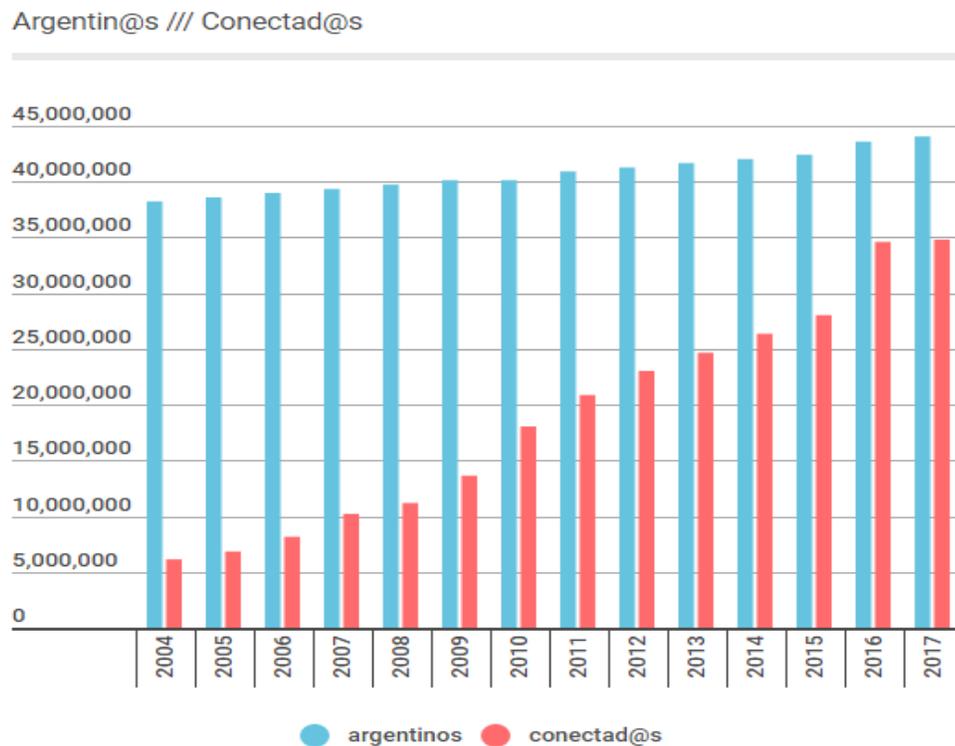


Gráfico: (HootSuite Media, Inc.; INDEC, 2017)

Los consumidores no cambian, cambian los modos o el medio. Muchas veces, año tras año las empresas hacen lo mismo y lo cierto es que la realidad no se repite. En este sentido toman ventaja las organizaciones que innovan constantemente. No debe existir una o dos áreas innovadoras, tiene que ser una decisión estratégica y es fundamental que la gente se sume en este cambio.

Contar con una base de datos y tener información sobre sus intereses, permite hacer escuchar lo que el cliente quiere escuchar, conociendo uno a uno quienes son. Muchas veces las personas compran lo que desea no lo que necesita.

El comercio electrónico y las compras tradicionales

Es necesario mencionar la importancia del comercio electrónico en Argentina, su crecimiento parece no tener techo si se tiene en cuenta la evolución de los últimos años. Los siguientes datos referidos al comercio electrónico (Camara Argentina de Comercio Electronico, 2018), nos ayudan a comprender la importancia de incorporar nuevas herramienta que aporten algunos de los beneficios que brinda el e-commerce a las compras tradicionales.

El presidente de CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) Alberto Calvo, señaló que existió un crecimiento en el tráfico de los sitios en un 60% en 2017 respecto a 2016. Se comienza a hablar de la economía digital, donde ya forma parte el proceso offline señaló, referenciando a quienes buscan información en la red antes de concretar la compra en el mundo real.

Según menciona (Dergarabedian, 2018), en su artículo publicado, la categoría de los rubros que impulsaron el crecimiento de ventas en unidades on-line fueron alimentos, bebidas e indumentaria, aunque los favoritos de los usuarios a la hora de realizar una compra en línea mantiene al turismo como líder.

Cuando se analiza la compra de cada usuario, las categorías más vendidas son transversales al género, sin importar la edad.

Los hombres tienden a comprar más tecnología, herramientas y software. Las mujeres se orientan más a la compra de indumentaria, entradas a espectáculos, hogar, muebles, jardín y cosmética.

Menciona que por su parte los millennials cuentan con ciertos rubros que los representan como indumentaria, cosmética y educación.

Gráfico 7: Categorías de compra por genero.

Algunas categorías con más fuerza entre las mujeres mientras que otras entre los hombres



Las categorías más desarrolladas (turismo y telefonía) son transversales a todos los segmentos

Gráfico: Cámara Argentina de comercio electrónico, informe anual 2017.

Apuntamos el siguiente dato obtenido de los usuarios, cuando se les consultó sobre los beneficios más destacados al momento de explicar por qué compran en Internet, entre los más destacados fueron los siguientes:

- La posibilidad de comprar en cualquier momento.
- Ahorro de tiempo.
- Comodidad.
- Mayores descuentos, que en tiendas físicas.
- Facilidad.
- La búsqueda de productos es más simple que en las tiendas físicas.

Este último punto no había aparecido en años anteriores.

En resumen, la experiencia de la compra en línea ahorra energía, tiempo y dinero.

Desde la CACE destacaron que en 2017 se profundizó un quiebre de tendencia iniciado en 2016: la barrera de la confianza en el proceso online, en especial por no conocer al vendedor o ver el producto.

Una desventaja era la logística y los tiempos de entrega del producto, pero de alguna manera se remedió con el fuerte crecimiento del retiro en puntos de venta.

La modalidad de retiro por el punto de venta superó al envío a domicilio (50% sobre 44%), y apenas 6% para el retiro en la sucursal del operador logístico.

Gráfico 8: Formas de envío o retiro de la compra.

Según las ventas, en primer lugar se retira en PDV, seguido de cerca por el envío a domicilio, y con gran distancia se retira en sucursal de operador logístico

Datos en %



Gráfico: Cámara Argentina de comercio electrónico, informe anual 2017.

Por su parte el uso de dispositivos móviles para realizar búsquedas antes de comprar es una costumbre afianzada en los consumidores argentinos.

Para el año 2017 el 39% de los usuarios realizaron búsquedas a través de móviles, subiendo 3 puntos respecto al 2016.

Una tendencia que se incrementa son las App en lo que respecta al comercio electrónico:

Gráfico 9. Presencia de las app en el comercio.

La Apps ganan terreno

6 de cada 10 tienen al menos una app de e-commerce instalada*.

Datos en %

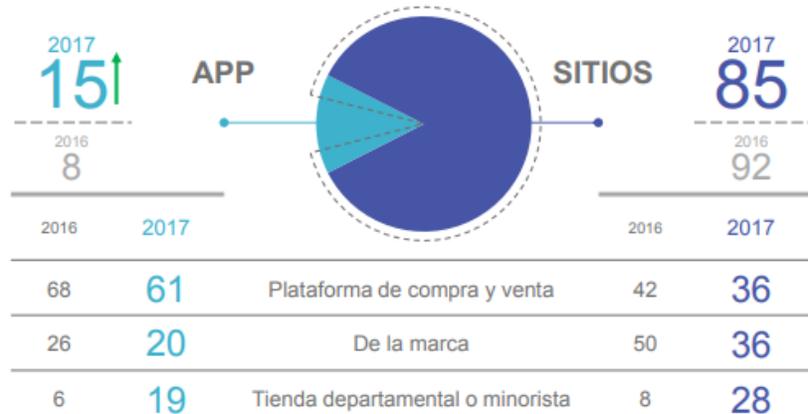


Gráfico: Cámara Argentina de comercio electrónico, informe anual 2017.

Las principales búsquedas se dan bajo las siguientes consignas; precio, promociones, información del producto y opiniones de usuarios.

