



Universidad Nacional del Litoral
Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas
Mención: Dirección de Negocios

E-commerce: generando valor para el cliente.
Estudio de caso en el sector electrodoméstico argentino

Lic. María Agustina Altina

Directora: Mg. Graciela Kosiak de Gesualdo
Codirectora: Ing. Ivana Gaspoz

Santa Fe, 2017

*A mi mamá, María Alejandra Ledesma,
por transmitirme el amor y la cultura por el estudio*

Contenido

Resumen	7
Capítulo 1: Introducción.....	9
1.1 Objetivos.....	11
1.2 Metodología.....	12
Capítulo 2: La tecnología y su impacto en las estrategias empresarias.	13
2.1 Antecedentes históricos – revoluciones	13
2.2 La era de la Tecnología de la Información y Comunicación.	15
2.3 El impacto sobre las estrategias empresarias	16
Capítulo 3: Comercio Electrónico.....	24
3.1. El comercio Electrónico	24
3.1.1. Breve historia del comercio electrónico	26
3.2. Tipos de comercio electrónico	28
3.3. Particularidades del comercio electrónico	29
3.4. Modelos de negocios y tipos de presencia.....	32
3.5. Comercio electrónico en Argentina.	35
3.5.1. Factores de crecimiento	36
Capítulo 4: La tecnología y su impacto en la creación de valor para el cliente	41
4.1 Orientación al mercado.....	41
4.2 La satisfacción del cliente y la generación de valor.....	46
4.2.1 Valor para el cliente.....	52
4.2.2 La generación de valor en el mercado virtual	55
4.2.3 Las nuevas tendencias de valor en la WEB.....	59
4.2.4 Perfil del consumidor web.....	63
Capítulo 5: De La empresa, su web y su entorno.....	67
5.1 La sucursal virtual.....	70
5.2 La empresa en relación a su competencia. Benchmarking de las web de las principales cadenas de retail	74
5.3 Análisis comparativos de los sitios Web.....	75
5.3.1 Información disponible.....	75
5.3.2 Variedad, disponibilidad de productos y financiación	76
5.3.3 Plataforma tecnológica	77
5.3.4 Diseño de la página.....	78
5.3.5 Personalización	79
5.3.6 Sello de confianza	79
5.3.7 Satisfacción	80

5.3.8	Omnicanalidad	81
5.4	Análisis del proceso de compra	81
5.5	Diagnóstico del estado de situación actual de la página web SAME.....	82
5.5.1	Análisis de consultas y reclamos	83
5.5.2	Encuesta de satisfacción	84
Capítulo 6: Conclusiones y propuestas de mejoras		100
6.1	Conclusiones particulares para la empresa SAME.....	102
6.1.2	Fortalezas.....	103
6.1.3	Debilidades.....	104
6.2	Propuestas de mejoras	105
Bibliografía.....		108
Anexo		116
Información de Producto – Análisis comparativo		116
	VEGA.....	116
	BARI	118
	SAME	121
Comparativo análisis proceso de compra por empresa.....		123
	Cuestionario.....	128

Índice de Ilustraciones, gráficos y tablas

Ilustración 1: Revoluciones	14
Ilustración 2: Internet y la estructura industrial	21
Ilustración 3: Evolución del comercio electrónico	28
Ilustración 4: Ejemplo de modelos de negocios en la estructura de mercado	33
Ilustración 5: Tipos de presencia	34
Ilustración 6: Modelo de la calidad del Servicio.....	51
Ilustración 7: Elementos que crean valor para el cliente	54
Ilustración 8: Consultas/reclamos Atención al cliente SAME.....	83
Ilustración 9: Motivos consultas/reclamos	84
Ilustración 10: Medios de conexión utilizados	88
Gráfico 1: Usuarios de Internet en América Latina en 2016.	37
Gráfico 2: Acceso a Internet y conexión en el hogar Argentina 2015	38
Gráfico 3: Participación en las compras web según edades	64
Gráfico 4: Participación por género.....	85
Gráfico 5: Rango edades	86

Gráfico 6: Modalidad de retiro.....	87
Gráfico 7: Medios de pago.....	87
Gráfico 8: Información acerca de los productos.....	89
Gráfico 9: Variedad/Disponibilidad de productos.....	89
Gráfico 10: Filtros disponibles.....	90
Gráfico 11: Pasos para comprar.....	90
Gráfico 12: Seguridad.....	91
Gráfico 13: Información del estado de la compra.....	91
Gráfico 14: Cumplimiento plazo de entrega.....	92
Gráfico 15: Adecuación del producto a lo especificado.....	92
Gráfico 16: Política de cambio – personal de entrega.....	93
Gráfico 17: Información sobre garantía.....	93
Gráfico 18: ¿Ha realizado compras en un local físico de SAME?.....	94
Gráfico 19: ¿Cuán satisfecho en general está con la compra realizada en el mes de enero?.....	95
Gráfico 20: “Antes”.....	97
Gráfico 21: “Después”.....	99
Gráfico 22: Resultado índice de satisfacción.....	99
Tabla 1: Análisis comparativo de los mercados virtual y tradicional.....	31
Tabla 2: Evolución del comercio electrónico en Argentina.....	35
Tabla 3: Orientación al mercado – comparativo de autores.....	45
Tabla 4: Dimensiones del desempeño de un sitio web.....	56
Tabla 5: Cantidad de sucursales por provincias.....	68
Tabla 6: Ventas Web por categorías.....	69
Tabla 7: Crecimiento porcentual interanual ventas web.....	70
Tabla 8: Cantidad de puestos de trabajo por tipo de local.....	71
Tabla 9: Participación por provincia en las ventas web de SAME.....	72
Tabla 10: Participación medios de pago en las ventas web.....	72
Tabla 11: Participación formas de pago.....	73
Tabla 12: Composición de ventas por edades.....	73
Tabla 13: Participación modalidad de retiro.....	74
Tabla 14: Información disponible.....	76
Tabla 15: Comparativo de categorías y financiación.....	77
Tabla 16: Comparativo de categorías y financiación.....	78
Tabla 17: Sello de confianzas utilizadas.....	80
Tabla 25: Ayúdanos a mejorar.....	81

Tabla 19: Ficha técnica.....	85
Tabla 20: Distribución de la muestra por provincia.....	86
Tabla 21: Financiación.....	88
Tabla 22: Distribución por importe de compra.....	88
Tabla 23: ¿Cuán satisfecho está en relación a la información suministrada sobre el estado de su compra?	92
Tabla 24: Principales motivos de compra	93
Tabla 25: ¿Cuán satisfecho en general está con la compra realizada en el mes de enero?	95
Tabla 26: Análisis estadístico variables “antes”	96
Tabla 27: Análisis estadístico variable “durante”	97
Tabla 28: Análisis estadístico variables “después”	98
Tabla 29: Resumen conclusiones	102

Resumen

Esta tesis aborda como temática, la generación de valor para el cliente a través de la plataforma de ventas web en una empresa dedicada a la venta de electrodomésticos.

El comercio electrónico es uno de los componentes de la nueva economía o de la economía digital. Actualmente, comprende actividades muy diversas, como el comercio electrónico de bienes y servicios, el suministro en línea de contenidos digitales, la transferencia electrónica de fondos, la prestación de servicios en línea (on line sourcing) la comercialización directa al consumidor o los servicios posventa.

El comercio electrónico es un concepto dinámico. En sus orígenes se lo relacionaba a la compra por medios electrónicos mientras que las definiciones más modernas lo vinculan con cualquier actividad comercial que se realice en la red independientemente de donde se concluya la operación. El e-commerce lejos de remplazar al comercio tradicional, lo complementa.

En este contexto de evolución, el comprador también cambió. El cliente digital, por medio de su participación colaborativa, modifica la forma en que las empresas se relacionan con él y provoca nuevas tendencias en la generación de valor. Las empresas ya no son vistas como ellas dicen ser; el nuevo cliente valora a las empresas a través de las opiniones y comentarios de otros compradores. El cliente digital exige una personalización en el trato, requiere de ubicuidad y temporalidad en la atención, demanda que se comprendan de forma proactiva sus necesidades.

El cliente 2.0, está altamente comunicado, relacionado y busca moverse libremente entre todos los medios existentes. La complementariedad de los negocios físicos y virtuales, nace como respuesta a este cliente, que exige la misma experiencia independientemente del canal o del medio que utilice para llevar adelante sus compras.

La participación en el comercio electrónico, no es una opción que las empresas puedan tomar; la decisión es cómo hacerlo.

Para abordar la problemática planteada, se realizó un análisis exploratorio de datos secundarios y se utilizó la técnica de observación de sitios web de cadenas de retail. Además se realizó una investigación de tipo descriptiva con aplicación de una encuesta on-line a clientes web de SAME, para identificar sus hábitos de compra y nivel de satisfacción.

Las conclusiones alcanzadas permiten identificar las fortalezas y debilidades del canal web y proponer las acciones tendientes a potenciar las primeras y contrarrestar las segundas. La trayectoria de SAME en el canal tradicional le facilita el camino en el mundo virtual, su proceso de compra resulta sencillo para el cliente y la financiación que ofrece es valorada por el consumidor. Sin embargo, la información disponible de los productos como los filtros que ofrece no resulta adecuada, como así la información suministrada

durante el desarrollo de la compra. Además, el cumplimiento de los plazos pautados para la entrega del producto evidenció bajo valores de satisfacción, principalmente en lo respectivo a envío a domicilio.

En definitiva el canal de e-commerce de SAME debe introducir cambios tanto en el diseño de su página web como en sus procesos de soportes internos para profundizar la complementariedad de los canales de ventas y permitir a la empresa beneficiarse del comercio electrónico.

Capítulo 1: Introducción

Esta tesis aborda la temática del comercio electrónico y la generación de valor para el cliente a través de la plataforma de ventas web en una empresa dedicada a la venta de electrodomésticos.

SAME, es una empresa familiar del interior del país, que tiene sus orígenes en la década del 30, cuando un artesano decide abrir un taller dedicado a la reparación de radios. Con el advenimiento del desarrollo industrial, en 1963, padre e hijos, deciden ampliar el negocio original, incorporando la comercialización de algunos electrodomésticos y el ensamble y reparación de televisores. **A partir de entonces se inicia un proceso de crecimiento y expansión, en una primera instancia de forma local, posteriormente regional hasta alcanzar una cobertura de nivel nacional.**

A lo largo de la historia de SAME, diferentes alianzas estratégicas posibilitaron su expansión. Pueden destacarse las realizadas durante fines de los 80, y los años, 2008 y 2011. En la década del 80, con el objetivo de convertirse en la red de artículos del hogar más grande del país, SAME, junto con otras dos empresas familiares ubicadas en distintos puntos geográficos del país, conforman una red nacional para la comercialización de electrodomésticos.

Esta Red, tenía como fin potenciar el poder de compra y la presencia geográfica de las tres empresas. Para ello, unifican la imagen corporativa, las compras de mercadería y centro de almacenamiento y comienzan a operar bajo la misma marca. El acuerdo, implicó además, la determinación de un convenio geográfico de exclusividad, en el que se delimitó el área de cobertura de cada una.

En el año 2008, finaliza el pacto establecido en los ochenta, ante lo cual, comienza un nuevo proceso de expansión territorial, abarcando espacios antes exclusivos de las otras empresas. En marzo del 2011, con la intención de expandir sus mercados hacía la Capital Federal y de reposicionarse frente a los consumidores, SAME junto con un socio, adquieren una tercera empresa. Esta adquisición, implicó el cambio de la marca a utilizar en los salones de ventas. El objetivo fue que el consumidor dejara de percibirlos como una marca que vendía artículos para **el hogar** por otra, más próxima a las tendencias tecnológicas; confort y el entretenimiento.

Por otro lado, la adquisición lograda en 2011 permitió introducirse en la nueva economía digital mediante la absorción de una sucursal virtual con una base de 220.000 usuarios registrados, concebida como una plataforma 100% e-commerce. Es a partir de este momento cuando la empresa comienza a comercializar sus productos por Internet, dado que hasta entonces, solo poseía presencia en la web por medio de una página

corporativa, en donde se informaba localización de las sucursales y sus horarios de atención.

El canal web es incorporado a la estructura comercial de la empresa como una nueva sucursal, es decir, como un local de ventas adicional. Durante el año 2012, a partir de una evolución favorable en las ventas del canal, la empresa invierte en mejorar la funcionalidad de la página web y de manera conjunta con su lanzamiento, en enero del 2013, comienza a generar acciones específicas de marketing, que no fueron replicadas en las sucursales físicas.

Para mediados de 2013, la sucursal se posicionaba dentro de las diez mejores del país, alcanzando en diciembre del 2013 el primer puesto luego del estallido de ventas generados por la participación de la empresa en el segundo Cyber Monday¹ realizado en Argentina.

El volumen de ventas alcanzado de diciembre de 2013 demostró el potencial del canal, la gran cantidad de promociones generadas y la adhesión de los clientes a las mismas, permitió superar las estimaciones de ventas proyectadas. Este crecimiento no esperado, puso en evidencias algunas limitaciones de la página web que generó ciertos conflictos con clientes, lo que se entiende, puede perjudicar la imagen de la empresa.

Ya en el año 2001, Porter afirmaba que las empresas no deben preguntarse si deben participar o no del comercio electrónico, si no, cómo deben llevar adelante esta presencia. La aparición de este nuevo canal, no es más que la forma que encontró el mercado para dar respuesta a las necesidades de los clientes, de acortar sus tiempos y de realizar compras de manera más cómoda, según manifiesta Jebson (2013), en la presentación del informe anual de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). No participar de este “boom”, es igual a ceder ventas y por lo tanto participación de mercado.

“Los avances tecnológicos experimentados por las telecomunicaciones han inspirado formas comerciales alternativas a las tradicionales, en el sentido que la venta ahora, puede realizarse sin el contacto personal entre vendedor y comprador” (Izquierdo, Guitierrez y Escudero, 1998, pag 1). Podría decirse que el comercio electrónico, es una evolución de la venta por catálogo y telefónica. Sin embargo, como toda nueva atracción, tiene consumidores innovadores que fomentan su desarrollo y tradicionales que aún no perciben sus beneficios.

¹ El término “CyberMonday” es un neologismo inventado por Shop.org, parte de la *National Retail Federation* de los Estados Unidos. Fue utilizado por primera vez dentro de la comunidad de comercio electrónico durante la temporada navideña de 2005. En Argentina nace como iniciativa de los socios de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico que trabaja para acelerar el crecimiento del comercio electrónico en el país.

En el caso de Argentina, el comercio electrónico atraviesa períodos de importante crecimiento, según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2013), el promedio de incremento interanual del comercio electrónico en el país, ha sido en los últimos 5 años del 43%. Si se considera el año 2013, la facturación de este canal alcanzó los 24.800 millones de pesos (excluyendo IVA), marcando un incremento del 48,5% con respecto al 2012.

Las cifras anteriores ponen en evidencia, la importancia que este canal ha adquirido en el país en los últimos años. Las tasas de crecimiento demuestran que el sector no ha llegado todavía a su madurez si se considera que el índice de incremento en países con mayor desarrollo es del 19%, mientras que en Argentina del 43%, poniendo en evidencia que la frontera de posibilidades no ha sido aún alcanzada. (Rosendo, 2012)

En mercados cada vez más estandarizados, el descubrir las necesidades del cliente y encontrar mejores formas de solucionarle los problemas, permite desarrollar una ventaja competitiva y diferenciarse de la competencia. En la economía actual, es necesario formular estrategias que capten y retengan clientes a largo plazo. Para hacer esto efectivo, es preciso que las empresas se preocupen por entender muy bien a sus clientes, incluidas sus motivaciones, comportamientos, necesidades y deseos.

Para poder beneficiarse de las potencialidades del sector se considera que detectar los atributos valorados por los clientes para el canal de ventas virtual, permitirá desarrollar un soporte que aporte valor para los mismos generando relaciones de largo plazo mutuamente beneficiosas.

Los conflictos a los que tuvo que enfrentarse SAME en 2013 luego del estallido de ventas de su sitio web, puso en evidencia que ciertos procesos internos no se ajustaban a las promesas realizadas a los clientes, con la consiguiente generación de insatisfacción.

El presente trabajo pretende desde una óptica de la oferta y complementariamente, validando con las opiniones de los clientes, buscar mejoras que permitan disminuir la brecha entre los servicios ofrecidos por la empresa y el nivel de satisfacción del consumidor- valor percibido por la compra.

1.1 Objetivos

Conocer el funcionamiento del canal de e-commerce de SAME y detectar los atributos valorados por los clientes, de manera de optimizar su desempeño generando valor para los mismos.

Objetivos específicos

- Conocer las particularidades del comercio electrónico y sus efectos en las estrategias comerciales.

- Conocer la evolución, situación actual y perspectivas del comercio electrónico en Argentina.
- Indagar sobre la oferta y política web de las principales cadenas de electrodomésticos en Argentina.
- Describir los hábitos de compras de las personas que utilizan el canal de comercio electrónico para compras de electrodomésticos.
- **Analizar el perfil del consumidor web de SAME y los atributos valorados por los mismos.**
- Diagnosticar el estado de situación actual de la página web SAME.
- Proponer mejoras del portal en función de los atributos de valor detectados.

1.2 Metodología

En una primera etapa, se realizó de un estudio de investigación exploratorio para conocer la evolución y nuevas tendencias en comercio electrónico. Para lo cual, se recurrió a información secundaria externa, publicada en revistas especializadas, centros educativos, cámaras empresariales e información secundaria interna de indicadores comerciales de la empresa bajo estudio.

En una segunda etapa, se llevó adelante un análisis cualitativo mediante la técnica de observación de los sitios web de las principales cadenas de retail. **Para ello, durante el mes de octubre de 2016, en tres días consecutivos, dedicando dos horas por día a cada compañía, se navegó por los sitios y se extrajeron conclusiones en base a una guía elaborada tomando como referencia el marco teórico.**

Finalmente, se aplicó investigación de tipo descriptiva para identificar los hábitos de compra de clientes web de SAME como así los atributos valorados por ellos. Para lo cual, se trabajó con información primaria generada mediante la realización de encuestas. La segmentación de la población bajo estudio, se realizó mediante las variables de categorización de edad, zona geográfica, sexo y modalidad de compra. Para la elección de los casos, se trabajó con un método de muestreo no probabilístico por conveniencia utilizando la zona geográfica como referencia de forma que la muestra cuente con un número de casos acorde a la participación que cada provincia tiene en el total de las ventas de la empresa SAME.

Capítulo 2: La tecnología y su impacto en las estrategias empresarias.

2.1 Antecedentes históricos – revoluciones

Según la Real Academia Española, la palabra Revolución, del Latín *revolutio* “una vuelta”, significa cambio rápido y profundo de cualquier cosa. En la historia económica éste término, ha sido utilizado para hacer referencias a los cambios generados en la vida económica, social, política y cultural, por la irrupción de nuevos métodos o técnicas de producción. Se hará referencia a las distintas revoluciones industriales que atravesara la historia de la humanidad para llegar hasta la que hoy se conoce como la tercera revolución industrial o revolución tecnológica, según sea el autor que se consulte.

En el caso de la primera revolución industrial la se puede establecer a lo largo de la segunda mitad siglo XVIII² en Inglaterra. Según Landes (1979), la revolución industrial debe entenderse como una serie de innovaciones tecnológicas que, al sustituir la destreza humana por la maquinaria y la fuerza humana y animal por energía mecánica, provoca el paso desde la producción artesanal a la fabril, dando así lugar al nacimiento de la economía moderna. La industria textil fue el primer motor de cambio y el carbón el insumo predilecto de éste período histórico.

El uso de las máquinas continuó evolucionando hasta ubicarnos en la segunda Revolución Industrial, aproximadamente entre 1870 y el 1913, y con países protagonistas de Europa Occidental, Alemania principalmente, Estados Unidos y Japón. Esta segunda fase, se centró en el desarrollo de la industria química por medio de la utilización de nuevas fuentes de energía, como ser la electricidad y el petróleo, la aparición de mejoras en el transporte, por medio de los buques y locomotora a vapor y desarrollo del avión y en los medios de comunicación, por medio del teléfono y la radio.

Entre la primera y segunda revolución industrial, los avances tecnológicos continuaron en una dirección convergente, cada cambio se transformaba en el inicio de otro, cada nuevo descubrimiento permitía mejoras en determinadas área que posibilitaban el avance en otras. Chávez (2004), hace mención a ésta idea de avance; “El despegue conduce al desarrollo que se sostiene en sí mismo, y es que un producto nuevo crea la demanda de otros, una invención da origen a la siguiente y la misma invención se convierte en un hábito” (p 97).

El desarrollo industrial, entre 1914 y 1945, se vio detenido por la primera y segunda guerra mundial. En los años siguientes, florecieron gran parte de las innovaciones

² Se considera que el período citado corresponde principalmente al impacto que tuvo en países como Inglaterra, ya que el mismo período varía según sea la clase de país (desarrollado – sub desarrollado) en la que se base.

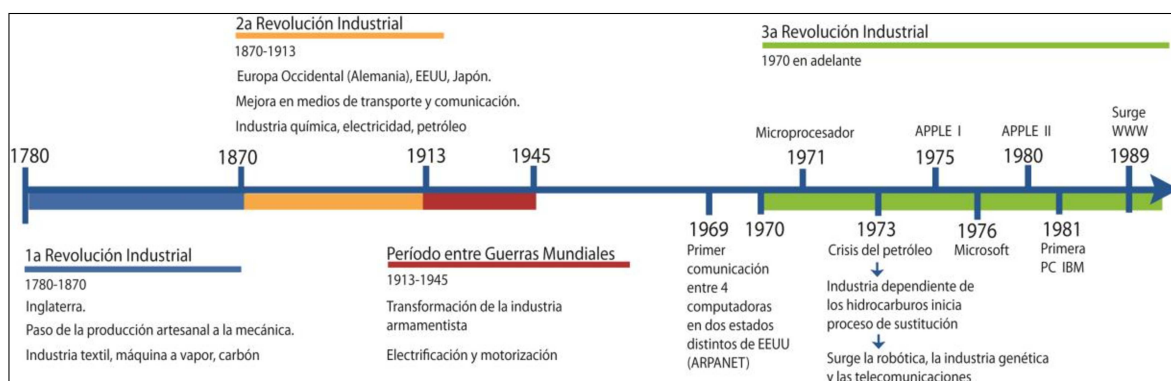
tecnológicas que alterarían el curso de la economía en los años venideros. Las maquinarias utilizadas en la post guerra y hasta los años 70, dependían en su gran mayoría del petróleo para funcionar. Al respecto, Pineda (1998) señala que frente a la crisis del petróleo en el año 1973, fue necesario replantearse la dependencia al hidrocarburo; es por ello que la robótica, la ingeniería genética (o bioingeniería) y las telecomunicaciones, resultaron tecnologías aptas para romper con esta hegemonía. La crisis del petróleo fue un propulsor para la adopción de innovaciones que habían sido desarrolladas con anterioridad.

Durante la Segunda Guerra Mundial, y en los años posteriores, tuvieron lugar las mayores innovaciones en tecnología electrónica: la primera computadora programable, y el transistor, fuente de la microelectrónica, el verdadero corazón de la Revolución de la Tecnología de la Información en el siglo veinte. Aun así, las nuevas tecnologías de información solo se difundieron ampliamente en los 70, acelerando su desarrollo sinérgico y convergiendo en un nuevo paradigma (Castell, 1999, p. 7).

A partir de 1970, se puede ubicar una nueva revolución, la tercera revolución industrial o revolución tecnología como algunos autores la mencionan. El hecho histórico principal, se dio en 1971 con la llegada del microprocesador, con la capacidad de poner una computadora en un chip. Con esta invocación de la micro robótica, se da inicio a una serie de innovaciones que permitieron la realidad hoy conocida.

La tecnología de la información es para esta revolución lo que las nuevas fuentes de energía fueron para las sucesivas Revoluciones Industriales, desde la máquina de vapor a la electricidad.

Ilustración 1: Revoluciones



Fuente: Elaboración propia

2.2 La era de la Tecnología de la Información y Comunicación.

Las primeras computadoras tenían un tamaño y un costo tan elevado que sólo eran alcanzables por gobiernos o empresas multinacionales, no es hasta la década de los 80 que con el lanzamiento de Apple II en 1980 y la computadora personal (PC) de IBM en 1981, se produce un viraje en el mercado de las computadoras hacia las pequeñas empresas y los usuarios domésticos.

Con la tecnología al alcance de más personas y sobre todo de las compañías, la revolución tecnológica en las empresas, se dio de la mano de lo que se identifica como TIC. El concepto de TIC surge como *unión tecnológica de la electrónica, el software y las infraestructuras de telecomunicaciones*. La cohesión de estas tres tecnologías da lugar a un nuevo concepto del proceso de la información, en el que las comunicaciones abren nuevos horizontes.

(..)El sector TIC puede ser conceptualizado como una colección de redes basadas en protocolos de Internet, mecánica de comunicación, aplicaciones de software y capital humano que, trabajando en conjunto, dan origen a aplicaciones de negocios online y agentes (empresas individuos) que están involucrados en la compra y venta de servicios y productos en forma directa e indirecta. No se está hablando de innovaciones que dan origen sólo a mejores formas de hacer las cosas, sino a formas nuevas de hacer las cosas que antes eran inimaginables. (Casaburi y Mondino, 2000, p. 10)

La información está presente en toda la cadena de valor de una empresa. Su manejo y disponibilidad permite lograr mejoras en cada una de las etapas del proceso. Según Porter (1995), la información le permite a las empresas generar ventajas competitivas; la información altera principalmente el modo en que las empresas hacen negocios debido a que modifica la forma en que las actividades de valor se desarrollan y se relacionan. Toda actividad física tiene un componente de información, las empresas pueden medir cada vez más y mejor sus procesos operativos para ajustarlos, asimismo cuentan con información para relacionarse de mejor manera con sus proveedores (just in time). Además, señala que, la disponibilidad de información afecta el ambiente competitivo, ya que disminuye las barreras geográficas, permitiendo el acercamiento de nuevos competidores y, modifica, la forma en que los productos satisfacen las necesidades de los consumidores, atendiendo a que la información de cómo y dónde consumir un producto es tan o más importante que sus características físicas.

Por otro lado,

(...)La analítica de los grandes datos permite mejorar la segmentación de mercados para orientar ofertas y productos e innovar en los modelos de negocios y de producción, así como crear nuevos productos (combinando la producción en masa con la personalización) y nuevos modelos de servicios empresariales y gubernamentales. Además de aumentar la transparencia y la eficiencia, posibilitan un mejor y oportuno análisis del desempeño de todo tipo de variables y ajustar estructuras y comportamientos en tiempo real (Peres, 2015, p. 27).

Otros autores, Zott y Amitt (2009), sostienen que las TICs, modifican las formas en que las empresas “hacen negocios”. Al igual que Porter (1995), señalan que los avances en la tecnología y las comunicaciones, alteran la forma en se organizan y llevan a cabo intercambios y actividades a través de las empresas y los límites industriales con clientes, proveedores, socios y otros interesados.

Las empresas pasaron de vender lo que tenían en disponibilidad “puedes elegir cualquier color del auto, siempre y cuando sea negro” a tener información que les permite escuchar al mercado, procesar sus necesidades, intercambiar información en el momento con sus proveedores y clientes, conocer preferencias, dirigir productos o servicios específicos a clientes específicos, etc. La revolución de las TICs, no es sólo un simple fenómeno del mundo de los negocios, si no también cultural, una verdadera revolución.

2.3 El impacto sobre las estrategias empresarias

Según Rayport y Sviokla (1995), todas las empresas compiten en dos mundos, el de los recursos físicos, en donde los gerentes pueden tocar y ver y el virtual, que es exclusivamente formado por información.

La existencia de estos dos mercados, abrió una discusión sobre si las reglas de juego aplicaban de la misma manera en uno como en el otro. Según Porter (1995) la creencia por parte de los empresarios de que Internet modifica todo lo conocido, tornando todas las viejas reglas de gestión y competencia obsoletas, es un poco arriesgada. Si bien reconoce el impacto de la información en las reglas de juego del mercado, declara que no debe perderse de vista los principios básicos de la competencia. Para este autor, lo más importante para las empresas es conseguir rentabilidad, para ello, es necesario que la estrategia de negocio que formulen sea sostenida, ya sea por una ventaja competitiva en costos o en precios premium mediante la diferenciación o en ambas.

Una ventaja competitiva en costos puede alcanzarse en la medida en que la empresa realice las mismas actividades que su competidor pero de manera más eficiente, ya sea

por medio del manejo de mejores tecnologías, materias primas superiores, recursos humanos capacitados o estructuras de dirección más efectivas.

La otra ventaja, puede ser alcanzada en la medida en que la empresa ofrezca cosas diferentes de la competencia y sea percibido como tal por el consumidor. Esto puede significar que ofrece un conjunto diferente de características, un conjunto diferente de servicios, o diferentes arreglos logísticos. La estrategia que se adopte dependerá de la ventaja competitiva que la empresa posea.

Durante los primeros años de la revolución de las TICs, el acceso a esta tecnología fue considerado como una fuente de ventajas competitivas debido principalmente a que era un beneficio de pocos. La información que se manejaba permitía medir y conocer los diferentes eslabones e interrelaciones dentro de la cadena de valor, generando mejoras operativas, que la competencia no podía rápidamente igualar. Con la disminución de los costos de estas tecnologías, las ventajas obtenidas fueron rápidamente igualables y las TICs dejaron de ser por sí solas fuentes de ventajas competitivas.

Para Porter (2001), Internet afecta a la eficacia operativa y el posicionamiento estratégico de maneras muy diferentes, haciendo difícil para las empresas poder mantener ventajas operativas, pero abre nuevas oportunidades para el logro o el fortalecimiento de una posición estratégica distintiva. En sí, Internet por sí mismo rara vez constituirá una ventaja competitiva. El éxito, resultará de utilizar Internet como complemento a las formas tradicionales de competir, y no como una iniciativa única, diferente de sus operaciones establecidas.

