



# **COMERCIO ELECTRÓNICO EN ARGENTINA**

Investigación sobre los factores que influyen en la decisión de compra

**Alumno: Germán Patricio Godoy**

**Tutor: Dr. Domingo Sanna**

**UNIVERSIDAD DEL CEMA, NOVIEMBRE DE 2021**

## **Dedicatoria**

A Ana Karenina, por el apoyo y paciencia en estos 2 años de pandemia.

A mis compañeros de Maestría, por permitirme disfrutar al máximo de la cursada.

A mi familia, por el apoyo de siempre.

## **Agradecimientos**

Agradezco a Domingo Sanna y Romina Roger por su paciencia para contestar nuestras interminables preguntas.

A UCEMA por ayudarme en estos últimos meses, que han sido difíciles.

Por último, agradezco al Grupo Faro de Fundación Libertad por su apoyo económico indispensable para el cursado de este MBA.

# Índice de contenidos

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	7
<b>1 Introducción</b> .....	8
1.1 Contexto de la investigación.....	8
1.2 Objetivo general del proyecto .....	13
1.3 Objetivos secundarios del proyecto.....	13
1.4 Preguntas de investigación .....	14
<b>2 Marco Teórico</b> .....	15
2.1 Necesidades del Cliente .....	15
2.2 Buyer Persona y los 5 anillos .....	16
2.3 Modelos de Negocio .....	17
2.4 Marca – Aspectos a considerar .....	18
2.5 Gamification .....	19
<b>3 Metodología de la tesis</b> .....	21
3.1 Definición de avatar .....	21
3.2 Entrevistas personales .....	22
<b>4 Análisis de Datos</b> .....	27
4.1 Ideas fuerza .....	27

4.2	Cálculo del Chi Cuadrado.....	28
5	Conclusiones.....	31
6	Recomendaciones.....	35
6.1	Propuesta de modelo de negocio.....	35
6.1.1	Segmento de clientes.....	35
6.1.2	Propuesta de valor.....	35
6.1.3	Canales .....	37
6.1.4	Relación con el cliente .....	38
6.1.5	Modelo de ingresos .....	38
6.1.6	Recursos clave.....	38
6.1.7	Socios clave.....	39
6.1.8	Actividades clave .....	39
6.1.9	Estructura de costos .....	40
6.1.10	Canvas .....	41
7	Anexos.....	42
7.1	Desgrabaciones entrevistas .....	42
7.2	Mindmap.....	51
8	Referencias bibliográficas.....	52

## Índice de tablas e ilustraciones

<b>Tabla 1 - Participación del canal de comercio electrónico en países seleccionados .....</b>	<b>9</b>
<b>Tabla 2 - Buyer Persona.....</b>	<b>22</b>
<b>Tabla 3 – Resumen entrevistas buyer persona .....</b>	<b>23</b>
<b>Tabla 4 - Cálculo inicial Chi Cuadrado.....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 5 – Cálculo revisado Chi Cuadrado.....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 6 - Diagrama de Canvas .....</b>	<b>41</b>

## **Resumen Ejecutivo**

Las compras del supermercado no le resultan ajenas a prácticamente ninguna familia argentina. Sea en la granja de la esquina o en el hipermercado más prestigioso, es un proceso que implica tiempo, dinero, esfuerzo y, en algunos casos, algo de magia. El poder adquisitivo en Argentina baja y la inflación crece, llevando a que esas compras representen un porcentaje mayor de los ingresos.

Micropack es un distribuidor mayorista con más de 60 años de trayectoria y fuerte presencia en el interior del país. Dado el crecimiento del canal digital en el país y los planes de expansión del grupo, incorporar el canal de comercio electrónico parece ser una alternativa ciertamente viable.

En el presente trabajo, se utilizan técnicas de investigación para entender las características más importantes del segmento de clientes apuntado. Se realizaron entrevistas personalizadas para escuchar a los clientes y sus necesidades. Se utilizaron herramientas estadísticas para identificar las variables que más pesan en el proceso de compra. Finalmente, se sugieren alternativas para ofrecerle al cliente una propuesta de valor diferenciadora.

# 1 Introducción

## 1.1 Contexto de la investigación

### Comercio electrónico en el mundo

En los últimos años, el comercio electrónico ha incrementado su popularidad debido a la conveniencia y facilidad en el intercambio de bienes y servicios entre diferentes regiones del mundo (Thakur, 2021, p.11). El autor hace referencia al crecimiento del Comercio electrónico en años venideros debido a la ampliación del ancho de bandas de las conexiones de Internet, la penetración de los *smartphones* y los costos decrecientes del servicio.

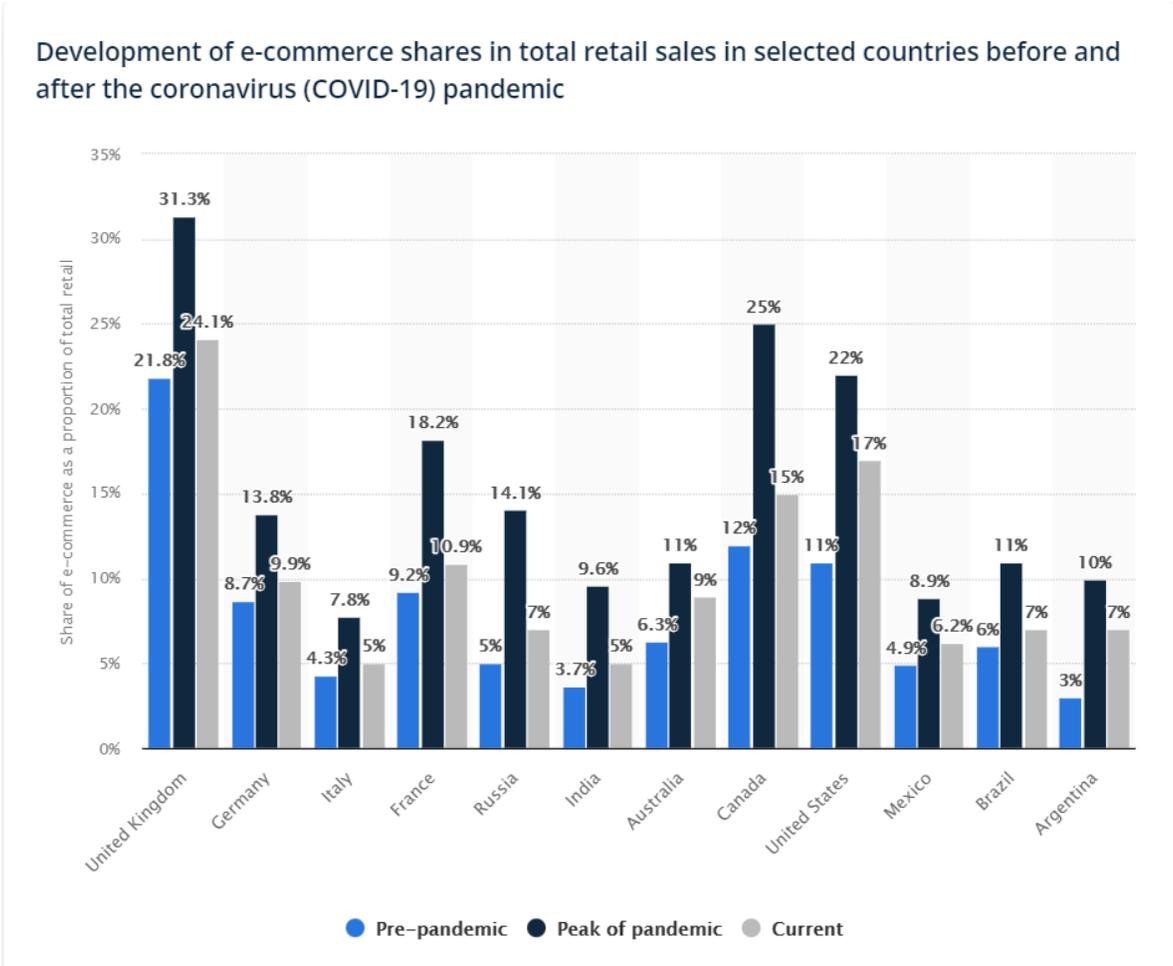
Dentro de los tipos de comercio electrónico más importantes se pueden destacar (Thakur, 2021):

- **B2B (*Business to Business*):** las ventas se realizan de empresas a empresas, con foco en el relacionamiento de alto valor.
- **B2C (*Business to Consumer*):** la empresa comercializa de manera directa con el consumidor final.
- **C2B (*Consumer to Business*):** en esta modalidad son los clientes los que ofrecen servicios o bienes a las empresas.
- **C2C (*Consumer to Consumer*):** las transacciones se realizan entre consumidores, a través de una plataforma brindada por un tercero.

Según un artículo de Daniela Coppola en el portal estadístico Statista, el Covid-19 continúa teniendo una influencia significativa en el comercio electrónico y el comportamiento de los consumidores digitales (Coppola, 2021). Como millones de personas se quedaron en casa durante el 2020 para contener la propagación del virus, los canales digitales se han convertido en la alternativa más popular a las compras en persona. En junio

de 2020, el tráfico mundial de comercio electrónico minorista se situó en un récord de 22 mil millones de visitas mensuales, con una demanda excepcionalmente alta de artículos cotidianos como comestibles, ropa, pero también artículos de tecnología minorista. En la ilustración se observa por país la penetración del comercio electrónico antes de la pandemia, en su pico y la situación actual.

**Tabla 1 - Participación del canal de comercio electrónico en países seleccionados**



En los primeros meses de la pandemia, tanto los estados como el sector privado han tomado medidas para aliviar los desafíos planteados al combatir el virus (WTO, 2020). Se brindaron servicios de datos a valores mínimos o sin costo y se disminuyeron los costos de

transacciones. El Covid-19 trajo a la superficie vulnerabilidades de ciertos sectores alrededor del mundo, pero a su vez ha marcado como una gran oportunidad de incrementar la cooperación internacional y el comercio de bienes y servicios de las pequeñas y medianas empresas.

### **Comercio electrónico en Latinoamérica**

Según un análisis de la consultora *Americas Market Intelligence*, el volumen del comercio electrónico para Latinoamérica excederá los USD 270.000 millones, y mostrará una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) de 30% hacia 2024, lo que implica que el volumen de 2024 será de USD 592.000 millones. (Lehr, 2021). Mientras que el comercio electrónico representó en 2019 al 6% del total de las ventas *retail* de la región, en 2020 la participación subió al 10% y se espera que para 2024 alcance el 14%, apalancado por el crecimiento de *fintechs* y billeteras virtuales con condiciones más flexibles que un banco tradicional, lo que elimina las barreras para una gran parte de los consumidores.