Gráfico 10. Valoración de los atributos por parte de clientes.

Precios, promociones e información del producto es lo más buscado. Ganan relevancia las opiniones de terceros

Datos en %



Gráfico: Cámara Argentina de comercio electrónico, informe anual 2017.

Para finalizar el análisis de contraste entre el e-commerce y ventas tradicionales, se observa que crecimiento del comercio electrónico no aplica a todas las categorías de productos. La diferencia en porcentajes entre la compra convencional y las compras en internet marcan una diferencia considerable.

En este contexto, dado el crecimiento de las ventas on-line, se presenta un desafío para las tradicionales galerías comerciales y shopping, facilitar la experiencia de compra y generar nuevamente un atractivo para el cliente. Con esta información aportada por la CACE tomamos dimensión del crecimiento, al momento sin techo, de las ventas on-line, nos confirma un dato que manejábamos, poner a disposición productos y servicios de acuerdo a las necesidades de compra y de acuerdo al destinatario los productos/servicios para facilitar su compra y ahorrar tiempo. Con la herramienta de marketing a desarrollar se puede potenciar el comercio, generar una herramienta comercial tomando algunos beneficios de las compras on-line.

Capítulo 4. Caso de éxito

Presenta particular interés el caso de Groupon, debido a que toma en algún aspecto una parte importante de la propuesta de valor que se va desarrollar.

Groupon, es un sitio web de ofertas del día que presenta cupones de descuentos utilizables en empresas locales y nacionales. La historia de Groupon comienza en noviembre de 2008 en Chicago, Estados Unidos, como primer lugar de origen. Luego, siguieron las ciudades de Boston, Nueva York y Toronto. “Para octubre de 2010, Groupon servía a más de 150 mercados en América del Norte y 100 mercados en Europa, Asia y América Latina.” (Wikipedia.org, 2018).

Groupon, tiene numerosas operaciones internacionales las cuales fueron originalmente servicios similares de oferta del día; sin embargo, la mayoría de ellas han sido posteriormente rebautizadas con el nombre Groupon después de su adquisición.

Ofrece una gran variedad de productos y servicios. Estos pueden ser categorizados en productos de belleza, gastronómicos, gimnasio, productos electrónicos, de moda, de entretenimiento, productos farmacéuticos, de salud, viajes, aventura, cursos, días de spa, entre otros. Groupon es quien decide qué productos o servicios serán ofertados en cada mercado local, y cada uno de estos mercados geográficamente localizados tiene su propio link, con productos específicos, dentro de la página central de Groupon (Groupon, 2018). La estrategia de los cupones busca la fidelización y aumentar el volumen de ventas dirigida a los más sensibles al precio.

“Una particularidad de estas ofertas es que si no se llega a alcanzar un número mínimo de personas interesadas en este descuento y en suscribirse al mismo, no se cierra el acuerdo y nadie lo obtiene. Groupon, entonces, induce a los suscriptos a utilizar las redes sociales, como un medio práctico para contactar a sus amigos o contactos en general y alentarlos a que ellos también se sumen a la compra, y todos puedan obtener entonces la oferta.” (Himmel, 2011).

Los beneficios de la web se obtienen con la compra, de la cual se lleva un porcentaje. Es decir, por un lado, si se vieron favorecidos con las transacción, es probable que tarde o

temprano vuelvan a acudir, con lo cual se convierta en un cliente habitual, aunque no tengas descuento. Por otro lado, con los cupones descuento los clientes aumentan, con lo cual sirve para darse a conocer o ganar por volumen.

El objetivo final de todo esto es conseguir clientes, por lo que cuanto más gente visite y compre lo ofrecido, genera beneficios. No obstante, dado el tipo de negocio, su target principal es la gente joven. Este sector de la población no dispone de mucho dinero pero suele tener más disponibilidad y flexibilidad.

Los jóvenes están completamente digitalizados, con lo cual descargar una app o visitar una web con frecuencia y realizar la compra no constituye ningún desafío tecnológico. Muchas veces estos servicios suelen llevar una opción de compartir en redes sociales, con lo cual todos existe una ganancia apartir de la cooperatividad: el portal de descuento consigue más difusión, la empresa más potenciales clientes y los usuarios haciendo efectiva su compra y además suelen ser recompensados con más ofertas.

“Groupon, entonces, se presenta como una oportunidad para los consumidores finales, otorgándoles gran poder de compra en mercados locales, como también para los negocios minoristas en estos mercados, ya que puede ser utilizado como una herramienta no tradicional de marketing para darse a conocer o para capturar de nuevos clientes.” (Himmel, 2011).

El comercio social o social commerce, es una variación del comercio electrónico que utiliza las redes sociales para facilitar la compra.

Las opciones principales de social commerce incluyen:

- Realizar el comercio electrónico en redes sociales, por ejemplo Facebook.
- Utilizar plataformas de comercio social como es el caso de Groupon.
- Añadir apps sociales en los sitios de e-commerce, para dar un valor diferencial en la experiencia de compra.

El comercio social es en esencia, una categoría de los medios on-line donde las personas están conversando, participando, compartiendo, y socializando. La mayoría de los servicios alienta la discusión, el feedback, la votación, comentarios y compartir información entre las diferentes partes. Se trata más de una conversación en dos sentidos, en vez de la comunicación en un solo sentido como ocurre con los medios tradicionales.

“Groupon expone su modelo como una forma alternativa a la publicidad tradicional y se la considera en muchas ocasiones como una herramienta clave para las ventas. En Groupon plantea que mientras la mayoría de las campañas de marketing requieren de una gran inversión de dinero sin garantizar que esa campaña vaya a ser exitosa, Groupon solo cobra a los negocios minorista una tarifa únicamente por las campañas exitosas que se lleguen a completar. Si no llega a la masa crítica para activarse, la publicidad obtenida por el minorista en la exposición durante 24 horas en el sitio de Groupon y los emails, vistos por sus millones de suscriptos, es completamente gratis.” (Himmel, 2011).

Se plantea que además de la enorme exposición obtenida, por medio de Groupon se logra una promoción que es más cautivadora y atrapante que la publicidad tradicional. Groupon a la vez, parece conectar a estos negocios con consumidores comprometidos, es decir la publicidad es enviada a consumidores que están abiertos a escuchar la oferta, consumidores que regularmente abren sus e-mail para chequear cuál es la oferta del día, y dispuestos a probar diferentes opciones que nunca hubieran considerado de otra forma.

Gráfico 11. Groupon resumen gráfico de su funcionamiento.

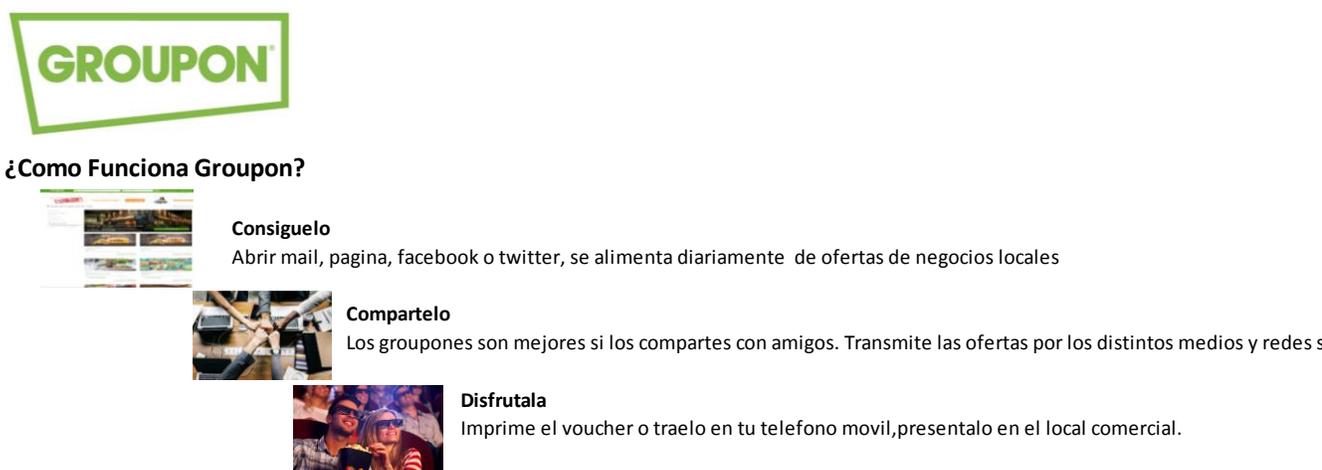


Gráfico: Fuente propia (2018).