En línea con el pensamiento de Porter (2001), Johnson, Scholes y Whittington (2006), plantean que con el devenir del siglo XXI, las empresas se preocuparon por incorporar la mayor cantidad de tecnología a sus procesos productivos, es decir cómo mejorar los procesos actuales en vez de validar sus estrategias de negocios actuales.

Muchas organizaciones al inicio del siglo XXI están preocupadas por si pudieran estar perdiendo el tren en cuanto a la aplicación de las tecnologías informáticas y la explotación de la información en su negocio. Evidentemente, preocupa saber cómo se puede incorporar al negocio la capacidad de procesamiento de la información para mejorar la competitividad de las estrategias actuales. Pero, para comprender adecuadamente esta relación entre la información y la estrategia empresarial, también es importante preguntarse cómo se puede transformar todo el proceso empresarial utilizando las tecnologías informáticas. El peligro de plantearse solo la primera pregunta es que la estrategia avanza como un conjunto de ajustes a una idea empresarial

antigua, para hacer las cosas un poco mejor, un poco más baratas y un poco más deprisa. No plantea la pregunta radical sobre cómo se tiene que cambiar la idea empresarial para capitalizar las nuevas capacidades que ofrecen las tecnologías de la información (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p. 443)

Los autores citados, no ponen en discusión si la aparición de las TICs generó el desarrollo de nuevos negocios, pero sí se cuestionan la idea de que este mercado debe manejarse con reglas de gestión totalmente diferentes, partiendo de la base de que tanto en un mercado como en el otro, seguimos hablando de agentes económicos que buscan asignar de manera óptima sus recursos escasos. Según Colveé (2007, p. 35) las empresas a la hora de definir sus estrategias dentro del mercado basado en modelos digitales de negocios deben tener varias cuestiones en cuenta:

- Su fortaleza son los intangibles, mientras que en el mercado real se valora el activo fijo.
- Aparece una nueva figura, los nuevos intermediarios, que facilitan la relación entre clientes y empresas.
- La interacción se produce en tiempo real.
- En el mercado tradicional, la transacción tiene un valor tangible, en la empresa virtual el valor lo facilita la interacción interna y externa
- La comunicación se produce a tiempo real y es vital mientras que en el mercado real la comunicación es esporádica.

Al respecto, Lambin, Gallucci y Sicurello (2009) definen los mercados en línea o mercados electrónicos como “sistemas de información inter-organizacional que permiten a los compradores y proveedores participantes intercambiar información de precios y productos ofrecidos, eliminando de este modo las ineficiencias de la cadena de abastecimiento” (p .46).

En el año 2004, la revista de Información Comercial Española, publicó un artículo sobre las estrategias empresariales ante el comercio electrónico, en donde sus autores señalan que:

Se suele decir que Internet está cambiando la forma de hacer negocios; lo cierto es que el considerable aumento de información abre nuevas expectativas de negocio a las empresas dentro de un esquema de mayor diversidad y competencia en los mercados. Se ha hablado mucho de las empresas de Internet, para referirse a aquéllas que basan su actividad en la red, como si ese tipo de empresas constituyera un mundo aparte, olvidando

con ello algo tan fundamental como que las empresas de Internet son, antes que nada, empresas y por lo tanto están regidas por los mismos principios económicos que mueven a todas las empresas (Díaz y Escobar Espinar, 2004, p.188).

Tanto las empresas virtuales como las físicas, operan para obtener rentabilidad, es decir un margen de ganancias sobre la inversión realizada. Según el modelo de rivalidad competitiva de Porter (1999), la situación de la competencia de un sector depende básicamente de cinco fuerzas; ingreso-amenaza de productos sustitutos, competidores potenciales, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre competidores. Las mismas actúan dentro de una industria³ afectando la rentabilidad de ese sector y determinando el grado de rivalidad competitiva del mismo. En este caso, resulta una teoría útil para evidenciar el impacto de las TICs en la formulación de las estrategias empresarias.

Cualquiera sea el poder colectivo de estas fuerzas, el fin de la estrategia de una empresa es encontrar una posición dentro del sector desde la que pueda defenderse del mejor modo posible contra dichas fuerzas o incluso orientarlas a su favor (Porter, 1999, p26).

La amenaza de ingreso está dada por la posibilidad de que nuevos competidores se incorporen al mercado. Esta posibilidad dependerá de las barreras para el ingreso que estén presentes y de la reacción de los competidores existentes. Pueden mencionarse algunos tipos de barreras: economías de escalas, diferenciación de productos, requisitos de calidad, costos cambiantes, acceso a canales de distribución, entre otros. La reacción de los existentes, por su parte, da origen a la manipulación de su posición utilizando tácticas como la competencia de precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos, entre otros.

La presión de los productos sustitutos está dada por la existencia de productos que pueden desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial. Estos productos, limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente.

En relación a los compradores, éstos compiten en el sector industrial forzando la baja de los precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos. Un grupo de compradores es poderoso si: compra

³ La teoría económica define una industria como un grupo de empresas que fabrica productos que son sustitutos cercanos entre sí.

grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor, si enfrenta costos bajos para cambiar al proveedor, el comprador tiene información total, entre otros.

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de los costos con sus propios precios. Las condiciones que tienden hacer poderosos a los proveedores tienden a ser el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores.

En el caso de una industria que compite en un mercado virtual, las cinco fuerzas competitivas podrían afectarla de la siguiente manera:

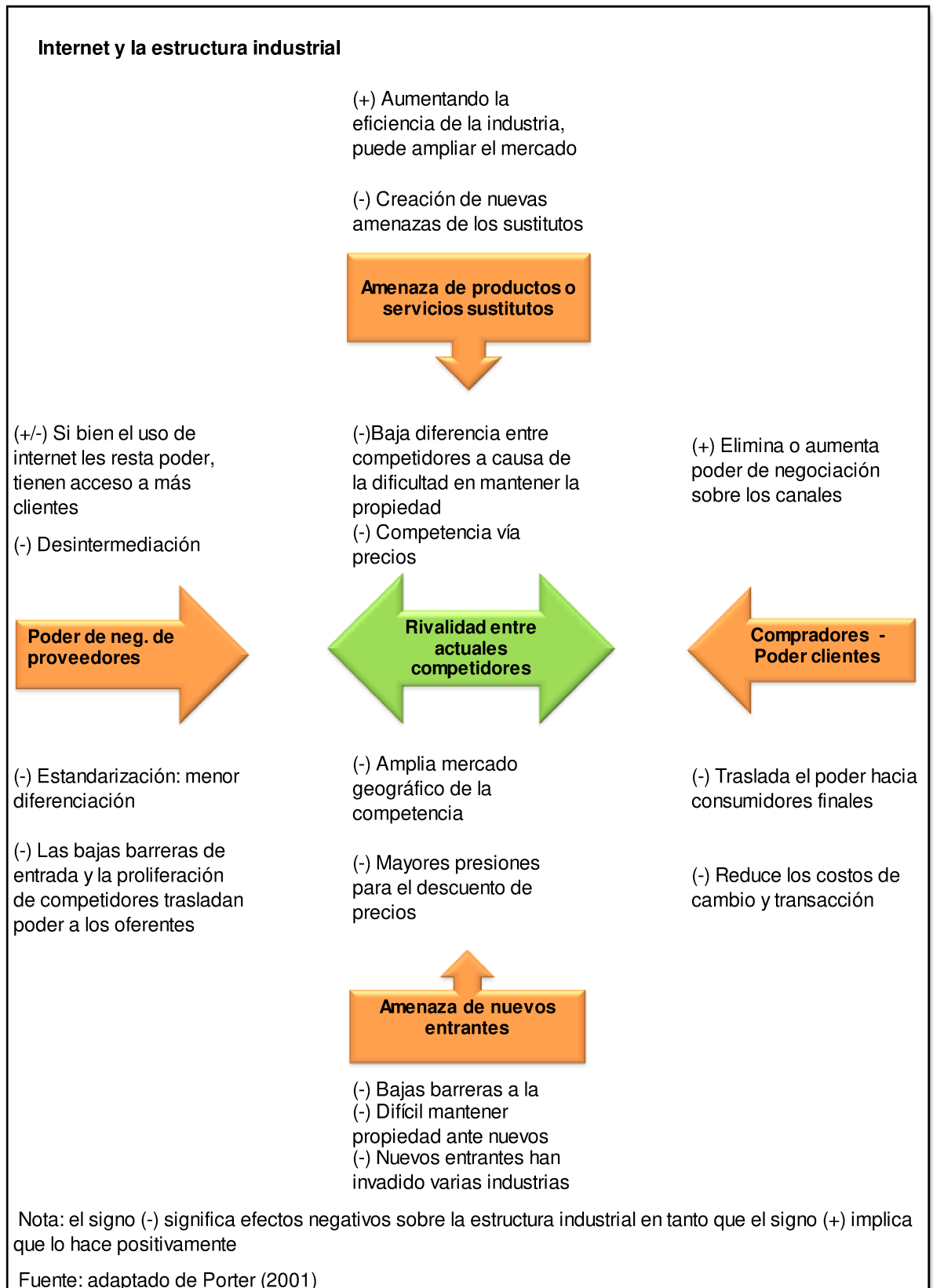
- Internet traspasa las barreras geográficas del mercado tradicional, si bien puede llegar a existir una limitación de logística, las barreras no son un factor restrictivo de la ampliación del mercado. Un comprador de Argentina, puede adquirir un producto comercializado por un vendedor chino y recibirlo en su casa. Esta situación, permite el ingreso de un gran número de jugadores, las empresas tienen a disposición una mayor variedad de proveedores, una mayor base de potenciales compradores, y un mayor número de posibles competidores. Por su parte, los consumidores tienen una menor restricción temporal y más opciones disponibles, permitiéndoles realizar transacciones comerciales en cualquier momento.
- La información que viaja entre empresa y cliente lo hace en una mayor cantidad, de manera más rápida y con un mayor contenido que en el mercado tradicional. En este mercado, la tecnología faculta a las partes con conocimiento, generando una disminución de las diferencias asimétricas en la información entre compradores y vendedores, elevando principalmente el poder de negociación de los clientes y disminuyendo el de los vendedores.

En sí, Internet reduce los costos de transacción, debido a que la localización de compradores y vendedores es más ágil por como consecuencia de una reducción de la asimetría de información. Al estar los compradores dotados de información, pueden rápidamente establecer comparaciones y profundizar sus búsquedas. La disponibilidad de la información, apacigua la imposibilidad de cambiar de proveedor, y por lo tanto los costos de transacción, como así pone a disposición del comprador información de productos sustitutos. Si un consumidor no obtiene un beneficio esperado, puede libremente modificar de proveedor. El mercado virtual se asemeja a un mercado de competencia perfecta.

La caída de las barreras geográficas y la disminución de las asimetrías de la información, generan impactos disímiles en cada una de las cinco fuerzas competitivas, tornando el

entorno de negocio más competitivo. A modo de resumen se expone las conclusiones realizadas por Porter (2001):

Ilustración 2: Internet y la estructura industrial



Si bien el cuadro precedente es a título ejemplificativo, existen diferentes opiniones y datos que validan o refutan lo anterior. Se establece que por la reducción de la asimetría de la información y de los costos de transacción los compradores tenderán a buscar precios competitivos, sin embargo, a pesar de costos de búsqueda más bajos, el efecto total de Internet sobre los precios continúa siendo incierto. Una encuesta realizada por McKinsey y Company (2001) señaló que la mayoría de compradores online de hecho no llevan a cabo búsquedas del mejor precio con la intensidad que se pensaba. Más del 80% de los compradores online de libros, juguetes y CDs compran en la primera web que visitan.

Por otro lado, las barreras de ingreso en sí pueden no resultar tan bajas, si bien los costos de ingreso al mercado virtual como lo señalaron Lucking, Reiley y Spulber (2001), parecen ser más bajos para algunas empresas punto.com debido principalmente a que pueden subcontratar sus infraestructuras de TI y software, reduciendo sus inversiones iniciales mediante la variabilización de costos, las inversiones en marketing y construcción de imagen de marca parecen incrementar las barreras de entrada.

A este punto no puede dejar de concluirse que Internet modifica el entorno en donde las empresas operan tornándolo más competitivo. Según Porter y Miller (1985), la revolución de las TICs afecta la competencia del sector, en tres aspectos vitales:

- Cambiando la estructura de la industria y por lo tanto, alterando las reglas de competencias.
- Creando nuevas ventajas competitivas al dar a las empresas nuevas formas de superar a sus rivales
- Generando nuevos negocios, a veces, desde operaciones de empresas en funcionamiento.

Seguramente, el crecimiento de las TICs es importante para analizar las nuevas oportunidades de negocios que Internet puede crear, como así también, para los cambios correspondientes que serán observados en la economía tradicional. Es posible que una gran parte del crecimiento de las TICs sea a expensas de otros sectores de la economía a través del efecto sustitución, aunque este punto es bastante cuestionado y este efecto se ha sustituido por la complementariedad o por el cambio de paradigma. Tal es el caso de la librería Amazon que por primera vez en 20 años de existencia abrirá una librería física en Seattle, Estados Unidos, como así el mito del reemplazo del papel por lo virtual no ha afectado el negocio impresos en Argentina, donde apenas el 1% de los argentinos ha reemplazado los libros impresos por los e-books y sólo un 7% lee en ambos formatos, según la Encuesta Nacional de Consumos Culturales 2014.

Si bien el conjunto de los elementos que conforman las TICs impactan sobre la economía tradicional y redefinen las estrategias de negocios, el comercio electrónico es

considerado el principal componente que más efectos han provocado sobre la producción, las comunicaciones, el consumo y la forma de actuar de los agentes económicos.

Capítulo 3: Comercio Electrónico

Tradicionalmente, los intercambios económicos se generaban, por la voluntad de una persona u organización de vender un bien o servicio y la necesidad de otra persona u organización de adquirirlo. Las relaciones de intercambio se conciben dentro del ámbito de lo que se conoce como mercado, “el conjunto de consumidores que comparten una necesidad o función y que están dispuestos a satisfacerla a través del intercambio” (Munuera y Rodríguez, 2006, p.67). Hasta la aparición del comercio electrónico, el intercambio, mayoritariamente, se generaba en un espacio físico en donde compradores y vendedores se reunían para efectuar sus transacciones.

3.1. El comercio Electrónico

El comercio electrónico es un concepto que evoluciona de la mano de la tecnología de la información, es decir a medida que la tecnología se desarrolló, las nuevas formas de conexión facilitaron la adopción del comercio electrónico; conexión a Internet mediante tablets, Smartphone, etc., Internet vía conexión banda ancha, tecnología 3G y 4G, entre otros.

En sus inicios, el comercio electrónico fue definido por Gariboldi (1999) como:

Toda transacción comercial (producción, publicidad, distribución y venta de bienes y servicios) realizada tanto por personas, empresas o agentes electrónicos a través de medios digitales de comunicación, en un mercado virtual que carece de límites geográficos y temporales. (...) En un sentido más estricto, sólo se consideran operaciones de comercio electrónico a aquellas realizadas enteramente a través de medios digitales de comunicación como Internet, Intranets, Extranets o sistemas de intercambio electrónico de datos (p 3-4).

Otra definición más escueta pero que pone en evidencia algunas particularidades de sus inicios es la realizada por Izquierdo (1998); “la fórmula de venta que, a través de un terminal ordenador, permite la adquisición en tiempo real de la oferta de una empresa desde el domicilio del solicitante” (p.1).

Ambas definiciones, consideran al comercio electrónico como un canal de ventas, que se caracteriza por utilizar medios electrónicos para llevar adelante las transacciones y relaciones comerciales. En sí, plantean que habrá comercio electrónico si se concreta una operación comercial utilizando Internet (entorno virtual) y una computadora.

Actualmente, el comercio electrónico comprende actividades muy diversas, como el comercio electrónico de bienes y servicios, el suministro en línea de contenidos digitales, la transferencia electrónica de fondos, la prestación de servicios en línea (on line

sourcing) la comercialización directa al consumidor o los servicios posventa, por citar algunos ejemplos. El concepto mutó para dejar de ser estrictamente relacionado con transacciones económicas por medio de computadoras y se amplió a una pluralidad de medios y acciones.

(...)Podemos considerar comercio electrónico cualquier actividad en la Red realizada con ánimo comercial, que pueda generar la realización de una transacción comercial, tanto en la web como fuera de ella, en el mismo instante o más tarde. La página web es un escaparate donde se publicita la empresa y se muestran sus productos, evidentemente siempre con una intención comercial. Si un cliente acaba comprando, el hecho de que la transacción se realice en la web en ese momento o días más tarde de forma presencial es irrelevante, en cualquier caso, en la web se ha realizado una actividad comercial. Reducir el comercio electrónico a sólo aquellas operaciones en las que se realice una transacción en la web, corresponde a una visión bastante restrictiva del comercio electrónico. (Díaz y Escobar Espina, 2004, p. 188).

El comercio electrónico, va más allá de las transacciones comerciales que puedan establecerse propiamente en un entorno virtual, si no, que existe una interrelación entre el mercado físico y el virtual, es decir, una compra puede iniciarse en el primero y finalizarse en el segundo y viceversa. En el E-commerce Day realizado en la ciudad de Buenos Aires en el 2014, Carlos García, Director General de Garbarino S.A., manifestó que en el Cyber Monday⁴ de 2013, de las 50.000 transacciones que se realizaron en su sitio, 40.000 correspondieron a la modalidad “retiro en tienda”, lo que implica que el cliente compra por la web, pero concurre a las sucursales físicas a retirar el producto. Por otro lado, las nuevas tendencias asociadas al e-mobile, es decir, la realización de compras por medio de dispositivos móviles, como Smartphone o tablets, han mudado la exclusividad de la PC/Notebook, a otros medios alternativos de conexión. Este fenómeno conocido como omnicanalidad será explicado en el capítulo 4.

⁴ Término de mercadotecnia para el lunes siguiente del Día de Acción de Gracias en los Estados Unidos (cuarto jueves del mes de noviembre), y que se realiza tras el «viernes negro» (Black Friday, día siguiente de Acción de Gracias), creado por las empresas para persuadir a la gente a comprar por Internet. El término ha sido adoptado por otros países más allá de los EE.UU, y se utiliza para lanzar una serie de promociones para estimular las compras por Internet, en las jornadas previas a navidad.

3.1.1. Breve historia del comercio electrónico

El origen del comercio electrónico se establece en los Estados Unidos, epicentro del desarrollo tecnológico: gestor de la primera computadora personal, primera transmisión de datos de forma digital, Internet, correo electrónico, etc.

Según Laudon y Gercio (2009), la historia del comercio electrónico se divide en tres momentos; del año 1995 al 2000, 2000 al 2006 y del 2006 en adelante. "Los primeros años del comercio electrónico fueron un periodo de crecimiento explosivo y de innovación extraordinaria" (p. 30). El inicio del comercio electrónico, puede establecerse en el año 1995 con el primer uso extendido de la Web para anunciar los distintos productos que las empresas comercializaban. En esta etapa el comercio electrónico se desarrolla, principalmente, a través de tres vertientes que incluyen a:

- Empresas que ya mantenían lazos comerciales y que deciden utilizar la red para realizar sus operaciones comerciales y hacer uso de los medios tecnológicos disponibles para mejorar la eficiencia y fluidez de una relación comercial preexistente.
- Empresas y personas innovadoras que comienzan a realizar operaciones comerciales percibidas como no "riesgosas".
- Empresas y personas que utilizan la red para obtener información sobre bienes y servicios ofrecidos y, eventualmente, para iniciar una operación comercial.

Este periodo de crecimiento explosivo se detuvo en marzo de 2000, cuando se produce una crisis en el mercado de las empresas doc.com, lo cual trajo aparejado la quiebra de miles de éstas. La crisis se inició con el desplome del Nasdaq⁵, el cual luego de haber alcanzado en marzo del año 2000 una cotización de más de 5000 puntos, sufrió una baja la que la llevó a cotizar, en poco tiempo a 3500 puntos, y finalmente, en octubre de 2002 a aproximadamente 1300 puntos, situándose en valores similares a los de diciembre de 1996. Con el boom de las empresas doc. com, los fondos de riesgos, vieron en ellas la oportunidad de obtener grandes niveles de ganancia en poco tiempo, a partir de los primeros fracasos y dudas, las expectativas pasaron de ser favorables a desfavorables y los capitales huyeron tan rápido como llegaron, provocando el derrumbe.

Según Laudon y Gercio (2009), en el periodo comprendido entre el año 2000 y el 2003, desaparecieron 4.854 compañías de Internet, ya sea por haberse fusionado con otras o por haber quebrado.

Transcurrida la crisis, se dio un periodo sobrio de revaloración, seguido de un sólido crecimiento de dos dígitos hasta el periodo actual. En el año 2004, el término Web 2.0 es

⁵ Nasdaq: el acrónimo de National Association of Securities Dealer Automated Quotation, corresponde al mercado electrónico de acciones en los Estados Unidos..

utilizado por primera vez por el americano Dale Dougherty de la editorial O'Reilly Media durante el desarrollo de una conferencia. El término surgió para referirse a nuevos sitios web que se diferenciaban de los sitios web más tradicionales englobados bajo la denominación Web 1.0. La característica diferencial es la participación colaborativa de los usuarios. La Web 2.0 o Web social es una “denominación de origen” que se refiere a una segunda generación en la historia de los sitios web. Su denominador común es que están basados en el modelo de una comunidad de usuarios. Abarca una amplia variedad de redes sociales, blogs, wikis y servicios multimedia interconectados cuyo propósito es el intercambio ágil de información entre los usuarios y la colaboración en la producción de contenidos.

Es este escenario,

(...) una de las características de la Web 2.0 es la socialización de la Red. Mientras en la web 1.0 la mayoría de sites estaban impulsados por organizaciones (empresas, instituciones, organismos públicos), en la Web de Nueva Generación el impulso de las iniciativas se halla mucho más distribuido, el nuevo motor de actividad en la web son las personas a título individual. La nueva Internet posibilita que cualquier persona tome la iniciativa creando y divulgando contenidos y aplicaciones, y lo puede hacer prácticamente sin coste. (Fumero y Roca, 2007, p 68 -70).

La Web 2.0 pone sobre la mesa nuevos conceptos que las empresas debieran tomar para la generación de sus estrategias comerciales.

Ilustración 3: Evolución del comercio electrónico

1995 a 2000	2001 a 2006	2006 en adelante
<ul style="list-style-type: none"> •Orientado a la tecnología •Énfasis en el aumento de ingresos •Financiamiento por capital de riesgo •Sin gobierno •Emprendedores •Desintermediación •Mercados perfectos •Sólo estrategias en línea •Ventajas de los primeros participantes 	<ul style="list-style-type: none"> •Orientado a los negocios •Énfasis en los ingresos y ganancias •Financiamiento tradicional •Regulación y gobierno más estricto •Grandes firmas tradicionales •Fortalecimiento de intermediarios •Mercados imperfectos, marcas y efectos de redes •Estrategias mixtas tipo “bricks and clicks”, de establecimientos reales •Fortaleza del seguidor estratégico; activos complementarios 	<ul style="list-style-type: none"> •Orientado a la audiencia, los clientes y la comunidad •Énfasis en el crecimiento de la audiencia y las redes sociales •Inversiones de capital de riesgo menores; las firmas en línea grandes compran a las pequeñas que comienzan. •Vigilancia exhaustiva del gobierno •Grandes firmas basadas sólo en Web •Proliferación de pequeños intermediarios en línea que rentan los procesos comerciales de empresas más grandes •Continuación de las imperfecciones del mercado en línea; competencia de materia prima en mercados selectos •Regresan las estrategias en línea de alta tecnología en nuevos mercados; extensión de tiendas virtuales en los mercados tradicionales de ventas al detalle •Regresan las ventajas de los primeros participantes en los nuevos mercados, a medida que los participantes tradicionales en Web se ponen a la par.

Fuente: adaptado de Laudon y Traver (2009) E-commerce: negocios, tecnología y sociedad

3.2. Tipos de comercio electrónico

El comercio electrónico, al igual que el comercio tradicional, utiliza una tipología para poder discriminar sus ventas, según quien le vende a quien. Así como en el mercado tradicional las ventas se desagregan en minoristas y mayoristas, en el virtual se pueden encontrar las siguientes:

- De negocio a consumidor (sus siglas en inglés: B2C) es la venta que se realiza de una empresa o negocio a un consumidor.
- De negocio a negocio (sus siglas en inglés: B2B): es el comercio que se genera entre empresas o negocios.
- De consumidor a consumidor (sus siglas en inglés: C2C) : el consumidor, coloca el producto en subasta o venta y depende del generador de mercado para proporcionar herramientas de catálogo, motor de búsqueda y liquidación de transacciones, de manera que los productos se puedan mostrar, descubrir y pagar.

Por otro lado, la participación de los Market's place como intermediario entre las empresas y los consumidores, está dando lugar a una nueva clasificación, la que se denomina B2B2C. En este caso, un tercero ofrece su sitio para publicitar productos, relaciona compradores con vendedores y agrega una cuota de transparencia y seguridad a la transacción. Mercado Libre es un claro ejemplo de market place; allana el camino a vendedores, poniéndolos en relación con compradores de todo el país, expone información del vendedor en cuanto a calificaciones recibidas por otras personas que ya han concertado una venta y cuentan su experiencia, califica a los compradores para que el vendedor pueda sentirse también protegido y conocer con quien realiza transacciones, en si mejora la transparencia y seguridad de las transacciones.

3.3. Particularidades del comercio electrónico

El comercio electrónico, incorporó al espacio de intercambio un entorno diferente, las transacciones ya no necesariamente deben realizarse en un espacio físico, por lo que pueden darse en su totalidad en un espacio "virtual" o en una combinación de ambos. Tradicionalmente, los comercios (salvo excepciones de 24 horas abierto) tienen un horario establecido de funcionamiento, es decir uno de apertura y de cierre, permiten la interacción con personas reales, el producto puede ser manipulado durante la negociación y el cierre del negocio se realiza "cara a cara", para poder comparar ofertas, basta que el cliente se traslade de un comercio al otro solicitando un nuevo presupuesto. El comercio electrónico difiere sustancialmente del tradicional. Según Gariboldi (1999), en el comercio electrónico, en principio no existe contacto físico directo entre los actores, las mayorías de las compras se gestionan y se realizan por medio de Internet. Las operaciones ocurran dentro de un espacio virtual, no específico, es decir, ni en la localidad del comprador ni en la del vendedor. "El comercio electrónico no involucra horarios. Trabaja 24 horas al día, los 365 días del año, opera permanentemente, un agente electrónico que es capaz de brindar los datos requeridos, tomar pedidos u ofrecer variedad de servicio" (p 9).

El comercio electrónico reduce las asimetrías de la información, permitiéndole al comprador disminuir los costos de búsqueda. Con sólo realizar una consulta en Internet, el consumidor puede gestionar varios presupuestos de un mismo producto. De esta manera puede comparar de manera simultánea a diferentes proveedores, obteniendo información de manera casi inmediata para determinar su compra sin necesidad de desplazarse.

Por otro lado, **en base al marco de referencia analizado**, el e-commerce también reporta beneficios para las empresas que lo aplican, por medio de la disminución de los costos de adquisición, la reducción de los tamaños de los stocks gracias a un mayor control de

los pedidos y al rápido avance en paralelo de las comunicaciones, la reducción de los ciclos de trabajo, haciendo cada vez transacciones más rápidas o el aumento de la eficiencia en el trato al cliente, lo cual abre nuevas posibilidades a la forma de relacionarse la empresa con los consumidores, como así acceder a una mayor cantidad de mercados, entre otros.

Zott. y Donlevy. (2000) en un estudio realizado en empresas europeas, hacen mención a las particularidades del comercio electrónico, resumiéndolas en tres conceptos claves que son concordantes con lo anterior:

- **Reach:** es la capacidad de conectar numerosos consumidores, proveedores, vendedores e indirectamente, competidores y proveedores de servicios complementarios. Internet puede traspasar las barreras geográficas del mercado tradicional, si bien puede llegar a existir una limitación de logística, las barreras no son un factor restrictivo de la ampliación del mercado.
- **Richness:** ocurre en el mercado virtual debido a que la información que viaja entre empresa y cliente lo hace en una mayor cantidad, de manera más rápida y con un mayor contenido que en el mercado tradicional. En este mercado, la tecnología faculta a las partes con conocimiento, generando una disminución de las diferencias asimétricas en la información entre compradores y vendedores.
- **Digital Representation:** denota la ausencia de contacto físico en el mercado virtual, es decir, la imposibilidad de tocar y sentir el producto, de visitar el local comercial y de tener interacción humana. Esta característica, puede ser un impedimento para que se efectúe la compra, debido a que los consumidores deben superar la desconfianza de no tener contacto humano, de no controlar el pago y de sacrificar el aspecto social del salir a realizar las compras.

A modo resumen se presenta un cuadro comparativo con características a resaltar de cada mercado.

Tabla 1: Análisis comparativo de los mercados virtual y tradicional

Característica	Mercado Virtual	Mercado Tradicional
Horario de atención	24hs al día, 365 días al año	Puede variar, pero generalmente 9 horas por días de lunes a Sábados.
Cobertura Geográfica	A priori existe la creencia de que no tiene límites geográficos	Punto de localización y zonas de influencia. El cliente debe desplazarse para adquirir el producto o servicio
Variedad de productos	Ilimitada	Todo lo que pueda exhibirse en un espacio físico
Asistencia en la venta	Todos los usuarios que ingresan. Depende de la interfaz que la página posee, de la disposición que tienen los menús, imágenes, tipografías entre otros.	Uno por vendedor
Tangibilidad del producto	Se pierde la capacidad de visualización del producto. Existe temor a que lo ofertado no coincida con lo observado	Se basa en el intercambio físico/temporal. El cliente puede sentir lo que va a adquirir, dándole la seguridad de que va a recibir lo que desea.
Espacio físico	Para distribuir	Para vender

Fuente: Elaboración propia

Merece la pena aclarar que en las particularidades descriptas anteriormente pueden identificarse conceptos “pro” comercio electrónico y aspectos limitantes o negativos. La imposibilidad de tocar y sentir el producto, como la de interactuar con una persona (aunque esto en parte es hoy remediado por los chats de ayuda on-line) podrían mencionarse como los principales.