### **Comercio electrónico en Argentina**

El canal de venta digital en Argentina de supermercados minoristas muestra un crecimiento continuo, representando en 2019 el 1,7% de las ventas totales del mencionado rubro, cuando en 2018 y 2017 ese número representó 1,5% y 1,2% , respectivamente (INDEC, 2021). Por su parte, los autoservicios mayoristas alcanzaron un 0,7% de ventas por comercio electrónico en 2019, cuando en 2017 representaba el 0.4% de las ventas totales.

Estos valores se vieron modificados drásticamente debido a la pandemia, especialmente para los supermercados minoristas, donde el canal digital tuvo durante el 2020 una participación del 4%. Esta tendencia se mantuvo durante el primer semestre de 2021,

llegando a un 4,1%. Analizando los autoservicios mayoristas, el comercio electrónico sufrió una caída de participación durante 2020 (0,3%), aunque tomando valores del segundo trimestre de 2021 se observa la vuelta a la tendencia anterior, obteniendo un 0,8% de las ventas totales (INDEC, 2021).

Según un informe de la Cámara Argentina del Comercio Electrónico (CACE), en 2020 se sumaron al comercio electrónico en Argentina 1.284.960 compradores, sumando un total de 20.058.026 de compradores online (CACE, 2021). Dentro de este análisis se pueden encontrar los siguientes puntos clave:

- Entre las razones de la compra online se destacan la facilidad para realizar la compra, el tiempo que se ahorra y el hecho de poder comprar en cualquier momento
- No poder ver el producto antes de comprar y los costos de envío se plantean como las barreras principales a la compra online
- La compra *online* de alimentos y bebidas trepó del décimo lugar en 2019 al tercer lugar en 2020, influenciado por la pandemia.
- La búsqueda en aplicaciones móviles y sitios de Marketplace crecen como canal para compras online y fuentes de búsqueda de información; sin embargo, los sitios web aún son el canal más utilizado para la compra.
- 2020 mostró un crecimiento de 84% en la cantidad de órdenes de compra online y un 72% en cantidad de productos vendidos, comparado contra 2019

### **Conectividad en Argentina**

Según un informe de la Cámara Argentina de Internet, el 32% de los hogares de Argentina no cuentan con conectividad fija a Internet (Cámara Argentina de Internet, 2021).

Existe una penetración de Internet por hogar del 68% a nivel país, donde se aprecia un crecimiento del 2,8% anual tomando como período los últimos 5 años.

Existe una gran disparidad analizándolo por región. CABA tiene un 108% de penetración, mostrando más conexiones que hogares, mientras que 9 provincias aún no llegan al 50%. La velocidad de las conexiones va en aumento, representando en 2020 las conexiones de más de 20 Mbps el 52% del total de conexiones fijas.

### **Canasta básica, inflación y poder adquisitivo**

La situación económica y social de Argentina en el segundo semestre de 2020 se muestra complicada. Según datos del INDEC (INDEC, 2021) la pobreza en el país alcanzó el 42%, 6,5 puntos porcentuales arriba del 35,5% del mismo período de 2019, mientras que la indigencia subió de 8 a 10,5%. Para clarificar los términos:

- Pobreza: incluye a las personas que no llegan a cubrir la canasta básica total. Esta canasta incluye un conjunto de necesidades alimentarias y no alimentarias consideradas esenciales.
- Indigencia: incluye a las personas que no llegan a cubrir la canasta básica alimentaria.

El aglomerado con menor pobreza es CABA, con el 16,5% de personas debajo de la línea de pobreza.

Por otra parte, de acuerdo con un artículo del periodista Pablo Besmedrisnik, publicado en El Economista, el salario real de los trabajadores en Argentina registra una caída del 25% para el período 2012-2020 (Besmedrisnik, 2020). El salario nominal crece a un ritmo menor que la inflación, y como consecuencia el asalariado pierde capacidad de compra.

## **1.2 Objetivo general del proyecto**

Micropack es un distribuidor integral de alimentos secos y refrigerados, bebidas, artículos de bazar y limpieza, con más de 60 años de trayectoria en Argentina. La empresa trabaja como distribuidor mayorista y a su vez posee 3 supermercados propios en la ciudad de Rosario. Sus dueños están analizando actualmente explorar nuevos canales de venta.

Hoy en día resulta una obviedad que el canal de comercio electrónico crece año tras año. Este crecimiento adquirió mayor velocidad durante la pandemia, donde clientes que nunca hubieran hecho sus compras a través de Internet se vieron forzados a experimentar esta modalidad, comprobando así sus ventajas y bajos riesgos.

Queda planteado entonces el propósito de este análisis, orientado a la implementación del canal de comercio electrónico de la empresa Micropack en la región de CABA y Zona Norte de GBA. Esto se define de este modo desde la empresa, para no perjudicar las relaciones con los supermercados minoristas de la ciudad de Rosario donde la empresa es proveedor mayorista.

El objetivo primario de este trabajo es realizar un análisis para determinar que oferta de productos y servicios es relevante para la experiencia de usuario de los clientes, de manera tal de ofrecer una propuesta de valor diferenciada.

## **1.3 Objetivos secundarios del proyecto**

De manera tal de profundizar en dicho objetivo, se definen los objetivos secundarios:

- Evaluar si la propuesta de productos “mayorista” o en combo es atractiva para los clientes

- Analizar que variables de la experiencia de compra son prioritarias o mandatorias para el cliente
- Indagar sobre necesidades insatisfechas en los clientes actuales de plataformas similares

## **1.4 Preguntas de investigación**

En cuanto a las preguntas de investigación que respondan y estén alineadas a dichos objetivos, podemos encontrar:

1. ¿Cuáles son las necesidades de las familias numerosas cuando realizan sus “grandes” compras?
2. ¿Es el comercio electrónico un canal que satisface dichas necesidades?
3. ¿Están dispuestos a comprar en cantidades o combos para recibir descuentos atractivos?
4. ¿Qué variables de las formas de pago, envío y seguridad son obligatorias en la experiencia de compra?
5. ¿Existe alguna necesidad que las plataformas utilizadas actualmente no satisfaga de manera parcial o total?

Este trabajo tiene como finalidad responder dichas preguntas para lograr darle a la empresa un panorama más claro de cómo se ve una propuesta exitosa, en la visión del cliente, del proyecto mencionado.

## 2 Marco Teórico

### 2.1 Necesidades del Cliente

Revella (2015) sugiere que, en general, las empresas fallan a la hora de escuchar a los clientes, siendo esto fundamental para entender sus preocupaciones, metas y objetivos. El arte de realizar preguntas de profundización y escuchar atentamente a los clientes es la clave para descubrir su manera de pensar y sus motivaciones (pág. 17).

Según Revella (2015), no es suficiente desarrollar un Perfil de Cliente con información general sobre sus actividades en el tiempo libre, edad, nivel educativo, habilidades y roles. Dichos perfiles no ayudan a los especialistas en marketing a entender como el cliente piensa, al carecer de los detalles específicos que lo llevan a realizar la compra (p.32).

Keller (2008) afirma que la esencia de un marketing exitoso implica comprender necesidades y deseos de los clientes y las organizaciones, y diseñar productos y programas para satisfacerlos (p.48). Una empresa que posea una fuerte orientación al mercado se debe enfocar en comprender las necesidades de sus clientes y en desarrollar estrategias para atraer, satisfacer y mantener leales a los clientes objetivo (Best, 2007, p.141). Dentro de los factores fundamentales que explican las diferencias entre las necesidades de los consumidores se pueden destacar:

1. Factores demográficos: edad, niveles de ingresos, estado civil, lugar de residencia, ocupación, educación
2. Estilo de vida: actitudes, valores, intereses, actividades, posición política
3. Comportamientos de uso: tiempo y frecuencia de uso, cantidades, uso social.

Las necesidades del cliente se vinculan no sólo al producto o servicio que está adquiriendo, sino con todas las transacciones que se dan en torno a dicha adquisición (Kasturi Rangan, 2014, p.12). Para un cliente de supermercado a veces la calidad y la experiencia de compra pesan tanto como los productos a comprar. En un changuito puede haber una gran variedad de productos y cada uno de ellos tiene una identidad en la mente del consumidor, separados y de manera combinada. De igual manera, influyen el ambiente y la comodidad del local, y aspectos vinculados al servicio. Estas variables pueden orientan al cliente en términos de su percepción de la calidad y el precio que ofrece cada establecimiento.

## **2.2 Buyer Persona y los 5 anillos**

Revella (2015) se refiere a los *buyer persona* como arquetipos de compradores reales que permite a los especialistas de marketing la creación de estrategias para promover productos o servicios a potenciales clientes. Cuando estos arquetipos surgen de historias auténticas relatadas por compradores reales, mediante entrevistas individuales, es cuando se pueden comprender sus expectativas y los factores que las influyen (p.19).

Revella (2015) describe 5 anillos de *insight* de compradores que permiten entender el proceso de compra: las iniciativas prioritarias (*Priority Initiative*), los factores de éxito (*Success Factors*), las barreras percibidas (*Perceived Barriers*), el viaje del comprador (*Buyer's Journey*) y los criterios de decisión (*Decision Criteria*) (p.48). En el presente análisis se da foco a los 3 últimos.

Sobre las barreras percibidas, se indaga sobre la consideración de los compradores acerca de la alternativa de comercio electrónico, incluyendo experiencias desafortunadas de compra o resistencias internas a dicho canal. Mediante el análisis del viaje del comprador, se

comprende los actores involucrados y su capacidad de influencia, y el trabajo que realizan a la hora de evaluar opciones. Finalmente, se pueden identificar los atributos específicos de cada alternativa que los compradores comparan a través del *insight* de criterios de decisión (Revella, 2015, p.49)

## 2.3 Modelos de Negocio

Osterwalder (2010) se refiere al modelo de negocio de una organización como la razón fundamental de cómo la misma crea, entrega y captura valor (p.14). A fines de esta investigación, se considera al desarrollo del canal comercio electrónico del supermercado Micropack como un negocio distinto, con una propuesta de valor distinta.