Se toma este caso exitoso para todas las partes intervinientes, tratándose de un modelo win-win-win prestando atención en los comercios minoristas, los cuales se ven favorecidos, a partir de una oportunidad dada a los clientes, al brindar accesos a mejores precio de bienes o servicios que individualmente no habrían podido acceder. Por otro lado rescato la interacción que se da en las redes sociales entre los usuarios para fomentar la concreción de su compra. Como debilidad planteo, que no está enfocada directamente a un individuo, faltando una personalización más definida y apunta específicamente a un público muy sensible al precio.

Capítulo 5. Selección del segmento.

Se comenzó a recabar información acerca de la seguridad e ideas que tenían las personas en general a la hora de comprar ya sea para sí mismos o para regalar. Para informarnos sobre esta situación, se eligió a Twitter, se comenzó analizando por medios de diversos filtros. En una primera instancia a nivel nacional y fue una gran cantidad de respuestas vinculadas a este tema. Bajo el filtro “no se comprar” nos permitió formar una idea de que una gran cantidad de personas, principalmente mujeres, que transmitían “no saber comprar solas” o bien “no sabían que regalar” y realizaban comentarios de diversas situaciones y eventos para los cuales necesitaban realizar un regalo. Las fechas, principalmente importantes que figuraban en la mente de las personas eran las siguientes; aniversarios, amigos invisibles, cumpleaños, navidad entre otras fechas comerciales.

En contrapartida bajo el filtro de “no me gusto el regalo” también hubo una gran cantidad de respuestas a la búsqueda. Esta situación se generaba haciendo referencia a regalos recibidos, en su mayoría por mujeres adolescentes, y los regalos provenían de personas que no eran de la misma generación.

Se relevó en general opiniones sobre centros comerciales en Córdoba, a través de la página Tripadvisor, prestando atención a los comentarios referidos a las compras, si bien los comentarios generalmente hablan de las instalaciones del lugar, existen muchos comentarios a destacar referidos a las compras y opciones que las personas valoran. En este punto, las personas destacaban si existía una gran cantidad de opciones dentro del centro comercial,

resaltaban si había o no promociones, y referían a los precios del lugar a la hora de dejar su experiencia en pocas líneas. En general se menciona la dificultad de compra en horarios picos, producto de una gran cantidad de gente, valoran comprar en un lugar con seguridad a diferencia de comprar en lugares abiertos. Resaltan que en determinadas épocas hay promociones atractivas, describiendo fechas significativas como el happy hour que se realiza en navidad en la mayoría de las superficies comerciales. Los comentarios eran brindados principalmente por mujeres, cuya participación en este aspecto era activa, el rango etario era entre 25 a 45 años.

Definición del segmento del cliente

Definiremos el segmento para el cual está destinada la propuesta.

Se trata de mujeres entre 25 a 45 años, generalmente profesionales donde tiene una ocupación activa en el mercado laboral, es posible identificar que tienen conductas y necesidades de consumo común. Tienen contacto con la tecnología, dispone de un Smartphone, frecuentemente usan su celular para trabajar, comunicarse, entretenerse y comprar. La mejor manera de definir al segmento que se apunta, es por medio de lo actitudinal, y es que son personas que le gusta aprovechar las oportunidades, le gustan las nuevas experiencias vinculadas a la tecnología. Buscan una nueva experiencia al realizar la compra en locales comerciales, que les ayude a reducir la incertidumbre de compra, que sea ágil, le otorgue beneficios y tengan la posibilidad de terminar su compra personalmente a diferencia de las compras online, buscan reducir sus malas sensaciones como no saber que regalar, o bien si el producto elegido será bien recibido por el destinatario.

Capítulo 6. Perfil del cliente.

Continuaremos por definir el perfil del cliente en el segmento mencionado en el capítulo anterior. Se pueden observar los factores culturales, como preferencias y conductas individuales. No hay que subestimar que los individuos tienen una influencia social, y observan a grupos de referencias para realizar una compra. Por su parte, la ocupación y las circunstancias económicas se evidencian en este proceso, podemos inferir en nivel socioeconómico de las personas que asiste a la galería comercial, como por ejemplo a través de los vehículos con los que llegan como así también observando la zona de influencia donde se encuentra situada la galería. Hay factores psicológicos que influyen en el cliente, la presión que tiene la persona para concretar la compra es la motivación que tiene.

Los clientes son receptivos a los estímulos, tienen una atención selectiva y son más receptivos a determinados estímulos, por ejemplo como se mencionó en el diagnóstico los estímulos de precios, promociones e información. Los mencionados serán mejor recibidos por los compradores.

Dentro del proceso de compra (reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluar alternativas y compra) nos concentraremos en atender la búsqueda de información y evaluación de alternativas.

Respecto a la conducta del cliente, no se trata de una compra habitual, ni una compra para reducir su disconformidad, se trata de una compra compleja en el sentido de que hay varios involucrados y tiene conciencia entre las diferentes marcas y opciones. Si bien puede no ser costosa, se incluye en compleja por lo que representa para el cliente teniendo en cuenta que puede tratarse de compras para terceros generándole esta situación incertidumbre e indecisión.

El atributo de búsqueda es valorado por los clientes ya que permite experimentar un producto antes de adquirirlo. El atributo de experiencia es importante, saber que sensaciones genera el producto a otras personas es provechoso, con la limitación de que se puede percibir de diferentes maneras. El atributo de credibilidad es difícil de evaluar antes de la compra,

buscar la manera de disminuir el riesgo percibido podría generar facilidades en la decisión de compra.

En el proceso de compra, existen estrategias para reducir el riesgo, la información disponible las 24hs, interacción, garantías y seguimiento del proceso de compra son valoradas por los usuarios.

Analizaremos los eslabones correspondientes al perfil del cliente, tomando de referencia a (Alexander Osterwalder, 2014) tenemos:

Trabajos del Cliente

- ✓ Tomar la decisión de compra. Satisfacer la necesidad de compra.
- ✓ Compra acertada.
- ✓ Simplificar sus tiempos.
- ✓ Necesidad social de verse bien si la compra es personal, o quedar bien si es para terceros.
- ✓ Ser reconocido por su entorno, como conocedor de la persona que desea agasajar en el caso de que sea una compra para obsequio.

Alegrías del comprador

- ✓ Comodidad a la hora de realizar las compras
- ✓ Practicidad en su elección.
- ✓ Calidad del producto.
- ✓ Buen precio en su compra.
- ✓ Tener la certeza que eligió bien la compra para sí mismo o terceros.
- ✓ Entrega a domicilio.
- ✓ Aprovechar oportunidades.
- ✓ Aplicar en beneficios disponibles.

Frustraciones del comprador

- ✓ Sensación de que no fue una buena compra.
- ✓ Demoras en la compra, no tener seguridad en sí es una compra adecuada.

- ✓ No visualizar muchas opciones de compra en la galería comercial.
- ✓ Estrés y poco tiempo disponible.
- ✓ No lograr el objetivo de compra.

Gráfico 12. Perfil del cliente.