Por otro lado, si bien las características descriptas son similares en los diferentes países, particularidades sociales de mercados emergentes como es el caso de Argentina, merecen una aclaración a lo expresado tanto por Gariboldi (1999) como por Zott y Donlevy (2000) con respecto a la intangibilidad de los productos o las compras en entornos 100% virtuales. Estas características enunciadas en países como Argentina se ven atenuadas dado que existe una relación de complementariedad profunda entre los mercados físico y virtual.

Según el Estudio anual de Comercio Electrónico 2014 elaborado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico más de un 76 % de los usuarios on line utilizan la Web para decidir una compra, aunque luego concreten la operación en una tienda física, lo que le permite al cliente aprovechar ciertas ventajas de cada uno, poder indagar tranquilo en su

hogar para luego cotejar la información con el vendedor y luego efectuar la compra con la seguridad de que el negocio es real y de que la mercadería existe.

3.4. Modelos de negocios y tipos de presencia

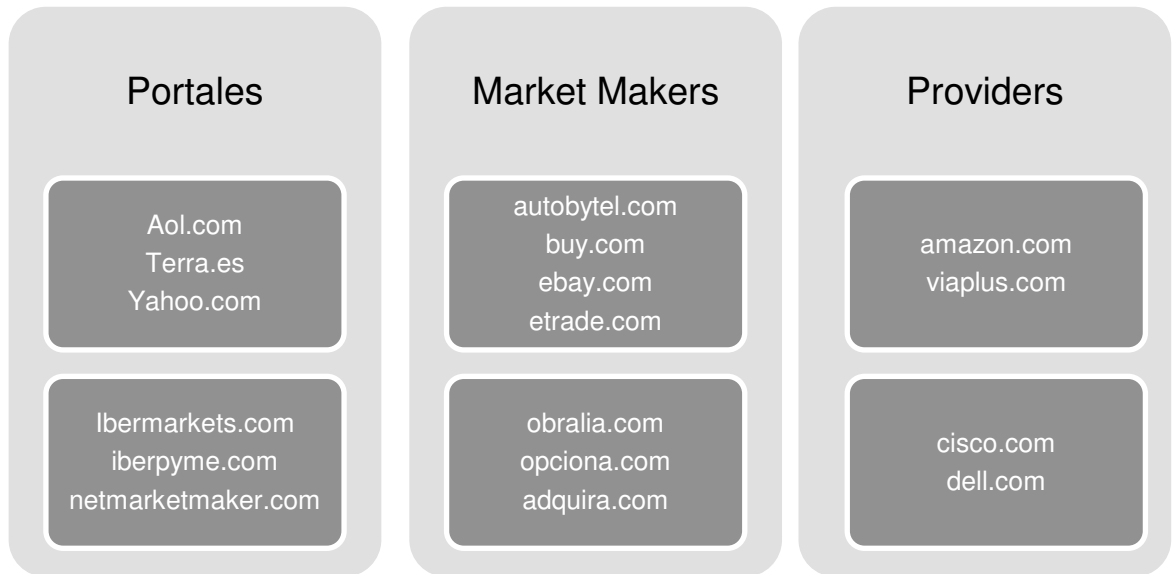
Atendiendo a la tipología B2C, negocio a consumidor, existen distintos tipos de modelos de negocios que una empresa puede desarrollar. Según Mahadevan (2000), el tipo de estructura en la que se posicione una empresa, derivará en el tipo de negocio que realiza en la web, los cuales pueden enunciarse como: Portals, Market Makers y Product/service providers.

Los portales (POR), sirven para la construcción de comunidades en donde se ofrece a los usuarios poderosas herramientas de búsqueda Web, así como un paquete integrado de contenido y servicios, como noticias, correo electrónico, mensajería instantánea, calendarios, etc. Se utilizan principalmente, para llamar la atención de los consumidores y guiarlos hasta las web site de las empresas. Los portales no venden nada en forma directa.

Los Market Maker (MMK), juega un rol similar a los Portales, en el sentido que busca construir una comunidad de consumidores y/o de empresas productoras de bienes y servicios. Sin embargo, estas estructuras facilitan las transacciones económicas entre los oferentes (proveedores) y demandantes (clientes) que participan en el mismo y que muchas veces han sido canalizados a través de los portales. Estas estructuras, además, suelen brindar garantías de seguridad en las transacciones económicas.

Finalmente, los Providers (PSP), suministradores de bienes y servicios, son empresas que negocian directamente sus productos y por lo tanto facilitan la transacción completa con los clientes a través de Internet. El nivel de personalización del sistema hacia el cliente puede ser muy elevado.

Ilustración 4: Ejemplo de modelos de negocios en la estructura de mercado



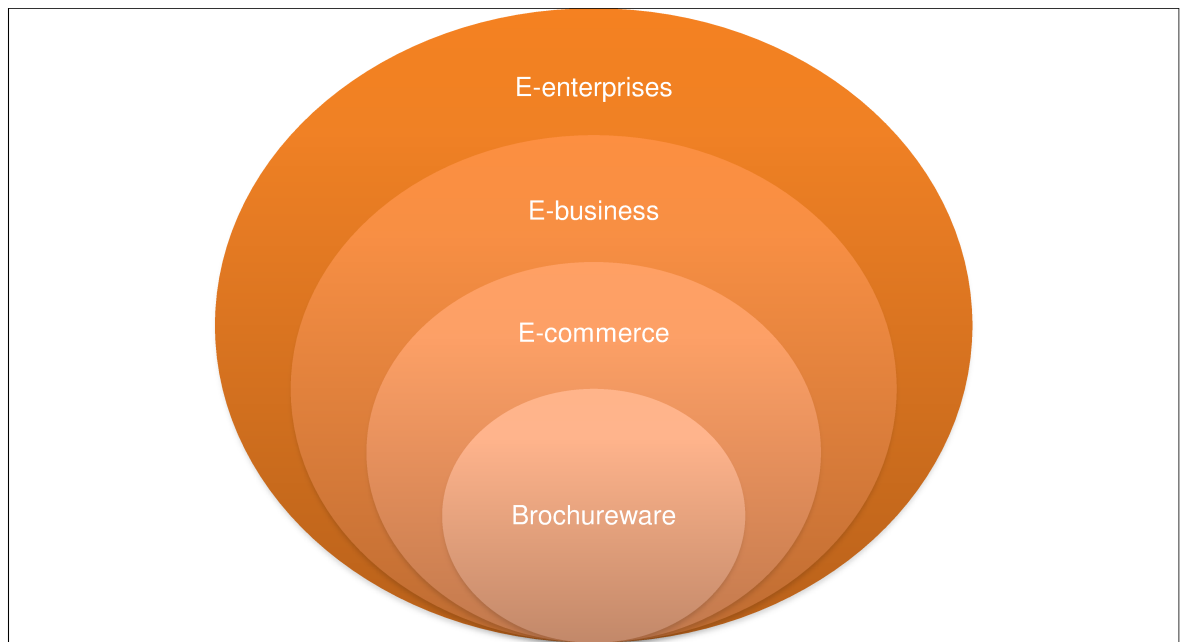
Fuente: Mahaven (2000) Business models for Internet based e-commerce an anatomy

En este apartado se ha realizado mención a los tipos de negocios que las empresas que operan en la web pueden desarrollar en ella. Estos tipos de negocios están relacionados, principalmente, a empresas que han nacido como dot-com. En el caso de las organizaciones que operan en el mercado tradicional y deciden incursionar en el mercado virtual, el tipo de presencia que adopten puede variar. Según Hoque (2000), la presencia que mantienen las empresas en la web tiene una evolución según la interacción que se logra con clientes y proveedores.

El primer paso en Internet es la presencia mediante un website corporativo. Las empresas buscan la notoriedad que aporta el hecho de estar presentes en la Red. Además, es un medio de publicidad, y aporta información normalmente estática e histórica a quien lo visite. Se trata de obtener presencia y de permitir que los clientes o los potenciales clientes puedan acceder a la marca y obtener información referente a la compañía cuando y desde donde quieran y todas las veces que lo deseen. A esta etapa Hoque (2000), la llama Brochureware.

Mientras que en el Brochureware, las empresas principalmente ofrecen información de los productos, sin posibilidad de materializar la transacción a un gran número de posibles clientes, el e-commerce facilita la compra y venta de bienes y servicios, con independencia del tipo de cliente (final, B2C, o empresa, B2B) y sin necesidad de que los clientes formen parte del sistema. Los usuarios pueden conocer mediante diversas herramientas qué productos están disponibles, cuál es su precio, etc. Además, muchas empresas ofrecen asistencia y asesoramiento al cliente, tanto técnica como legal, de manera interactiva.

Ilustración 5: Tipos de presencia



Fuente: Hoque (2000).- "e-Enterprise, Business Models, Architecture and components"

El e-business supone un paso importante para la creación de valor, la empresa debe integrar perfectamente a los proveedores y clientes a través de la red (sistema de valor), la organización debe sufrir un cambio en su estructura organizativa importante para soportar este modelo, la gestión de la cadena de suministro salta las fronteras de la propia organización, buscando la gestión integrada y coordinada con proveedores, clientes, intermediarios o, incluso, fabricantes de productos complementarios. Actualmente las empresas de éxito como, Dell y Cisco, se sitúan este nivel.

Por último, la e-enterprise, la empresa virtual o electrónica, para Hoque (2000) representaría un modelo nuevo de negocio, 100 % Internet, quizás una evolución del e-business o un modelo de empresa totalmente virtual sin necesidad de esa evolución. Este tipo de estrategia es, en realidad, nuevos negocios en sí, lo que significa que van a necesitar de una estructura como cualquier nuevo negocio: personal cualificado, soporte tecnológico, instalaciones, soporte financiero, fuentes de ingresos, marketing.

La evolución presentada por Hoque, representa el camino de maduración de participación en el mercado virtual que pueden realizar las empresas que operan en el mercado físico. Las empresas dot.com, iniciarían su proceso de participación directamente en un estrato de e-commerce.

El tipo de comercio electrónico que una empresa decida adoptar, junto con el modelo de negocio y el tipo de presencia, forma parte de la definición de la estrategia comercial de una empresa que decida incursionar en el mercado virtual. Esta definición debería completarse con la definición del valor que la empresa decida ofrecer a sus clientes, lo cual dependerá en gran medida del grado de orientación que tenga hacia los mismos.

3.5. Comercio electrónico en Argentina.

La evolución del comercio electrónico, no fue igual en todos los países del mundo. Las estadísticas y los principales estudios sobre el mismo, sirven como referencia para ubicar el ingreso al mundo virtual. Estado Unidos, fue el país precursor de esta modalidad de comercio, ya en el año 1994, se evidencian los primeros estudios relacionados al impacto de la tecnología en las estrategias empresarias, incluso se lo establece como punto de origen de las primeras intenciones de comercialización electrónica. Para el caso de los países Latinoamericano, el proceso de adopción de estas tecnologías llega una década, aproximadamente, más tarde que en los EEUU.

A nivel mundial, en el año 2000 el comercio electrónico totalizó unos U\$S 655.800 millones, de los cuales sólo U\$S 3.600 correspondieron a Latinoamérica, es decir, un 0,54% aproximadamente, mientras que en Argentina, las estadísticas indican que el volumen comercializado fue de 150 millones de dólares para el mismo año según la Jefatura de Jefatura de Gabinete de Ministros sobre datos de Stanley – Witter.

La evolución del comercio electrónico en el país, puede observarse con mayor fuerza en los últimos 6 años. Según un estudio realizado por la Cámara de Comercio Electrónico de Argentina (CACE), en 2015 las ventas por medio del comercio electrónico en Argentina totalizaron \$68.486 millones, lo que representó un crecimiento del 78% con respecto al volumen de ventas del año anterior (\$40.100 millones de pesos), mientras que las expectativas de crecimiento para 2016 superan incluso a las que existían para 2015, donde el crecimiento estimado había sido del 58%.

Tabla 2: Evolución del comercio electrónico en Argentina

E-commerce	2010	2011	2012	2013	2014	2015
\$ en millones de pesos	7.755	11.593	16.700	24.800	40.100	68.486
% Variación anual	48,0	49,5	44,0	48,5	61,7	78,0
Índice de inflación	10,9	8,8	10,1	10,2	21,6	11,2 ⁶

Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2016 e INDEC.

Las tasas de crecimiento del volumen comercializado en comercio electrónico han superado los índices de inflación en los últimos años, por lo que puede hablarse de un crecimiento real del sector. Las ventas de las empresas a través de la web, si bien, todavía representan un porcentaje muy pequeño del comercio minorista del país: apenas el 1,4% del PBI (US\$ 420.000 millones) contra un 12,8% que suman junto con las

⁶ En noviembre y diciembre de 2015 el INDEC no publicó datos mensuales del índice de inflación, por lo que la inflación anualizada de 2015, corresponde al período 01-2015 al 10-2015.

transacciones físicas, el crecimiento del mercado del retail en Argentina, está atravesando un proceso de expansión vía incremento del canal electrónico (Muscatelli, 2014). Uno de los sectores que mayores potencialidades presenta, es el rubro de Electrodomésticos; este concepto junto con “Equipos y Accesorios de electrónica”, representaron en 2013 un 15,2% del comercio electrónico del país, ocupando el segundo lugar, detrás del rubro “Turismo”. Si se considera que en países maduros, la relación Turismo vs. Retail es del 37% vs. el 63%, existe mucho potencial de crecimiento todavía. (Rosendo G, 2012).

3.5.1. Factores de crecimiento

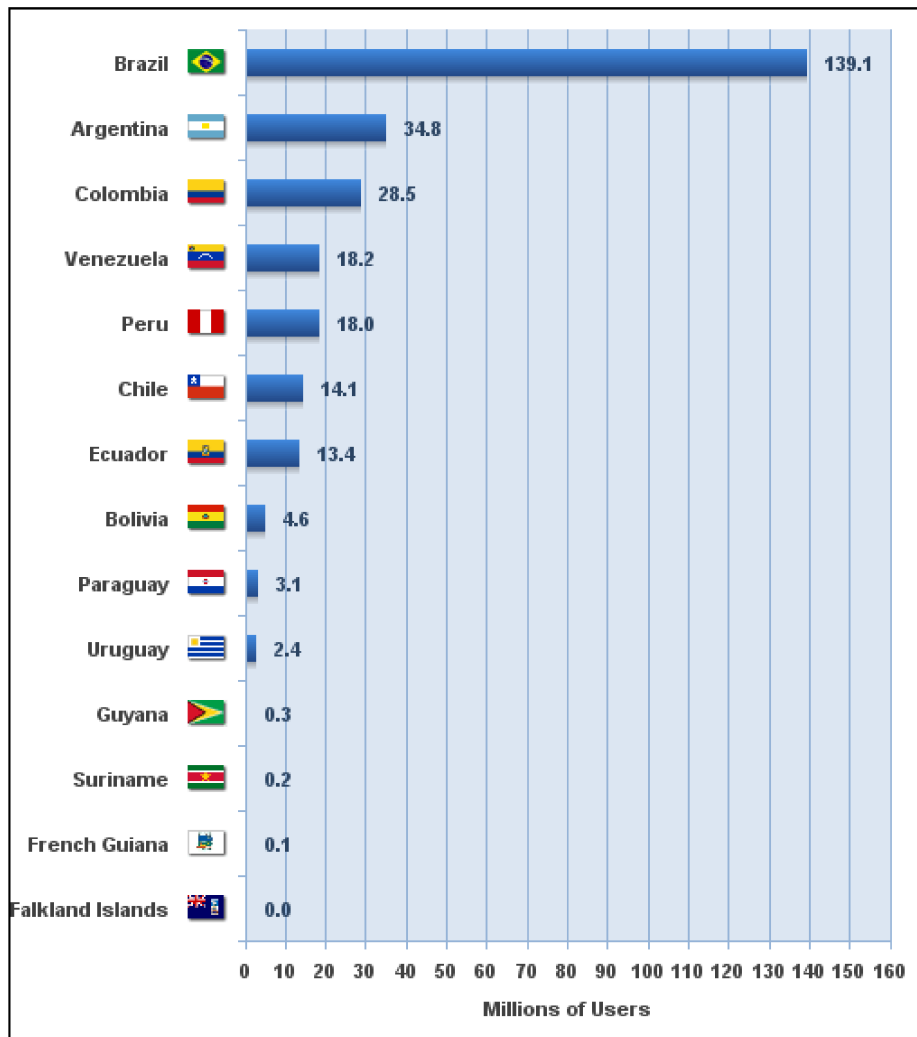
El crecimiento de los volúmenes comercializados puede explicarse por medio de varios factores que en la literatura se utilizan como referencia de la adopción del e-commerce. Entre ellos se puede destacar: conexión a Internet, velocidad de conexión, bancarización de la sociedad, cantidad de computadoras comercializadas, mejora en los canales de distribución, entre otros. Para entender el crecimiento en los volúmenes comercializados en Argentina, se **analiza la evolución de los factores enunciados:**

- **Penetración de uso de Internet**

La penetración del uso de Internet en el país ha variado considerablemente en los últimos años. Argentina viene localizándose entre los principales países de América Latina en acceso a Internet, y con un nivel de penetración entre la población que ha crecido exponencialmente.

Según el sitio Internet World Stats, en el año 2016 la penetración de Internet dentro del total de la población ascendía al 80%, 34.8 millones de habitantes. En el gráfico inferior puede observarse la cantidad de población con acceso a Internet de América Latina. Si bien Brasil, tiene mayor cantidad de usuarios, en términos porcentuales, la penetración de Internet alcanza al 67.5% de su población, valor por debajo del de nuestro país.

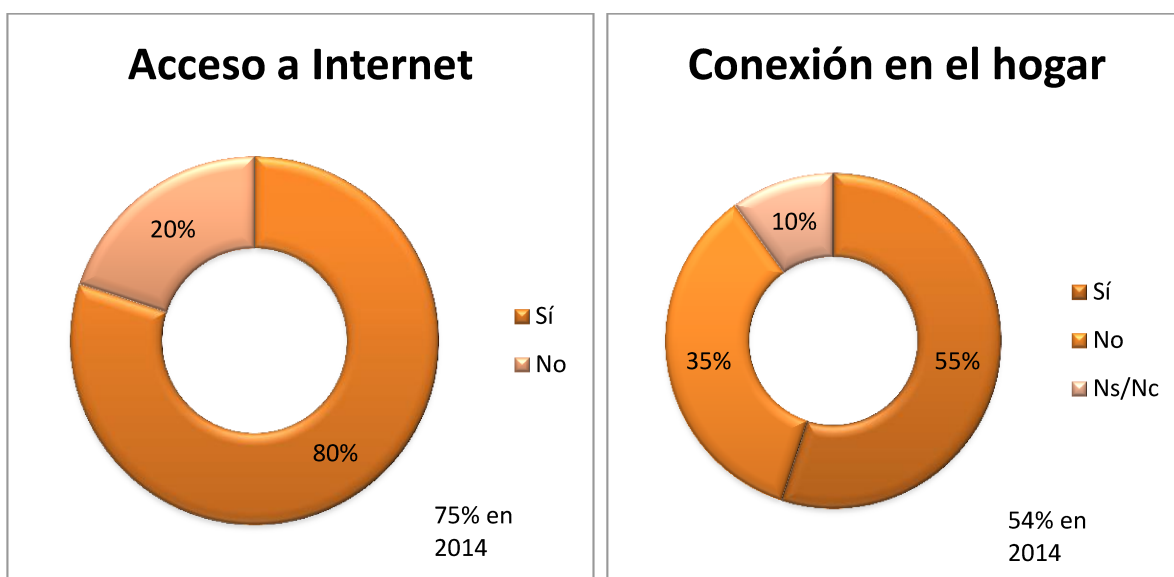
Gráfico 1: Usuarios de Internet en América Latina en 2016.



Fuente: Internet World State, 2016.

Sin embargo, Argentina posee una conexión en el hogar más limitada, la que alcanza a 5 de cada 10 hogares, lo cual da cuenta de la importancia de la conexión fuera del hogar. Según la Encuesta Nacional sobre Acceso y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (ENTIC) realizada por el INDEC, en 2015, el 67% de los hogares del país tenía acceso a una computadora y el 61,8% a Internet. A nivel país, hay más hogares que acceden a computadora que a Internet (5,2 puntos porcentuales más). En el año 2011 los datos registraban mayor diferencia, de 8,4% a 3,2 puntos porcentuales más que en 2015.

Gráfico 2: Acceso a Internet y conexión en el hogar Argentina 2015



Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico 2016

- **Velocidad de conexión**

Según el sitio Infobae en el año 2014, la velocidad de conexión promedio en la Argentina es de 2,8 Mbps, por debajo del promedio mundial que se ubica en 3,6 Mbps. Así surge del informe "El estado de Internet" de Akamai. Estados Unidos, es el país con mejor índice: tras un crecimiento de 31%, la velocidad de conexión trepó a 9,8 Mbps. Le siguen Canadá (8,8 Mbps / +31%) y México y Ecuador, con velocidades de 3,9 Mbps y 3,6 Mbps. Si bien Argentina muestra una mejora del 33% con respecto del año 2013, se encuentra muy alejado de la media mundial. Esta situación se ve agravada por la extensa longitud geográfica de la República, acompañada de una baja inversión en infraestructura para el soporte de IT, sobre todo de conexiones 3G, 4G y cableados, hace que en los puntos distantes a los principales centros urbanos, las velocidades pueden verse disminuidas.

- **Bancarización de la sociedad**

Otro de los ítems que permiten el crecimiento del comercio electrónico, es el acceso y la utilización de los servicios financieros. La medida de cuán bancarizada está una sociedad, se toma como un facilitador del desarrollo del canal de venta electrónico.

En la Argentina, las tasas de bancarización se encuentran por debajo de los estándares de los países desarrollados, en gran parte debido a un marco de alto nivel de evasión impositiva y alta participación de la economía informal.

Según la Revista NBS Bancos y Seguros, en base a un informe del Banco Mundial (BM), que mide la inclusión financiera en distintas partes del mundo, se muestra a Argentina a la zaga en materia de bancarización. El documento compara indicadores de distintos países para mostrar cómo la gente ahorra, pide créditos, realiza pagos y maneja el

riesgo. Con datos de 2014, el informe señala, que a nivel mundial el 62% de los adultos tenían una cuenta que permite almacenar dinero así como recibir y hacer pagos electrónicos, en tanto que en Argentina, la cifra llega apenas al 50%. Si bien, es inferior a los estándares internacionales, en el año 2011, solo el 31,1% de la población argentina tenía acceso a una cuenta, lo que denota un crecimiento considerado.

- **Cantidad de computadoras comercializadas**

Una necesidad básica para acceder a Internet es tener una computadora para lograr el acceso. En Argentina, esto sigue siendo una barrera para muchas personas, dado que el precio promedio de una PC, ronda casi los US\$ 1.000, importe superior a un salario promedio mensual.

En la óptica internacional, el porcentaje de hogares urbanos con disponibilidad de computadoras, Argentina obtiene un 67%, Uruguay 70,2%, destacándose ambos países por sobre México y Brasil con accesos menores al 50% según la Encuesta Nacional sobre Acceso y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (ENTIC) realizada por el INDEC en 2011.

Por otro lado, conforme los medios de acceso a Internet han evolucionado, dispositivos como tablets y teléfonos celulares, han cobrado gran importancia promoviendo la ubicuidad. Se estima que en Argentina casi la mitad de la población total posee un smartphone. Esto significa que hay casi veinte millones de personas con la capacidad tecnológica de hacer una compra usando su teléfono celular. Según la Encuesta Nacional sobre Acceso y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (ENTIC) realizada por el INDEC en 2011, el 85% de los hogares encuestados poseían teléfonos celulares.

- **Mejora en los canales de distribución**

Se dice que el comercio electrónico no tiene barreras, personas de diferentes países en cualquier momento del día y de la semana, pueden establecer relaciones de intercambio comerciales. Para que estas relaciones se concreten, deben entregarse los productos o servicios adquiridos.

La logística de esos productos, se torna una de las dimensiones más importantes para cumplir con las promesas generadas en las ventas. Tanto en el E-commerce Day de Buenos Aires del año 2014 como en el 2015, se planteó que el desafío para seguir creciendo es mejorar la logística de entrega al cliente, poniendo a disposición más y mejores canales.

La enorme magnitud del territorio argentino y la dispersión geográfica con la que se realizan las diversas actividades económicas, transforman realmente al punto de desarrollo logístico como algo estratégico y crítico. El sistema de distribución modal en

nuestro país, tiene una predominancia del transporte carretero, quien aproximadamente moviliza el 95% de las cargas del país, repartiéndose el 5% restante entre los medios aéreos, ferrocarril y fluviales. La poca diversidad de la matriz modal, junto con el estado de la infraestructura de caminos, red ferroviaria y sistema fluvial, restringen en cierta medida la expansión del comercio. (Agosta, 2010).

A pesar de las limitaciones que podrían aportar la infraestructura y los servicios logísticos, el vendedor puede aportar a la causa, cuando la gestión de su parte (preparación, mantenimiento de stock y despacho de pedidos) no se realiza en tiempo y forma. Al respecto, Pueyrredón (2013) en una entrevista para la empresa la Nube, manifiesta que:

En cuanto al nivel de servicio, el reporte revela que en Argentina la tasa de cumplimiento por parte de los vendedores en lo que a entrega se refiere alcanza un 87%. Esta tasa de entrega (SLA de entrega) está considerada dentro del rango de “razonable”, siendo “buena” entre 90-95% y “óptima” si supera el 95%. La entrega se encuentra íntimamente relacionada con la logística y al respecto Pueyrredón asegura que la logística es un desafío y un mito que hay que romper porque el mayor problema para el cumplimiento en las entregas no es la logística sino el tiempo de despacho por parte del vendedor. (p.1)

En conclusión, si bien existen puntos con resultados por debajo de los estándares internacionales, en todos los puntos identificados como promotores del comercio electrónico, Argentina ha demostrado una evolución favorable (números en ascenso), explicando en medida el crecimiento a tasas chinas que ha tenido este tipo de comercio.

Capítulo 4: La tecnología y su impacto en la creación de valor para el cliente

4.1 Orientación al mercado

Para comprender el impacto que las Tecnologías de la información tienen sobre las estrategias empresarias y como migró el pensamiento empresarial, se utiliza la evolución del concepto de marketing, atendiendo al foco que se hiciera en cada momento histórico para presentar el concepto de orientación al mercado.

Durante los primeros años del siglo XX, el mundo económico estuvo dominado por las ideas Taylorista referidas a las producciones en masas por medios de las líneas de montajes. En aquel entonces, se consideraba que existía un exceso de demanda para los productos ofertados, por lo que todo lo producido encontraría su aceptación en el mercado. Para los empresarios, la clave era centrarse en los procesos productivos, que estandarizaran los productos y redujeran los costos de producción.

La compañía de automóviles Ford, fue la pionera en la implementación de las líneas de montaje y la precursora en la aplicación de las ideas Tayloristas. La producción en masa, le permitió en 1908 lanzar al mercado el modelo Ford T, un vehículo que dado su bajo costo amplió el mercado de los automóviles. Una de las particularidades anecdóticas del modelo Ford T, fue que sólo fue producido en color negro, por lo que los clientes poco tenían para elegir.

La producción en masa permitía a los empresarios focalizarse en la reducción del precio y costos por vía de la estandarización, en su biografía, Ford (1923) señala que:

Nuestra política es reducir el precio, extender las operaciones y mejorar el artículo... nunca hemos considerado ningún costo como fijo, por lo tanto primero reducimos el precio hasta el punto en el que creemos se producirán más ventas, no nos preocupamos por los costos, el nuevo precio fuerza los costos a la baja porque hace que todos se pongan a la búsqueda de utilidades. (p. 60)

El pensamiento de Ford, no hace más que resaltar la importancia de la estandarización de los procesos productivos. En ese entonces, se identifica al Marketing como orientado a la producción.

Bajo la orientación a la producción, el cliente es visto como un mero comprador de aquello que se encuentra disponible en el mercado, idea principalmente avalada bajo la creencia de que como por consecuencia de un exceso de demanda, todo lo que se produjera se vendería. La estrategia señalada por Ford consideraba que mientras el precio se redujera, las ventas se incrementarían sin importar otros factores.

Una etapa posterior pero no muy alejada de la concepción productiva, es la orientada al producto. La calidad del producto se posiciona como un factor adicional para la colocación del producto en el mercado. Todos aquellos que respondieran a los requisitos de durabilidad, fiabilidad, etc., encontrarían su aceptación en el mercado de consumo.

Durante la postguerra y principalmente durante los años 50, las industrias que se habían transformado en armamentistas se reorientan al consumo y surge una nueva concepción del marketing orientada hacia la venta. Los departamentos de venta se transforman en las estrellas del momento, las empresas proponen estrategias agresivas de persuasión al cliente por medio de estrategias publicitarias. El objetivo empresarial continuaba siendo vender lo que producen en lugar de producir lo que pueden vender, solo que el estandarte del éxito se sustentaba en la P de promoción. Si el cliente era persuadido, si se lo acorralaba de publicidad, se lograría que consumiera los productos ofertados sin importar las expectativas o necesidades que tuviera.

La explosión del consumo por medio de las pautas publicitarias buscaba convencer a las personas de la importancia de contar con un producto u otro, resaltando el valor de pertenencia. Para Carrasco (2007) se da nacimiento a la denominada sociedad de consumo, la cual:

(...) apareció como consecuencia de la producción en masa de bienes (activada por el taylorismo y el fordismo), que reveló que era más fácil fabricar los productos que venderlos, por lo que el esfuerzo empresarial se desplazó hacia su comercialización (publicidad, marketing, venta a plazos, etc.) (p. 1).