El interés principal sobre trabajar con modelos de negocio es que a la organización le permite construir un lenguaje común, sobre el cual desafiar presunciones, innovar y crear estrategias alternativas (Osterwalder, 2010, p.15). Este modelo plantea nueve bloques sobre los cuales analizar dicho modelo:

- 1) Segmentos de clientes: una organización atiende a uno o más segmentos de clientes
- 2) Propuesta de valor: busca resolver los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades.
- 3) Canales: la propuesta de valor se entrega al cliente a través de canales de comunicación, de distribución y de ventas
- 4) Relaciones con los clientes: se establecen con cada segmento de cliente
- 5) Ingresos: flujos que resultan de ofrecer exitosamente la propuesta de valor a los clientes

- 6) Recursos clave: los activos necesarios para poder ofrecer y entregar valor
- 7) Actividades clave: acciones clave para que el modelo funcione
- 8) Alianzas clave: la red de proveedores y socios para que el modelo funcione
- 9) Estructura de costos: los costos totales incurridos para el funcionamiento del negocio

## **2.4 Marca – Aspectos a considerar**

Según Lane Keller (2008), el concepto de marca representa más que un nombre, símbolo, signo, término o diseño, cuya función es únicamente diferenciar productos o servicios de la competencia, sino que crea conciencia, reputación y prominencia en el mercado (p.26). Best (2007) afirma: “el nombre de marca proporciona una identidad al producto o servicio, al tiempo que le permite una rápida comprensión de sus beneficios básicos, sean éstos racionales o emocionales” (p.221).

La empresa Micropack no tiene una marca consolidada en la zona de lanzamiento de comercio electrónico. Esto puede configurar una desventaja competitiva al no tener notoriedad de marca (Best, 2007, p.90). Las marcas son importantes tanto para las empresas como para los consumidores según Keller (2008), ya que a los primeros le brinda señales de la calidad de la empresa y reduce los tiempos de investigación y riesgos, mientras que a los últimos le permite lograr asociaciones positivas y es fuente de ventajas competitivas y rendimientos financieros, entre otros aspectos positivos. (p.7)

Ries y Trout (1999) sugieren que se debe posicionar a la marca en la mente de los consumidores de manera tal que se diferencia positivamente de la competencia, centrándose en el comprador y no en el producto o servicio ofrecido, y en las percepciones de estos y no

en su realidad. Hoy en día, las marcas comerciales compiten por la atención de los consumidores y no solo son sus competidores de mercado directos lo que entran en juego aquí, sino con marcas de plataforma (Airbnb), marcas de idea (*#MeToo*) y marcas de persona (Kim Kardashian) entre otras (Swaminathan et al, 2020). Las empresas pueden considerar que las nuevas plataformas digitales los acercan a los consumidores, pero existen dificultades para ser percibidos debido a la sobreestimulación reinante, por lo que se debe ser creativo con el mensaje, construyendo una historia en conjunto que genere un vínculo afectivo (Sirkis, 2016)

Según Schmitt (2012), es importante entender la psicología del consumidor y sus distintas etapas y niveles de conexión con las marcas (p.8). La identificación, experimentación, integración, significancia y conexión con la marca son las etapas del proceso de relación entre marca y consumidor, donde este proceso se da en niveles que van desde una perspectiva utilitaria hasta una interpersonal y sociocultural. Batra (2019) sugiere que las marcas están vinculadas a extensas redes mentales de asociaciones que se forman a través de las interacciones de los consumidores con sus productos o servicios y sus comunicaciones. Estas redes mentales incluyen asociaciones relacionadas con la calidad y otros beneficios funcionales, pero también asociaciones simbólicas que expresan y reflejan la identidad del consumidor.

## **2.5 Gamification**

*Gamification* es un término que se refiere a la utilización de elementos de juegos electrónicos en contextos no propios de estos, según Werbach y Hunter (2012, p.26). Se utilizan elementos de juegos como desafíos, niveles, insignias, sistemas de puntos y

recompensas en sitios de Internet o aplicaciones de ejercicio o financieras. Las empresas consiguen mayor conexión y compromiso con los clientes, a la vez de obtener resultados de negocio satisfactorios (Werbach y Hunter, 2012, p.34).

Según Burke (2014), las soluciones de *gamification* no son únicamente una manera distinta de implementar un programa de lealtad de cliente, sino que permiten agregar valor a la oferta de producto y redefinir el proceso de contacto y soporte al cliente (p.54). Es clave en este sentido entender que valora el cliente para implementar este concepto a los puntos de contacto con el mismo.

Como innovación de producto, la gamificación se ha manifestado principalmente en aplicaciones de auto optimización, como rastreadores de actividad física con objetivos motivacionales, puntuaciones, competiciones y premios (Deterding,2019, p.1). Como innovación de procesos, se encuentra el aprendizaje gamificado, iniciativas de formación y contratación, sistemas de seguimiento y recompensa de ciertas actividades de los empleados en las organizaciones. De igual manera, se utiliza en programas de fidelización y lealtad del cliente, herramientas de *crowdsourcing* que utilizan gamificación para alentar la creación de contenido e innovaciones impulsadas por el usuario.

Como corolario, el objetivo de la *gamification* no es solo de disfrutar juegos, sino de lograr el compromiso directo o indirecto de los usuarios de la plataforma correspondiente a cada caso particular, y lograr un incremento en la lealtad de estos, por lo que debe ser hecho a medida de los mismos (Gu y Lee, 2021)

### 3 Metodología de la tesis

El presente trabajo se sustenta en técnicas cualitativas y cuantitativas para la recopilación y análisis de datos y para la elaboración de recomendaciones.

En primera instancia, se define un avatar representativo del *buyer persona*. Se tiene en cuenta el objetivo de la empresa Micropack de lanzar su comercio electrónico en CABA y la zona Norte del GBA, debido a las razones anteriormente detalladas y a su vez por su gran concentración de potenciales clientes en un área logísticamente reducida.

En base a este avatar se seleccionaron 14 personas a ser entrevistadas, con el fin de encontrar ideas fuerza o *insights* acerca del proceso de compra de alimentos y otros artículos para el hogar.

A través de las ideas fuerza, validadas por un análisis estadístico, se elabora una propuesta de valor recomendada en base a la herramienta Canvas (Osterwalder, 2010).

#### 3.1 Definición de avatar

En este trabajo se explora el *buyer persona* (Revella, 2015), ese arquetipo hipotético de cliente que, a pesar de ser ficticios, se definen con rigor y precisión. En el siguiente cuadro se detalla el *buyer persona* seleccionado. Existen otros potenciales perfiles, como pequeñas empresas, pero el trabajo se enfoca en el perfil con características masivas que van a permitir generar la escala suficiente para que el proyecto sea viable.

**Tabla 2 - Buyer Persona**

<p>GRISELDA</p> <p>“Otra vez tengo que ir al chino?”</p> 	<p>Trabaja remoto 2 días a la semana          Lleva a los hijos al colegio y al club          Los fines de semana se va de la casa          Le gusta cocinar casero          No le gusta manejar mas de lo necesario</p>
<p>45 años          3 hijos          Mujer          Casada          Nivel económico medio alto</p>	<p>Le gusta aprovechar su tiempo          Prefiere gastar su dinero en viajar          Quiere un estilo de vida sano y sin stress          Pone la mayoría de su energía en su trabajo y su familia</p>

### 3.2 Entrevistas personales

Estas entrevistas son realizadas a través de la plataforma Zoom, para su posterior desgrabación manual y conversión a archivos de Microsoft Word.

En el centro del concepto de *buyer persona* está el escuchar atentamente a los clientes y hacer preguntas exploratorias que permitan entender su *mindset* y sus motivaciones a la hora de realizar la elección de compra. El rol del entrevistador no es el de seguir un libreto rígido sino escuchar atentamente a cada palabra, alentando a los compradores a revelar que cosas vieron, escucharon e hicieron al momento de elegir una empresa y descartar otras (Revella, pág. 17, 61). En este sentido, podemos considerar a la compra del supermercado como de consideración media, dados los recursos de tiempo y dinero que se invierten en el proceso. Debido a esto, podemos considerar a las entrevistas como una herramienta potente para descubrir *insights* acerca de este proceso de compra (Revella, 2015, p.37).

**Tabla 3 – Resumen entrevistas *buyer persona***

Entrevistado	Background del entrevistado	Síntesis del entrevistado
<b>David Milone</b>	David tiene 43 años, es veterinario. Está casado con una veterinaria y tienen 2 hijos varones, uno de los cuales es celíaco. Solían vivir en Rosario, pero se mudaron a Arroyo Seco, localidad pequeña a 30 km de Rosario. En Rosario utilizaba Coto Digital para realizar las compras, cada 2 semanas. En Arroyo Seco no tiene oferta de supermercados grandes, de manera tal que realiza sus compras en almacenes, locales de cercanía. Tiene una casa grande sin restricciones de guardado.	No mira precios, no le cambia ahorrar 3 mil pesos. Mira mucho la calidad de los productos a pesar no darse grandes gustos. Es imprescindible comprar productos sin TACC para sus hijos, más allá de la marca. La experiencia E-commerce le resultaba cómoda, encontraba los productos con facilidad, sigue comprando todo en Mercado Libre. Compra carne y verdura en locales especializados, aunque en la página de Coto a veces lo incluía. Es de comprar packs grandes de leche larga vida.
<b>Cristian Di Cosco</b>	Cristian tiene 38 años, es Gerente de Logística en un laboratorio de Rosario. Está casado y tiene 3 hijos. Él va al supermercado y la mujer hace las compras en verdulería, dietética, carnicería y pollería. Le gusta ir al super, recorrer las góndolas y tentarse con productos. Ha ido variando entre supermercados mayoristas y minoristas. Intentan no comprar productos procesados, lo mínimo para salir del paso.	Le importa la calidad de los productos, pero también del lugar, la higiene y presentación. Prefiere calidad a cantidad, salvo en producto como papel higiénico. Prefiere elegir primeras marcas para asegurar calidad. Considera que la variedad de productos en Argentina es escasa y le gustaría ver más. En el sitio web ve que se mezclan los productos, hay desorden, la plataforma es ágil y amigable, y la compra se circunscribe a lo que necesita y conoce. El envío no tiene trazabilidad, te enteras de los faltantes cuando llega el pedido.
<b>Pablo Filandino</b>	Tiene 45 años, está en pareja y tienen un hijo de 20 años. Vive en el Talar de Pacheco. Tiene un emprendimiento. No le gusta ir cuando hay mucha gente, se cuida por el Covid. Le gusta comprar todo con el celular, ropa, electrónica, cosas de farmacia. Experimenta con aplicaciones nuevas como Wabi, que se utiliza para compras pequeñas.	Antes iba al Carrefour y compraba todo ahí, le gustaba su variedad. Hoy va al Coto y a Changomas utiliza tiendas especializadas para carne, verduras, frutos secos, comida para animales. Usa 2 supermercados si las cosas están más baratas. Intenta aprovechar los descuentos del banco. Cuando era chico se compraba todo marca, hoy para muchos productos mira las segundas marcas y las compra (salvo la Coca). El precio pesa, pero no es lo prioritario, no compra cosas desconocidas o que sabe que son malas. Se stockea de productos de higiene personal en Farmacity
<b>Diego Sporleder</b>	Tiene 40 años, está casado y tiene 5 hijos. Vive en Tortuguitas y es gerente de planta. Gasta hasta 80 mil pesos en compras de supermercado por mes. Tiene un podcast con su	Compra 1 vez por mes en Vittal las cosas de almacén, limpieza, higiene, cosas voluminosas. En otros supermercados de cercanía compra carne, verdura, quesos y cosas que haya olvidado. Trata de conseguir