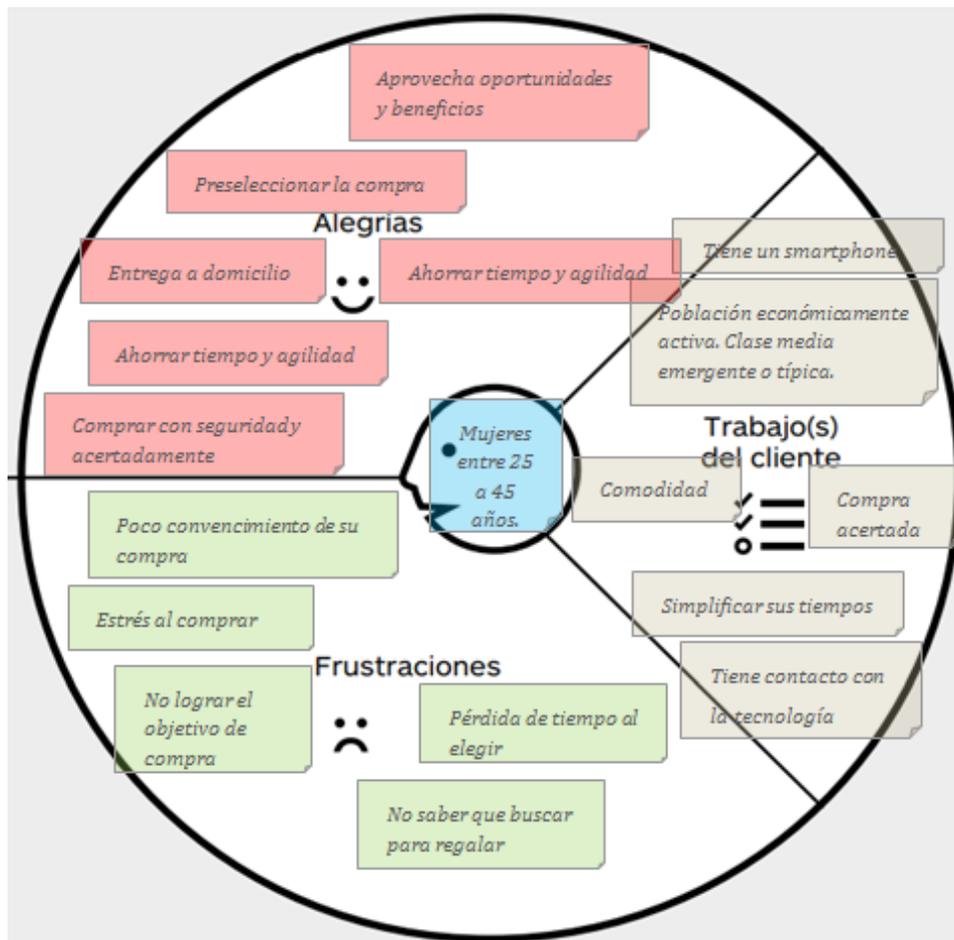


Gráfico: elaboración propia (2018), basado en el lienzo de la propuesta de valor de Osterwalder, "Diseñando la propuesta de valor".

Definidas las tareas, frustraciones y alegrías que les generan a los consumidores, nos concentramos en obtener información de informantes claves a través de entrevistas.

Entrevistas

Nos concentramos en informantes claves, se seleccionó aquellas personas que por sus vivencias o conocimientos pueden aportar indicios para entender la concepción de compra actual, de mujeres profesionales y ocupadas laboralmente entre el rango de 25 a 45 años.

Para esto entrevistamos de manera abierta a vendedoras y vendedores en locales de ropa, y a personas en general que pueden tener conocimiento sobre este grupo, consultando sobre situaciones referidas a las compras. En lo concerniente a compras para regalos, el principal tema que surgió por parte de las vendedoras fue la dificultad que genera, en el caso de compras de indumentaria, dar con el talle de la persona, o elegir una determinada prenda. Comentan que es indispensable para concretar la venta que exista la posibilidad de cambio, situación que está dada en todos los locales comerciales consultados.

Mencionan que en determinadas circunstancias y horarios, se evidencia personas apuradas para realizar una compra y la gente busca alternativas de pagos que le brinden mejores beneficios, como tarjetas bancarias o tarjetas de descuento.

Por su parte cuando se entrevistó a esposos de mujeres que realizan habitualmente compras, entre los comentarios más relevantes, destacan que a muchas personas no le gusta ir solas para comprar ya que les agrada recibir una opinión distinta a la del vendedor, sobre cómo le queda una determinada prenda. Les interesa gastar en el rango que tenían presupuestado en el caso de que sea para regalo.

Siguiendo la validación de datos, y dado que era necesario más información se plantearon temas abiertos para recibir comentarios. Se indagó sobre cómo ven en general el proceso de compra. Se entrevistó a un grupo de mujeres cuyas edades van de 50 a 65, generalmente madres de estas mujeres o con un vínculo cercano al público objetivo (mujeres entre 25 a 45 años).

En el grupo se trataron los siguientes temas, en relación al segmento de profesionales entre 25 a 45 años;

- El tiempo asignado para elegir una compra.
- Casos en los que no logró el objetivo de compra.

- Indagación sobre adicionales, como envió a domicilio.
- Se averiguó, si en la elección de compra, creían que tuvieron en cuenta las preferencias/edades/actividades/hobbies de la persona para la cual se realiza la compra.

Rescato los siguientes conceptos mencionados:

No ven con tiempo extra a las compradoras en general para hacer una buena compra. En muchas ocasiones, transitan muchas tiendas y no dan con lo que buscaban. Muchos consideran que evalúan grado de compromiso con la persona para regalar, para gastar en un rango determinado. En la mayoría de los casos, de acuerdo al conocimiento de la persona que realiza la compra, en caso de que exista poco conocimiento o no sean del mismo rango etario y no sepa que regalar, la principal variable tenida en cuenta es la edad y van genéricamente a un producto textil. Muchas veces van con la idea, pero no la concretan en el centro comercial. Tienden a regalar de acuerdo a sus gustos y no a las preferencias del receptor. Buscan productos que tengan cambio.

Capítulo 7. Definición de la propuesta preliminar.

Esta propuesta se articula a través de una app. Apunta a personas indecisas, donde a través de una aplicación que actúa como un facilitador de compras, como lo haría un personal shopper, brindando opciones de compras a partir de preferencias definidas en la búsqueda. Para ello el contenido de la aplicación constará de un perfil, con los datos resumidos de la persona, como edad, sexo, ubicación en la que vive, y podrá acceder a dos opciones “compras para mi” o “compras para regalar”. Una vez seleccionada la opción, tendrá que responder una serie de preguntas concatenadas referidas a la compra y a la persona objeto de dicha compra. Posterior a esto, al finalizar recibirá una serie de opciones de compra, precios y forma de pago además del local comercial de la galería en el que podrá adquirirlo. Dependiendo el local comercial podrá obtener algún beneficio o descuento adicional. Otras de las herramientas para encontrar la compra adecuada será seleccionar dentro de una serie de alternativas un “foto” de un famoso/personalidad con la que identifica o identifica a la persona para la cual va a realizar la compra, en cuanto a actitud o rasgos o intereses de la persona en cuestión.

En el caso que no decida definir qué alternativa propuesta elegir, podrá compartir su búsqueda para recibir opiniones de otros usuarios de la aplicación, sobre cuál sería la mejor alternativa sugerida, en este caso quien tenga instalada la aplicación podrá sugerir/recomendar alguna de las opciones que arroja la plataforma y dejar un comentario u opinión resumida sobre la opción a partir de los comentarios de la búsqueda inicial (a quien comprar/motivo de regalo).