La serie televisiva producida por la cadena HBO *Mad Men* refleja la importancia que tuvieron las consultoras de publicidad durante los años 50. Un elemento muy común de la época fue la publicidad de electrodoméstico, asociándolos principalmente a factores de pertenencia y estilos de vida.

Los sujetos cada vez están menos dispuestos a consumir productos estándares y es que, en realidad, se estaba pasando de un consumo en masa a un consumo diversificado. Esto supone la aparición de la planificación de la obsolescencia del consumo, donde los productos no quedan obsoletos porque pierdan su valor funcional, sino porque dejan de ser "atractivos". (Carrasco, 2007, p. 1)

Los ciclos de vida de los productos se acortan, el proceso de adopción se anticipa, por lo que la fase de introducción, crecimiento, madurez y declive se darán de manera más

rápida en la medida que la moda cobre mayor influencia. (Santesmases Mestre, Sanchez de Dusso y Kosiak de Gesualdo, 2004).

Lo que el cliente considera “atractivo” será aquello que decida comprar, los pensamientos subjetivos de los consumidores con respecto a los productos comienzan a ser valoradas. A medida que se desarrolló la tecnología y aumentó la competencia, las empresas cambiaron su enfoque y se convirtieron en organizaciones condicionadas por el cliente. Estas empresas expresaron una nueva voluntad de cambiar sus productos para que se ajustaran a las peticiones de los clientes: “díganos qué color quiere usted” en vez de “cualquier color con tal de que sea negro”.

Cabe destacar que esta filosofía no es nueva, en realidad economistas clásicos planteaban que la actividad económica debía estar centrada en el consumo. Smith (1776) afirmó en su Riqueza de las Naciones, que el consumo es el único fin y propósito de toda producción; y habría que atender al interés del productor sólo en la medida en que fuera necesario para promover el del consumidor, pero el pensamiento empresarial tuvo que atravesar varias décadas para llevarlo a la práctica.

La evolución del enfoque del Marketing continúa hacia la orientación al cliente. Drucker (1985) expresó:

Es el cliente quien determina lo que es una empresa, es el cliente, mediante su disposición a pagar una mercancía o un servicio quien convierte los recursos económicos en riquezas y las cosas en mercancías. Lo que la empresa cree producir no es de importancia primordial, no especialmente para el futuro de la empresa, ni para su éxito. Lo que el cliente piensa que compra, lo que considera que tiene valor, es decisivo: determina lo que es la empresa, lo que produce y si prosperará. Lo que el cliente compra y considera que tiene valor nunca es un producto, es siempre utilidad, es decir lo que un producto o servicio hace para él. (p. 65)

Con la orientación al cliente, las estrategias de gestión mudan el centro de su foco. Se entiende que el cliente debe ser considerado al momento de plantear cualquier estrategia empresarial, debido principalmente, a que la calidad y la persuasión publicitaria no resultan suficientes para lograr que el cliente consuma los productos o servicios ofrecidos por una marca. El centrarse en el producto que se vende y no en la necesidad que satisface puede constituir una “miopía” de fatales consecuencias, según Lewitt (1960), cuando la dirección no se enfoca en el cliente, si no en el producto corre el riesgo de definir de manera incorrecta la industria en la que se desarrolla y no poder afrontar los cambios que las nuevas necesidades del mercado imponen. El autor hace referencia a

como industrias en gran crecimiento, desaparecieron por su imposibilidad de transformarse;

Los ferrocarriles no pararon de crecer porque la necesidad de transporte de pasajero y carga disminuyera. Ésta creció. Los ferrocarriles tienen actualmente problemas no porque esa necesidad haya sido llenada por otros (coches, camiones, aviones, aún teléfonos), si no, porque no fue satisfecha por los propios ferrocarriles. Permitieron que otros les arrebatasen sus clientes porque asumieron estar en el negocio de los ferrocarriles antes que en el negocio del transporte. La razón de que definieran su industria equivocadamente era porque estaban orientados al ferrocarril y no al transporte; eran producto-orientados en vez de cliente-orientados. (Lewitt, 1960, p. 1)

La orientación al cliente no finaliza con las etapas evolutivas del marketing, a esta visión de importancia del cliente, se le suma la idea de integralidad del marketing en las diferentes áreas de gestión de una compañía. Para algunos autores, la concepción de orientación al cliente veía al marketing como un departamento aislado del resto de la organización, por lo cual una evolución posterior se realiza con la aparición de la orientación al mercado, en donde se entiende que la orientación al mercado sea un objetivo de toda la organización, superando con ello un enfoque exclusivamente funcional, vinculado al departamento de marketing, y adquiriendo una dimensión estratégica (Bello, Polo y Vázquez, 1999).

Munuera y Rodríguez, (2006), plantean que la definición de la orientación al mercado puede responderse desde una perspectiva cultural o comportamental.

En la primera, la orientación al mercado se define como una cultura organizativa que genera las actitudes necesarias para la creación de valor superior para los consumidores. La orientación al mercado posee como aportación clave una consideración amplia del "mercado" no circunscrita a los clientes de la organización (Shapiro, 1988), sino que incluye también la competencia, el entorno y la coordinación inter-funcional (Narver y Slater 1990). Es decir, que los objetivos empresariales están enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes, atendiendo al accionar de la competencia y trabajado integradamente todas las áreas en pos de los objetivos.

Desde la perspectiva comportamental, la orientación al mercado es asimilable al procesamiento de la información de mercado. Kohli y Jaworski (1990) conceptúan la orientación al mercado en torno a tres elementos: la generación de inteligencia de mercado, su diseminación por el conjunto de departamentos y la respuesta de toda la organización. La generación de inteligencia de mercado va más allá de la mera recogida

y tratamiento de la información referente a las necesidades y preferencias de los consumidores, incluye también factores exógenos como competidores, tecnologías, etc. que influyen en esas necesidades y preferencias actuales. Esta información debe atravesar las distintas dependencias para que mancomunadamente se tomen acciones que sean contingentes con la situación. En sí, la generación de información del mercado, a lo largo de toda la organización, sobre las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de tal información a los distintos departamentos, y la respuesta a la misma de toda la organización (Munuera y Rodríguez, 2006)

Tabla 3: Orientación al mercado – comparativo de autores

	Narver y Slater [1990]	Kohli y Jaworski [1990]
Definición	Cultura organizacional que crea en la forma más eficiente y eficaz los comportamientos necesarios para la creación de valor superior	Implementación del concepto de marketing. Énfasis en las actividades relacionadas al procesamiento de información en relación a las necesidades de los clientes y del ambiente (mercado) que puede afectar a la organización
Medición	Escala de tres dimensiones con 15 ítems en que se pide el grado de acuerdo con las afirmaciones con extremos de 1-en mínima medida y 7-en gran medida	Escala de tres dimensiones con 20 ítems en que se pide el grado de acuerdo con las afirmaciones con extremos de la escala de 1-completamente en desacuerdo y 5-completamente de acuerdo
Dimensiones	Orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional.	Generación de inteligencia de mercado, diseminación de inteligencia y capacidad de respuesta.

Fuente: adaptado de Olavarrieta, 2001

Tanto Narver y Slater (1990) como Kohlí y Jaworski (1990) afirman que el objetivo subyacente en la orientación al mercado es la rentabilidad. Las consecuencias o resultados de la orientación al mercado puede tener sobre la empresa puede organizarse en cuatro grandes categorías: resultados económicos-financieros, resultados sobre el consumidor, resultados sobre la innovación y resultados sobre los empleados.

Los resultados económicos financieros pueden medirse por medio de las variables tradicionales de ventas, beneficios, cuota de mercado, etc. En el caso de las consecuencias sobre el consumidor, los beneficios estarán dados por la influencia que se logre sobre la calidad percibida, la lealtad y la satisfacción del consumidor. Las consecuencias sobre la innovación;

(...) la orientación al mercado debe conducir a reforzar la innovación y a mejorar el éxito de los nuevos productos porque supone una continua y proactiva disposición hacia el encuentro con las necesidades de los consumidores y enfatiza el uso de la información para dar respuesta a las demandas del mercado (Alemán y Rodríguez, 2007, p. 48).

Y, finalmente, las consecuencias sobre los empleados vienen dadas por un mayor compromiso de parte de éstos con la empresa, con la satisfacción del cliente, un reforzamiento del espíritu del trabajo en equipo, etc.

La orientación al mercado es una visión de carácter estratégico para las empresas, la finalidad es convertir las necesidades de los consumidores en oportunidades de negocios. La orientación del marketing evoluciona hasta posicionarse en el presente, gracias, en parte, a la evolución de las TICs. La posibilidad de lograr una rápida retroalimentación de los procesos, la fluidez de dicha información por toda la organización logrando la focalización de las áreas de gestión en el cliente, es posible porque las TICs lo permiten. La orientación del marketing converge hacia el cliente, cuanto las TICs comienzan a viralizarse, a tornarse accesibles. Pensar en el cliente, resulta posible porque se cuentan con herramientas que facilitan la labor.

4.2 La satisfacción del cliente y la generación de valor

Las nuevas tendencias en Marketing, posicionan al cliente como el foco central de todas las áreas de las compañías, las que mancomunadamente sirviéndose de información procuran generar acciones que aporten valor para el cliente. Según Ferrell y Hartline (2006), en la economía actual, el énfasis de las estrategias empresariales ha mudado a la creación de estrategias que capten y retengan a clientes a largo plazo.

Homs (2011) manifiesta que la economía tradicional estuvo sustentada en los bienes y servicios y éstos adquirirían valor a partir de la calidad. La calidad estaba basada en la diferenciación que se derivaba de la aportación del talento humano durante el proceso de fabricación. Sin embargo, conforme la tecnología evolucionó y por una parte disminuyó la participación y aportación del trabajador en la fabricación, la calidad se estandarizó generando confusión en el consumidor. Para Homs (2011), se puede concluir que en la actualidad, "la calidad es un concepto relativo, subjetivo y personal. Calidad según el consumidor, es aquello que a mí me gusta" (p.29)

Cabe preguntarse entonces, ¿Qué es lo que le gusta al cliente? y esta es la pregunta que actualmente se presenta como base para la formulación de las estrategias de negocios. Existen varias definiciones sobre satisfacción de cliente, a título enunciativo se pueden encontrar;

- Howard y Sheth (1969): “estado cognitivo derivado de la adecuación o inadecuación de la recompensa recibida respecto a la inversión realizada, se produce después del consumo del producto o servicio”. (p. 145)
 - Hunt (1977): “evaluación que analiza si una experiencia de consumo es al menos tan buena como se esperaba, es decir, si se alcanzan o superan las expectativas”. (p 459)
 - Oliver (1981): “estado psicológico final resultante cuando la sensación que rodea a la discrepancia de las expectativas se une con los sentimientos previos acerca de la experiencia de consumo”. (p.27)
 - Swan, Trawick y Carroll (1980): “juicio evaluativo o cognitivo que analiza si el producto o servicio produce un resultado bueno o pobre o si el producto es sustituible o insustituible”. (p.17)
 - Churchill y Surprenant (1982): “respuesta a la compra de productos y/o uso de servicios que se deriva de la comparación por el consumidor, de las recompensas y costes de compra con relación a sus consecuencias esperadas”. (p. 493)
 - Westbrook y Reilly (1983): “respuesta emocional causada por un proceso evaluativo-cognitivo donde las percepciones sobre un objeto, acción o condición, se comparan con las necesidades y deseos del individuo”. (p.258)
 - Cadotte, Woodruff y Jenkins (1987): “sensación desarrollada a partir de la evaluación de una experiencia de uso”. (p. 305)
 - Tse y Wilton (1988): “respuesta del consumidor a la evaluación de la discrepancia percibida entre expectativas y el resultado final percibido en el producto tras su consumo, se trata, pues, de un proceso multidimensional y dinámico”. (p. 204)
 - Westbrook y Oliver (1991): “juicio evaluativo posterior a la selección de una compra específica”. (p. 84)
 - Johnson y Fornell (1991):

(...) la satisfacción del cliente está formada por la acumulación de la experiencia del cliente con un producto o servicio. Exponen que esta percepción de la satisfacción del cliente no es una percepción estática en el tiempo, sino que la satisfacción del cliente recoge la experiencia adquirida con la compra y uso de un determinado producto o servicio hasta ese instante de tiempo. (p. 267)
-
- Mano y Oliver (1993): “respuesta del consumidor promovida por factores cognitivos y afectivos asociada posterior a la compra del producto o servicio consumido”.(p. 454)

- Parasunaman, Berry y Zeithaml, (1983): “sugirieron que la satisfacción del cliente es una función de la valoración de los clientes de la calidad del servicio, la calidad del producto y el precio”. (p. 28)
- Halstead, Hartman y Schmidt (1994): “respuesta afectiva asociada a una transacción específica resultante de la comparación del resultado del producto con algún estándar fijado con anterioridad a la compra”. (p. 122)
- Lambin (1996): “la satisfacción del comprador estará en función del grado de concordancia que exista entre sus perspectivas del producto y su percepción del rendimiento de dicho producto. Cuanto mayor sea el grado de concordancia mayor será la satisfacción del comprador”. (p. 37)
- Oliver (1997): “juicio del resultado que un producto o servicio ofrece para un nivel suficiente de realización en el consumo”. (p. 13)
- Kotler (2003): “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativa” (p.36)

Entre las múltiples definiciones de satisfacción del cliente, se utilizan palabras como experiencia, vivencia, esperanza, expectativas, juicio, valoración, evaluación, resultado, sentimientos, entre otros. Entonces, se podría atinar a establecer que la satisfacción al cliente es el resultado de la valoración que realiza un cliente sobre una experiencia o vivencia de compra en cuanto a sus expectativas previas. El resultado arrojará un sentimiento positivo o negativo según la valoración resulte por encima o por debajo de lo esperado.

Las empresas pueden recurrir a diferentes herramientas que le permitirán conocer aquello que se condice con las expectativas del cliente, las investigaciones de mercado, la generación de encuestas de satisfacción, el análisis de quejas, el comportamiento de compra, entre otros, son algunas de las herramientas disponibles que disminuyen el riesgo de formular estrategias basadas en conceptos erróneos de lo que las empresas crean conocer sobre lo que sus clientes esperan.

Un cliente satisfecho, representa uno de los activos más importantes de una compañía. Las teorías indican que existe una correlación positiva entre clientes satisfechos y rentabilidad, objetivo principal de toda organización.

Un cliente satisfecho, podrá transformarse en un cliente leal, por lo cual, volverá a elegir a la compañía. La satisfacción del cliente, afecta la intención de recompra, por cuanto la empresa ha cumplido con las expectativas que el cliente ha generado previo a efectuar la compra, siendo el primer paso para lograr atraerlo nuevamente.

Según, Anderson y Sullivan (1993), existen dos formas en las que la satisfacción puede afectar a la intención de recompra, siendo la primera de ellas el hecho de que si un

cliente se encuentra satisfecho, esta satisfacción sirve para reducir la incertidumbre de los resultados que se obtendrán en la compra. La segunda manera en que la satisfacción influye en la intención de recompra es que si un cliente está satisfecho, hará valoraciones positivas de los resultados de la compra.

A medida que continúan produciéndose compras al mismo proveedor, el cliente puede descubrir y comprar otros productos del mismo fabricante, es decir, aumenta potencialmente la venta cruzada de productos lo que puede incrementar los ingresos del proveedor (Kalwani y Narayandas, 1995). También, se ha puesto de manifiesto que la sensibilidad del cliente a cambios en el precio del producto puede reducirse a medida que la relación cliente-proveedor se desarrolla (Reichheld y Sasser, 1990). Por tanto, estos incrementos en el precio pueden aumentar los ingresos.

Por otro lado, la repetición de las compras a un mismo proveedor es probable que vaya unida a tener múltiples contactos con este proveedor y se asume que estos contactos múltiples reducen los costes de gestión de los clientes (Heskett, Sasser y Schlesinger 1997; Reichheld y Sasser 1990). A modo de ejemplo, a medida que el cliente conoce al proveedor con las sucesivas compras, el cliente es menos dependiente de la información y consejo del personal del proveedor, y esto es probable que se convierta en menos gasto para el proveedor (Reichheld y Teal 1996). Dicho de otro modo, los costes por cada transacción se espera que disminuyan a medida que aumenta la familiaridad entre cliente y vendedor.

Kotler y Armstrong (2006) resumen los beneficios de satisfacer al cliente en tres puntos:

- El cliente satisfecho por lo general vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

La satisfacción al cliente es importante, por cuanto ayuda a mejorar la rentabilidad de las empresas. Sin embargo, el hombre mira al mundo a través de su propia anteojera, por lo cual, no resultará extraño que en algunos casos, los empresarios asuman conocer los deseos y expectativas, formulando estrategias inadecuadas, por ejemplo, grandes compañías, como Coca Cola, ha padecido importantes fracasos. Para Coca Cola Argentina, el lanzamiento de Nativa, significó un error; se asumió que porque el mercado Argentino disfruta de la infusión "mate", lo haría también con una bebida en base a hierbas. Según una publicación en el Diario el Cronista del 2004, Nativa fue un proyecto

que Coca-Cola trabajó durante todo 2003. Aunque sus investigaciones indicaban un índice de aceptación y una intención de compra del 87%, las encuestas chocaron con la realidad del mercado, meses luego de su lanzamiento el producto fue retirado del mercado por no cumplir con el objetivo de penetración de mercado establecido.

En el caso de Coca Cola Argentina, la empresa realizó mediciones y estimaciones sobre las potencialidades del producto y del mercado e igualmente fracasó. Para explicar esta potencial miopía, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), plantean la teoría de las brechas, conocido como el modelo SERVQUAL cuyas siglas en inglés se traducen como "Modelo de la Calidad del Servicio", la cual define al servicio como una función de las disconformidades entre las expectativas del cliente de un servicio y sus percepciones respecto al servicio prestado realmente por una organización. Según los autores de la teoría, una serie de discrepancias o diferencias existen respecto a las percepciones de la calidad del servicio de los altos mandos y las tareas asociadas con el servicio que se presta a los consumidores. Estas deficiencias son los factores que afectan a la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad. Pueden subdividirse en cinco discrepancias, a saber:

1. Brecha existente entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.

Los causales podrían deberse a la inexistencia de una cultura orientada a la investigación de marketing, inadecuada comunicación vertical ascendente en la empresa y existencia de excesivos niveles jerárquicos en la cadena de mando.

2. Brecha existente entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

Puede deberse a un insuficiente compromiso de la dirección con la calidad del servicio, percepción de inviabilidad para el cumplimiento de las expectativas del cliente, errores en el establecimiento de las normas o estándares para la ejecución de las tareas y ausencia de objetivos claros.

3. Brecha existente entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.

Ambigüedad de funciones, conflictos funcionales, desajuste entre los empleados y sus funciones, desajuste entre la tecnología y las funciones, sistemas inadecuados de supervisión y control, falta de control percibido y ausencia de sentido de trabajo en equipo, son los orígenes detectados por los autores para esta discrepancia.

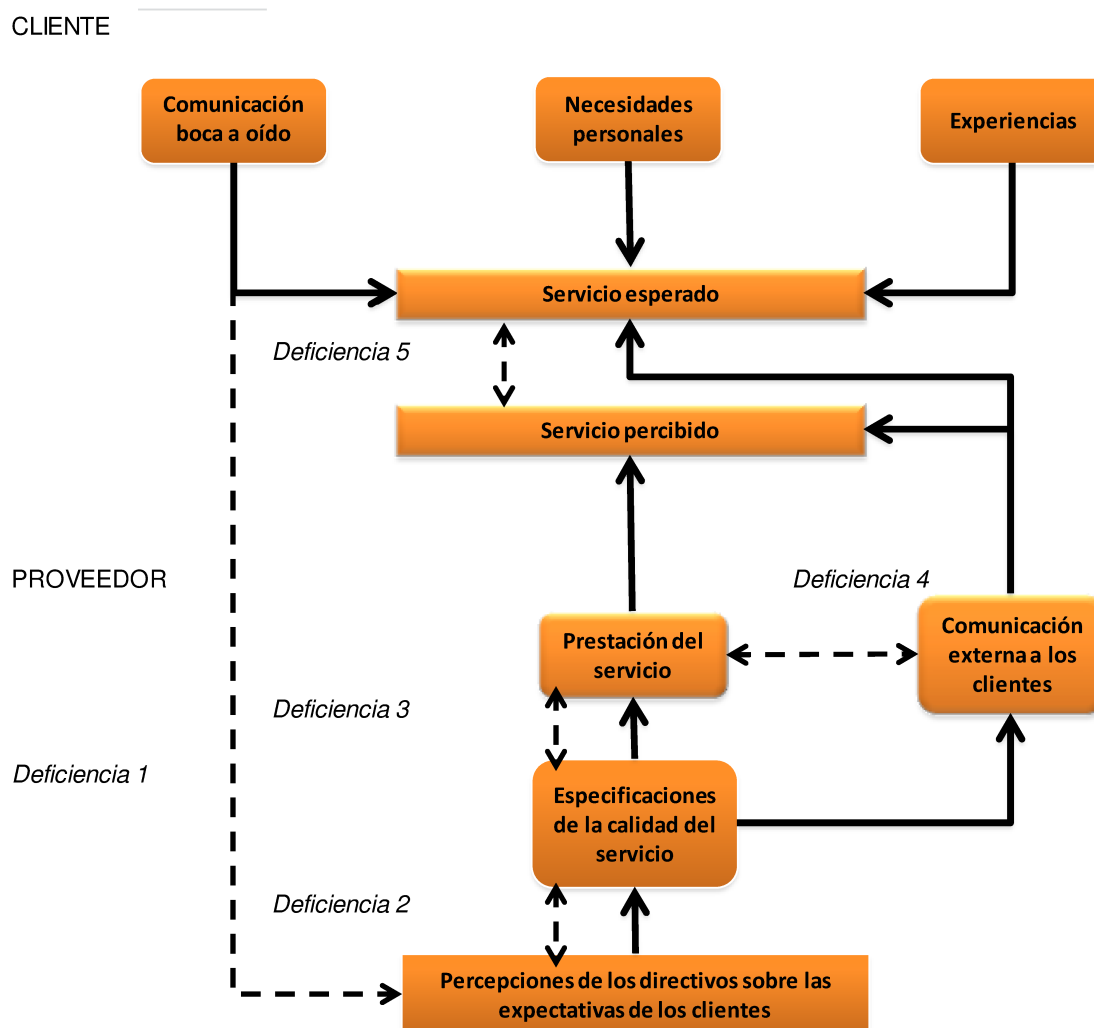
4. Brecha existente entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Deficiencias en la comunicación horizontal entre los diferentes departamentos de la empresa, tanto en el interior de los mismos, como entre ellos, y tendencia de la empresa a prometer en exceso a sus clientes.

5. Brecha existente entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio.

Los autores indican que el origen de la última brecha se origina en las cuatro anteriores, por lo que para reducir esta última, primero se deberán atacar las cuatro primeras.

Ilustración 6: Modelo de la calidad del Servicio



Fuente: Elaboración propia en base a Modelo Conceptual de la calidad del servicio de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).

Como se verá más adelante, las tecnologías de la información, han permitido a las empresas formular mejores estrategias que permitan disminuir las brechas descritas por, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), por lo menos, en lo relativo a recolección de datos de hábitos de compra de clientes y personalización de las propuestas comerciales, las decisiones últimas que se tomen no dependerán de las tecnologías si no de las habilidades de cada directivo.

4.2.1 Valor para el cliente

Con consumidores más exigentes, industrias más competitivas, las empresas están conscientes que las estrategias comerciales tienen que poner el foco en la generación de propuestas de valor que permitan acercar a las empresas con sus clientes, satisfacerlos y fidelizarlos. Según Woodruff, (1997), la nueva fuente de ventaja competitiva vendrá de la mano de la orientación al cliente de la empresa, compitiendo en base al valor que se transmite al cliente.

El concepto de valor, puede definirse de diferentes ópticas, el valor de uso, el valor de cambio, etc. En este caso, interesa resaltar el concepto de valor orientado al cliente. Kotler (2003), define el valor como “conseguir la correcta combinación de calidad, servicio y precio” (p. 20). En otras palabras el valor se define como el cociente entre lo que el cliente obtiene y lo que da. El cliente obtiene beneficios e incurre en costos. Al adquirir un producto o contratar un servicio, los consumidores reciben una serie de beneficios a cambio de un precio. La diferencia de esta operación (beneficio menos costo), llega a representar el "valor" que percibe el cliente; el cual es comparado con las otras ofertas existentes en el mercado.

El valor se produce como consecuencia de los juicios post compra; es decir, como un resultado del acto de compra (Oliver, 1996) que se refiere siempre a lo obtenido por el individuo. Más concretamente, el valor para el cliente es la preferencia percibida por éste al evaluar los atributos del producto, su desempeño y las consecuencias derivadas del uso del producto para conseguir sus objetivos y propósitos en determinadas situaciones de uso (Woodruff, 1997).

Así como para Homs (2013) la calidad es lo que al cliente le gusta, el valor de un producto, es igualmente un estándar subjetivo, que dependerá de lo que el cliente determine como tal. Un producto puede resultar adecuado para un consumidor, en términos de calidad, precio y conveniencia pero puede no serlo para otro, las referencias de comparación, la valoración de los costos, seguramente podrían diferir sustancialmente.

Suponga que un mismo bien, puede conseguirse en una tienda a \$100 pero con una demora de entrega de 10 días, mientras que en la tienda de al lado, por \$150 puede conseguirse en el momento. Existirán clientes a quienes el costo adicional necesario para tenerlo en el momento le será irrelevante, porque podrán existir motivos que le impidan o simplemente no quiera esperar, mientras que a otros, el costo le resultará exorbitante y estarán de acuerdo en aguardar, el resultado de esta apreciación será como consecuencia del sometimiento del producto al marco de referencia de cada persona. Debe tenerse presente que ese marco comparativo, es influenciado tanto por variables internas como externas de un individuo, a factores tales como culturales, familiares,

situacionales del entorno político y económico, se le incorporan conceptos como motivaciones, experiencias pasadas, características personales, actitudes y percepciones propias, que hacen aún más compleja el análisis de lo que resulta valor para cada persona.

Desde el Marketing se establecen distintas acciones que pueden llevarse a cabo para generar valor para el cliente, existe la utilidad de lugar, asociada a que el producto se encuentre situado al alcance del cliente, utilidad de tiempo, implica que el producto se encuentre disponible en el momento requerido, utilidad de posesión, implica que el cliente pueda adquirir realmente el producto, y utilidad de información, que el cliente sepa, conozca sobre el producto (Santesmases Mestre, Sanchez de Dusso y Kosiak de Gesualdo, 2004).

De forma más detallada, Rust, Lemmon y Zeithaml (2004) argumentan que existen tres elementos que explican el valor para un cliente; el valor objetivo de un producto (que serían los beneficios funcionales), los beneficios emocionales asociados a la marca, y los beneficios que el cliente obtiene de la compañía.

El valor objetivo, estará dado por la calidad, precio y conveniencia. El cliente valorará recibir más de lo que espera, pagar menos por lo que recibe y reducir su esfuerzo de búsqueda del producto.

El precio percibido por el consumidor influye en la evaluación del sacrificio necesario para hacer la compra. Esta variable tiene una influencia directa en el valor percibido por el consumidor, entendiendo por valor percibido la evaluación realizada por el consumidor sobre la relación existente entre los beneficios esperados en la compra del producto y los costes soportados derivados de la compra.

Por su parte, la calidad percibida por el consumidor, es como consecuencia del conocimiento que sobre la marca tiene el consumidor o de la imagen comercial de la empresa, influye en la estimación de los beneficios futuros de forma que el consumidor predice que los productos que tienen una mejor imagen de calidad le aportarán un mayor valor.

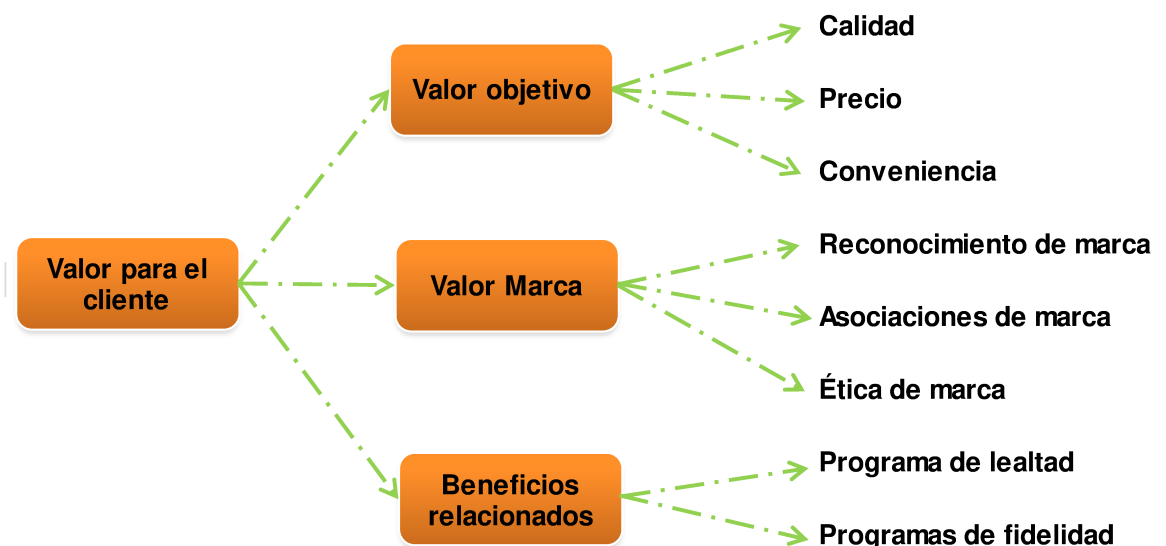
Finalmente la conveniencia, refiere a los costes soportados, es decir todo aquello que el consumidor tiene que sacrificar para comprar el producto. Esta variable incluye la percepción del consumidor de los costes monetarios, como el precio de venta, los costes de transporte o los costes de información y la percepción de los costes no monetarios tales como el tiempo invertido en la compra o el coste de oportunidad. (Campo , 2007, p 418-419).