	<p>hermano acerca de estilos gerenciales. Le gusta hacer asados los fines de semana, en la semana trabaja muchas horas.</p> <p>Ha probado compras tanto presenciales como online</p>	<p>precio, aunque tiene un límite inferior en calidad que no supera. Prueba cosas nuevas de bajo costo. No mira los días de descuento, prefiere ir al mayorista y prioriza la comodidad. No tuvo buena experiencia online, con cosas que no llegan, cambios no solicitados, mal las categorizaciones. Preferiría que lo llamen cuando falta algo.</p>
<b>Claudio Perez</b>	<p>Tiene 42 años, está casado y tiene 2 hijos. Vive en Colegiales, es gerente de zona de una automotriz. No tiene cochera en su edificio. Él se encarga de las compras, va solo al supermercado. Por su trabajo viaja mucho recorriendo concesionarios, por lo tanto, muchas veces va los fines de semana al supermercado</p>	<p>Hace una compra grande mensual en el supermercado, que se repite, la carne, verduras la compra en lugares del barrio.</p> <p>Intenta atar la compra a los días de las tarjetas. Para la carne y verdura pesa más la calidad y confiabilidad. Aunque va al super en auto se lleva solo lo de heladera, el resto lo envían a domicilio, desconfía de la cadena de frío. No disfruta de ir al super, pero le resulta más fácil encontrar y comparar productos que en el Online. Además, hizo la comparación y el online es más caro. La página no te compara productos de iguales características.</p>
<b>Ignacio Goyret</b>	<p>Tiene 40 años, está casado y tiene 3 hijos. Vive en Bella Vista, en una casa. Vivió toda la vida en el barrio y es muy apegado a la zona. Por su trabajo viaja mucho al sur del país. Amante del ciclismo, vivió parte de su vida fuera del país.</p> <p>Le gusta comprar online, pero es muy crítico de los envíos, utiliza los pick up point con Mercado Libre porque no es fácil coordinar los horarios.</p>	<p>No va más a las grandes cadenas de supermercado. Ha realizado comparativa de precios y le resultó mejor ir a tiendas de cercanía, a pesar de sacrificar variedad.</p> <p>Desconfía de las promociones de los supermercados. Solo a veces va a Carrefour y compra packs de 24 de leche larga vida.</p> <p>Además del precio, la atención es fundamental a la hora de elegir lugar de compra. No le importa si el lugar está limpio, no paga más por eso. Lo negativo es perder tiempo y pagar en efectivo, ahora empezaron a tomar Mercadopago. Asocia la compra online a la compra grande del mes.</p>
<b>Jimena Toma</b>	<p>Tiene 39 años, está casada con 2 niñas. Trabaja como jefa de marketing digital. Vive en Núñez. Ambos trabajan muchas horas, por lo que en términos de compra buscan comodidad, aunque le gusta comprar la verdura en la feria del GCBA.</p> <p>Hacen las compras los fines de semana.</p>	<p>En general el que va es el marido, pero coordinan en conjunto. Tienen un pizarrón donde anotan lo faltante. Van a Carrefour o Coto, les resulta fácil porque ya saben dónde están las cosas. Van en auto, porque cerca tienen Carrefour Express que no tiene variedad. Buscan precio y variedad. Compran cada 2 semanas, para no comprar de más. Carne y verdura compran aparte. Tiene lugar de guardado y un freezer grande pero no stockean mucho. Empezaron a ser más cuidadosos con el precio, pero les consume tiempo.</p>
<b>Martín Galván</b>	<p>Tiene 38 años. Es gerente de Producto en una empresa de insumos médicos. Vive en Palermo, donde</p>	<p>Son bastante ordenados con las compras. En general la mujer va al supermercado los días de descuento de Coto + Club La Nación y</p>

	<p>está rodeado de una gran variedad de hipermercados y supermercados. Está casado y vive en un departamento con su mujer y sus 2 hijos.</p>	<p>hace la compra grande. Él lo utiliza como plan recreativo, cuando vuelve cansado del trabajo, compra la carne, fiambres, pan, frutas. A veces van todos juntos en auto y hacen la compra grande. Miran mucho la variedad y la calidad.</p> <p>No le gusta comprar online, ni siquiera en MercadoLibre, no considera comprar lo del supermercado. Considera que en Argentina no es buena la experiencia</p>
<b>Janine Frend</b>	<p>Janine tiene 34 años. Está casada y tiene 2 hijos. Vive en San Isidro en una casa de planta alta. Es <i>influencer</i> en Instagram y Youtube y trabaja en marketing digital. Le gusta hacer planes divertidos los fines de semana. Con su marido recorrieron el mundo viajando y trabajando. Es una persona comprometida con el planeta y detesta los plásticos de simple uso.</p>	<p>Intentan tener un menú semanal en la casa, por lo que basan las compras en eso. Compran en el super lo de almacén, lácteos, limpieza en el super. Carne, milanesas, verduras, huevos y pollos de campo aparte. Disfruta ir en familia, hay carritos minis para los nenes que se divierten. Intenta usar las promociones de 2 al 70% pero no stockea a pesar de tener lugar. Le queda cómodo el Carrefour Market a pesar de resignar algo en variedad. Experimentó con el canal digital de Jumbo, no le gusta la cantidad de plástico que se usa y algunas descripciones son deficientes, aunque tiene mucha variedad</p>
<b>Julia Presta</b>	<p>Tiene 34 años, casada con 2 hijos. Trabaja en distribución en una automotriz de zona norte de PBA. Actualmente trabaja remoto en su departamento de San Isidro. Detesta ir al supermercado, prefiere ir a tomar algo con sus amigas o hacer ejercicio.</p>	<p>No va al supermercado porque tiene que cuidar a su bebé y su otro hijo. Le dedica tiempo durante su trabajo y utiliza el canal digital. La primera vez le resultó dificultoso armar el pedido, pero hoy simplemente repite el anterior. Hace una compra fuerte bimestral. Carne y verdura pide aparte. En productos como arroz y galletitas es precio, en vinos busca calidad. No mira promociones de bancos. Muy positiva experiencia de comercio electrónico en todo sentido.</p>
<b>Darío Mattei</b>	<p>Darío tiene 45 años. Está casado y tiene 2 hijos con su pareja, que tiene una hija de un anterior matrimonio. 5 personas total en la casa. Son del sur del país, pero actualmente viven en Nordelta. Es gerente de Relaciones Laborales en YPF. Tienen una casa grande que les permite stockearse de algunas cosas. Con los nenes " nada se echa a perder, todo se consume".</p>	<p>Su mujer se encarga de hacer una compra grande, quincenal en Coto Digital. Compran todo menos verduras, milanesas y pastas frescas. El disfrutaba de ir al super, pero con la pandemia dejó de ir mucho. A veces va para el asado del fin de semana. Le gustaba comparar más fácil, ver variedad, productos nuevos. Lo online no suplanta la experiencia presencial. Busca un equilibrio entre precio y calidad, los pañales baratos no sirven, para otros productos va por la marca si hay poca diferencia de precio, para "asegurarse" calidad. Usan la promo de HSBC con Coto.</p>

<p><b>Florencia Ramírez Cáceres</b></p>	<p>Está casada y tiene 2 hijos. Es gerente de Marketing en una multinacional. Vive en San Isidro en una casa grande. No le gusta cocinar, es de pedir mucho <i>delivery</i>. Trabaja muchas horas. No disfruta de ir al supermercado, lo hace por necesidad.</p>	<p>Hace las compras una vez por semana en un Carrefour Market, que tiene poca variedad. Compra cosas de dietética aparte y la pescadería por Rappi. Va en auto con bolsas reciclables, en 40 minutos lo liquida, compra siempre lo mismo. Hace un balance entre precio y calidad, compra segundas marcas y marcas del super. No pueden faltar las marcas de galletitas de los nenes. La compra online no fue buena, faltaban cosas del pedido y era difícil comparar. En pandemia llegaba muy tarde. Va los días de descuento de Carrefour.</p>
<p><b>Mariano Altobelli</b></p>	<p>Tiene 42 años. Vive en Don Torcuato. Está casado y tiene 3 nenas, aunque temporalmente son 7. Es gerente de ventas en una empresa de equipamientos médicos. La mujer se encarga de las compras del super y él compra la carnicería. La mujer tiene un emprendimiento y trabaja desde la casa.</p>	<p>Hacen una compra quincenal de leche, pan, verduras. Cada 45 días compran artículos de limpieza. Leche y jugo en polvo son alimentos críticos para las nenas. Para él lo importante es precio, para la mujer la calidad. Compran mayonesa Hellmans pero la leche más barata. Hacen una compra en mayorista de pasta de dientes, desodorantes y cosas para congelar. Algunos productos están fuera de stock. No mira mucho promos de bancos. Han comprado en Coto Digital, buena experiencia, pero la página es lenta, se cuelga. Le gusta ir y pasear al super.</p>
<p><b>Guillermo Ferrero</b></p>	<p>Guillermo tiene 37 años. Está casado y tiene 2 hijos. Vive en Boulogne en un duplex. Trabaja como Gerente de FordPass. Es familiar y le gusta jugar al futbol con amigos. La mujer vivió siempre en CABA y estaba acostumbrada a tener muchos negocios cerca. Hoy el super más cercano está a 15 cuadras.</p>	<p>Compraban online desde antes de la pandemia. Hace una compra grande por mes y ahí se stockean de elemento de almacén y limpieza. Compran algo de verdura y carne también. Han probado los canales digitales de Coto, Carrefour y Walmart. Eligen Coto por experiencia y promociones. Mala experiencia con Carrefour. Walmart tiene solo retiro en tienda.</p> <p>Hacen compras grandes de leche. Miran descuentos de Club La Nación, la promoción es lo más importante.</p>

## 4 Análisis de Datos

En esta sección se analiza la información recopilada en las entrevistas realizadas y su correspondiente validación estadística.