Dentro de las opciones podrá agendar fechas importantes de eventos o compromisos que requieren un presente o regalo, de esta manera, cercano al evento emitirá automáticamente opciones de compra o invitará a realizar una búsqueda. Complementariamente por el uso de esta aplicación, tendrá algunos servicios adicionales, como la entrega en domicilio junto con una tarjeta personalizada en el caso de que sea para regalo. Podrá preseleccionar su compra y terminar efectivizándola en persona. En determinadas situaciones emitirá un cupón de descuento aplicado para futuras compras, esto dependerá del acuerdo llegado con cada local comercial.

En una sola aplicación, se reunirán las distintas opciones posibles que se encuentran en la galería comercial, con su diversidad de marcas y alternativas. A diferencia de las páginas individuales tradicionales, que publican productos determinados, en esta aplicación se publicará de acuerdo a la búsqueda, a partir de las preferencias y datos relevantes. El servicio propuesto tiene características de una competencia central, principalmente porque otorga una contribución significativa a los beneficios percibidos por el cliente.

Con este servicio, apuntamos al marketing directo, llegar a los clientes en el momento que deseen hacer un pedido, logrando ser recibido por el grupo de interés con mejores resultados. Con el marketing interactivo se podrá persuadir a los clientes de una mejor manera, al estar abiertos a escuchar y a interactuar.

Graficamente exponemos el concepto de la propuesta.

Gráfico 13. Contenido genérico de la propuesta de valor.

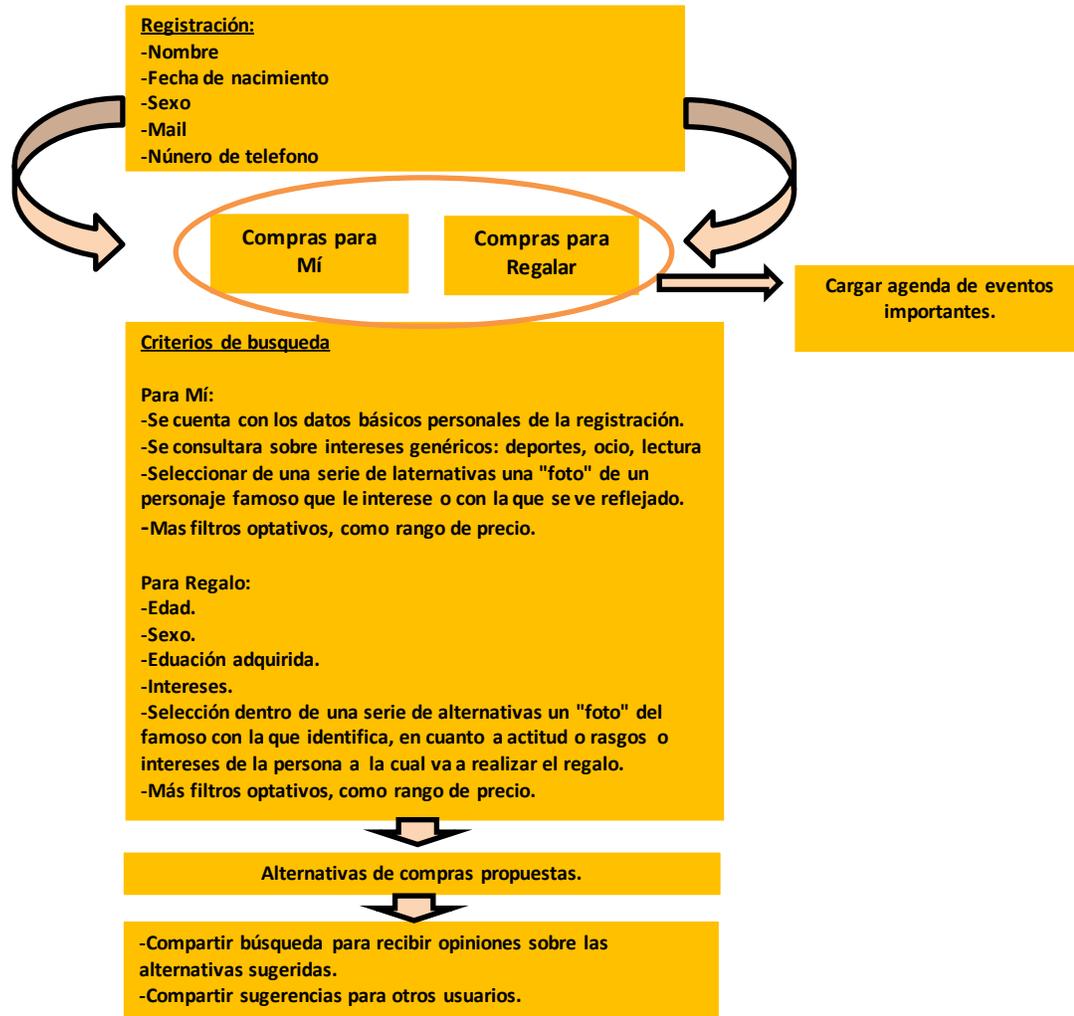


Gráfico: Fuente propia (2018).

Productos y servicios ofertados

La respuesta de opciones recibida por el usuario, estará asociada en función de los locales comerciales adheridos, se emitirán todas las especificaciones o ficha técnica del producto o servicio a adquirir, es decir el conjunto de características tangibles o intangibles reconocibles e identificable por el comprador de tal manera que pueda satisfacer su necesidad. Generalmente el consumidor advierte tres características en los productos:

- Tangible; como color, peso o tamaño.
- Psicológica; que es el uso o disfrute que se le va dar a un producto.
- Las que proporcionan la utilidad prevista.

Será obligatorio reflejar estas características de una manera adecuada, para ello se especificará de manera estructurada la ficha del producto o servicio a publicar.

Redes y relaciones

Podrá compartir su búsqueda dentro de la aplicación, recibir recomendaciones de otros usuarios y a su vez sugerir a partir las opciones emitidas de las búsquedas de las distintas personas de la comunidad. En dichas opciones figurara el producto, marca y lugar donde se adquiere. La posibilidad de compartirlo además en redes sociales, como facebook donde la galeria tiene una mayor presencia, facilitará su divulgación.

Gráfico 14. Diagrama de flujo simple.

En el grafico siguiente se presenta el detalle, definiendo el proceso, marcando las acciones y productos.

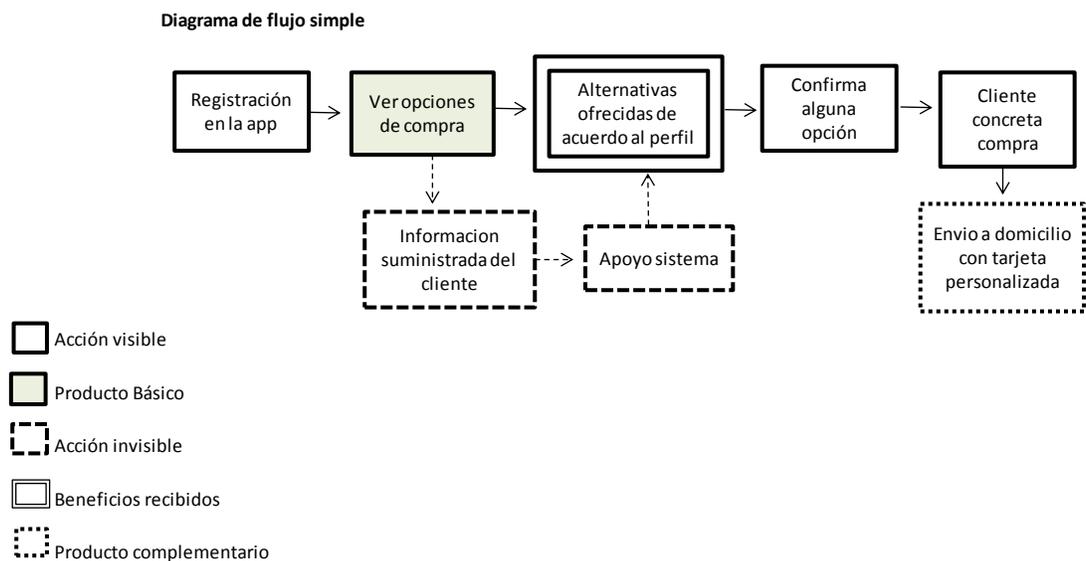


Gráfico: fuente propia (2018).