El segundo ítem planteado por Rust, Lemon y Zeithaml (2004), es el Valor de marca, el cual está asociado a cuestiones de percepción del cliente y se vincula a aspectos como el reconocimiento de marca, asociación de marca y ética de marca. La primera hace

referencia a la capacidad de estar en la mente del consumidor, la segunda con la capacidad de la empresa de haber generado asociaciones sólidas y positivas hacia la marca y la última, hace referencia al compromiso mostrado por la organización con su entorno interno y externo.

Finalmente, los beneficios relacionados, incluyen todas las acciones que tienden a mejorar la relación entre el cliente u la empresa, como ser programas de lealtad, de fidelización de clientes. Ejemplos claros son los programas de viajero frecuente de la mayoría de las aerolíneas comerciales o el sistema de acumulación de puntos vías consumos de tarjeta de crédito que realizan los bancos. Generalmente los beneficios relacionados, son beneficios adicionales que las empresas ofrecen para seducir a sus clientes.

Ilustración 7: Elementos que crean valor para el cliente



Fuente: Elaboración propia en base a Armelini (2011), Conociendo y gestionando al cliente

Por medio de la teoría presentada por Rust, Lemmon y Zeithaml (2004), puede determinarse la cantidad de combinaciones posibles de acciones que pueden tomar las empresas para generar valor para el cliente. Si bien la combinación que se elija dependerá seguramente del posicionamiento de marca que se quiere lograr, es decir, una empresa que busca posicionarse como una segunda marca para un producto determinado tal vez, no le interese generar valor por medio de programas de lealtad, pero si, seguramente, lo hará por medio del precio.

La decisión que tome la empresa, la pondrá en conocimiento por medio de la propuesta de valor que informe al cliente. Según Kotler y Keller (2006) esta propuesta de valor, es la promesa de experiencia que hacen las empresas, se puede definir como una descripción de la experiencia que obtendrá el cliente a partir de la oferta de mercado de la compañía

y a partir de su relación con el proveedor. La marca de una empresa debe ser una promesa de la experiencia total que puede esperar un consumidor. Si la empresa cumple o no su promesa dependerá de la capacidad que tenga de administrar su sistema de entrega de valor. El sistema de entrega de valor de una empresa incluye todas las experiencias que tendrá el cliente al intentar obtener y utilizar la oferta.

Ferrel y Hartline (2006), destacan cuatro tácticas para que la propuesta de valor que las empresas realicen esté en concordancia con lo que el cliente valore:

- Entender las expectativas, necesidades y deseos de los clientes
- Convertir los hallazgos entre los clientes en especificaciones para la calidad: es necesario establecer las especificaciones que satisfagan sus deseos.
- Cumplir con las especificaciones
- Prometer solo lo que se puede cumplir: la clave es crear expectativas realistas de aquello que se les puede proporcionar

La orientación al cliente y al mercado, les permitirá a las empresas generar propuestas de valor acorde a lo que el cliente desea, y así ampliar su competitividad en el mercado (De Maya, 2001, p. 52). Sin embargo, es importante destacar que el mercado virtual presentará algunas particularidades con respecto al mercado tradicional al momento de generar propuestas de valor.

4.2.2 La generación de valor en el mercado virtual

Si bien el comercio electrónico en términos simplificados es un canal de ventas alternativo, algunas de sus particularidades o simplemente el proceso de adopción del canal por parte del consumidor, lleva a considerar elementos adicionales a los enunciados en el punto anterior.

DeLone, y McLean (2004), en un trabajo realizado sobre la medición del suceso del comercio electrónico, plantean que existen seis dimensiones a tener en cuenta al momento de evaluar el desempeño de un sitio web, a saber: calidad del sistema, calidad de la información, calidad del servicio, uso, satisfacción del cliente y beneficios netos. De manera sintetizada se expone cada dimensión.

Tabla 4: Dimensiones del desempeño de un sitio web

Calidad del sistema	Mide las características deseadas de un sistema de comercio electrónico. Facilidad de uso, disponibilidad, fiabilidad, capacidad de adaptación, y el tiempo de respuesta (por ejemplo, el tiempo de descarga).
Calidad de la información	El contenido del comercio electrónico debe ser personalizado, completo, relevante y fácil de entender.
Calidad del servicio	Hace referencia al soporte que se ofrece, puede medirse como la capacidad de rápida respuesta, la garantía, la empatía, y seguimiento del servicio. La calidad del servicio también se puede medir por la eficacia de las capacidades de soporte en línea, tales como respuestas a preguntas frecuentes y el seguimiento de pedidos.
Uso	Mide todo de una visita a un sitio web y la navegación dentro del sitio para la recuperación de información y la ejecución de una operación. El número de visitas que recibe un sitio, el tiempo de permanencia de cada visita y la cantidad de compras concretadas, son algunos indicadores.
Satisfacción del usuario	La opinión de los clientes sobre un sistema de comercio electrónico y debe cubrir todo el ciclo de la experiencia a partir de la recuperación de información de compra, pago, recepción y servicio.
Beneficios netos	Captan el balance de los impactos positivos y negativos del comercio electrónico en los clientes, proveedores, empleados, organizaciones, mercados, industrias, economías, e incluso la sociedad en su conjunto.

Fuente: DeLone y McLean (2004)

Ghandour, Benwell y Deans (2004), partiendo del modelo de De Lone y McLean proponen otras dimensiones: información exitosa, transacción exitosa, servicio al cliente, promociones, diseño de la Web Site, como puntos necesarios para desarrollar un comercio electrónico exitoso, que redundan en beneficios para la organización.

Por otro lado, los autores Zott y Donlevy (2000) plantean que la creación y extracción de valor del mercado virtual difiere del tradicional, por cuanto en los mercados virtuales la habilidad de las empresas para generar valor es una función de dos factores: la eficiencia en el modelo de negocio adoptado y la capacidad para guiar y retener a los clientes en las web site. A pesar de ello, la gestión de ambos canales debe realizarse de manera eficaz y en conjunto. Al respecto se analizan ambos factores:

a) Eficiencia en el modelo de negocio

La eficiencia de las transacciones (Zott y Donlevy, 2000), aporta valor al cliente por medio del valor objetivo a través:

- Mejorar la disponibilidad de los productos,
- Disminuir los tiempos de búsquedas, y aumentar la información disponible. Las empresas deben superar las barreras físicas para ofrecer más productos y servicios.
- Las transacciones deben parecer simples para el consumidor, y el contexto general debe ser conveniente y minimizar el nivel de estrés de la experiencia.

DeLone y Ephraim, (2004) plantean que lo ideal, es proveer la información que un consumidor potencial necesita para tomar una decisión de compra. Esto incluye, información de contacto, información de la empresa, información que ayude a mejorar el conocimiento del producto (por ejemplo, la descripción detallada del producto, la imagen del producto, la posibilidad de compararlos), comentarios de otros clientes, calificaciones y/o testimonios, información precisa acerca de las tiendas físicas, servicio al cliente y las políticas de entrega y devolución debe ser fácilmente accesible desde la página principal, como así una sección de preguntas frecuentes y medios de pagos disponibles.

La percepción de los consumidores sobre la falta de seguridad en el comercio electrónico, es uno de los principales impedimentos del crecimiento de este canal, por lo que parte de la información disponible debe ayudar al consumidor a disminuir dicha barrera:

- Las compañías utilizan encriptaciones de sus transacciones garantizándolas por medio de la utilización de protocolos de seguridad, los cuales son exhibidos en los sitios.
- También es posible transferir seguridad mediante la asociación con un reconocido socio o marca, o mediante la conexión con su historia en el mercado real. (Laudon, 2009)
- El Sello de Confianza Online es una garantía “de transparencia” de cara al usuario, y lo adquieren los comercios digitales que pretenden adquirir “un nivel de compromiso ético y de responsabilidad” con sus clientes. Se manifiesta en que se trata de una página web “bajo servidor seguro”, SSL (Security Sockets Layer). (Ghandour, Benwell, y Deans, 2004)

En relación a la eficiencia del modelo de negocio, Ghandour, Benwell y Deans, (2004) consideran que un buen diseño de la página web es crucial, características básicas como simplicidad, legibilidad, claridad y look profesional no deben estar ausentes. Las reglas básicas de diseño gráfico cuando se trata de diseñar un página web son: los elementos de la página de la web deben coincidir con el diseño y estilo del resto del negocio y los

colores de la página deben complementarse con los utilizados en el logo o marca de la empresa.

Según Thelwall (2000) “Un diseño pobre no necesariamente lleve a perder un cliente, pero representa la pérdida de una oportunidad para mejorar la imagen de la compañía” (p. 154).

Además, del diseño resulta importante, el tamaño del sitio y el tiempo requerido para descargarlo. Se ha determinado que los clientes online resultaban impacientes y no estaban dispuestos a esperar a que el sitio web se descargara (Palmer 2002).

b) Habilidad que tenga el sitio web para guiar y retener clientes

Al igual que en el mercado tradicional, la generación de valor por medio de beneficios relacionados. Según Zott y Donlevy (2000) los programas de fidelización de clientes, son una forma de premiar al cliente por sus consumos realizados e invitarlos a aumentar la frecuencia de compra en el largo plazo. Los programas de fidelización, por otro lado, contribuyen a establecer mejores relaciones entre compradores y vendedores. A cambio del beneficio otorgado, el vendedor puede acumular información acerca de los patrones y preferencias de compra del comprador, lo que le permitirá servirlo mejor en el futuro y lograr la generación de valor por medio de la personalización.

Al respecto, los estudios realizados por la consultora Nielsen (2016)⁷ y Price Waterhouse Coopers (2015)⁸, indican que la generación de valor por medio de la personalización del producto, es una nueva posibilidad que las tecnologías de la comunicación han habilitado para las empresas y es un punto que merece una mención importante por cuanto ha abierto nuevas posibilidades de gestión en las relaciones directas con los clientes.

Las organizaciones tienen la oportunidad de construir relaciones estrechas con sus clientes mediante la utilización de la información que el cliente da al momento de registrarse o abrir una cuenta. Existen muchas maneras de crear valor por medio de esta información; puede ser utilizada para agilizar el proceso de compra, mediante la mención de compras anteriores o registros de medios de pagos, sugerir productos complementarios a la venta e incrementar el nivel de servicio que el usuario recibe.

⁷ Nielsen, Comercio Global Conectado (2016). El estudio de Comercio Conectado Global de Nielsen encuestó a consumidores de 26 países para determinar qué motiva o impide a que los consumidores hagan una compra en línea.

⁸ Price Waterhouse Coopers, Clientes@2033 (2015). Este estudio se ha realizado por PWC con la colaboración técnica y académica del ICEMD (Instituto de Economía Digital de ESIC Business & Marketing School) y la codirección de Enrique Benayas, Director General del ICEMD y Presidente del CDCE (Club de Dirigentes de Comercio Electrónico). Este informe está englobado en la colección ‘España 2033’, una serie de documentos que pretenden anticipar el futuro para tomar hoy las decisiones que afectarán al mañana. ‘España 2033’ es una iniciativa del programa Crecimiento Inteligente.

Según Elliot., Mørup-Petersen, y Bjørn-Andersen (2000), existen cuatro herramientas básicas para la gestión de la satisfacción en e-commerce:

- Abrir un canal de comunicación para que el cliente sienta que lo escuchan mientras compra;
- Desarrollar una relación, es decir, establecer un trato directo con los clientes ya que éstos buscan tener una relación humana con la organización.
- Mantener la integridad, es decir, implementar y prometer aquello que la empresa es capaz de cumplir y, si no puede, es preferible perder una venta a ganar un cliente insatisfecho.
- Retroalimentación, tratar de saber lo que opina el cliente.

Se considera que estas capacidades impactan positivamente en las relaciones con los clientes, proporcionan apoyo a las ventas, mejoran el conocimiento de los clientes, facilitan recursos a los clientes que deseen más información, personalizan su mezcla de acuerdo a sus necesidades, y ofrecen una política sobre cuestiones tales como la seguridad y política de cambios.

4.2.3 Las nuevas tendencias de valor en la WEB

Actualmente el comercio electrónico, se encuentra en una etapa denominada WEB 2.0. La Web 2.0 o Web social es una denominación de origen que se refiere a una segunda generación en la historia de los sitios web. Su denominador común es que está basado en el modelo de una comunidad de usuarios. Abarca una amplia variedad de redes sociales, blogs, wikis y servicios multimedia interconectados cuyo propósito es el intercambio ágil de información entre los usuarios y la colaboración en la producción de contenidos. Según la consultora **Price Waterhouse Coopers (2015)**:

El cliente digital es un consumidor que plantea nuevas demandas a las empresas, mucho más exigente e informado, estará acostumbrado a manejarse en un paradigma de transparencia y a ser el protagonista en su relación con las marcas, algo que trasladará de uno a otro sector, acentuando unas expectativas hoy insatisfechas. (p. 12)

El cliente digital, por medio de su participación colaborativa, modifica la forma en que las empresas se relacionan con él y provoca nuevas tendencias en la generación de valor. Este impacto, puede referenciarse principalmente en la aparición de la omnicanalidad, la personalización y la retroalimentación con el cliente, como efectos de esta nueva relación.

Según Pueyrredón⁹, en su conferencia “Desafíos y tendencias del retail e-commerce en el 2016”, las tendencias en comercio electrónico apuntan a la omnicanalidad como estrategia de generación y retención de clientes. La omnicanalidad refiere a la unión de los diferentes puntos de contactos de la empresa con el cliente.

Las nuevas generaciones, quieren poder comunicarse con las empresas desde diferentes canales como ser Smartphone, tablets, computadoras, teléfonos o por medio de la atención de un vendedor, y por todos ellos obtener la misma experiencia de compra. El desafío es lograr la homogeneidad de atención en todos los puntos de contacto.

En este sentido, la omnicanalidad supone ir más allá de los múltiples canales y soportes (sitios web, dispositivos móviles, etc.) para lograr una estrategia, procesos y filosofía más centradas en el conocimiento de los clientes y en la posibilidad de comunicarse e interactuar con el público, independientemente del canal, del momento o del servicio. Un ejemplo permite dilucidar el concepto, un cliente quiere regalarle a su hermana que vive en la otra punta del país una cafetera, en su búsqueda de información, se dirige a una cadena física de retail en donde es asesorado por un vendedor, quien le ofrecerá diferentes alternativas. Para validar la información recibida, de camino a su trabajo mientras toma el subte, el cliente se conectará a Internet desde su Tablet para indagar las opiniones de usuarios que ya hayan adquirido el producto. Finalmente, por la noche, ya en su casa, tomará la decisión y realizará la compra en su computadora personal para que la reciba directamente su hermana en su lugar de residencia.

La omnicanalidad presenta el desafío de ofrecer la misma experiencia de compra por medio de cualquier dispositivo, siendo necesaria la gestión integrada de los diferentes canales de ventas que la empresa ofrezca.

Según un estudio realizado por Google¹⁰ (2013), los consumidores cada vez más aspiran a poder completar una experiencia de compra a través de cualquier canal y en cualquier momento. Un 67% de los clientes inician su compra utilizando un medio electrónico, pero las continúan y finalizan en otro diferente. Otro estudio de la consultora AT Kearney (2014)¹¹, afirma que el 95% de las compras minoristas concluyen en la tienda física. Si a esto le sumamos que el comercio móvil y el físico tienden a converger, los estudios

⁹ Marcos Pueyrredón es Fundador, Director y actual Presidente del Instituto Latinoamericano del Comercio Electrónico el Instituto. Posee estudios de administración de empresas y marketing con un Posgrado en eBusiness Management y una Especialización en Gestión de Negocios Electrónicos en la Universidad del Salvador USAL y ha cursado un Máster en Business Administration MBA con orientación en Dirección de Proyectos Digitales en la USAL & The State University of New York SUNY.

¹⁰ Google Shopper Marketing Agency Council en abril de 2013, Mobile In-Store Research, sobre una base de 1507 dueños de teléfonos Smart que lo utilizan para realizar compras.

¹¹ "On Solid Ground: Brick-and-Mortar is the Foundation of Omnichannel Retailing", realizado sobre una base de 2500 encuestados en 2014

sugieren que el 75% de los compradores utilizan sus dispositivos móviles en las tiendas, la omnicanalidad cobra mayor importancia aún. (Tamames, 2016)

Una de las principales ventajas de ofrecer un servicio omnicanal es la construcción de puentes de comunicación con el cliente sin que importe el medio a través del que se desarrolla la interacción, además de crear una experiencia integrada de cara al usuario. Para poner en marcha una buena estrategia basada en la omnicanalidad, es importante que las empresas comprendan el comportamiento y las necesidades de sus clientes, el marketing de relaciones, permite recolectar y procesar diferentes historias del consumidor con la empresa, para que ésta pueda ofrecerle una oferta personalizada.

El principio básico del marketing de relaciones es la creación de valor, basada en la construcción de relaciones con valor añadido. El producto que una empresa oferta es fundamental, pero puede que no sea la última razón por la que un cliente lo adquiera. Más aún, tal y como afirma Grönroos (2000, p. 20) "cabe imaginarse que incluso si la solución para un cliente en términos de bienes y servicios no es la mejor posible puede todavía encontrarse un acuerdo si se considera la relación con suficiente valor".

La captura de información del consumidor por medio del Big Data, permite a las empresas adaptar el producto o servicio que ofrecen a las preferencias del consumidor. La personalización, podría desplazar hacia afuera a la curva de la demanda, haciéndola más inelástica con respecto al precio. "Por otro lado, la personalización también puede ayudar en la apropiación de este valor creado, porque se consigue una diferenciación real respecto a sus competidores, dificultando la comparación de precios y poniendo barreras a la sustitución" (Cassiman y Sieber, 2001, p 22).

Amazon, por ejemplo, ofrece toda una serie de información complementaria y personalizada para cada libro que vende, que comprende no tan sólo información sobre el libro (extenso resumen, comentarios del editor, del autor y de otros lectores), sino también sobre otros posibles libros complementarios que puedan ser del interés del comprador en cuestión («...lectores de este libro también compraron los siguientes...»).

La personalización hace también referencia a la identificación del cliente en el contacto con la empresa. El cliente 2.0 participa y construye la relación con las empresas, a diferencia del cliente tradicional que a menos que la empresa se pusiera en contacto para conocer su experiencia rara vez se manifestaba. Goderis en 1998 realizó un estudio del grado de satisfacción del cliente basado en 500 encuestas realizadas en Europa, en donde se obtuvo los siguientes datos: Sólo el 2,9% de las transacciones de ventas desemboca en quejas realizadas directamente a la compañía. Por término medio, el 28.6% de las transacciones concluye en quejas indirectas a los representantes, vecinos, amigos, etc. Además el 9,2% de las quejas nunca se comunica. Por el contrario,

La nueva Internet posibilita que cualquier persona tome la iniciativa...los consumidores están más informados y más conectados, y toleran cada vez peor a las empresas que no están conectadas, que no escuchan, que no participan, y que no entienden los mercados como conversaciones. (Fumero A, Roca G., 2007, p.70)

Levine, Locke, Searls y Weinberger (2011), acuñan el concepto Cluetrain Manifesto, que podría ser considerado como la filosofía de la Web 2.0. Consiste en un listado de 95 enunciados en los que los mercados se definen como conversaciones y se reivindica el derecho de los consumidores a establecer diálogos con las empresas, derecho a ser escuchados y respondidos. A modo de ejemplo, se exponen 3 de las 95 claves del Cluetrain:

- N° 78. ¿Quieres que pongamos nuestro dinero? Nosotros queremos que pongas atención.
- N° 88. Nos preocupan cosas más importantes que si vas a cambiar a tiempo para hacer negocio con nosotros. El negocio es sólo una parte de nuestras vidas. Parece ser todo en la tuya. Piénsalo bien: ¿quién necesita a quién?
- N° 95. Estamos despertando y conectándonos. Estamos observando. Pero no estamos esperando.

Blogs, redes sociales online y videos digitales han hecho que el consumidor multiplique su faceta de prescriptor. Según el estudio "El fenómeno de las redes sociales. Percepción, usos y publicidad" presentado por Zed Digital en noviembre de 2008, dos de cada tres usuarios de redes sociales online afirman utilizar estos espacios para realizar recomendaciones sobre marcas. De acuerdo con un estudio realizado en 2008 por la empresa Nielsen Online con su herramienta BuzzMetrics, la fuente de información de producto más fiable para los consumidores son las propias opiniones de otros usuarios, según el 78% de los entrevistados.

Las empresas dejarán de prevalecer por quienes estas dicen ser; el nuevo cliente valora lo que hacen y los otros dicen de ellas sin atender al hecho de que sean conocidas o históricamente relevantes. El cliente digital exige una personalización en el trato, requiere de ubicuidad y temporalidad en la atención, demanda que se comprendan cuáles son sus necesidades de forma proactiva,

Una empresa difícilmente podrá alcanzar sus objetivos si sus productos y servicios no conectan adecuadamente con las necesidades del consumidor, si no se preocupa por identificar dichas necesidades y estimular su satisfacción, es decir, si no estudia la conducta y el

comportamiento el consumidor. La información sobre el cliente se convierte en el valor estratégico que va a marcar las diferencias en la gestión de las organizaciones y a condicionar la imagen de la empresa en su entorno (Castelló Martínez, 2010, p. 22).

4.2.4 Perfil del consumidor web

Describir el perfil del consumidor, consiste en identificar una serie de características que representan a determinados clientes. Para ello, se recurre a variables socioeconómicas, demográficas, estilos de vida, etc. Para las empresas, conocer el perfil de sus compradores les facilita la comprensión de sus clientes de forma de desarrollar estrategias de ventas enfocadas en las características definidas en el perfil. Conocer quien, como, donde y cuando compra el consumidor argentino, le sirve a las empresas para dirigir sus estrategias de ventas en el canal electrónico.

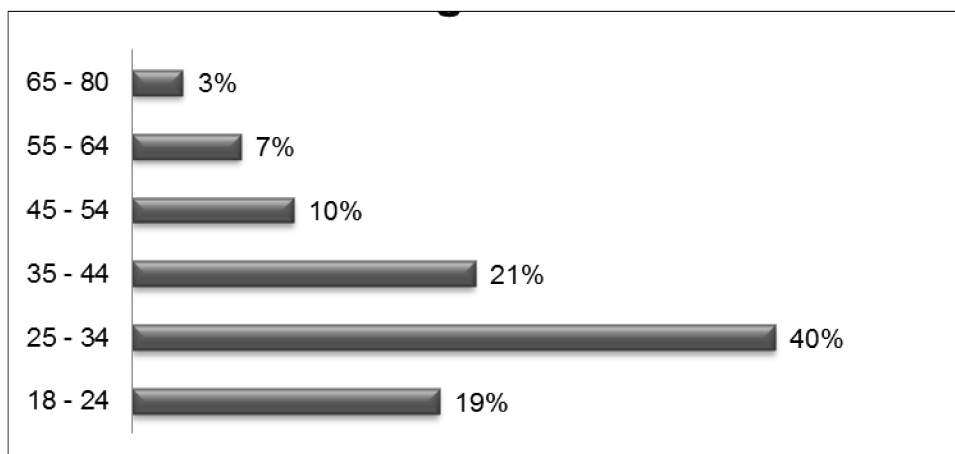
Investigaciones realizadas en España (Matesa, 2017) sobre el perfil del consumidor Web español indican que:

- Son hombres y mujeres de forma igualitaria (50% cada uno).
- Entre **31 y 44 años** con un nivel socioeconómico medio y medio alto, teniendo el 65% estudios universitarios.
- Residentes en zonas urbanas de más de 100.000 habitantes.
- El 74% de los internautas declara comprar online hasta un 2,4 veces al mes y con un gasto medio de 74€.
- Un 29% inicia su compra por medio de Smartphone, mientras que un 16% por medio de Tablets. Sin embargo, el 94% finaliza su compra por medio de su PC.
- Tarjeta de crédito es el medio más utilizado seguido por Pay Pal.
- El 87% compra por Internet debido a promociones exclusivas de los sitios y el 85% por comodidad.
- El 88% de los consumidores busca el producto en Internet antes de adquirirlo en la tienda.

En Argentina, según la Cámara de Comercio Argentino, en un contexto de alta penetración de uso de Internet, la penetración de la compra online es elevada, en 2015 8 de cada 10 usuarios de Internet realizaron alguna compra online alguna vez, 5 de cada 10 hasta 2014.

Según un estudio realizado por Tienda Nube (2016), en Argentina, el 56,7% de las compras en Internet son realizadas por mujeres, mientras que el 43,3% por hombres, concentrándose el 80% entre el rango etario de los 18 a los 44 años de edad y llevándose el 58,8% de las compras los millennials:

Gráfico 3: Participación en las compras web según edades



Fuente: Tienda Nube 2016

La distribución geográfica de las ventas, acompañan en cierta medida la distribución poblacional del país, tomando como epicentro las principales capitales provinciales. Según el informe de la Cámara de Comercio Electrónico Argentina, en 2015, Buenos Aires, considerando el área metropolitana, concentró el 69% de las ventas (47% CABA y 21% GBA). El porcentaje restante se divide entre las ciudades de Córdoba (11,7%) Rosario (8,3%), Mendoza (4,8%) y el resto del país.

Por otro lado, los argentinos utilizan principalmente la PC para realizar compras por Internet. Según la Cámara de Comercio Argentino, el 99% de las personas consultadas acerca de los medios utilizados para realizar compras respondió que utiliza computadoras (escritorio o notebooks), mientras que el 26% lo realiza mediante Smartphone y el 11% por medio de una Tablet. Es importante resaltar, que del 26% que utiliza un Smartphone, el 42%, corresponde al rango etario de 18 a 29 años.

En cuanto a los medios de pagos, el 82 % de los argentinos que realizó en 2015 una compra on-line la abonó utilizando una tarjeta de crédito, mientras que el 17% lo hizo por medio de transferencias en efectivo. La posibilidad de financiar la compra fue un atributo valorado que se resalta tanto en el informe de Tienda Nube como el de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

4.2.4.1 Millennial

Una mención aparte merecen los Millenials, la generación de personas nacidas entre 1980 y 1995, que a nivel mundial impulsa el comercio electrónico, no escapando Argentina de esta realidad. Según el reporte de Tendencias Digitales Conecta tu marca con los millennials, actualmente en Latinoamérica un 30 % de la población es Millennial, mientras que en Argentina este porcentaje se reduce a 22%. Según una proyección de la consultora Deloitte, en 2025, representarán el 75 % de la fuerza laboral del mundo.

La generación Millennial está marcando tendencias tanto en sus hábitos de compra como en la interacción con medios y con las demás generaciones. Este grupo generacional será responsable del 50% del consumo global en 2018, por lo que es de suma importancia para fabricantes y detallistas conocer sus características, preocupaciones y motivadores de compra.

Representan en la actualidad una gran oportunidad para las marcas pero también un enorme desafío ya que no le creen a la publicidad tan fácilmente, los aburre el marketing, viven conectados pero esquivan hábilmente los mensajes online de las marcas, tienen cada vez más influencia en el consumo y dinero para gastar, pero seleccionan muy bien qué empresas eligen.

Es un consumidor totalmente diferente del que se conocía: están hiperinformados, no tienen miedo de nada y, si además tienen una mala experiencia, se encargarán de hacer la peor campaña de marketing posible en las redes (Nielsen, 2016, p.3)

Por otro lado, Gutiérrez Rubí (2014) en una publicación para la revista Forbes establece seis rasgos que caracterizan a los millennials de América Latina:

- **Digitales:** nacieron con la tecnología, casi todas sus relaciones básicas cotidianas están intermediadas por una pantalla. Para ellos, realidad y virtualidad son dos caras de la misma moneda On y off están integrados. Prefieren Internet a la TV convencional
- **Multipantalla y multidispositivo:** Utilizan múltiples canales y dispositivos digitales para sus actividades. Tienen un comportamiento multitasking, es decir, con capacidad (o necesidad) de hacer varias cosas a la vez. Las empresas deben utilizar una amplia gama de canales y dispositivos y mantener una comunicación y experiencia de cliente consistente y bien orquestado entre ellos.
- **Nomófobos y appdictos:** Su vida es móvil y su pantalla principal de entrada a la Red es ya una pantalla móvil. Un 78 % de los Millennials en Latinoamérica posee un móvil (un 10 % más que el año anterior), un 37 % tablet, un 70 % laptop y un 57 % desktop, según Telefónica Global Millennial Survey 2014. Este colectivo ha hecho de las pantallas de proximidad su acceso de referencia para la socialización, el trabajo y el ocio, integrándolas completamente en su vida cotidiana. Son adictos al móvil, sienten la necesidad de una constante conectividad y el 45 % admite que no podría estar un solo día sin su smartphone.
- **Sociales:** Son extremadamente sociales. Un 88 % de los Millennials latinoamericanos tiene perfiles en redes sociales. No son sólo un medio de

comunicación para ellos sino una parte íntegra de su vida social. Consultar, compartir y comentar en ellas es la principal actividad que realizan a través de sus teléfonos inteligentes. Estos nuevos consumidores son activos y antes de comprar buscan y escuchan opiniones, generan y comparten contenidos y son muy sensibles a su experiencia online. Si la experiencia con una empresa o servicios es positiva suelen compartirla y recomendarla y se fían más de la opinión de sus amigos que de la emitida por las propias marcas para tomar decisiones de compra. También prefieren las redes sociales como medio para interactuar con las empresas, un 65 % prefiere las redes sociales al contact center para ser atendidos.