### 4.1 Ideas fuerza

Mediante la unión de todas las entrevistas en un solo documento, sin detallar datos del entrevistado ni otros elementos que puedan inducir a sesgos, se identifican las ideas fuerza con mayor relevancia. Estos *insights* ayudan a entender los factores de éxito, barreras percibidas, criterios de decisión y el proceso de compra de los clientes de supermercado (Revella, 2015, pág. 49).

Al analizar el documento unificado, se encuentran las siguientes ideas fuerza:

- Precio: tal vez el concepto más objetivo de los presentados.
- Variedad: diversidad de marcas y productos para elegir.
- Calidad: en general se refiere a la calidad de los productos, pero también se relaciona con el establecimiento de compra y su orden, limpieza, atención.
- Promociones: ligado a las promociones de bancos, programas de fidelización y descuentos en productos, generalmente comprando en cantidad.
- Comodidad: en esta idea fuerza pesan variables como el tiempo y la facilidad de realizar la compra.
- Distracción: la compra como plan de salida, individualmente o en familia, como diversión o disminución del stress.
- Comparación: la capacidad de poder comprender si el producto es caro o barato, de buena o mediana calidad, entre otros posibles análisis.

Se puede argumentar que las ideas fuerza “Precio” y “Promociones” se tratan de lo mismo; sin embargo, algunos entrevistados plantean descreer de las promociones de las grandes cadenas de supermercados y se enfocan a buscar un precio bajo constante, sea en cadenas mayoristas o negocios de cercanía.

Resulta de sumo interés entender la idea “Distracción” para el proyecto de implementación de un canal de comercio electrónico. Se debe analizar si es una variable donde se realiza un *trade-off* y se pone foco en brindar una mejor propuesta en otros aspectos, o si se puede agregar algún elemento atractivo a la plataforma online que intente sumar en este campo.

## 4.2 Cálculo del Chi Cuadrado

La prueba de Chi Cuadrado o  $X^2$  es una prueba estadística que permite evaluar hipótesis acerca de la relación entre 2 variables categóricas (Sampieri, pág. 318). En nuestro caso las variables son las ideas fuerza, la hipótesis nula  $H_0$  indica que las variables son independientes y, por consiguiente, la hipótesis  $H_1$  indica que las variables están relacionadas y no son independientes.

Se realiza el primer análisis de Chi Cuadrado, con las 14 entrevistas realizadas y las 7 ideas fuerza identificadas, donde:

- Grados de libertad: 78
- Nivel de confianza: 0,05
- Chi calculado: 61,83
- Chi teórico: 99,61

**Tabla 4 - Cálculo inicial Chi Cuadrado**

	Altabelli	Claudio Perez	Di Cosco	Ferrero	Filardino	Frend	Galvan	Goyret	Mattei	Milone	Presta	Ramirez Caerres	Sporleder	Toma	total
PRECO	2	1	0	1	5	2	0	6	1	2	2	2	5	2	31
VARIEDAD	1	0	2	0	1	2	1	0	2	1	0	2	0	1	13
CAUDAL	2	1	2	0	2	1	1	1	2	1	1	1	1	0	16
PROMOCIONES	0	2	1	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	22
COMODIDAD	1	2	2	2	2	1	1	3	3	2	3	2	2	1	27
DISTRACCIÓN	1	0	2	0	0	1	2	0	1	0	0	0	0	1	8
COMPARACIÓN	0	2	2	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	8
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>125</b>
	0,040147465	0,488032258	2,728	0,160043011	0,978342432	0,092903226	1,736	3,072774194	1,312021505	0,040147465	0,040147465	0,024114695	2,560645161	0,176172043	13,44949092
	0,101626374	0,832	0,640503497	0,624	0,09164497	0,886153846	0,101626374	1,248	0,453128205	0,101626374	0,728	1,209504274	1,04	0,226564103	8,284378015
	1,360285714	0,0005625	0,248909091	0,768	0,067846154	0,06125	0,012071429	0,187041667	0,140166667	0,012071429	0,012071429	0,020055556	0,06125	0,768	3,719581634
	1,232	0,248909091	0,452528926	3,578727273	0,221566434	0,032727273	0,478753247	0,005939394	0,005939394	0,043688312	0,043688312	0,215313131	0,328181818	0,002969697	6,8908323
	0,173375661	0,042814815	0,059501684	0,382419753	0,232501425	0,622962963	0,173375661	0,064222222	0,064222222	0,157502646	1,464380952	0,001613169	0,011851852	0,067604938	3,518349963
	0,680142857	0,512	2,385818182	0,384	0,832	0,2025	5,376571429	0,768	0,070083333	0,448	0,448	0,576	0,64	0,988166667	14,31128247
	0,448	4,3245	2,385818182	0,384	0,832	0,2025	0,448	0,768	0,070083333	0,448	0,448	0,312111111	0,2025	0,384	11,65751263
	4,035578072	6,448818664	8,90107956	6,281190037	3,255901414	2,100997308	8,326398139	6,113977476	2,11564466	1,251036225	3,184288158	2,358711936	4,844428831	2,613477447	61,8315279
GL=	78														
Chi-square		61,8315													
Chi-Crítico		99,6169													

Se cumple  $H_0$ , es decir que las variables tal cual están planteadas son independientes.

Se procede a realizar una selección de ideas fuerza y entrevistas que permita arribar a  $H_1$ .

Se eliminan algunos entrevistados que se alejaron en las entrevistas de las ideas fuerza más frecuentes, enfocándose más en otros temas como celiacía y la sustentabilidad y cantidad de bolsas no reciclables usadas en el comercio electrónico. Complementariamente, se eliminan ideas fuerza que resultaban poco definidas, como Calidad y Comodidad.

Con esta nueva selección, los datos son:

- Grados de libertad: 27
- Nivel de confianza: 0,05
- Chi calculado: 40,83
- Chi teórico: 40,11

**Tabla 5 – Cálculo revisado Chi Cuadrado**

	Altobelli	Claudio Perez	Di Cosco	Ferrero	Filandino	Galvan	Goyret	Presta	RamirezCaceres	Sporleder	total
PRECIO	2	1	0	1	5	0	6	2	2	5	24
VARIEDAD	1	0	2	0	1	1	0	0	2	0	7
DISTRACCIÓN	1	0	2	0	0	2	0	0	0	0	5
COMPARACIÓN	0	2	2	0	0	0	0	0	1	1	6
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>42</b>
PRECIO	0,035714286	0,297619048	3,428571429	0,321428571	0,720238095	1,714285714	1,928571429	0,642857143	0,257142857	0,720238095	10,06666667
VARIEDAD	0,166666667	0,5	1	0,166666667	0	0,5	1	0,333333333	1,633333333	1	6,3
DISTRACCIÓN	0,576190476	0,357142857	2,314285714	0,119047619	0,714285714	7,557142857	0,714285714	0,238095238	0,595238095	0,714285714	13,9
COMPARACIÓN	0,571428571	5,761904762	1,523809524	0,142857143	0,857142857	0,428571429	0,857142857	0,285714286	0,114285714	0,023809524	10,56666667
	1,35	6,916666667	8,266666667	0,75	2,291666667	10,2	4,5	1,5	2,6	2,458333333	40,83333333
GL=	27										
<b>Chi-square</b>		<b>40,8333</b>									
CHI-Crítico		<b>40,1133</b>									

Se cumple la hipótesis alternativa  $H_1$ , es decir que las variables tal cual están planteadas son dependientes.

## 5 Conclusiones

En base a los datos recabados en las entrevistas al perfil definido, se responden las preguntas de investigación planteadas al comienzo del trabajo.

### 1. **¿Cuáles son las necesidades de las familias numerosas cuando realizan sus “grandes” compras?**

Las familias necesitan garantizar la compra de alimentos de almacén, bebidas, elementos de higiene personal y de limpieza, entre otros. En la mayoría de los casos la compra de alimentos frescos como frutas, verduras y carne, u otros productos como frutos secos se realizan en negocios especializados. Esta compra se realiza con mayor asiduidad debido a las características perecederas de los productos. Se compra en otros negocios debido a una mejor calidad, mejores precios y mayor variedad.

Dicha compra grande debe responder a una ponderación óptima entre precio, calidad y variedad de los productos seleccionados, para lo cual se debe poder realizar comparaciones con facilidad, en una experiencia de compra donde prime la comodidad.

### 2. **¿Es el comercio electrónico un canal que satisface dichas necesidades?**

La oferta actual de comercio electrónico satisface parcialmente las necesidades mencionadas. Entre las barreras a la compra que los perfiles entrevistados marcaron, se pueden detallar:

- Dificultad para comparar precios y productos en las distintas plataformas

- Amplios horarios de espera al envío
- Omisión o mal reemplazo de los productos elegidos
- No suplanta el elemento de distracción o recreacional de ir físicamente a la tienda y poder tocar o encontrar productos nuevos.

La pandemia del Covid-19 ha llevado a probar obligadamente las plataformas online para algunos consumidores. Estas en ocasiones se han saturado y han brindado fechas de envío muy alejadas. Esta situación ha generado que, para aquellos que incursionaban por primera vez en el comercio electrónico desistan de utilizarlo.

Por otro lado, los consumidores que sí utilizaban las plataformas online han comprendido que esa situación era temporal y han valorado el servicio. A su vez, comunicaron como algo positivo la variedad de productos que muestran las plataformas, marcando que en las tiendas físicas no siempre se consiguen todos los productos.

### **3. ¿Están dispuestos a comprar en cantidades o combos para recibir descuentos atractivos?**

Los combos son aceptados para productos no perecederos, como elementos de limpieza, higiene personal o leches larga vida. En otros productos la aceptación es mucho menor, planteándose problemas sobre no llegar a consumirlos antes del vencimiento y, en algunos casos, por una cuestión de espacio de la vivienda.

Actualmente algunos consumidores entrevistados son clientes de autoservicios mayorista y ya compran en cantidades. Otros utilizan las promociones de 4x3, o segunda unidad del producto con 70% de descuento de los supermercados minoristas.