Capítulo 8. Mapa de Valor.

Desarrollo del lienzo de la propuesta de valor

Nos posicionamos en el segmento y en el perfil del cliente definido, que visitan el centro comercial de la ciudad de Córdoba. Sabemos que frecuentemente realizan compras en los locales comerciales ya sea para regalos o bien para ellos mismos.

Siguiendo con el análisis, veremos los eslabones de la propuesta de valor, tomando de referencia a (Alexander Osterwalder, 2014):

Creador de alegrías

- ✓ Se genera la oportunidad de interacción y preseleccionar compras de acuerdo a intereses, edades, hobbies y preferencias en general.
- ✓ Permite el envío a domicilio.
- ✓ Facilitador de compra y asistente en el proceso.
- ✓ Ahorro de tiempo.

Aliviadores de frustraciones

- ✓ Transformar el momento de paseo y compras en una experiencia interactiva, donde pueda acceder previamente, a la selección de una alternativa.
- ✓ Promover la información sobre las tendencias y modas existentes.
- ✓ Sugerencias de compras.
- ✓ Comenzar el proceso online y terminarlo personalmente.

Servicio propuesto

Servicio personalizado para compras, aplicación mediante la cual se genere beneficios al comprador. Utilizar los datos para mejorar la experiencia del cliente. Busca mejorar el reconocimiento social en su compra. Lograr facilidad, interacción y así lograr el objetivo de compra.

Gráfico 15. Lienzo de la propuesta de valor.

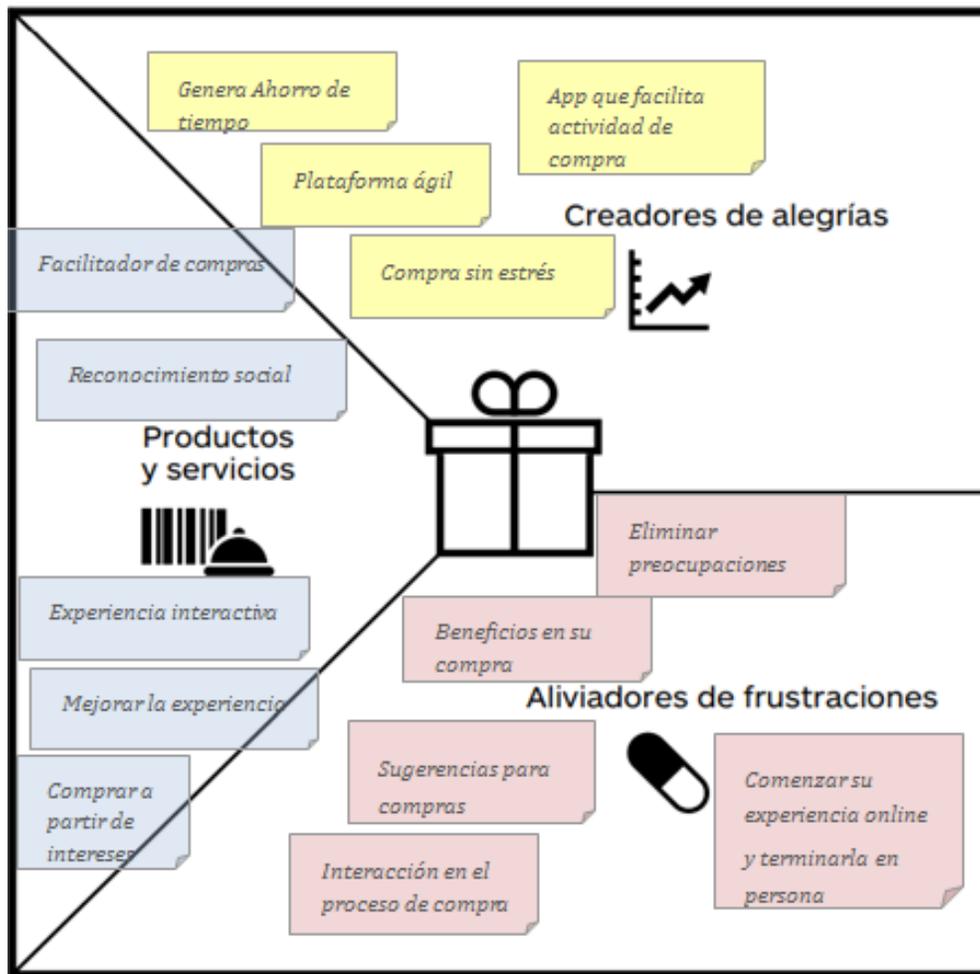


Gráfico: elaboración propia (2018), basado en el lienzo de la propuesta de valor de Osterwalder, "Diseñando la propuesta de valor".

Para el desarrollo de esta propuesta, el esfuerzo está en mostrar una ventaja competitiva, haciendo foco en tres aspectos fundamentales:

- Crear valor para el Cliente.
- Construir relaciones de largo plazo.
- Mantener la satisfacción del Cliente.

A través de esta plataforma de marketing se pretende crear valor por medio de esta aplicación, como se describió anteriormente para clientes indecisos que valoran disfrutar comprar, haciéndolo de la mejor manera, ágil y con los mejores beneficios.

-Construir relaciones a largo plazo.

Lograr la fidelidad de los clientes es fundamental a la hora de proyectar la propuesta. La fidelidad viene de la mano de la rentabilidad. Acompañar las distintas etapas de la vida del cliente.

Para lograr su fidelidad, el objetivo es reconocer de una manera acabada al cliente, tener un historial de ellos, conociendo sus nombres, sus gustos y preferencias como ofertas que aprovechan.

Para lograr una experiencia superior de compra, el proceso comienza desde el momento en el que el cliente tiene la primera interacción visitando la app para luego terminar el proceso de compra personalmente en el local de venta.

Para la repetición de la compra se utilizarán la difusión por intermedio de las redes sociales que usen los clientes, de esta manera se pretende ofrecer incentivos para que estén atentos a los contenidos propuestos.

Para completar con nuestra estrategia de retención incluirá un apartado en donde se busque que el cliente tenga la oportunidad de compartir como fue la experiencia de compra con otras personas probablemente interesadas, con la agenda de fechas importantes para regalos se pretende estar presente a lo largo del tiempo, ofreciendo opciones para sus eventos.

-Mantener la satisfacción del Cliente.

Con este aspecto se busca maximizar la experiencia de los Clientes en forma continua. Superar las expectativas, ofreciendo propuestas innovadoras de alto impacto, ir detectando dentro de nuestro segmento, diferentes sub segmentos para poder mejorar nuestra propuesta de valor y adaptarnos a ellos.

Capítulo 9: Validación de la propuesta de valor con el segmento objetivo.

Se presentó la propuesta a un grupo de mujeres compradoras que tienen características, necesidades, conductas de compra o patrones de consumo en común, ellas son profesionales de edad entre 25 a 45 años. Se trataron los siguientes puntos mencionados.

- 1- ¿Estaría dispuesta a probar la herramienta digital que le ayude elegir y le brinde opciones para una compra propia o para terceros?
- 2- ¿Cree que es beneficiosa la alternativa de envío a domicilio?
- 3- ¿Valora el ahorro de tiempo y la agilidad en su compra?
- 4- ¿Considera beneficiosa la preselección e identificación de alternativas?
- 5- ¿Le agrada la idea de comenzar el proceso on-line y terminarlo en la tienda?
- 6- ¿Participaría en opinar y aconsejar a ajenos que comprar?
- 7- ¿Cuál es el nivel deseado que espera recibir del servicio?
- 8- ¿Cómo mínimo, que pretende recibir del servicio?