- **Críticos y exigentes:** Son mucho más críticos, exigentes y volátiles. De hecho, un 86 % de los consumidores actuales declara que dejaría de hacer negocios con una empresa debido a una mala experiencia de cliente, frente al 59 % de hace 4 años. Y, para los Millennials, las experiencias digitales negativas en línea y móvil tienen un impacto negativo mucho mayor que sobre otros grupos de edad.
- **Exigen personalización y nuevos valores:** Los Millennials son clientes que no buscan exclusivamente una buena atención, sino que exigen personalización y esperan que la empresa se adecúe a sus preferencias. Para atender sus demandas, las compañías deben ampliar el conocimiento sobre sus clientes incorporando información social sobre ellos con la idea de aportarles más valor. Se trata de avanzar del CRM hacia el Social CRM aprovechando la innumerable cantidad de información y rastro digital que se comparte, difunde y genera en la Red. Son autosuficientes y autónomos, y quieren sentirse protagonistas. Valoran la participación y la colaboración, prefieren compartir a poseer y exigen nuevos valores como la transparencia, la sostenibilidad y el compromiso social. Aquellas empresas que sepan implicar a los consumidores, permitiéndoles aportar sus ideas en la creación y el desarrollo de sus productos y sentirse parte de la marca, conquistarán el corazón de los Millennials.

Capítulo 5: De La empresa, su web y su entorno.

SAME es una empresa tradicional del mundo físico, que decide incursionar en el mundo virtual, en gran medida por una imposición del mercado en primera instancia y luego como parte de su estrategia de crecimiento, recurriendo a la tipología B2C, business to consumer, por medio de un modelo de negocio de Providers según los tipos propuestos por Mahadevan (2000) y a una estrategia de E-commerce, según la tipología presentada por Hoque (2000)

SAME opera en el sector denominado de comercio minorista o retail. El Retail, es una palabra de origen inglesa que se emplea para hacer referencia a la venta minorista. Lewison (1982) define al retail como la actividad de negocios que consiste en vender productos y servicios al consumidor final. Según Levy y Weitz (2004), el conjunto de actividades de negocios que agregan valor a productos y servicios que son vendidos a los consumidores finales para uso personal o familiar. Así, el sector de Retail, engloba el sector de negocios que va desde supermercados, pasando por tiendas de grandes superficies, centros comerciales, tiendas de electrodomésticos hasta sucursales bancarias.

En Argentina, el INDEC engloba como comercio a las actividades económicas de los supermercados, centros de compra y comercios de electrodomésticos y de artículos para el hogar. Esta actividad representa el 1% del PBI del país, si se considera solo la parte de comercio minorista, si por el contrario, se engloba comercio mayorista, minorista y reparaciones la participación asciende a casi el 11%.

Desde el año 2001 con el propósito de conocer la evolución del consumo de los bienes durables, el INDEC inició en diciembre de ese año el relevamiento de empresas especializadas en la comercialización de electrodomésticos y artículos para el hogar. Trimestralmente realiza encuestas sobre 100 empresas de ventas de dichos artículos que para el segundo trimestre de 2015 poseían 1.263 locales, de los cuales el 21% correspondía a Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el 37% a los 24 partidos de la provincia de Buenos Aires y el 42% al resto del país.

Según datos del INDEC al segundo trimestre del año 2015, las ventas del sector correspondían a valores de precios corrientes a 10.563,6 millones de pesos mientras que a precios constantes 8.592,7 millones de pesos. El sector ocupaba 22.207 personas, donde el 93,3% correspondían a vendedores, cajeros, administrativos y otros, mientras que 1495 (6,7%) a gerentes y otro personal jerárquico.

Si bien el INDEC trabaja sobre la base de 100 empresas, el 55% del mercado de comercialización de electrodomésticos y artículos para el hogar se concentra en tres

cadenas de electrodomésticos; SAME, VEGA y BARI. El 22% restante corresponde a las cadenas de hipermercados y el 23% faltante se distribuye entre cadenas locales.

Atendiendo a la participación de mercado de cada una, según informes comerciales elaborados por la consultora IFV, Bari es líder en ventas de electrodomésticos en Argentina, seguida por VEGA y en tercer lugar SAME, aunque en los últimos meses del año 2016, SAME ocupó el segundo lugar. Mientras que BARI y VEGA tienen una mayor participación en el mercado de CABA, lo que las posiciona como primera y segunda a nivel país, cuando la comparación se realiza por provincia, SAME se posiciona como la líder, dada su mayor presencia, dispersión geográfica y volumen de ventas.

Tabla 5: Cantidad de sucursales por provincias

Provincia	BARI	VEGA	SAME
Buenos Aires	47	43	59
Chaco	3	2	14
Chubut	3	1	6
Catamarca	1	1	3
Ciudad de Buenos Aires	19	18	11
Córdoba	9	4	15
Corrientes	2	2	12
Entre Ríos	1	3	17
Formosa	1	1	5
Jujuy	1	1	6
La Pampa	2	1	2
La Rioja	2	1	2
Mendoza	6	4	13
Misiones	3	1	13
Neuquén	6	2	7
Río Negro	4	2	7
Salta	3	3	10
San Juan	1	2	5
San Luis	2	1	3
Santa Cruz	3	0	3
Santa Fe	9	6	33
Santiago del Estero	1	0	5
Tierra del Fuego	5	0	0
Tucumán	3	2	9
Total	137	101	260

Fuente: elaboración propia en base a información recolectada de los sitios web 2016

Sin embargo, las empresas citadas comercializan a lo largo y ancho del país por medio de su sucursal virtual, la que les permite competir, sin la necesidad de poseer una sucursal física. La importancia de las cadenas de electrodomésticos dentro del comercio electrónico de Argentina se denota en las estadísticas elaboradas por la Cámara de

Comercio Electrónico de Argentina, en donde según su informe de 2015, el rubro de equipos y accesorios de electrónica, TI y telefonía, ocupó el segundo lugar dentro del volumen de ventas, con una participación del 13% que en conjunto con electrodomésticos representan el 18% del total.

Según las tendencias mundiales, se estima que en un mercado maduro de comercio electrónico como el de Estados Unidos, la proporción de participación de las ventas entre los sectores de retail y turismo es del 63% y 37%, pero en Argentina esta participación se altera, llevándose el turismo una participación mayor. Según los especialistas, estas estadísticas podrían considerarse como indicadores del potencial de crecimiento que aún detenta el comercio electrónico en el país, especialmente en lo referido a retail. Rosendo (2012).

Tabla 6: Ventas Web por categorías

Categoría –Rubro	2012	2013	2014	2015		
				Millones	Participación	Crecimiento
Pasajes y turismo	3.800	6.600	9.990	17.309	28%	73%
Equipos y accesorios de electrónica, TI y telefonía	1.600	2.500	4.525	8.013	13%	77%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza.	1.200	1.800	2.520	3.591	6%	42%
Electrodomésticos (línea blanca y marrón)	600	1.000	1.910	3.284	5%	71%
Bicicletas y accesorios	s/d	s/d	1847	3.101	5%	67%
Materiales y herramientas de construcción	s/d	s/d	1675	2.971	5%	77%
Indumentaria de vestir y deportiva	440	740	1.510	2.743	4%	81%
Artículos para el hogar	440	840	1.360	2.278	4%	67%

Entradas espectáculos y eventos	y	480	690	1.090	2.001	3%	83%
Artículos oficina	de	370	550	840	1.444	2%	72%
Artículos deportivos		s/d	420	793.8	1.385	2%	74%
Accesorios para autos y motos	para	s/d	500	780	1.348	2%	72%
Ropa y accesorios para bebés		s/d	330	560	1.006	2%	79%
Juguetes y juegos		s/d	350	580	995	2%	71%
Otros		6.360	6.680	6319	10.633	18%	68%
Total B2C		15.290	23.000	36.300	62.104	100%	71%

Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2016.

5.1 La sucursal virtual

La sucursal “país-ventas web” como se la denomina internamente, ha evolucionado hasta posicionarse como número uno en volumen de ventas dentro de la empresa. En la tabla inferior se muestra el crecimiento porcentual interanual, tomando como base el año 2012.

Tabla 7: Crecimiento porcentual interanual ventas web

VENTAS WEB	2013	2014	2015	2016
Crecimiento Vtas	1597%	8688%	8024%	7592%
Crec. Vtas con retiro yo	-	-	9297%	8865%

Fuente: sistemas estadísticos SAME, 2017

Sin embargo, esta misma posición no se alcanza si se evalúa a la sucursal por rentabilidad. Si bien, en volumen permite rotar una mayor cantidad de artículos, el mark up por operación, es inferior al que puede alcanzar una sucursal física en la que las

opciones de financiación habilitan el crédito propio por contra posición a la tarjeta de crédito.

A pesar de ello, de compararla con una sucursal “Shopping” en donde el segmento de mercado que compra productos es de mayor similitud con el virtual, sobre todo en lo referido al medio de financiación elegido, la principal ventaja se da en el ahorro del alquiler y mantenimiento de un inmueble y la menor cantidad de personal destinada exclusivamente al medio electrónico (Los puestos se clasifican como administrativos **por lo que** no requiere de las posiciones de ventas, caja y expedición), por lo que si bien sus operaciones arrojan un menor mark up unitario, a la hora de descontar otros costos, las ventas web se reposicionan.

Convalidando lo anterior, en término de estructura de personal, la sucursal on-line requiere de 10 puestos de trabajo, mientras que en un Shopping se necesita al menos 45 personas para cubrir la jornada laboral.

Tabla 8: Cantidad de puestos de trabajo por tipo de local

Puestos Sucursal Shopping	Cant.	Puestos sucursal web	Cant.
Vendedor/a	27	Subgerente Local	1
Subgerente Local	1	Gerente de Local	1
Gerente de Local	1	Administrativo web	4
Expedición	7	Cajero/a	4
Cajero/a	8		
Activador Celulares	1		
Total general	45		10

Fuente: estadísticas internas SAME, 2017.

En cuanto a la participación geográfica de ventas, los principales puntos están conformados por la denominada Región Centro del país (Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos) y la provincia de Buenos Aires. Cuando se comparan los datos con la participación nacional de cada provincia en las ventas totales por e-commerce puede observarse una mejor posición de la empresa en el interior del país, por sobre los principales puntos de ventas nacionales.

Tabla 9: Participación por provincia en las ventas web de SAME.

PROVINCIA	% Participación	% Ventas e-commerce Arg.
Santa Fe	27%	8%
Buenos Aires	27%	47%
Córdoba	13%	12%
Capital Federal	11%	21%
Entre Ríos	10%	5%
Mendoza	4%	-
San Juan	2%	-
Chubut	2%	-
La Pampa	1%	-
San Luis	1%	-
Catamarca	1%	-
Santa Cruz	1%	-
La Rioja	1%	-
Total general	100%	93%

Fuente: sistemas estadísticos SAME 2017/ informe de la Cámara de Comercio Electrónico Argentina, en 2016

Por otro lado, cuatro sub-rubros concentran más del 60% de las ventas promedios que se realizan por la página web, televisores, aires acondicionados, computadoras y teléfonos celulares, encabezan esta lista.

Asimismo, los clientes de SAME, abonan sus compras casi de forma exclusiva con tarjeta de créditos de forma directa. En una pequeña porción, utilizando Mercado Pago, Todo Pago y Pago contra entrega, los cuales se agrupan bajo el concepto resto de medios de pagos.

Tabla 10: Participación medios de pago en las ventas web

Medio de pago	% Participación
Visa	66%
Mastercard	21%
Amex	9%
Cabal	2%
Tarjeta Naranja	1%
Resto de M.P	1%
Total general	100%

Fuente: sistemas estadísticos SAME 2017

La utilización de las tarjetas de crédito como forma de pago se relaciona directamente con la posibilidad de financiación. Según la Cámara de Comercio Argentino en su informe de e-commerce 2015, indica que 9 de cada 10 compradores pagaron con tarjeta de crédito, debido principalmente a que para 8 de cada 10 la posibilidad de financiación es un factor que influye en la compra.

En la tabla siguiente puede observarse que el 55% de las ventas se realiza bajo la promoción de 18 cuotas sin interés, revalidando la importancia de este ítem.

Tabla 11: Participación formas de pago

CUOTAS	% Participación
18	55%
12	34%
6	5%
1	5%
Resto de cuotas	1%
Total general	100%

Fuente: sistemas estadísticos SAME 2017

Cuando se analizan la distribución de las ventas por rango etario, se observa que las edades comprendidas entre los 18 y los 30 y más de 56 años, corresponden al público de menores ventas. El grupo denominado como Millenians, aporta el 18% de las ventas.

Tabla 12: Composición de ventas por edades

Rango	% en ventas
18-30	18%
31-40	43%
41 – 55	30%
Más de 56	9%
Total general	100%

Fuente: sistemas estadísticos SAME 2017

Finalmente, es importante destacar la participación de las modalidades de retiro en tienda dentro del total de ventas. El 73% de las mismas se realizan bajo la forma “retiro yo”, es decir que los clientes prefieren retirar en un punto de venta a elección entre los disponibles, en donde disponen de la franja horaria del comercio, la conveniencia de la proximidad y la disponibilidad inmediata del producto en algunos casos. Según Luppo (2015), director de Asuntos Regulatorios de la Asociación de Empresas de Correo de la República Argentina (AECA), “La compra por Internet genera ansiedad. **El usuario prefiere ir a buscarlo. Es él quien demanda estos formatos**”, por otro lado, Reyes (2015), subgerente General Comercial y de Marketing de OCA, señala que “**Está comprobado que los consumidores de e-commerce eligen retirar el producto en base al lugar por un tema de conveniencia y seguridad**”.

Tabla 13: Participación modalidad de retiro

Modalidad	% Participación
Envía	27%
Retira	73%
Total general	100%

Fuente: sistemas estadísticos SAME 2017

En función de los datos presentados, el comprador de la sucursal virtual de SAME corresponde a personas del rango etario comprendido entre 31 y 40 años de edad, ubicadas en su mayoría en la Provincia de Santa Fe y Buenos Aires, que abonan con tarjeta de crédito financiando en cuotas su compra y que prefieren el retiro del producto en las sucursales físicas de la empresa.

5.2 La empresa en relación a su competencia. Benchmarking de las web de las principales cadenas de retail

Para aportar valor en una experiencia web, las empresas buscan minimizar los puntos que provocan disonancia con el consumidor, principalmente en lo referido a la intangibilidad de los productos, al incumplimiento de promesas, al resguardo de los datos personales, sencillez en la navegación y del proceso de compra, envío de información de forma constante y sencilla.

Las empresas se enfrentan a un cliente complejo, que está “conectado” la mayor parte de su tiempo, que busca obtener información por distintos medios e independientemente de éste, obtener una experiencia satisfactorio y similar independientemente del medio o la forma en que se realice.

El cliente 2.0, es un cliente altamente participativo que busca ser individualizado por las empresas, que está atento y escucha a los otros consumidores, y se vale de sus opiniones y experiencias para encarar un proceso de compras. El cliente 2.0 reta a las empresas a mantenerse actualizadas y a minimizar sus errores y maximizar los beneficios.

A partir de las características enunciadas en el apartado “La generación de valor en el mercado virtual” se realizó un análisis cualitativo mediante la técnica de observación para determinar el grado de adaptación del sitio web de la compañía bajo estudio y de sus dos principales competidores a las mismas **tomando como referencia de análisis la siguiente guía:**

- Disponibilidad de productos:
 - Variedad ofrecida por rubro.
 - Tratamiento del stock.
- Tiempos de búsqueda: cantidad de clicks para efectuar una compra.

- Información disponible:
 - Información de contacto.
 - Información de la empresa.
 - Información del producto (descripción detallada del producto, la imagen del producto, la posibilidad de compararlos). **Se adjunta en el anexo.**
 - Comentarios de otros clientes, calificaciones y/o testimonios.
 - Información acerca de las tiendas físicas.
 - Servicio al cliente.
 - Políticas de entrega y devolución.
- Plataforma tecnológica:
 - Tiempos de descarga (tiempo de respuestas).
 - Disponibilidad.
 - Estabilidad del sitio.
- Medios de pago: alternativas disponibles, financiación.
- Sellos de confianza: servidor seguro y protección de datos personales.
- Personalización.
- Satisfacción on-line:
 - Chat de ayuda al usuario.
 - Post compra: cumplir con lo que se prometió, retroalimentación y personalización.
 - Programa de fidelización de clientes.
- Diseño de la página: **Se adjunta detalle en anexo**
 - Evaluar si los elementos de la página de la web coinciden con el diseño y estilo del resto del negocio y los colores de la página deben complementarse con los utilizados en el logo o marca de la empresa.
 - Filtros disponibles.

5.3 Análisis comparativos de los sitios Web

En base a los criterios resúmenes se detallan las observaciones realizadas para cada empresa de forma comparativa por criterio:

5.3.1 Información disponible

En todos los sitios analizados pudo encontrarse información sobre sus sucursales, ubicación y horario de atención, como así información de contacto. Sólo SAME no tenía detallado los horarios de atención de su 0800 mientras que el resto de los competidores sí.

Por otro lado BARI, es el único que no tiene la política de cambio y/o devoluciones detalladas en su sitio web, como así tampoco posee información histórica de la empresa,

pero si una declaración de responsabilidad social empresaria, siendo la única que presenta esta información.

Tabla 14: Información disponible

	VEGA	BARI	SAME
Información de sucursales	Si	Si	Si
Horario de sucursales	Si	Si	Si
Información de contacto	Si	Si	Si
Horario de contacto	Si	Si	No
Política de protección de datos personales	Si	Si	Si
Información de la empresa	Si	No	Si
información de cambios y devoluciones	Si	No	Si
Información de servicios técnicos	Si	No	No
Información de Medios de pago	SI	SI	SI
Pago múltiples medios	No	No	No
Tipo de factura emitida	B	B	B
Preguntas frecuentes	No	Si	Si
Redes sociales	No	Si	Si
Responsabilidad social empresaria	No	Si	No

Fuente: elaboración propia en base al análisis de los sitios web de cada empresa, 2016

5.3.2 Variedad, disponibilidad de productos y financiación

Se analizaron las diferentes categorías de productos ofertados por los sitios de Retail. Se identificó que una de las empresas comercializa por la web más de un sub-rubro que no vende en sus salones comerciales, como ser deco-del hogar (sábanas, mantas, objetos de decoración, etc.), moda (relojes), salud y belleza (perfumes importados).

Por otro lado, si bien las categorías utilizadas para identificar los productos, difieren de un sitio al otro, en sí fuera del competidor diferencial, comercializan prácticamente lo mismo, aunque la subdivisión en tipos es diferente en cada una, siendo en SAME más segregativa: VEGA tiene 68 sub-tipos, BARI 42 sub-tipos y SAME 91 sub-tipos.

En cuando al stock disponible de los productos, se verificó que sólo SAME, ofertaba productos que identificaba como “disponible en sucursal” pero no determinaba la sucursal en cuestión.

Finalmente, en cuanto a la financiación, no se brinda las mismas facilidades para todos los productos. SAME es de las tres la que ofrece más posibilidades de financiación en una mayor cantidad de productos.

Tabla 15: Comparativo de categorías y financiación

VEGA		BARI		SAME	
Categoría	Ctas	Categoría	Ctas	Categoría	Ctas
TV y Video	12	Tecnología	12	Súper ofertas	12/18
Audio	12	Electrodomésticos	12	Audio/tv/video	12/18
Cámaras y Video Cámaras	6	Casa y Jardín	3/6	Clima	12/18
Celulares	12	Salud y Belleza	2/3	Gamming	12
Informática	6	Bebes y Niños	2/3	Electro hogar	12/18
Video Juegos	6	Deportes y tiempo Libre	3/6	Computación	12
Climatización	12	Más categorías	3/6	Pequeños	12
Cocina	12			telefonía	12/18
Heladeras. Freezers y Cavas	12			Cámaras	12
Lavado	12			Música	12
Pequeños electrodomésticos	6			Películas	12
Termo tanques y Calefones	6			Hogar y Aire Libre	12
Equipos para auto	6			Rodados	12
Juguetería electrónica	3			Nespresso	12
Energía	3				
Iluminación	3				
Cuidado del Bebe	3				

Fuente: elaboración propia en base al análisis de los sitios web de cada empresa, 2016

5.3.3 Plataforma tecnológica

La inspección a los sitios web se realizó durante tres días consecutivos: lunes 3/10, martes 4/10 y miércoles 5/10, dedicando dos horas a cada sitio web en un día para cada uno. Sólo el sitio SAME tuvo inconvenientes, quedando en mantenimiento durante la pesquisa y retomando su funcionamiento minutos después. Fuera de ese incidente, todos los links verificados estaban habilitados y permitían el acceso a la información seleccionada de manera instantánea.

5.3.4 Diseño de la página

Para verificar los puntos comprendidos en diseño de la página se seleccionó la categoría Televisores y el producto Smart TV Samsung 50 " Full HD UN50J5300AGCDF.

Se analizó los diseños de los sitios de las tres compañías, observándose que todos presentan los colores propios del diseño de la marca, como así publican su slogan.

Por otro lado, se estudiaron los filtros y las posibilidades de búsqueda de información.

Todas las empresas ofrecen filtros por categoría y por palabra clave, asimismo para cada producto presentan un compendio de características que permiten navegar entre las diferentes variedades existentes para un mismo sub-rubro. Las páginas analizadas permiten la múltiple selección de filtro y sólo dos de las tres, la comparación de dos o más productos. En la tabla comparativa se exponen los filtros disponibles para un televisor.

En cuanto a las tipologías “ordenar por”, para el mismo sub-rubro se observó diversidad de opciones entre las compañías, arrojando resultados de conformidad, salvo por la opción “mejor valoración” de la empresa VEGA que no ofrece resultados.

Todas ofrecen productos complementarios incluso VEGA promueve hasta 30% de descuento para la compra de los mismos. En el caso de productos similares, VEGA es la única que no lo brinda.

En el caso de reviews o comentarios de clientes sobre el producto seleccionado, solo una de las empresas tiene la opción en su sitio. Para el Tv seleccionado, se observa en SAME tres comentarios para el producto en cuestión que hacen referencia más a la empresa que al producto.

Tabla 16: Comparativo de categorías y financiación

	VEGA	BARI	SAME
Búsqueda por Categoría	Si	Si	Si
Búsqueda por palabra Clave	Si	Si	Si
Posibilidad de comparar productos	No	Sin límites de unidades	Hasta 4
Filtros (Ejemplo Tv Led)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marca 2. Tipo de Resolución 3. Smart Tv 4. Pulgadas 5. 3D 6. NFC 7. Precio (3 rangos) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marca 2. Descuento 3. Precio (barra deslizador desde hasta) 4. Tipo de Tv 5. Formato de pantalla 6. Resolución de video 7. HDMI 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precio (ordenado por cada \$6000) 2. Tamaño de pantalla 3. Formato de pantalla 4. Smart TV 5. Marca 6. Resolución

		8. Sintonizador digital TDA 9. Smart Tv 10. Apto Netflix 11. 3D	
Permite múltiple selección de filtros	Si	Si	Si
Ordenar por	Menor precio Mayor precio Más vendidos Mejor valoración A-Z Z-A Fecha de lanzamiento Mejor descuento	Relevancia Menor precio Mayor precio Marca	Menor precio Mayor Precio Alfab. Asc. Alfab. Desc. Más nuevos Más viejos Marca Des. Marca Asc.
Nivel de detalle de producto (Ejemplo Tv Led)	Superior	Superior	Inferior
Reviews o comentarios de clientes del producto	No	No	Si
Ofrece complementarios	Si	Si	Si
Ofrece productos similares	No	Si	Si

Fuente: elaboración propia en base al análisis de los sitios web de cada empresa, 2016

De la comparación nivel de detalle de información surge que, tanto BARI como VEGA, ofrecen información altamente superadora con respecto al competidor SAME. **La información rescatada de cada sitio se detalla en el Anexo.**

5.3.5 Personalización

Luego de efectuada la consulta del Smart TV Samsung 50" Full HD UN50J5300AGCDF en los diferentes sitios, sólo una de las compañías envió un correo con información promocional acerca del producto procurado, el resto no personalizó el e-mail, realizando un envío masivo de promociones. Por otro lado, se ingresó al día siguiente de cada búsqueda específica a los sitios, observándose que ninguno proponía información sobre búsquedas recientes.

5.3.6 Sello de confianza

Todos los sitios consultados poseen sello de confianza, política de protección de datos personales y certificado de confianza emitido por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, la exhibición de ésta información se encuentra en la página principal de

VEGA y SAME, mientras que para localizarla en BARI se debe ingresar dentro del link “preguntas frecuentes”.

Tabla 17: Sello de confianzas utilizadas

Seguridad	Descripción
Sello CACE	El Sello de CACE demuestra el compromiso de las empresas adheridas por la seguridad y satisfacción de sus clientes. Todas las empresas que cuentan con el Sello de CACE han adecuado su Sitio al Código de Buenas Prácticas para el Comercio Electrónico de eConfianza. Si usted ha realizado una compra en un Sitio adherido a CACE podrá calificar su compra para mejorar su experiencia de compra y ayudar al vendedor a mejorar
Certisur	Es el sello de seguridad de SAME. El link no está relacionado con el proveedor.
SSL (Secure Socket Layer)	Es el sello de seguridad de BARI. La información del mismo se encuentra dentro de preguntas frecuentes y no en la página principal.
Digicert	Es el sello de seguridad de VEGA. Se encuentra exhibido en la página principal al pie de página.

Fuente: elaboración propia en base al análisis de los sitios web de cada empresa, 2016.

5.3.7 Satisfacción

Al trabajar todas las empresas con el sello de certificación de la CACE, el usuario tiene la posibilidad de registrándose poder manifestar su opinión sobre el sitio en particular.

Por otro lado, ninguno de los sitios posee una ayuda de chat on-line para despejar dudas.

Todas las compañías ofrecen un 0800 como punto de referencia.

Solamente BARI, tiene una ventana de “ayúdanos a mejorar”. Durante la pesquisa, el sitio generó una ventana de consulta sobre en qué categoría el usuario incluiría un producto en particular:

Tabla 18: Ayúdanos a mejorar

Tarea 1 de 1

Estás buscando una notebook que tenga la potencia para jugar los últimos juegos del mercado.
¿Dónde la encontrarías?



Tarea 1 de 1

Estás buscando una notebook que tenga la potencia para jugar los últimos juegos del mercado.
¿Dónde la encontrarías?



Fuente: sitio Web Bari, 2016

Finalmente, en lo que respecta a programas de fidelización, tanto BARI como VEGA ofrecen un sistema de acumulación de millas en Aerolíneas Argentina el primero y LATAM el segundo, mientras que SAME no presenta este beneficio.

5.3.8 Omnicanalidad

Tanto BARI como VEGA ofrecen dentro de sus sitios la posibilidad de descargar una APP para tablets y celulares. Asimismo, las APP se encuentran disponibles en google play, para sistemas operativos de Android y en Ap Store, para sistema operativo IOS.

5.4 Análisis del proceso de compra

Para profundizar el análisis de los sitios web, de forma de conocer los pasos que un cliente realiza al momento de efectuar una compra, los requisitos de registración, como así la información que recibe durante el proceso, mientras espera el producto y al momento de retirarlo, se efectuaron compras bajo la modalidad retiro en tienda en las tres compañías analizadas anteriormente. **En el Anexo se detallan de forma comparativa los resultados de las experiencias de compras.**

El proceso que debe realizar un cliente para comprar en cualquiera de las tres empresas resulta sencillo o intuitivo. Elegido el producto, ya sea usando filtros por categorías o por palabra clave, y presionando la opción de Comprar, el sistema lleva a la selección del

modo de entrega, forma de pago y confirmación de la operación. En sí, tres operaciones son las que se realizan una vez identificado el producto. El tiempo que se incurrió en cada confirmación de compra fue de 5 minutos.

Las diferencias entre las compañías se observan en la información que se brinda durante el proceso de compra y en el post, como así los mostradores que deben atravesarse en la sucursal, como la información recibida por las personas en el sector de entregas.

La empresa SAME no informa el valor del envío a domicilio, hasta que el cliente no confirma la compra, mientras que las otras compañías lo hacen junto con la información del producto.

Por otro lado, al momento de confirmar la compra, BARI solicita la carga de datos personales que han sido almacenados al momento de completar el formulario de registro, duplicando el ingreso de información.

En cuanto al estado de la compra y seguimiento del envío, sólo la compañía VEGA ofrece la opción, el resto mantiene esta información vía comunicaciones por e-mail. Asimismo, en lo referente a política de cambios o devoluciones, BARI y SAME indican el plazo de 10 días a partir de la entrega del producto para rechazar la operación o solicitar el cambio y sólo SAME establece un plazo máximo a partir del momento de comunicación de su disponibilidad para el retiro de los productos, después del cual se procederá a la anulación de la compra y a la devolución del dinero. Es importante mencionar que todas cumplieron con la promesa de las fechas estimas de retiro.

Al presentarse el cliente en sucursal, en el caso de BARI debe realizar dos colas diferentes, una en el sector de cajas y luego otra en el sector de expedición, lo que en días de mucho movimiento, el cliente con la compra web sólo reduce el tiempo de espera y/o atención del vendedor. Por otro lado, solamente en SAME quien entregaba la mercadería mostró el estado del producto e indicó los plazos de cambios y/o devoluciones y el funcionamiento de la garantía.

Finalmente, sólo BARI realiza el envío de una encuesta de satisfacción para evaluar los diferentes puntos de la compra.

5.5 Diagnóstico del estado de situación actual de la página web SAME.

Para conocer los atributos valorados por el cliente de SAME y determinar potenciales puntos de mejoras, se realizó:

- Análisis de reclamos y consultas registrados en la Agenda de Atención al cliente en Octubre 2016.
- Una encuesta a clientes que compraron en la web en el mes de enero de 2017

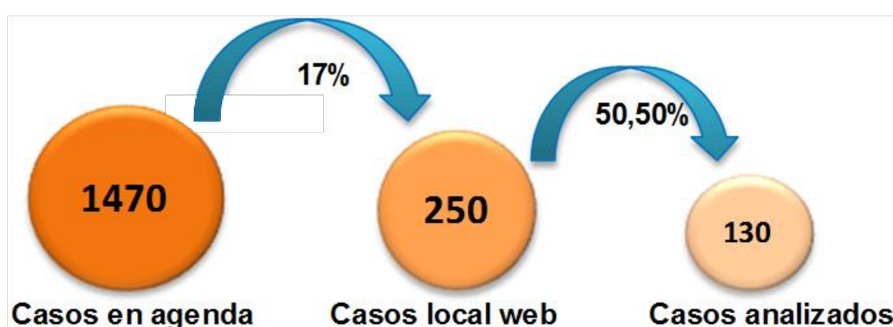
5.5.1 Análisis de consultas y reclamos

SAME cuenta con un centro de atención al cliente, que concentra los reclamos y consultas que se realizan al 0800, correo electrónico y redes sociales. Los mismos son registrados en una herramienta informática denominada Agenda de Atención al Cliente.