Como se menciona en el punto 1, una de las variables de la ponderación es el precio, con lo que si el combo es atractivo existirán clientes interesados en adquirirlos, siempre que los productos no alcancen su fecha de vencimiento dado el uso y la cantidad adquirida.

**4. ¿Qué variables de las formas de pago, envío y seguridad son obligatorias en la experiencia de compra?**

Con respecto a las formas de pago, se plantean como obligatorias las tradicionales como tarjeta de débito o crédito. Se considera como obligatorio también un rango horario reducido para el envío. No se plantean temas sobre la seguridad de los medios de pago, aunque existe desconfianza sobre la efectividad de la refrigeración de los productos con cadena de frío.

**5. ¿Existe alguna necesidad que las plataformas utilizadas actualmente no satisfaga de manera parcial o total?**

Las propuestas actuales no permiten realizar con facilidad:

- Comparación de productos de misma categoría
- Búsqueda de productos o categorías en general

- Guardado de la compra en proceso (se puede perder la compra parcial realizada)

También se mencionan mejoras posibles como notificar distintos avances en el envío, sugerir productos más tentadores en base a los gustos y ampliar las publicaciones con mejores fotos y detalles.

## 6 Recomendaciones

### 6.1 Propuesta de modelo de negocio

Un modelo de negocio define y detalla el fundamento por el cual una organización crea, entrega y captura valor (Osterwalder, 2010). Es el plano que permita implementar la estrategia a través de los sistemas, procesos y estructuras de la organización.

El autor define 9 pilares sobre los cuales construir el modelo de negocio, que se detallan a continuación.

#### 6.1.1 Segmento de clientes

Teniendo en cuenta que no existirá ninguna regla de negocio que impida alcanzar a la totalidad del mercado, se selecciona un segmento específico de clientes según el *buyer persona* definido. El segmento se define demográficamente como hombres y mujeres de entre 35 a 65 años, de CABA y Zona Norte de GBA, de segmento medio y medio-alto, con 2 o más hijos.

#### 6.1.2 Propuesta de valor

Utilizando como marco referencial las ideas fuerza y la información expuesta en el marco teórico, se recomienda una propuesta de valor basada en los siguientes pilares:

- “Precio bajo, compres mayorista o minorista”: sin duda uno de los factores más importantes de la compra es el precio. Por el lado positivo para Micropack, los clientes sienten que al comprarle a un mayorista ya están consiguiendo un precio menor que un supermercado tradicional. Como aspecto negativo, algunos clientes asumen que las propuestas mayoristas implican comprar todos los productos en grandes volúmenes.

Por lo mencionado, se propone trabajar en una nueva marca, exclusiva para CABA y Zona Norte y para el canal digital. Dicha marca debe transmitir la propuesta de valor efectivamente, tomando como pilares los precios bajos, plataforma sencilla de usar y envíos con trazabilidad (al estilo PedidosYa o Rappi)

- Variedad de marcas y productos, con foco en marcas de precios bajos y buena calidad relativa. En este punto se sugiere permitir a los usuarios del comercio electrónico dejar *feedback* sobre las marcas menos conocidas que comercializa Micropack, para generar mayor *awareness* y consideración de marca.

- Sitio web y aplicación móvil intuitivos y divertidos: bajo este pilar se pone como objetivo cubrir las ideas fuerza de Distracción y Comparación. Para cumplir dichas metas se sugiere crear una plataforma que simule las góndolas de supermercado, agrupando los productos similares como sucede en las tiendas físicas. De esta manera se permite una comparación rápida entre productos, posibilitándole al cliente realizar su evaluación precio-calidad.

Por otro lado, se debe incluir el concepto de *gamification* orientados a niños y adultos, para contribuir a la experiencia de compra. Hoy en día los sitios de comercio electrónico de Argentina se orientan a la transaccionalidad sin aportar mucho a la experiencia de usuario. En este sentido se propone utilizar un sistema que premie con puntos o porcentajes de descuento a los clientes que compartan sus marcas preferidas. A partir de una cierta cantidad de reseñas se debe dar insignias, lo que aumenta el compromiso del cliente, y a su vez dichas insignias brindan descuentos en los envíos. Llegando a la insignia superior, el cliente no abona más los envíos, un diferencial respecto a la competencia actual.

Otra propuesta es combinar los 2 conceptos de góndola virtual y *gamification*, “escondiendo” descuentos o productos de regalo dentro de los pasillos del supermercado virtual. Esto puede permitir que los padres hagan las compras con los hijos, ofreciendo una propuesta de compra alejada de la transaccionalidad.

Todas las alternativas que se implementen en el comercio electrónico deben realizarse bajo el concepto de “*A/B testing*”, es decir, experimentos controlados mediante iteraciones y comparaciones para evaluar las ideas rápidamente, con gran precisión y a bajo costo (Kohavi y Tomke, 2017)

### **6.1.3 Canales**

Esta sección se ocupa de evaluar como la empresa comunica y entrega al cliente la propuesta de valor.

**Venta:** los canales propuestos para la generación de la compra serán un sitio web y una aplicación móvil, al no contar la empresa con tiendas físicas en la zona seleccionada.

**Distribución:** se utilizará el envío a domicilio como manera exclusiva de entrega de productos.

**Comunicación:** se orienta a resolver los inconvenientes y reclamos vía sitio web o aplicación móvil, en la sección de Reclamos y Ayuda. De todas formas, se incorpora la atención telefónica mediante un 0810 como *backup* ante reclamos que no sean resueltos en el primer filtro planteado.

#### **6.1.4 Relación con el cliente**

##### **Adquisición de clientes**

Dado el tamaño de los competidores directos (Coto, Carrefour, Jumbo, entre otros) se debe generar una campaña publicitaria masiva en TV y radio para generar conocimiento de marca. En el mediano y largo plazo, se dará mayor foco a los medios digitales.

##### **Retención de clientes**

Se generarán campañas de email marketing y notificaciones *push* en la aplicación móvil con los packs mayoristas más atractivos de cada semana. A su vez, se generará un programa de fidelización, mediante el cual el cliente deja de pagar el envío hasta el año siguiente al alcanzar una cantidad de pesos en sus compras anteriores.

##### **Upselling**

Las estrategias para *upselling* de este tipo de compras pueden resultar limitadas, dado que la propuesta de valor recomendada tiene al precio como uno de los pilares. De todas maneras, se propone que, al momento de revisión de la compra, el comercio electrónico proponga algunos *upgrades* de producto a otros de valor superior.

#### **6.1.5 Modelo de ingresos**

La empresa recibirá ingresos por las ventas realizadas en el sitio web y la aplicación móvil. Los precios serán fijos, con descuentos por volumen o “combos”. Se evaluará agregar servicios o tiendas internas especializadas, cobrando un fee a cada proveedor.

#### **6.1.6 Recursos clave**

Los recursos clave para el desarrollo, implementación y operación continua de este proyecto se pueden categorizar como:

- Financiación de la inversión: la empresa cuenta con fondos propios para realizar el proyecto.
- Logística: la empresa tiene una dilatada trayectoria como distribuidora mayorista y cuenta con los recursos humanos y tecnológicos para realizar la distribución de las ventas realizadas. Sin embargo, se recomienda contratar un proveedor que optimice las rutas y permita seguir los pedidos en tiempo real con geolocalización, para lograr una mejor experiencia de usuario y reducir los tiempos de entrega. Empresas como QuadMinds proveen este tipo de soluciones.
- Gestión del canal digital: se propone contratar un proveedor especializado en comercio electrónico (Vtex), que tiene una plataforma que integra fácilmente sitio web, aplicación móvil y los sistemas internos de la compañía.

#### **6.1.7 Socios clave**

Se definen como socios clave a los proveedores de alimentos y bebidas de mayor volumen de ventas para Micropack, sumándose los nuevos proveedores del sistema de optimización de rutas y de plataforma digital.

#### **6.1.8 Actividades clave**

Para un desempeño óptimo del modelo de negocio propuesto, las actividades clave pueden detallarse como:

1. Desarrollo de marca
2. Desarrollo de un *pricing* para canal digital
3. Instalación y mantenimiento del centro de distribución en GBA
4. Integración entre sistemas internos y externos

5. Venta online de los productos
6. Envío a domicilio
7. Gestión posventa
8. Publicidad en canales convencionales y digitales

#### **6.1.9 Estructura de costos**

Dentro de los costos incrementales que incurre la empresa para el desarrollo del nuevo canal digital se mencionan:

- *Fee* del proveedor de la plataforma digital
- *Fee* del proveedor de optimización de rutas
- Gastos operativos del nuevo centro de distribución
- Nuevo equipo de comercio electrónico dentro del área de Ventas

## 6.1.10 Canvas

Tabla 6 - Diagrama de Canvas

MODELO CANVAS				
Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
<p>Proveedor de plataforma E-commerce</p> <p>Grandes cadenas de alimentos y bebidas</p>	<p>1. Desarrollo de marca</p> <p>2. Desarrollo de un pricing para canal digital</p> <p>3. Instalación y mantenimiento del centro de distribución en GBA</p> <p>4. Integración entre sistemas internos y externos</p> <p>5. Venta online de los productos</p> <p>6. Envío a domicilio</p> <p>7. Gestión posventa</p> <p>8. Publicidad en canales convencionales y digitales</p> <p><b>Recursos clave</b></p> <p>Know how logístico</p> <p>Plataforma E-commerce</p> <p>Fondeo propio</p>	<p>Precio bajo en compras grandes y pequeñas</p> <p>Variedad de marcas y productos</p> <p>Plataforma intuitiva y divertida</p>	<p>Adquisición: TV, Radio, pauta digital</p> <p>Retención: email marketing, notificaciones push</p> <p>Posventa: digital y 0800</p> <p><b>Canales</b></p> <p>Venta: canales digitales</p> <p>Distribución: envío a domicilio</p> <p>Posventa: digital y 0800</p>	<p>Familias con 2 o más hijos de CABA y Zona Norte GBA</p> <p>Segmento medio y medio-alto</p>
<p><b>Estructura de costos</b></p> <p>Costos centro distribución CABA</p> <p>Fee proveedor plataforma</p> <p>Nuevo equipo E-commerce</p>	<p>Ventas sitio web</p> <p>Ventas aplicación móvil</p>	<p><b>Fuente de ingresos</b></p>		

## 7 Anexos

### 7.1 Desgrabaciones entrevistas

*Pablo Filandino – El Talar de Pacheco – 45 años*

Con la pandemia ha cambiado un poco la metodología de compra, en cualquier momento, nosotros evitamos las colas o aglomeramientos, no vamos 7 u 8 de la tarde. Otra de las particularidades hoy es que intentamos aprovechar el día de ofertas o del descuento del banco. Otro tema que me pasa a mí y amigos es que vemos que intentamos elegir según las marcas. Cuando yo era chico, iba con mi papá era muy difícil elegir la segunda marca, era La Serenísima y hoy analizas la segunda alternativa y a veces hay mucha diferencia sabiendo que en algunos supermercados la segunda es tan buena como para la primera. La compra la planeamos así, vemos que necesitamos hoy y vamos. Veo el freezer y veo que me quede sin carne, pollo, carne picada, Paty, algo de eso. Vas al super y ves que la carne esta carísima, termino yendo a la carnicería y me compro cosas que no necesitaba, pero estaba en oferta. Ahora vamos los 2 al super, a veces no te dejan por el Covid.