Fueron tomadas como relevantes las siguientes respuestas a la propuesta:

- ✓ Le interesa lo que facilite comprar y le permita ahorrar tiempo.
- ✓ Estarían dispuestas a utilizar una herramienta facilitadora. Le interesa porque podrían surgir ideas que no tenía en cuenta.
- ✓ Valora como opción envío a domicilio, pero en muchos casos aclaran que prefieren dar en persona la compra cuando se trata de un regalo.
- ✓ Estaría dispuesta a probar la herramienta que le ayude elegir y de opciones para una compra propia o para terceros.
- ✓ En pocos casos le interesaría participar e interactuar sobre regalos para otras personas si no tiene algún beneficio propio, como puede ser un descuento.
- ✓ Además del beneficio de obtener las opciones, agilizar y preseleccionar la compra, valorarían poder ejecutarla en la misma aplicación.
- ✓ Se valoraría que estén disponibles todas las promociones del centro comercial en un solo lugar.
- ✓ En cuanto al tema de nivel de servicio esperado por los clientes, los mismos pretenden que la información aportada por la aplicación, sea lo suficientemente buena para

no dudar de la decisión y puedan observar a simple vista los beneficios de seleccionar dicha opción.

✓ En cuanto al servicio adecuado, nivel mínimo que aceptarían los clientes del servicio, comentaron que se sentirían satisfechos en general si existen una serie de opciones y que las mismas estén disponibles a la hora de efectivizar la compra.

Capítulo 10: Propuesta de valor. Presentación de la propuesta corregida

De lo investigado se presentan algunas modificaciones a la propuesta inicial, de manera de lograr un motor de participación masiva en el uso de la aplicación y que la misma sirva como promotor en la ayuda a la toma de decisión. En virtud de los comentarios ofrecidos por los entrevistados, es necesario crear un incentivo para que participen activamente los usuarios, recomendando u opinando sobre compras. También se considera necesario crear un top ten, de promociones valoradas por los usuarios dada la importancia en la valoración de precios y promociones que los clientes consideran a la hora de decidir.

Dicha propuesta queda plasmada y estructurada de la siguiente manera:

- Se presenta una aplicación, como un facilitador de compras a partir de las preferencias que tiene el destinatario de la compra con las preferencias definidas en la búsqueda, el contenido constara de un perfil, con los datos resumidos de la persona, como edad, sexo, ubicación en la que vive, y podrá acceder a dos opciones “compras para mí” o “compras para regalar”.
- Emitido el criterio de búsqueda, a partir de las preferencias y una serie de preguntas concatenadas respecto a hobbies, actividades que le interesa al destinatario. Estará la opción de búsqueda a partir de una foto de una personalidad conocida, con la cual se puede sentirse identificado, ya sea por el estilo o línea de la persona en cuestión, la idea es obtener como respuesta de salida, distintas opciones de compras.
- El usuario recibirá una serie de opciones y en qué local comercial de la galería podrá adquirirlo, con los medios de pagos disponibles, de igual manera se habilita la posibilidad de compartir su búsqueda para recibir opiniones de otros usuarios de la aplicación, sobre cuál sería la mejor alternativa sugerida para concretar la compra, los integrantes de la

comunidad podrá sugerir/recomendar alguna de las opciones que arrojo la plataforma y dejar un comentario u opinión resumido sobre la opción. A partir de los comentarios de la búsqueda inicial, además podrá compartirlo en redes sociales siendo este punto importante para lograr masividad. A quienes comenten y participen activamente podran recibir un beneficio concreto, se dara un descuento para aplicar en su proxima compra, en cualquiera de los locales adheridos a este servicio. De esta manera se garantiza la participación y promoción de la galeria.

- Se publicará un top ten de los productos y promociones más aprovechadas.
- Dentro de las opciones podrá agendar fechas importantes de eventos o compromisos que requieren un presente o regalo, de esta manera, cercano al evento emitirá automáticamente opciones de compra o lo invitará a realizar una busqueda. Complementariamente por el uso de esta aplicación, tendrá algunos servicios adicionales, como la entrega en domicilio junto con una tarjeta personalizada en el caso de que sea para regalo. Podrá preseleccionar su compra y terminar efectivizándola en persona.

Capítulo 11: Implementación, e instrumentos de medición y control del éxito de la propuesta.

Se propone contratar el desarrollo del software a tal sentido, con las especificaciones mencionadas.

Difundida la aplicación será necesario, tener previstos medios para la medición y control de lo que se espera que genere la propuesta. Se evaluará el encuentro con el servicio, su interaccion con la aplicación, su exeriencia en el uso y sus resultados.

Sin una buena medición no existe una correcta administración del servicio brindado, es decir no se da la posibilidad de tomar medidas correctivas. Es necesario determinar las causas de la calidad del servicio para poder mejorar. Las quejas de los clientes pueden usarse como un medio de información para medir la calidad y dar surgimientos a mejoras. También es importante evaluar la etapa posterior al encuentro con el servicio, los clientes evalúan el desempeño del servicio recibido y lo comparan con sus expectativas, por este motivo es necesario no generar falsas expectativas del servicio.

Luego del uso efectivo de la plataforma se plantea evaluar tres aspectos, por un lado la funcionalidad y facilidad en el proceso de compra con la aplicación, se considera necesario evaluar las opciones de compra que plantea la plataforma es decir el servicio en sí, como así también la finalización de la compra ya sea para compras a terceros o personales.

“Grönroos y otros investigadores sugieren que la calidad percibida de un servicio es el resultado de un proceso de evaluación donde los clientes comparan sus percepciones de la prestación del servicio y su resultado, con sus expectativas.” (Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2009).

Se trata de comparar las expectativas con lo percibido por el usuario. Para esto analizando las brechas en el diseño y la prestación del servicio, encontramos siete tipos de brechas que pueden ocurrir en diferentes momentos durante el diseño y la prestación de un servicio, (Christopher Lovelock & Jochen Wirtz, 2009).

1. La brecha del **conocimiento** es la diferencia entre lo que los proveedores del servicio creen que los clientes esperan y las necesidades y expectativas reales de los consumidores.

2. La brecha de los **estándares** es la diferencia entre las percepciones que tiene los responsables de la aplicación respecto a las expectativas del cliente y los estándares de calidad establecidos para la prestación del servicio.

3. La brecha de la **entrega** es la diferencia entre estándares de entrega especificados y el desempeño real del proveedor del servicio con respecto a esos estándares.

4. La brecha de las **comunicaciones internas** es la diferencia entre lo que la publicidad y el personal de ventas de la empresa considera que son las características, desempeño y nivel de calidad del servicio del producto, y lo que la empresa es realmente capaz de entregar.

5. La brecha de las **percepciones** es la diferencia entre lo que en realidad se entrega y lo que los clientes perciben haber recibido (porque son incapaces de evaluar la calidad del servicio con exactitud).

6. La brecha de la **interpretación** es la diferencia entre lo que prometen los esfuerzos de comunicación de un proveedor de servicios (antes de la entrega del servicio) y lo que el cliente cree que esas comunicaciones prometieron.

7. La brecha del **servicio** es la diferencia entre lo que los clientes esperan recibir y sus percepciones del servicio que en realidad se les entregó.

Las recomendaciones para cerrar las siete brechas de la calidad del servicio son:

Brecha 1: la brecha del conocimiento.

Recomendación: conocer lo que esperan los clientes.

Se realizarán entrevistas y muestreos a los clientes que utilizan la aplicación. Existirá un sistema para que el cliente evalúe su conformidad respecto a la aplicación y los beneficios que obtiene de la misma.

Brecha 2: la brecha de los estándares.

Recomendación: establecer los procesos de servicio correctos y especificar los estándares.