Para realizar el análisis se exportaron de la agenda los registros efectuados durante el mes de octubre de 2016. De los 1470 reclamos registrados a nivel empresa para dicho mes, 250, es decir el 17%, correspondía a reclamos y/o consultas originados por clientes que realizaron compras por la web.

De los 250 casos registrados, se analizó de manera individual a 130 de ellos para poder determinar los motivos de los reclamos y/o consultas, intentando identificar potenciales puntos de conflictos.

Ilustración 8: Consultas/reclamos Atención al cliente SAME



Fuente: elaboración propia en base a estadísticas de SAME, 2016.

El 80% de los reclamos y/o consultas analizados corresponden a reclamos de clientes por incumplimiento en el envío del producto. El envío de los productos se realiza tanto con logística propia como con un servicio contratado que presta la empresa de correos OCA.

En el caso de los envíos subcontratados, las quejas se deben al incumplimiento de las fechas de entrega, por cuanto, la información suministrada vía e-mail al cliente, indica 5 días desde la compra, demandando en la mayoría de los casos más de 10 días corridos o estados de visitas realizadas cuando el cliente manifiesta haberse encontrado en el lugar indicado sin haberla percibido.

En cuanto a los envíos propios, las principales quejas se deben al incumplimiento del día y el horario acordado con el administrativo web. De manera simultánea con la queja del cliente, la empresa se notifica que el envío no se realizará por cuanto el producto no ha llegado al punto de envío por demora en la gestión de las sucursales físicas.

El 20% restante de los reclamos y/o consultas analizadas corresponden a consultas por el envío de la factura, solicitud de cambio de domicilio para la recepción de la mercadería y solicitud de anulación de compra.

Ilustración 9: Motivos consultas/reclamos



Fuente: elaboración propia en base a estadísticas de SAME, 2016.

5.5.2 Encuesta de satisfacción

Para detectar los atributos valorados por los clientes de SAME, se realizaron encuestas a clientes que efectuaron compras en su sitio web durante el mes de Enero de 2017. Para lo cual, se confeccionó un cuestionario el cual fue enviado por E-mail bajo el asunto “Gracias por tu compra ahora puedes ganar más”.

La valoración de los atributos se determinó mediante la confección de un índice de satisfacción generado a partir de tres módulos de preguntas que identifican el antes, durante y después de la compra. Cada módulo, tiene la misma participación relativa. Para simplificar la generación del indicador, se utilizan escalas numéricas de respuestas del 1 al 10, siendo 1 la menor valoración posible.

A continuación se detallan las preguntas que conforman cada parte del indicador:

1. Antes:
 - 1.1. Información acerca de los productos
 - 1.2. Variedad / disponibilidad de productos
 - 1.3. Variedad de filtros disponibles para buscar los productos de su interés
 - 1.4. Sencillez de los pasos para efectuar la compra
 - 1.5. Seguridad en la transacción
2. Durante:
 - 2.1. Información suministrada sobre el estado de su compra:
3. Después.
 - 3.1. Cumplimiento de los plazos prometidos para entregar el producto
 - 3.2. Adecuación del producto a lo especificado.
 - 3.3. Información sobre la política de cambio suministrada por el personal de entrega.
 - 3.4. Información sobre la política de garantía del fabricante suministrada por el personal de entrega

Finalmente, se realizan preguntas para determinar los motivos por los cuales compra en el local web, el medio tecnológico que utilizó, el nivel del servicio percibido en los entre

los dos principales canales de ventas de SAME (se excluye la venta telefónica), y se consulta sobre el nivel general de satisfacción de la compra.

Tabla 19: Ficha técnica

Obtención de información	Técnica de obtención de información :	Encuesta vía E-mail
	Encuesta	Anexo
Muestreo	Universo	Hombres y mujeres entre 18 y 80 años que efectuaron compras en el sitio de SAME.com
	Tamaño de la muestra	269 unidades
	Método de muestreo	No probabilístico, por conveniencia de acorde a la zona geográfica
Análisis de la Información	Técnicas estadísticas	Tabulación Simple y Cruzada Prueba del ji - cuadrado
	Programas informáticos	DYANE Versión 3. Excel

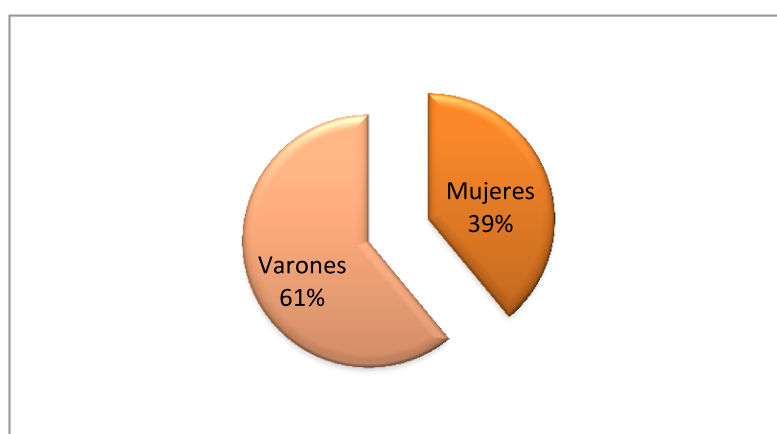
Fuente: elaboración propia

Descripción de la muestra

La muestra se compone de 269 casos que corresponden a clientes que efectuaron sus compras en el sitio web de SAME en el mes de enero de 2017. Para describir la muestra se utilizó las variables categóricas: edad, sexo, ubicación geográfica, y modalidad de compra.

De los 269 clientes que respondieron la encuesta, el 39% fueron mujeres, mientras que el 61% restantes varones.

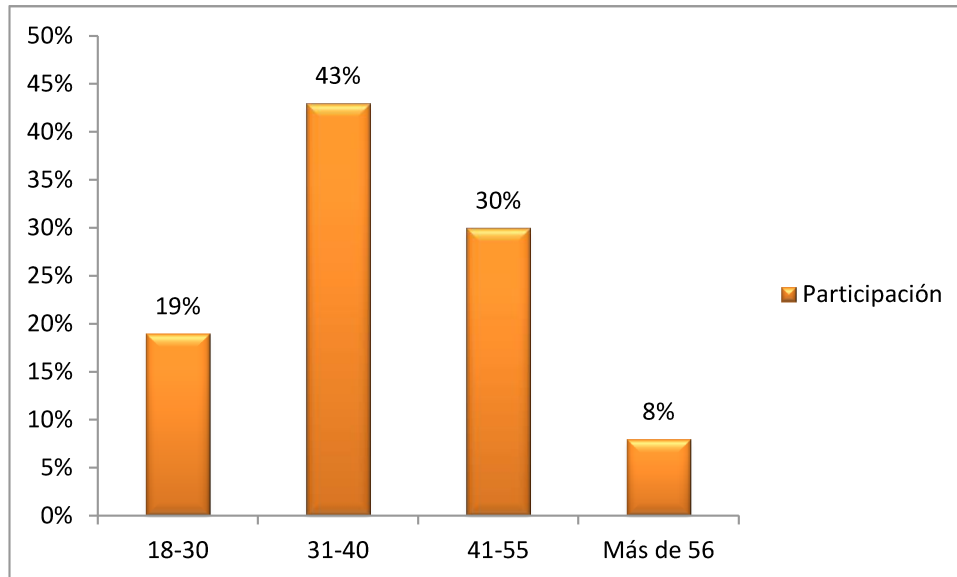
Gráfico 4: Participación por género



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017.

Según el rango de edades, la muestra se distribuyó en un 43% en el segmento de entre 31 y 40 años de edad, seguido del rango de 41 a 55 años con el 30%, de 18 a 30 años con el 19% de participación y finalmente el segmento de más de 56 años con el 8%.

Gráfico 5: Rango edades



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017.

Por otro lado, cuando la muestra se analiza por distribución geográfica se tiene que el 28% de las respuestas, correspondieron a personas que habitan en alguna localidad de la Provincia de Santa Fe, seguida de Buenos Aires (27%), Córdoba (13%), Capital Federal (11%), Entre Ríos (9%) y Mendoza (5%) con las mayores participaciones.

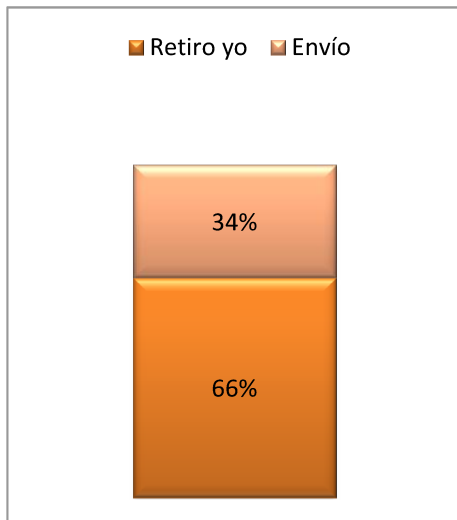
Tabla 20: Distribución de la muestra por provincia

Provincia	%
Santa Fe	28%
Buenos Aires	27%
Córdoba	13%
Capital Federal	11%
Entre Ríos	9%
Mendoza	5%
Resto país	7%
Total general	100%

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017.

En cuanto a la modalidad de retiro de la mercadería elegida por los encuestados, en un 66% de los casos fue retiro yo, es decir, que el cliente se presenta en la sucursal seleccionada para retirar su mercadería.

Gráfico 6: Modalidad de retiro



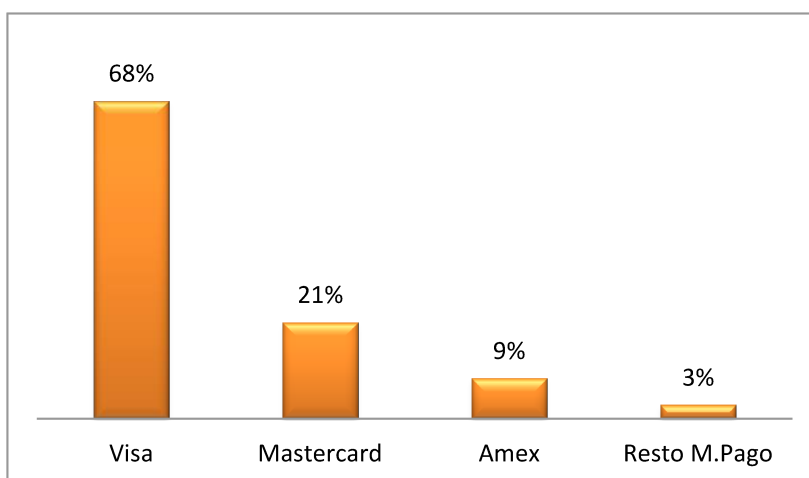
Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017.

Análisis de variables

A continuación se describe para cada variable consultada los resultados obtenidos. Cabe destacar que salvo en los casos que se detallan, no se utiliza análisis vi variante de los datos debido a que los resultados estadísticos no alcanzaron niveles de confianzas suficientes.

A partir del análisis univariante de la variable medio de pago, se obtuvo que en el 67,60% de los casos los clientes utilizaron la tarjeta de crédito Visa, seguido por MasterCard con un 20,58%. Por otro lado, cuando se analiza la variable de la financiación elegida, se obtiene que en un 60% de los casos se optara por la opción de 12 cuotas, seguida de la opción en 18 cuotas en el 33% de los casos. Entre ambas opciones, suman el 93% de las operaciones analizadas.

Gráfico 7: Medios de pago



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017

Tabla 21: Financiación

Financiación - cuotas	%
1	0%
2	0%
3	1%
6	5%
12	60%
18	33%
Total general	100%

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017

En cuanto al monto de las compras analizadas, se tiene que en el 34% de las operaciones, el importe de las mismas ronda entre los \$5.001 y los \$10.000, mientras que el 31% fue de un importe menor a los \$2.500.

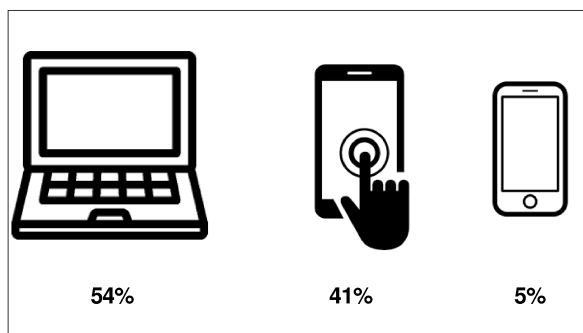
Tabla 22: Distribución por importe de compra

Importe de compra	%
\$0 - \$2.500	31%
\$2.501 - \$5.000	19%
\$5.001 - \$10.000	34%
\$10.001 - \$20.000	15%
Más de \$20.001	1%
Total general	100%

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017

Cuando se analiza la variable medio de conexión utilizada para efectuar la compra, se tuvo que en el 54% de los casos, los clientes utilizaron una PC/Notebook, mientras que en el 41% de los casos utilizaron una Tablet como medio.

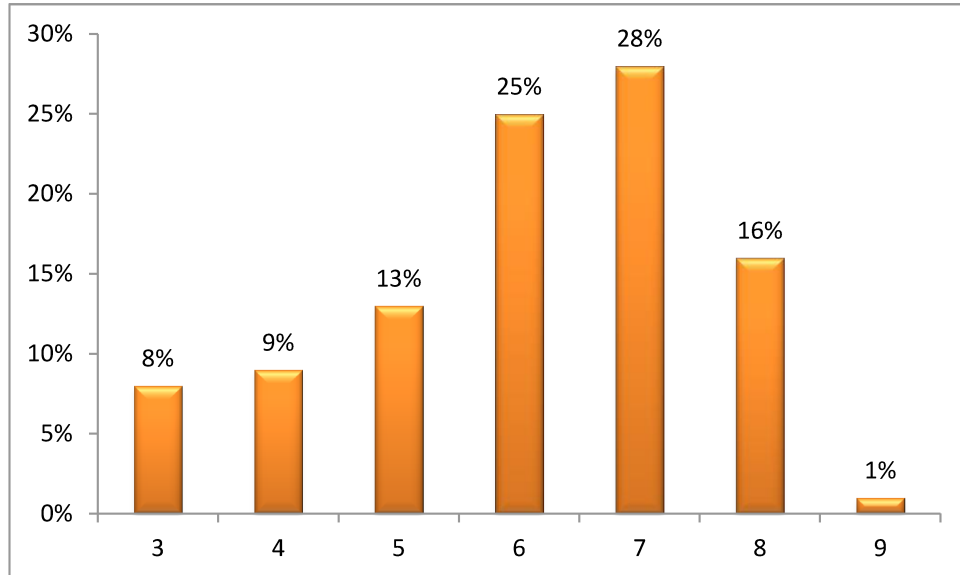
Ilustración 10: Medios de conexión utilizados



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017.

Al realizar el análisis univariable del nivel de satisfacción en relación a la información acerca de los productos, se obtiene en el 28% de los casos un nivel de satisfacción de 7 puntos, siendo en el 73% de los casos igual o menor a esta valoración.

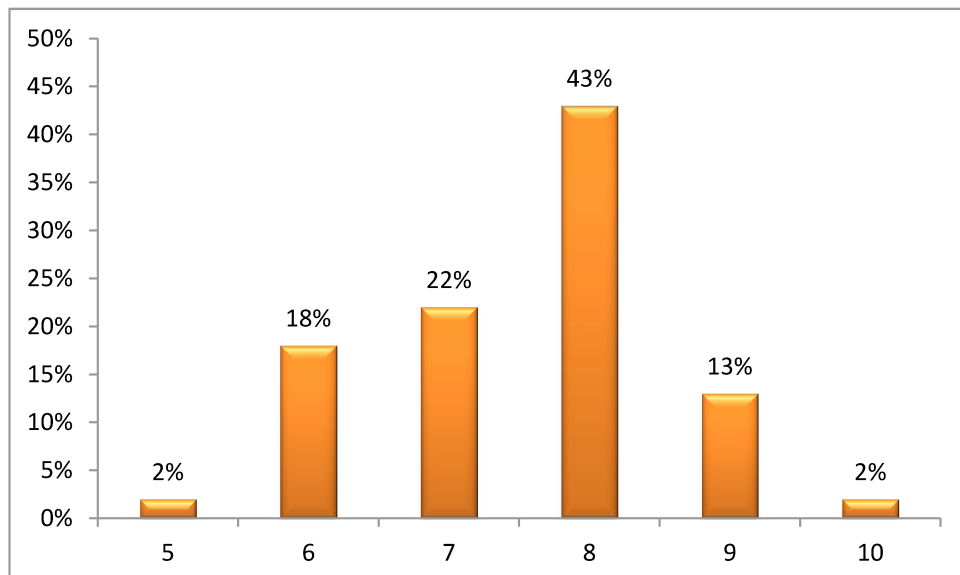
Gráfico 8: Información acerca de los productos



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017

En cuanto al nivel de satisfacción por la variedad y disponibilidad de productos, se tuvo que en el 43% de los casos los clientes indicaron niveles de satisfacción de 8 puntos.

Gráfico 9: Variedad/Disponibilidad de productos

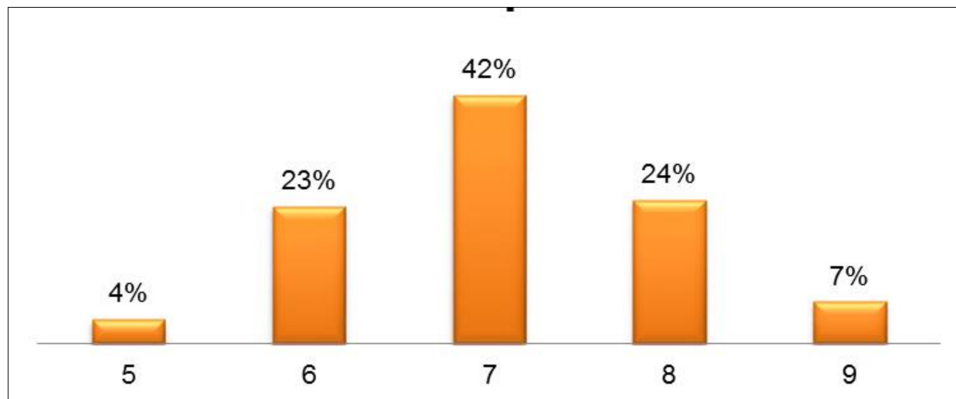


Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017.

Los resultados de la variable del nivel de satisfacción reportada por la variedad de filtros disponibles para buscar los productos de su interés arrojaron que en el 42% de los casos

los clientes asignaron un valor de 7 puntos. Cabe destacar que en el 73% de los resultados son iguales o superiores a esta valoración.

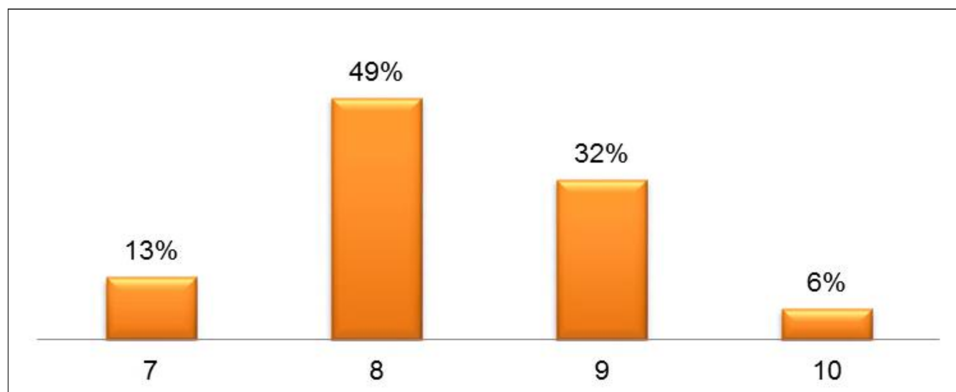
Gráfico 10: Filtros disponibles



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017

Cuando se realiza el análisis univariante del nivel de satisfacción que reporta la sencillez de los pasos para efectuar la compra, se obtiene que en el 49% de los casos los clientes asignaron una valoración de 8 puntos, seguido con el 32% de las respuestas el valor de 9 puntos.

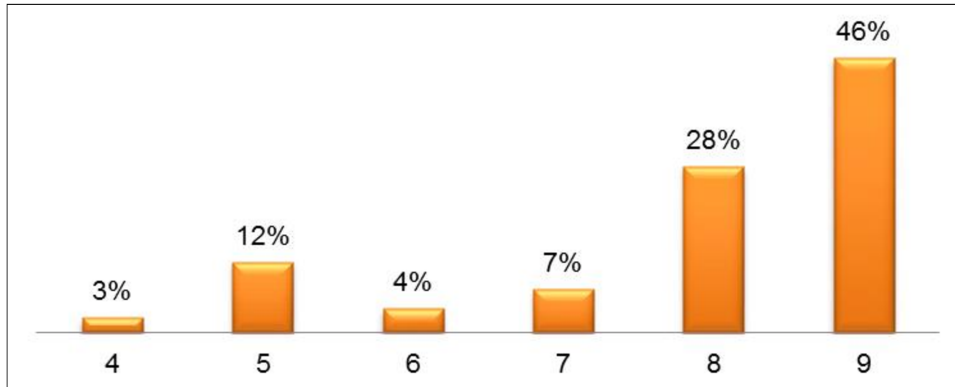
Gráfico 11: Pasos para comprar



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017.

Ante la consulta de cuán satisfecho están los clientes en relación a la seguridad en la transacción, el 46% de los casos asignó una valoración de 9 puntos, mientras que el 28% la valoró con 8 puntos.

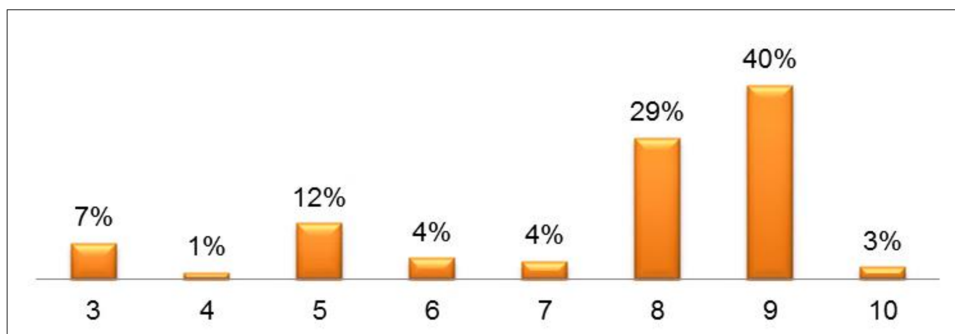
Gráfico 12: Seguridad



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017.

Al realizar el análisis univariante de la variable nivel de satisfacción en relación a la información suministrada sobre el estado de su compra, se obtuvo en el 40% de los casos una valoración de 9 puntos. En conjunto, los valores 8, 9 y 10 concentran el 72% de las respuestas.

Gráfico 13: Información del estado de la compra



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017.

Si se realiza la tabulación cruzada entre la variable "tipo de carro" y el nivel de satisfacción por el nivel de información suministrada por el estado de la compra, se obtiene que en el caso de las compras con Retiro Yo concentran la mayor proporción de valoraciones positivas, el 83% de los 8 y el 91% de los 9, mientras que la modalidad envío, concentra la mayor proporción de valoraciones negativas.

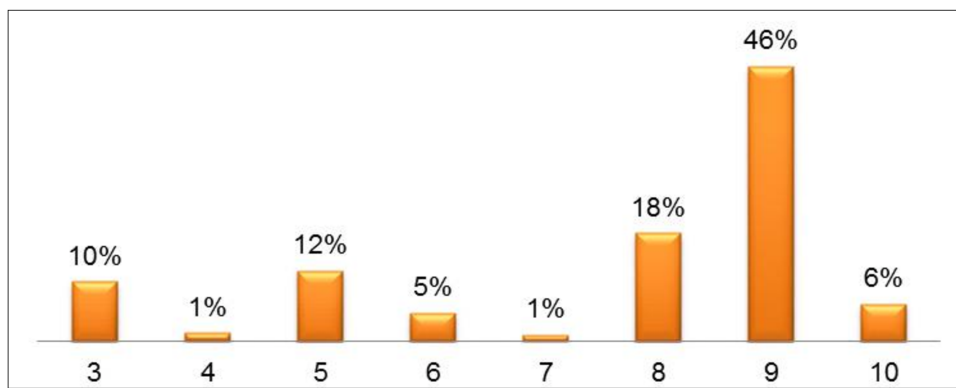
Tabla 23: ¿Cuán satisfecho está en relación a la información suministrada sobre el estado de su compra?

Modalidad de retiro	Total Muestra		Satisfacción %							
			3	4	5	6	7	8	9	10
Retiro yo	214	80%	10	100	84	83	83	83	91	0
Envía	55	20%	90	0	16	17	0	17	9	100

Ji cuadrado $p=0,000$ Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017.

En el caso de la variable, nivel de satisfacción reportada por el al cumplimiento del plazo prometido para entregar el producto, se obtuvo en el 46% de los casos una valoración de 9 puntos, 18% la valoro con 8 puntos mientras el 12% lo hizo con 5 puntos.

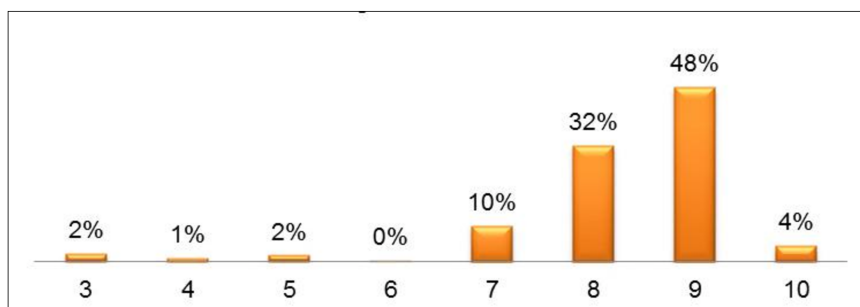
Gráfico 14: Cumplimiento plazo de entrega



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017.

Cuando se le consultó a los clientes cuán satisfechos están en relación a la adecuación del producto a lo especificado, se obtuvo en el 48% de los casos una valoración de 9 puntos y en un 32% de los casos una de 8 puntos.

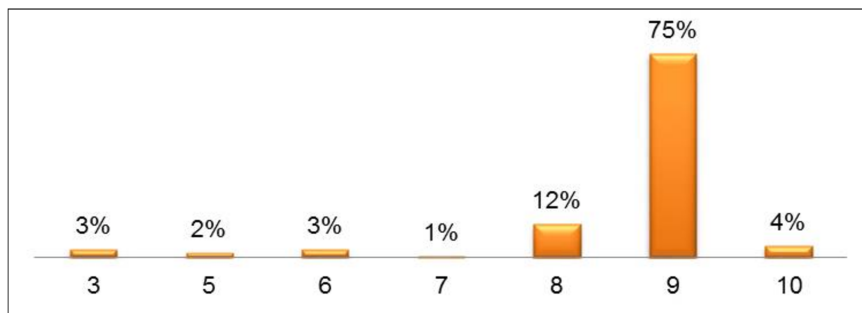
Gráfico 15: Adecuación del producto a lo especificado.



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017.

La variable nivel de satisfacción en relación a la información sobre la política de cambio suministrada por el personal de entrega, obtuvo en el 75% de los casos una valoración de 9 puntos.

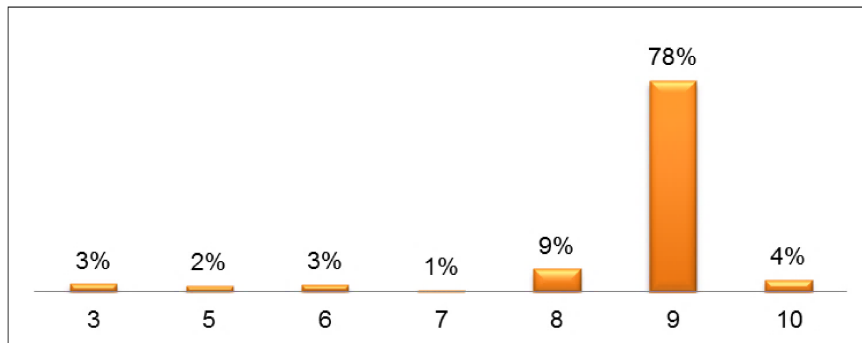
Gráfico 16: Política de cambio – personal de entrega



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017.

Al realizar el análisis univariante sobre la variable nivel de satisfacción en relación a la información sobre la política de garantía del fabricante suministrada por el personal de entrega, se obtuvo en el 78% de los casos una valoración de 9 puntos.

Gráfico 17: Información sobre garantía.



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017

Cuando se les indicó a los clientes que seleccionaron los dos principales motivos por los que decidieron comprar en Same.com se eligió en el 37% de los casos a financiación ofrecida, seguida por comodidad en el 20% y tradición de compra en sus locales en el 18%.