Tema precio pesa, pero no es el prioritario, porque no termino comprando algo que desconozco o que sé que es malo. Algo que nunca baje es gaseosa, nunca accedo a la segunda marca. Hay ciertos productos que si o si compro marca. Por trazar un paralelo, si me tengo que comprar un par de zapas intentare que la marca que yo quiero comprar tenga un buen precio. Yo compro Coca, no tengo sustituto. Asado en familia o amigos es eso. La Manaos no la tomo ni que me la regalen. Pero hay otros productos, como te nombre La Serenísima, de chicos era ir a comprar esa marca, o como mucho Sancor. Ahora vas a buscar la marca de Coto, Carrefour.

Hay un super cerca que es ChangoMas, y comprábamos una larga vida que era buenísima y era mitad de precio, así que ahí íbamos por eso. Después en otro super terminamos comprando al mismo precio un pack de 12 de La Serenísima. Antes íbamos solamente a Carrefour, porque era el hiper más grande, tenía variedad y era cerca. Ahora no, carne compramos a Coto que es buena, ChangoMas tiene buenos precios y promociones con tarjeta. Verdulería es la del barrio que tienen la mejor calidad y precio. En el super hay verdura que no hay. Hoy el precio, y lo hablo con gente, hoy atacas mucho precio y siempre viéndolo con calidad. Antes ibas al super y comprabas marca, leche y yogur LS. Con mis viejos íbamos y llenábamos 3 changuitos y era todo marca. Ibas una vez al mes. Las alacenas explotaban. Y esto se profundizo el último año y medio.

Teniendo en cuenta la inflación a veces nos *stockeamos*, en Farmacity por ejemplo de shampoo, crema de enjuague, desodorante y también usamos el descuento del banco. Vos sabes que se mantiene el precio y al menos le ganas a la inflación y no tenés que comprar mes a mes esas cosas.

Hoy hacemos la compra con el celular, compramos ropa, todo. La pandemia empujó a que la gente no se acerque al super. Desde un fogonero que fui a retirar a Sodimac, todo. Hoy hasta los de Flores venden ropa por Internet.

Antes íbamos al Carrefour y comprábamos todo. Ahora vas a la pescadería, panadería, carnicería, verdulería, la comida para animales en un proveedor específico. A veces vamos a 2 supermercados. No veo que esto cambie a lo que era antes, con una compra unificada. Hoy con 5 bolsitas estamos, antes eran 2 o 3 changuitos. Hoy vas por Cabildo o Santa Fe y hay verdulerías con carritos, la gente compra ahí. Los frutos secos en las dietéticas. Todo se fue separando...

*Diego Sporleder – Tortuguitas – 40 años*

Nosotros en casa, yo voy al super en distintas etapas, la compra principal la hago 1 vez por mes en un mayorista, el Vittal, donde compro elementos de limpieza, papel higiénico, rollos de cocina, pañales para los chicos, galletitas, fideos, cosas voluminosas. Hago como una base, manteca, crema, todo lo básico que se necesita para el día a día. Después para verdulería, frutas, y carne o algo que no consuma regularmente o queso, (queso me compro la horma grande) eso lo compro en un super de cercanía. Que puede ser un chino cerca del barrio, a él le compro la fruta o verdura, lo que me haya olvidado, carne compro por ahí, y las cosas específicas para ir reponiendo voy al Walmart o al Carrefour.

No tuve buenas experiencias comprando online. De hecho, compré ahora que estuve con COVID. Compre y me vino cualquier cosa, la mitad de las cosas faltaron, otras vinieron de otra marca, no fue buena. El 85% de las cosas vinieron, pero yo no lo pude controlar porque no lo podía recibir. Después me fui dando cuenta que faltaban cosas y otras me cambiaron a otras marcas más berreta. No soy tan de marca, compro lo más barato dentro de lo razonable. Dulce de leche compro uno barato, pero no el más barato, me compro el Milkaut ponele. Cuando compre me pasó eso, ciertos productos donde si le veo la marca justo dio la casualidad de que me la cambiaron por peores. Justo otras cosas que quería y puse “poneme otra marca” no vinieron. Cuando voy presencial voy tomando yo la decisión en el momento y si veo que la marca me convence lo cambio y sino ya lo registro en mi memoria y lo compro en el chino o en otro lado. Puede pasar que algún producto no esté y vas a otro lado.

En casa somos 7, gasto entre 70 y 80 lucas por mes en las compras. Por eso trato de conseguir precio en las cosas que se consumen y tengo un límite inferior en calidad, hay un límite que no paso. Pero soy de probar marcas nuevas, sino me gustó no la compro por más barato que sea. Salvo en algunas cosas particulares como shampoo, sino mi mujer me reta que le queda mal el pelo, pañales hay ciertas marcas que no cumplen. Empiezo de abajo y voy subiendo hasta sentirme cómodo con lo que compro.

La cola es infumable. Hoy, y algunos super afuera lo hacen, pero debería haber algún sistema de más rápida liquidación. Y no auto *check out*, en Jumbo y Walmart está, y tampoco puedo ir con un changuito con una montaña de cosas, por lo menos como está diseñado acá, Si se pudiera pre-leer lo que estas cargando en el changuito sería más cómodo, ya tenés contabilizado lo que tenés, llegas, te controlan el ticket y listo, te ahorras un paso de volver a escanear todo. Con un RFID, un sensor en el changuito y te lo suma. Hay sistemas fáciles para hacer eso.

No le doy bola a los descuentos de tarjetas y eso. No voy al super un día porque haya descuento. Tengo amigos que hacen eso, compran los pañales en Timbaktu, no hago eso. Voy a lugares que sé que tienen buenos precios y trato de comprar lo que está en oferta o en promoción o que sé que está barato. Por eso voy al mayorista, sé que es un 20 o 30% más barato. Y en el mayorista cuando compras de a 3 o de 6 ya te hacen descuentos más grandes. Por ejemplo, en mayorista las leches no compro porque no tienen buen precio, voy a Carrefour o Walmart que tienen precios cuidados.

Carnicería compro algunas cosas, pero si hago un asado me voy a la carnicería. Chorizos a veces compro. Pan compro, leche no porque están caras. Nosotros en casa tomamos 2 litros de leche por día, es un consumo alto.

En la compra digital me hubiese gustado que, en vez de que tomen la decisión por mí, aunque sea más complicado, porque lo bueno de la compra online es que te queda registrado y no te tenés que mover. Pero si yo quiero detergente Magistral así y asá, pero si no lo tengo te mando un *feedback* de las cosas que no tengo y te sugiero 3 opciones, que sean el Ala, el Cif o nada, entonces ahí elegís, como que esté el *feedback* y que no tomen la decisión por vos. Eso le daría la vuelta de rosca, porque la gente no se engancha por en online. De lo que compre por lo menos tengo la decisión y el control.

Una cosa que quizás en la página que yo compre, Carrefour, no estaban bien las categorizaciones, buscabas detergentes, pero no se veía bien. Si estuviese mejor ordenado. Como esa sensación de ir paseando por las góndolas, y no tener de pensar si me olvide algo. Yo recorro todo el super y voy viendo y ahí me acuerdo y agarro. Tal vez simular de que paso por la parte de limpieza, y así. Eso sería una buena estrategia.

*Florencia Ramírez Cáceres – San Isidro - 35 años*

Hago las compras una vez por semana, en un super acá cerca. Después compro cosas de dietética por afuera y nada más. Pescadería por Rappi. Mucho *delivery* porque no cocinamos mucho. Voy yo, 40 minutos, compro siempre lo mismo, voy en auto con mis

bolsas reciclables. Compró verduras, las típicas, frutas solo banana, carne, lácteos, artículos de limpieza, artículos de almacén, congelados, shampoo, golosinas para los chicos, bebidas alcohólicas.

Voy a un Carrefour *Market*, que no tiene mucha variedad, pero está cerca, menos de 10 cuadras así que voy en auto. Odio ir, voy por necesidad. Tengo la tarjeta del super y voy los martes que hay descuento siempre.

A la hora de comprar hago una ponderación entre precio y marca, me fijo si hay Precios Cuidados, compro segundas marcas o mismo la marca del super. Nos complica la falta de variedad o de stock, por ejemplo, los chicos comen Chocolinas u Oreos, si no hay de las 2 me arruinas la semana. También que el lugar no es muy lindo y el tiempo de espera en la fila, según el horario.

Compré online, por teléfono y por Rappi. Por teléfono no hay chances de comparar nada, es hacer la lista y ya. Online me pasaba lo mismo, no podía comparar fácil y no llegaban la mitad de las cosas. Con el Rappi pasa más o menos lo mismo y hay mucho menos stock cargado. Y en pandemia llegaba muy tarde, de a 4 días. por eso dejé de pedir. También compre en el super de Mercado Libre, pero no me gusta, algo más caro y el monto de compra mínima era muy alto. En Rappi era 1000, en MeLi eran 3500.

*Cristian Di Cosco – Rosario - 38 años*

En mi casa tenemos bien definido los roles, por la naturaleza de cada uno. A mí me gusta mucho ir al super, comparar, ver distintas opciones. Me gustaba cuando estaba soltero y ahora también. A mi mujer le gusta ir a la verdulería, pollería, carnicería, esos negocios chicos. Así que nos dividimos de esa manera, yo hago las compras de supermercado, de todo

lo que no es diario, y Juli compra de lo que es semana a semana digamos. La planificación es bastante básica, tenemos una lista en la pared de la heladera, y a medida que vamos viendo que algo se acaba o llega a su punto de pedido lo vamos anotando. Cuando tenemos una lista considerable vamos al super, si es poco no se justifica por los costos fijos de traslado. Termino yendo 2 veces al mes. En general una de ellas incluye más elementos de higiene, jabón para la ropa, champú, desodorantes, repuestos para afeitadora, ese tipo de productos, y la segunda ya no tanto, más categorías de comestibles.