Será necesario rediseñar los procesos en casos de ser necesario, tener planteado el esquema inicial de la aplicación y realizar las modificaciones de manera de asegurar la confiabilidad y la calidad del servicio al cliente. Comunicar el servicio adecuadamente y que sea medible la prestación del mismo. Calificación por parte del cliente.

Brecha 3: la brecha de la entrega.

Recomendación: asegurarse de que el desempeño cubra los estándares.

El personal a cargo del servicio, tendrá que estar atento a los estándares planteados, tecnología aplicada en el servicio de compra, y administrar correctamente la calidad ofrecida a los clientes.

Brecha 4: la brecha de las comunicaciones internas.

Recomendación: asegurarse de que las promesas de las comunicaciones sean realistas.

A la hora de comunicar el servicio, se prestará atención en transmitir la prestación del servicio sin exacerbar las posibilidades que plantea la aplicación.

Brecha 5: la brecha de las percepciones.

Recomendación: comunicar y hacer tangible la calidad del servicio prestado.

La idea es publicitar con ejemplos concretos de la aplicación, casos reales el uso del servicio.

Brecha 6: la brecha de la interpretación.

Recomendación: ser específico con las promesas y administrar la forma en que el cliente entiende el contenido de las comunicaciones.

Se consultará a un grupo aleatorio antes de la emisión de la promoción del sistema, cual es la interpretación que le da cada uno y verificar si se corresponde con la idea a la que se aspira.

Identificar en el transcurso de la puesta en marcha del servicio las primeras deficiencias que plantea el público objetivo. Identificar de igual manera lo que no es controlable.

Brecha 7: la brecha del servicio.

Recomendación: cerrar las brechas 1 a 6 para satisfacer las expectativas del cliente de manera consistente.

La brecha 7 es el resultado acumulado de todas las anteriores. Ésta se cerrará cuando se hayan resuelto las brechas 1 a la 6.

Alternativas de control.

Se propone establecer dos medidas adicionales de control tras su implementación:

Por un lado, identificar la cantidad de compras reales que se dieron por medio de esta aplicación para luego medir su evolución.

Adicionalmente, se buscará una calificación alta de la aplicación, superior al 75% por parte de las personas que utilicen dicha aplicación.

Capítulo 12. Finalización del proyecto

I. Conclusiones

En virtud del objetivo propuesto en el presente trabajo de aplicación, y considerando el respaldo teórico desarrollado para el análisis y diseño de la propuesta de valor, se exponen a continuación las conclusiones más importantes destacadas.

La utilización del modelo Canvas para el desarrollo de la propuesta de valor, respondió a un análisis integral del objetivo, ayudó a generar recomendaciones y especificaciones para obtener los lineamientos de la propuesta de valor, aportando las bases para el posible desarrollo de un modelo de negocios.

De la investigación realizada a partir de entrevistas y grupos focos, se concluye que crea y añade valor para el cliente, pero existen al mismo tiempo aspectos que pueden ser objeto de mejora, para obtener una propuesta más integral y sustentable en el tiempo.

Pensar en innovación estratégica es cambiar la forma de ver ciertos productos o conceptos existentes. Trabajar y pensar de una manera distinta, tratando de competir con elementos nuevos, pensando en los clientes, resulta beneficioso para el negocio. Uno de los factores del éxito es jugar de una manera completamente diferente a la de los competidores.

En esta aplicación se combinan información para la toma de decisiones, promociones de ventas, beneficios, redes sociales que interrelacionados crean una nueva herramienta poderosa de marketing. Pretende generar una innovación a partir de un producto o concepto ya establecido.

Generar ventas desde la tienda, con la tendencia creciente de compras online se está convirtiendo en un desafío, hay que entender que comprar online tiene una serie de ventajas que una tienda física jamás podrá ofrecer y a la inversa, por lo cual, con la propuesta no se intenta competir, sino llevar a la tienda física, algunos de los aspectos que valoran los clientes al compra vía internet, con los aditivos de concretar la venta viendo el producto, y percibiendo las sensaciones de compra que genera la tienda y es valorada por muchas personas.

Con esta herramienta se podría diversificar el marketing digital y establecer una nueva vía de comunicación con usuarios de productos y servicios. También podrá servir para hacer anuncios institucionales, de eventos y posicionar al establecimiento, como un lugar de innovación tecnológica, cuyo objetivo es mejorar la experiencia de los visitantes y dar opciones de buenas compras a las personas indecisas.

Actúa como una herramienta complementaria a los medios tradicionales digitales que existen y están en la práctica actualmente. Identificar e individualizar a los clientes, generando la posibilidad de dirigir contenidos en fechas importantes para ellos de acuerdo a sus preferencias.

II. ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Grafico 1. factores que inciden en el proceso decisional.....	11
Gráfico2. La empresa, datos de interes.....	31
Gráfico 3. Variables de influencia en los clientes.....	32
Gráfico 4. Roles de los clientes.....	33
Gráfico 5. Interacciones sociales.....	35
Gráfico 6.Evolución de internet en Argentina.....	36
Gráfico 7: Categorías de compra por genero.....	38
Gráfico 8: Formas de envío o retiro de la compra.....	39
Gráfico 9. Presencia de las app en el comercio.....	40
Gráfico 10. Valoración de los atributos por parte de clientes.....	40
Gráfico 11. Grupon resumen gráfico de su funcionamiento.....	44
Gráfico 12. Perfil del cliente.....	49
Gráfico 13. Contenido genérico de la propuesta de valor.....	52
Gráfico 14. Diagrama de flujo simple.....	54
Gráfico 15. Lienzo de la propuesta de valor.....	56

III. Bibliografía

- Alexander Osterwalder, Y. P. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Deusto.
- *Camara Argentina de Comercio Electronico*. (07 de 03 de 2018). Recuperado el 2018 de 08 de 10, de Camara Argentina de Comercio Electronico: <https://www.cace.org.ar>
- Christopher Lovelock, & Jochen Wirtz. (2009). *Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia. Sexta edición*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México, S.A.
- Dergarabedian, C. (03 de 08 de 2018). *www.iprofesional.com*. Recuperado el 02/11/2018 de 11 de 2018, de www.iprofesional.com: <https://www.iprofesional.com/notas/264583-internet-software-tv-tecnologia-comercio-electronico-ecommerce-novedades-tecnolgicas-novedades-tecnologicas-El-comercio-electronico-en-la-Argentina-crecio-52-durante-2017-y-ya-representa-el-13-del-PBI>
- Groupon. (03 de 12 de 2018). *Groupon*. Recuperado el 03 de 12 de 2018, de Groupon: <https://www.groupon.com.ar>
- Himmel, J. C. (2011). *Groupon, características y factores de éxito*. Buenos Aires.
- HootSuite Media, Inc.; INDEC. (14 de marzo de 2017). *Cuantos somos*. Recuperado el 20 de abril de 2018, de Observatorio de internet en Argentina: <https://inter.net.ar/#cuantos-somos>
- <https://www.latamclick.com>. (2017). Recuperado el 28 de 10 de 2018, de <https://www.latamclick.com>: <https://www.latamclick.com/estadisticas-comercio-electronico-2017-tendencias-2018/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing. 14 edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Lamb, C. W., Joseph F. Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing 11e*. Mexico DF: Cengage Learning Editores, S.A.
- Lambin, J. J. (1995). *Marketing Estratégico*. España: MC Graw Hill.
- Osterwalder, A., & Yves Pigneur. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Redacción La Voz. (15 de julio de 2012). *Los shopping y un cambio en la cultura*. Recuperado el 2018 de julio de 05, de <http://www.lavoz.com.ar/cordoba/shopping-cambio-cultura>
- Solomon, M. R. (2008). *Comportamiento del consumidor. Séptima edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Wikipedia.org. (05 de 11 de 2018). *Wikipedia.org*. Recuperado el 05 de 11 de 2018, de Wikipedia.org: <https://es.wikipedia.org/wiki/Groupon>