Desde el punto de vista de compras lo tenemos separado en categorías. compramos solo productos "secos", compramos productos de limpieza, lácteos, de higiene personal, fiambres, pero ni carnicería, pollería o verdulería. Ese tipo de cosas las compramos en los negocios especializados. Tampoco compramos congelados, por decisión personal no nos gustan los productos envasados. Por ahí tenemos alguno que otro para salir del paso por si se hace tarde, un medallón de pollo, pero preferimos comer alimentos frescos. Después de algunos años y con cambios de habito nos inclinamos más por alimentos frescos y caseros, no tan procesados.

Tengo en cuenta la calidad de todo, no solo del producto sino del lugar, la higiene del lugar, si está bien presentado, que se yo. Prefiero comprar menos de buena calidad que más de baja calidad. Excepto en productos donde no se justifica, un ejemplo muy claro es el papel higiénico. Hay papeles de calidad media aceptable que cumplan su propósito y no me da más satisfacción. En un queso, lácteo por ahí si prefiero elegir más calidad que precio, me agregan más valor a mí y a mi familia. Si tenemos que comprar un alimento envasado prefiero que sea de una primera marca porque tengo cierto prejuicio hacia las marcas más baratas que usan más conservantes. Leemos muchos las etiquetas, Juli hizo un curso de comidas

saludables y empezamos a entender como leer las etiquetas, ver el ingrediente principal y demás.

Un problema en Argentina es la oferta, la variedad de productos de una misma categoría es escasa, no tenés mucho para comparar. Un caso es los desodorantes, yo uso a bolilla, y hay en góndola no llegan a 3 marcas, dependiendo el supermercado. Me parece muy poca opción para un producto tan importante. Incluso hay desodorantes que ya no entran, yo usaba una marca "Fa" que no se consigue más. Ese me encantaba. La principal dificultad es poca variedad de cada categoría, y la otra es la información y los precios no siempre están claros, por ahí la etiqueta del precio no coincide con el producto en estantería.

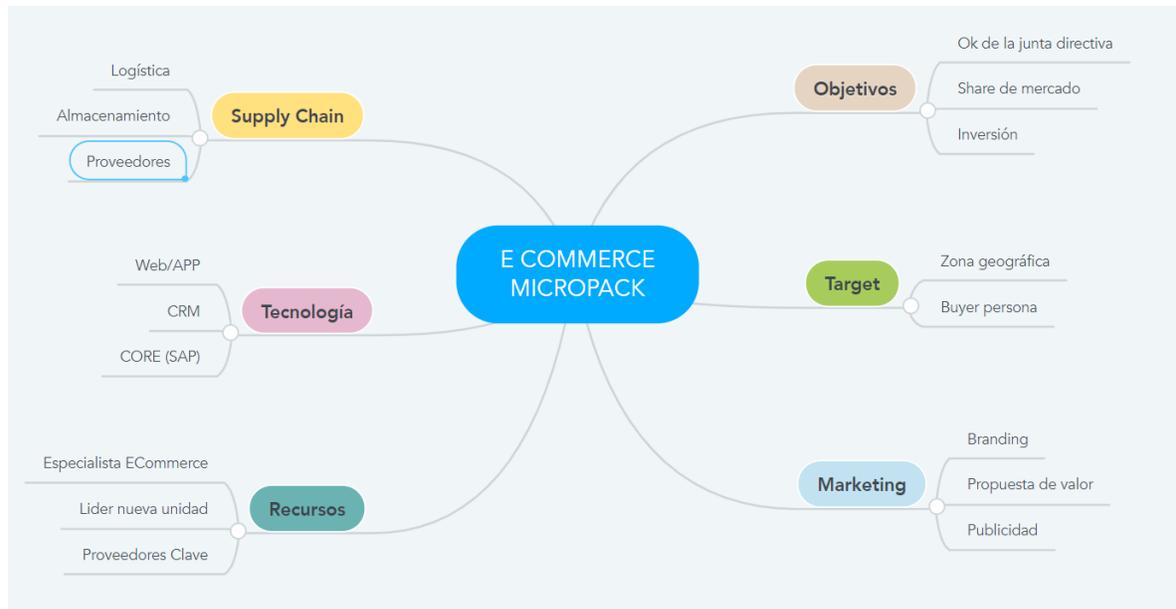
Voy variando los lugares de compra, no semana a semana, pero a través del tiempo. Antes iba mucho a Micropack, tenía buena variedad y precios razonables, después he ido mucho a Carrefour, después a La Gallega, no voy siempre al mismo. Las promociones de los bancos influyen. Por ejemplo, La Gallega tiene muy poca variedad de productos por categoría, no lo elegiría, pero con Billetera Santa Fe es tanta la diferencia que termino yendo ahí. sin embargo, el sector de quesería y fiambres me gusta porque podés elegir que los otros super que viene envasado y tienen pocas marcas. Si no fuera por la Billetera Santa Fe me iría a otro que tenga más variedad.

Pedí online varias veces en la pandemia más que nada, aunque antes también. Entre ir al super y pedir online prefiero ir. Soy de las personas que recorre todas las góndolas, de manera ordenada, es una actividad que la disfruto. Pero he hecho compras online por falta de tiempo. La interfaz es amigable, en general compre en Carrefour y Coto, pero son muy lentas

para cargar. Pongo leches y me ponen otros productos mezclados, la información esta desordenada, no es la misma experiencia que estar en la estantería. A veces no figuran bien las marcas, salen una o dos. están mezcladas las publicaciones de los productos. Mas allá de eso es amigable y ágil, no hay grandes dificultades. Si lo que me pasa con la compra electrónica es que me circunscribo a comprar lo que está en la lista, cuando voy al super veo productos que no me acordaba y necesitaba. Por ejemplo, para lustrar los zapatos, lo veo y digo “uh esto me vendría bien”, pero no lo anoté en la lista. En la compra online es exactamente lo que está en la lista. El sistema no te va sugiriendo cosas así que no crea nuevas oportunidades para darte otras cosas.

Tengo una crítica, por mi formación logística, tiene poca trazabilidad. Te dan para elegir un día y rango y nada más, vos estas esperando en ese rango enorme clavado en tu casa, esperando que llegue. No tenés información si el pedido esta arriba del camión, va a estar llegando a tal hora, eso se puede mejorar bastante. Y la segunda es que, si bien te dan para elegir de reemplazar el producto o no reemplazarlo, te enteras de eso una vez que te llegó, y en general es alta la tasa de faltante. La info online es bastante pobre.

## 7.2 Mindmap



## 8 Referencias bibliográficas

Akhtur (6 de Enero de 2021), Trends and Analysis of E-Commerce Market: A Global Perspective. *International Journal of Applied Marketing and Management*, 11- 21.

<http://publishingindia.com/ijamm/>

Besmedrisnik, P. (11 de Diciembre de 2020). *Economía*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2021, del sitio web de El Economista <https://eleconomista.com.ar/2020-12-el-ajuste-del-siglo-los-salarios-reales-caen-25-desde-2012-y-contando/>

Best, R. (2007). *Marketing estratégico* (4<sup>a</sup> ed.). Madrid. Pearson Educación.

Burke, B. 2014. *Gamify: How Gamification Motivates People to Do Extraordinary Things*. Abingdon-on-Thames, England. Routledge.

Cámara Argentina de Internet. *CABASE Internet Index*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2021 del sitio web de la Cámara Argentina de Internet: <https://www.cabase.org.ar/el-32-de-los-hogares-de-argentina-hoy-no-cuenta-con-conectividad-fija-a-internet/>

Coppola, D. (14 de Junio de 2021). E-commerce worldwide - Statistics & Facts.

Recuperado el 13 de Septiembre de 2021, del sitio Web de Statista:

<https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/#dossier-chapter5>

Deterding, S. (2019). Gamification in Management: Between Choice Architecture and Humanistic Design. *Journal of Management Inquiry*. 28(2) p. 131-136.

Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. y. (2006). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

INDEC (s.f.). *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2021, del sitio Web del INDEC <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-1-34>

INDEC (s.f.). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2021, del sitio Web del INDEC [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_02\\_2082FA92E916.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_2082FA92E916.pdf)

Kasturi Rangan, V. (2014). *Desarrollo y gestión de canales de distribución*. Harvard Business Publishing.

Kohavy R., Thomke S. (2017). *The surprising power of online experiments*. Harvard Business Review. Septiembre-Octubre, p.74-82

Lane Keller, K. (2008). *Administración Estratégica de Marca*. Ciudad de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Lehr, L. (21 de Julio de 2021). *Business Trends & Strategy*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2021, del sitio Web de Americas Market Intelligence: <https://americasmi.com/insights/gauging-the-impact-of-covid-on-latin-american-ecommerce/>

Osterwalder, A. y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Revella, A. (2015). *Buyer Personas*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Ries, A. y Trout, J. (1999). *Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. México: McGraw Hill.

Schmitt, B. (2012). The Consumer Psychology of Brands, *Journal of Consumer Psychology*, 22 (1), 7–17.

Swaminathan V., Sorescu A., Steenkamp J., O’Guinn T., Schmitt B. (2020). Branding in a Hyperconnected World: Refocusing Theories and Rethinking Boundaries. *Journal of Marketing*, 84(2), 24-46.

Werbach, K., Hunter, D. (2012). For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. Philadelphia, PA: Wharton Digital Press.

WTO (s.f.) Recuperado el 15 de Septiembre de 2021 del sitio web de World Trade Organization: [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/covid19\\_e/ecommerce\\_report\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/tratop_e/covid19_e/ecommerce_report_e.pdf)

Xue-ping G., Hyun-Seok L. (2021). Analysis of User’s Continuous Utilization of Social Apps Using the Model of Gamification. *Journal of Digital Convergence*. 19(1) p. 315-325

## Autorización

Autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en el Repositorio Institucional de la Universidad de la Biblioteca con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

Autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en el Catálogo en línea (acceso con usuario y contraseña) de la Biblioteca con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

Autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en la página web de la Universidad como Trabajo destacado, si el mismo obtuviese la distinción correspondiente, con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

Nombre y apellido: Germán Godoy  
DNI: 29920732  
Carrera: MBA  
Firma: 