Tabla 24: Principales motivos de compra

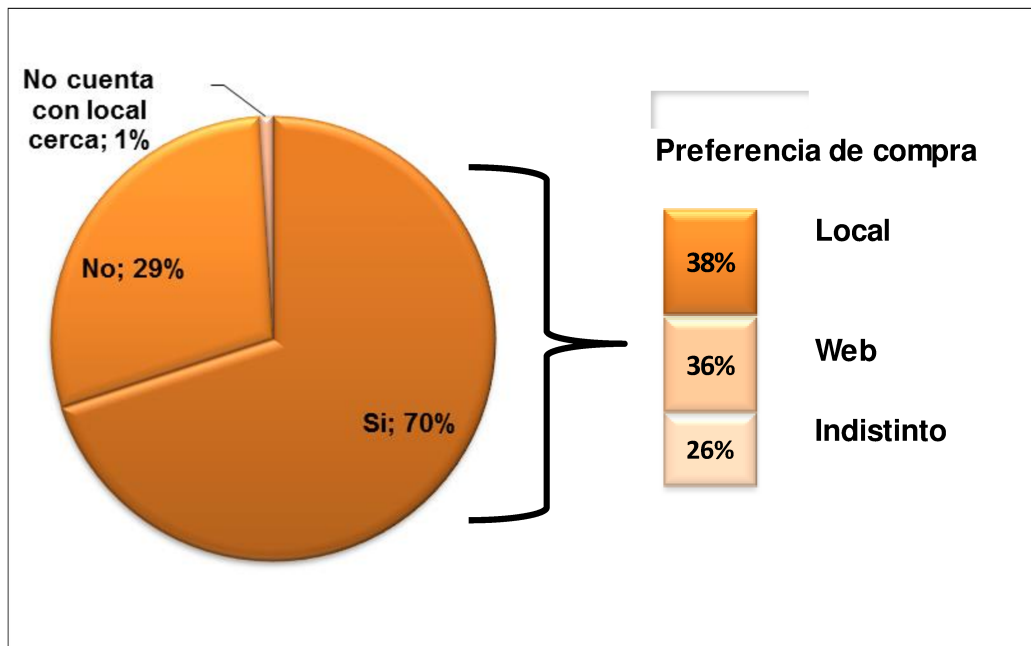
Motivo de compra	%
Financiación	37%
Comodidad	20%
Tradicción de compras en sus locales	18%
Precio	12%
Variedad de productos	9%
Se lo recomendó un amigo-familiar	4%
Total	100%

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017.

Al consultar a los clientes encuestados, si habían realizados compras en los locales físicos de SAME se obtuvo en un 70% de los casos que sí, mientras que el 29% no lo ha hecho.

De los clientes que indicaron haber realizados compras en los locales físicos, se les consultó si es de preferencia realizar las compras en los locales físicos, en la web o si les era indistinto. Ante lo cual, se obtuvo que preferían realizar las compras en los locales físicos en un 38%, preferían las compras en la web en un 36% y les era indistinto en un 26% de los casos.

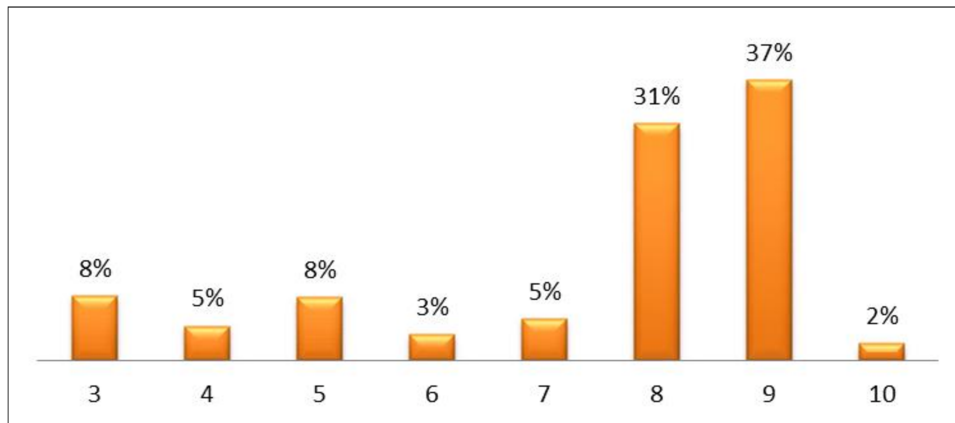
Gráfico 18: ¿Ha realizado compras en un local físico de SAME?



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017.

Finalmente se le consultó sobre el nivel general de satisfacción, ante lo cual se obtuvo que en el 36,71% de los casos, los clientes la valoraron con 9 puntos y en el 30,99% con 8 puntos la satisfacción generada.

Gráfico 19: ¿Cuán satisfecho en general está con la compra realizada en el mes de enero?



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017.

Si se realiza la tabulación cruzada entre la variable “tipo de carro” y el nivel de satisfacción general, se obtiene que en el caso de las compras con Retiro Yo concentran la mayor proporción de valoraciones positivas, el 83% de los 8 y el 97% de los 9, mientras que la modalidad envía, concentra la mayor proporción de valoraciones negativas.

Tabla 25: ¿Cuán satisfecho en general está con la compra realizada en el mes de enero?

Modalidad de retiro	Total Muestra		Satisfacción %							
			3	4	5	6	7	8	9	10
Retiro yo	214	80%	10	100	79	100	86	83	91	0
Envía	55	20%	90	0	21	0	14	17	9	100

Ji cuadrado $p=0,000$

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017.

Índice de satisfacción

La encuesta se formuló de tal manera que permitiera formular un índice de satisfacción contemplando los distintos momentos de compra del cliente en el sitio.

Para el momento “antes” se contemplaron las variables que se detallan a continuación, considerando las respuestas posibles en una escala del 1 al 10, siendo 1 la menor valoración:

- 1.1. Información acerca de los productos
- 1.2. Variedad / disponibilidad de productos
- 1.3. Variedad de filtros disponibles para buscar los productos de su interés
- 1.4. Sencillez de los pasos para efectuar la compra
- 1.5. Seguridad en la transacción

Cuando se analizan los resultados promedios de cada una de las variables que componen el módulo “antes”, se obtiene que la información sobre los productos fue la

variable con menor nivel de satisfacción mientras que la sencillez para la realización de la compra fue la de mayor. Asimismo, ésta última variable, es la que menos desvío estándar presenta, variando sus resultados entre la calificación 7 y 10.

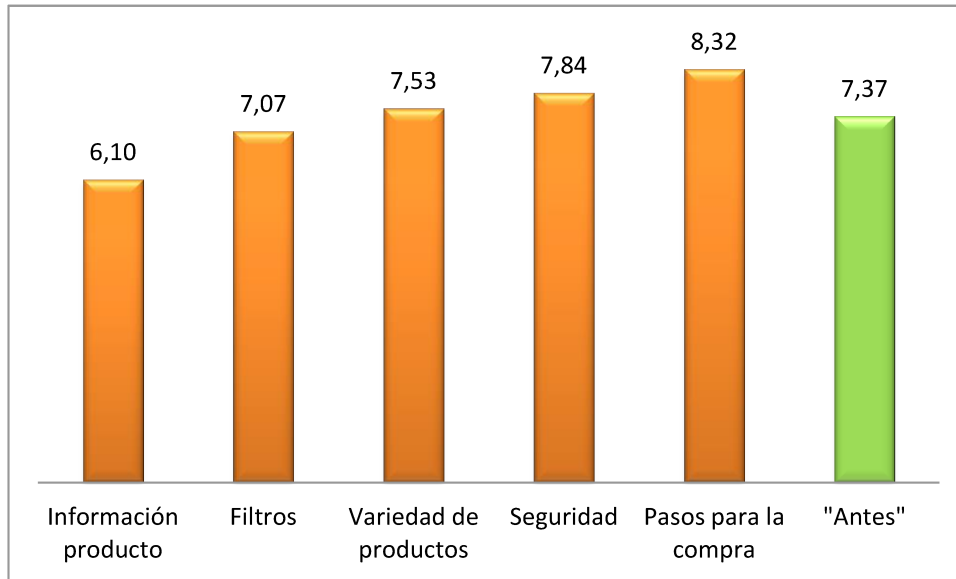
Tabla 26: Análisis estadístico variables “antes”

	Promedio	Desvío Estándar	Val. Máx	Val. Min.
¿Cuán satisfecho está en relación a la información acerca de los productos?	6,10	1,4898	9	3
¿Cuán satisfecho está en relación a la variedad/ disponibilidad de productos?	7,53	1,0544	10	5
¿Cuán satisfecho está en relación a la variedad de filtros disponibles para buscar los productos de su interés?	7,07	0,9556	9	5
¿Cuán satisfecho está en relación a la sencillez de los pasos para efectuar la compra?	8,32	0,7733	10	7
¿Cuán satisfecho está en relación a la seguridad de la transacción?	7,84	1,47029	9	4

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017.

A partir del promedio de los valores asignados a las variables anteriores puede calcularse el resultado del concepto “antes”, el cuál arrojó un resultado de 7,37 sobre un máximo de 10.

Gráfico 20: "Antes"



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017.

Para el concepto "durante", se contempló la variable "Información suministrada sobre el estado de su compra", considerando las respuestas posibles en una escala del 1 al 10, siendo 1 la menor valoración.

Del total de respuestas evaluadas, la variable arrojó un promedio de satisfacción de 7,55, con una desviación estándar del 1,91 oscilando entre los valores 10 y 3, lo que evidencia la dispersión existente entre las respuestas.

Tabla 27: Análisis estadístico variable "durante"

	Promedio	Desvío Estándar	Val. Máx	Val. Min.
¿Cuán satisfecho está en relación a la información suministrada sobre el estado de su compra?	7,55	1,91	10	3

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017.

Finalmente, para el concepto "Después" se consideraron las variables:

- 1.1. Cumplimiento de los plazos prometidos para entregar el producto.
- 1.2. Adecuación del producto a lo especificado.
- 1.3. Información sobre la política de cambio suministrada por el personal de entrega.
- 1.4. Información sobre la política de garantía del fabricante suministrada por el personal de entrega.

Para la calificación de estos ítems se utilizó la misma escala de valoración que en el resto, de 1 a 10, siendo 1 la menor valoración posible.

Cuando se analizan los resultados promedios de cada una de las variables que componen el módulo “después”, se obtiene que la variable que mide el nivel de satisfacción en relación a la información de la garantía del fabricante por el personal de entregas resultó la más valorada mientras que “cumplimiento de plazos de entrega” la de menor. Asimismo, esta última presenta los mayores niveles de dispersión siendo su desvío estándar de 2,13 con valores máximos de 10 y mínimos de 3.

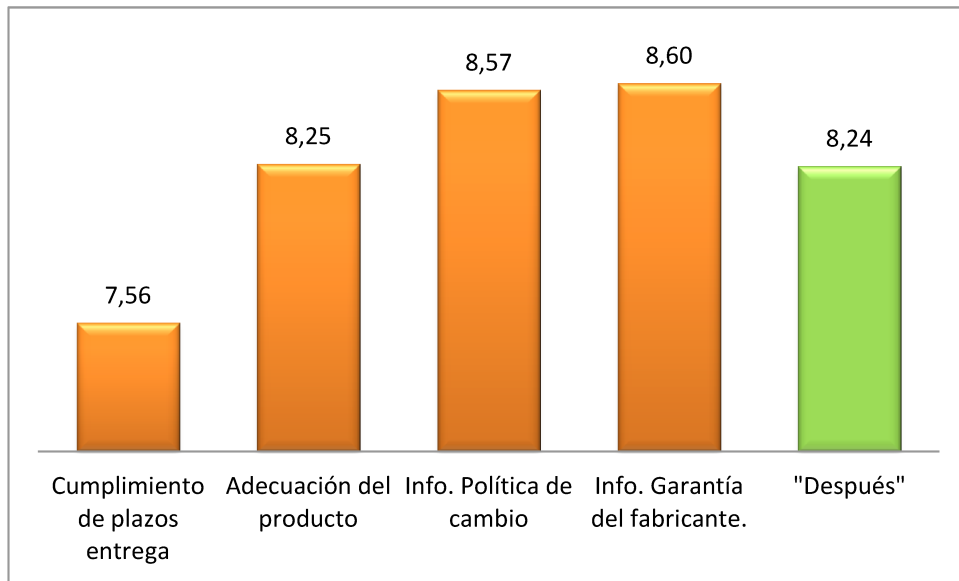
Tabla 28: Análisis estadístico variables “después”

	Promedio	Desvío Estándar	Val. Máx	Val. Min.
¿Cuán satisfecho está en relación al cumplimiento del plazo prometido para entregar el producto?	7,56	2,1316	10	3
¿Cuán satisfecho está en relación a la adecuación del producto a lo especificado?	8,25	1,2706	10	3
¿Cuán satisfecho está en relación a la información sobre la política de cambio suministrada por el personal de entrega?	8,57	1,282	10	3
¿Cuán satisfecho está en relación a la información sobre la política de garantía del fabricante suministrada por el personal de entrega?	8,60	1,2886	10	3

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017.

A partir del promedio de los valores asignados a las variables anteriores puede calcularse el resultado del concepto “después”, el cuál arrojó un resultado de 8,24 sobre un máximo de 10.

Gráfico 21: "Después"

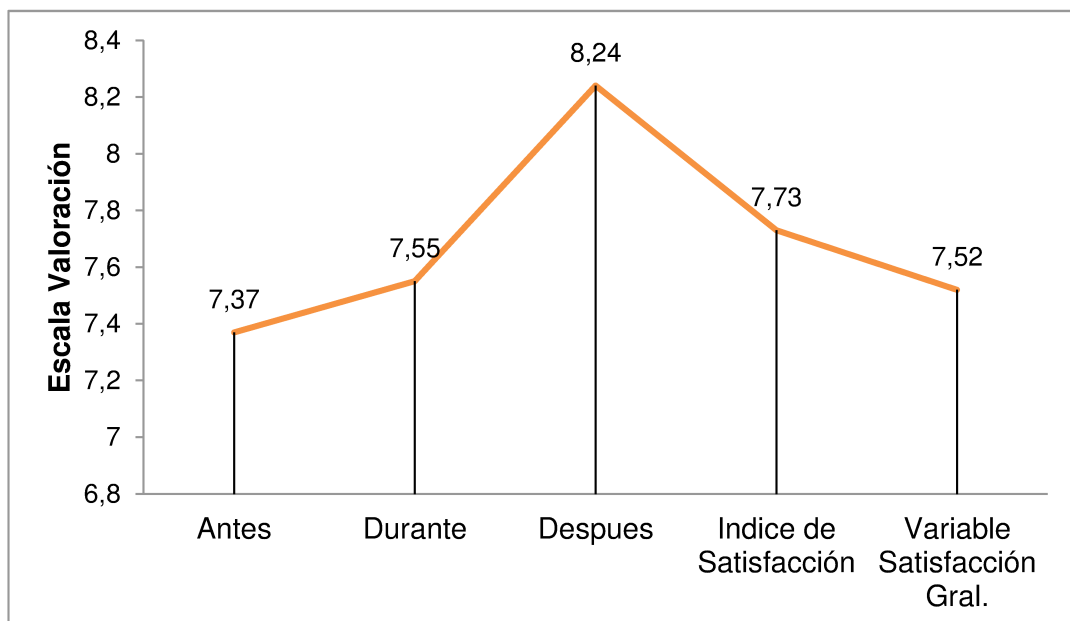


Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017.

Para calcular el índice de satisfacción se determinó que cada etapa tendría la misma participación relativa, ante lo cual, se calculó el promedio de las valoraciones de los encuestados de todas las variables indicadas. El indicador de satisfacción arrojó un resultado de 7,73 puntos promedio de valoración.

Por otro lado, de forma de contrastar los resultados del índice generado se calculó el promedio del nivel de satisfacción general en cuanto a la experiencia de compra en el sitio de SAME, que surge de las respuestas directas de los encuestados, obteniendo un resultado promedio de 7,52 puntos.

Gráfico 22: Resultado índice de satisfacción



Fuente: elaboración propia en base a datos recabados en trabajo de campo, 2017.

Capítulo 6: Conclusiones y propuestas de mejoras.

Esta tesis se planteó el objetivo Conocer el funcionamiento del canal de e-commerce de SAME y detectar los atributos valorados por los clientes, de manera de optimizar su desempeño generando valor para los mismos.

A partir del marco de referencia teórico, se expuso el impacto de las TICs en la vida de las personas y en las empresas, se resaltó el valor estratégico de la información, el impacto en la competencia de la industria, se describió al nuevo consumidor, más dinámico, comunicado y demandante (Web 2.0). También se realizó un análisis de la competencia y se aplicó una encuesta a clientes finales para dar respuesta a los objetivos planteados.

La investigación realizada, permite concluir que el comercio electrónico es una modalidad de venta que posee características que lo diferencian del comercio tradicional, en cuestiones que hacen a la intangibilidad de los productos, a la disminución de la asimetría de la información, al cese de las restricciones horarias y del espacio físico, como también, a la reducción de las barreras geográficas. Estas características favorecen el acceso a una mayor cantidad de clientes y pone a disposición de éstos un mayor número de vendedores (Gariboldi, 1999 y Zott.y Donlevy 2000).

Existen distintos tipos de comercio electrónico. En el caso de la tipología B2C, las empresas podrán elegir qué tipo de presencia tendrán en la web, ya sea que utilicen su sitio como comunicación institucional, permitan la realización de pedidos o la compra on-line. Según Hoque (2000), las posibilidades van desde una presencia brochureware, seguido por e-commerce, e-business hasta las e-enterprise.

Además, las empresas pueden desarrollar distintos modelos de negocios. Existen empresas que operan bajo el modelo Market Maker, otras como Portales o como Providers. Los primeros son intermediarios entre el vendedor y comprador – facilitadores - , los segundos ofrecen servicios como: correo, operan como motores de búsqueda, mientras que los últimos ponen a disposición de los clientes sus propios productos o servicios (Mahadevan, 2000).

El comercio electrónico es un concepto dinámico que evoluciona constantemente y que actualmente no sólo se restringe a la compra a través de medios electrónicos sino que por medio del desarrollo del concepto de omnicanalidad, integra las compras que se realizan en cualquier lugar, por cualquier medio. Es decir, que se promueve la experiencia satisfactoria de la compra independientemente de donde se inicie y finalice la misma (Santamaría Díaz y Modesto Escobar Espina, 2004; Pueyrredón, 2016 y Tamames, 2016).

Las características distintivas del comercio electrónico torna el sector más competitivo Sin embargo, las herramientas de gestión tradicionales no se vuelven obsoletas (Porter, 1999). Al momento de diseñar las estrategias comerciales, es apropiado que las empresas consideren dichas particularidades, para no quedar fuera del mercado.

La orientación al cliente de la empresa, resulta una fuente de ventaja competitiva, compitiendo en base al valor que se transmite al cliente (Woodruff, 1997). Las empresas pueden generar valor de diferentes maneras, ya sea, por medio del valor objetivo de un producto; calidad, precio y/o conveniencia por medio de los beneficios emocionales asociados a la marca y/o los beneficios que el cliente obtiene de la compañía, a través de los programas de beneficios o fidelización (Rust, Lemmon y Zeithaml, 2004).

Las propuestas de valor que las empresas formulen deben estar en concordancia con lo que los clientes esperan (Ferrell y Hartline, 2006; De Maya, 2001 y Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). La Web 2.0 habilita canales de comunicación y de interrelación con el cliente antes ni siquiera pensados, por lo que no atender las expectativas podría resultar un grave error (Fumero y Roca, 2007; Levine, Locke, Searls y Weinberger, 2011 y Nielsen, 2016).

La gestión de la información de los clientes permite generar lazos directos, personalizando cada contacto, para que cada cliente sea reconocido e identificado. Junto a la omnicanalidad, la personalización forma parte de las nuevas tendencias en gestión de comercio electrónico (Rubí, 2014; Peres, 2015; Zott y Donlevy, 2000; Nielsen, 2016, Price Waterhouse Coopers, 2015; Cassiman y Sieber, 2001 y Elliot., Mørup-Petersen, y Bjørn-Andersen, 2000).

En un entorno virtual, en donde nos existe la posibilidad de interactuar con un vendedor u observar el producto, cuestiones como el diseño del sitio web o los pasos que deba realizar un consumidor para efectuar una compra se transformen en puntos estratégicos que según su complejidad faciliten o entorpezcan la transacción, haciendo que potenciales compradores abandonen su carrito sin finalizar el proceso: información y descripción del producto, diseño del sitio, cantidad de pasos para concretar la compra, preguntas frecuentes, costos, política de seguridad y protección de datos personales, variedad y disponibilidad de stock, cumplimiento de plazos comprometidos, programas de fidelización, entre otros (Zott y Donlevy, 2000; DeLone y McLean, 2004 y Ghandour, Benwell y Deans, 2004).

Argentina, no escapa a la tendencia de interconexión y demandas mayores, si bien nuestro país se incorpora varios años más tarde al boom del comercio electrónico desde sus inicios mantiene altas tasas de crecimiento, incrementando paulatinamente su participación en el comercio minorista del país. Actualmente, las ventas son lideradas por los sectores de turismo y comercialización de equipos electrónicos, alimentos y bebidas y

electrodomésticos (Cámara de Comercio Electrónico Argentina, 2016 y Muscatelli, 2014) En países con comercio electrónico en etapa de madurez, el sector de Retail lidera las ventas por sobre el turismo (Rosendo, 2012). Ambos puntos pueden considerarse como oportunidades de crecimiento. El comercio electrónico aún no ha llegado al límite de su expansión, por lo que existe un vasto camino por recorrer.

Por otro lado, el consumidor web argentino acompaña la tendencia mundial de ser propulsado por la generación de los Millennials; el 80% de las compras web del país son realizadas por personas de entre 18 y 44 años de edad. La distribución de las ventas se centraliza en los principales centros urbanos del país, es así que el 69% de ellas se efectúan en la Provincia de Buenos Aires. El consumidor argentino de la mano de la omnicanalidad ha incrementado sus compras por medio de Smartphone, representando el 26% de las totales. Por otro lado, a la hora de efectuar sus compras, valora la posibilidad de poder financiarlas, **atendiendo a que el 82% de los consumidores que realizó en 2015 una compra on-line la abonó utilizando una tarjeta de crédito (Cámara de Comercio Electrónico Argentina, 2015 y Tienda Nube, 2016).**

6.1 Conclusiones particulares para la empresa SAME

La aplicación del marco de referencia teórico y los resultados del trabajo de campo realizado, permiten enunciar las siguientes conclusiones relativas al canal de ventas web de la empresa SAME. Las mismas se agrupan teniendo en cuenta fortalezas y debilidades.

Tabla 29: Resumen conclusiones

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Sencillez de los pasos para efectuar la compra.• Concordancia entre el diseño del sitio web y la imagen institucional.• Sitio certificado SSL.• Financiación• Conocimiento de locales físicos. Canales complementarios.• Proceso de retiro en sucursal ágil.• Información suministrada en la entrega.	<ul style="list-style-type: none">• Información de productos• Filtros disponibles• Información de los costos de envío y sucursales con stock disponible para retiro en tienda.• Seguimiento del estado de la compra• Envío a domicilio• No ofrece APP• Variedad de productos comercializada• Baja/ nula personalización de la comunicación.

- Carece de programas de beneficios y medición de la satisfacción.
- Baja participación de Millennials dentro de las ventas totales.
- Baja participación de la compra vía Smartphone (omnicanalidad)

Fuente: elaboración propia.

6.1.2 Fortalezas

Al analizar las fortalezas de SAME, la sencillez de los pasos para efectuar la compra en el sitio de SAME puede indicarse como una de sus principales fortalezas. Esta variable ha sido una de las variables más valoradas por los clientes, concordando con lo establecido por DeLone y McLean (2004) al respecto de la calidad de la información.

Por otro lado, el diseño del sitio web es concordante con la imagen divulgada por la empresa, respetándose su logo y utilizando los colores de la marca en el diseño, tal como lo plantean Ghandour, Benwell y Deans, (2004).

Otra fortaleza de SAME consiste en divulgar la certificación de seguridad del sitio por parte de una Cámara Comercial Nacional y una certificadora internacional contribuyen a la utilización del sitio, por cuanto reduce el temor de los consumidores sobre la divulgación o robo de sus datos personales, de acuerdo a lo planteado por Laudon (2009) y Ghandour, Benwell, y Deans, (2004).

La financiación fue el punto más elegido por los clientes al ser consultados por los motivos por los cuales compraron en el sitio de SAME, lo que coincide con las conclusiones de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico en su informe del Consumidor Argentino 2015. Por otro lado, cuando se analizaron los sitios web de las principales compañías competidoras, se observó que la empresa con mayor plazo de financiación era SAME, dado que en prácticamente todos sus productos ofrecía 12 o 18 cuotas sin interés, mientras que BARI en algunos productos tenía solo dos cuotas sin interés.

Por otro lado, la mayoría de los clientes encuestados habían realizado compras en sus locales físicos y manifestaron que esa tradición de compra en sus locales fue uno de los motivos que los llevaron a comprar en la web. En sí está complementariedad de sus canales podrían considerarse como aspectos potenciadores propicios para el desarrollo de la omnicanalidad, actual nuevo desafío del desarrollo del comercio electrónico. (Pueyrredón, 2016).

Según Reyes (2015), los clientes cada vez más prefieren retirar sus productos en los locales de ventas. En este sentido, el proceso de retiro en sucursal resulta un punto a

destacar. En el caso de SAME, el cliente debe dirigirse solo a un sector, realizando una única fila y por lo tanto un solo tiempo de espera, a comparación de uno de los competidores que requiere recorrer dos sectores dentro de la sucursal.

Por otro lado, cuando se contrastó la información recibida en las tres empresas al momento de retirar el producto, SAME fue la única que mencionó el funcionamiento de la garantía, los tiempos para los cambios directos y mostró el estado del producto. Ambos puntos validan lo que Ghandour, Benwell, y Deans (2004), establecen como servicio al cliente.

6.1.3 Debilidades

En aspectos relacionados a la interacción del cliente con el sitio en cuanto a la información de los productos y utilización de filtros, los resultados del trabajo de campo han puesto de manifiesto que ambas variables generan los menores niveles de satisfacción del proceso. Esta debilidad, puede también observarse al momento de realizar el comparativo de la empresa y su competencia. Frente a un mismo producto, la información de SAME era sencillamente inferior. DeLone y McLean (2004) refieren esta debilidad como *carencia de calidad en la información*.

Por otro lado, el sitio de SAME no permite conocer el costo del envío del producto como las sucursales que están disponibles para retirar el producto hasta que no se avanza en la confirmación de la compra, cuando sus principales competidores ponen esta información a disposición del cliente de manera conjunta con la descripción del producto. SAME no habilita el seguimiento del estado de la compra desde el sitio web, sí puede hacerlo el cliente que adquiere su producto en Vega. Los resultados de las encuestas realizadas revelaron que los clientes que compraron con la modalidad de envío a domicilio están menos satisfechos con la información sobre el estado de la compra que los con retiro en tienda. Para DeLone y McLean (2004) se estaría *desatendiendo la Calidad del Servicio, además de disminuir lo que Zott y Donlevy.(2000) identifican como eficiencia en el modelo de negocios*. Asimismo, al retener información se disminuye lo que Zott y Donlevy. (2000) llaman richness

SAME carece de una APP, lo que explica la baja participación de las compras con *Smartphone. Ésta tecnología, es promotora de la omnicanalidad, parte de las nuevas tendencias del comercio electrónico (Pueyrredón, 2016; Google, 2013 y Tamames, 2016)*. Por otro lado, SAME tampoco explota el potencial de la web para comercializar una mayor variedad de artículos que los que tiene en sus locales. SAME solo comercializa sus productos tradicionales, a diferencia de uno de sus competidores que vende desde electrodomésticos a artículos de decoración y perfumes. Zott y Donlevy (2000), entienden

que como parte de la gestión exitosa de un sitio web, la disponibilidad de una mayor cantidad de productos forma parte de la eficiencia del modelo del negocio.

Tampoco, personaliza sus comunicaciones con el cliente, luego de una navegación de consulta no envía información posterior para recuperar la venta; tampoco, después de efectuada una compra, envía información de productos complementarios para retomar la gestión, ni posee en su sitio información sobre los últimos productos consultados. La personalización forma parte de las nuevas tendencias del comercio electrónico, como así se considera un elemento importa para la generación de valor (Cassiman y Sieber, 2001; Elliot., Mørup-Petersen, y Bjørn-Andersen, 2000; Nielsen, 2016 y Price Waterhouse Coopers, 2015).

SAME no posee programas de fidelización de clientes ni de beneficios, como sí lo tienen sus principales competidores, quienes en convenio con empresas de aviación ofrecen la acumulación de millas en cada una de sus compras. Lo que en términos de Rust, Lemon y Zeithaml (2004), refiere a la carencia de beneficios relacionados para la generación de valor.

Además, SAME no realiza seguimiento de la satisfacción de sus clientes ni ofrece ayuda en línea para disipar potenciales dudas que puedan generarse al cliente mientras navega por el sitio. Desconocer la experiencia de compra del cliente, podría llevar a formular interpretaciones erróneas en cuanto a la concordancia de lo que el cliente espera y la empresa ofrece, situación que se plantea como una discrepancia en el Modelo de la Calidad del Servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).

Por otro lado, la medición de la satisfacción del cliente se encuentra dentro de lo que DeLone, y McLean (2004), consideran como puntos necesarios para la gestión del canal, sin mencionar que una empresa orientada al cliente, necesitará conocer la opinión del mismo para orientar de mejor manera sus acciones (Narver y Slater, 1990 y Kohlí y Jaworski, 1990).

Finalmente, el segmento de clientes que SAME atiende en su sitio electrónico no es concordante con las nuevas tendencias, ya que se trata de personas adultas y según el informe de Tienda Nube (2016), los Millennials lideran las compras por internet, siendo responsables del 58% de las mismas. Esto requeriría por parte de la empresa una investigación ad hoc para detectar las causas por la que los jóvenes no navegan por el sitio de SAME.

6.2 Propuestas de mejoras

Teniendo en cuenta el análisis de las debilidades y fortalezas del canal e-commerce de SAME, se proponen mejoras para superarlas o potenciarlas, tendientes a que SAME se convierta en una empresa líder en la venta de electrodomésticos del canal digital.

En el caso de las debilidades relacionadas con **información**, se propone:

- Incorporar al sitio información de los beneficios que reporta las características técnicas de cada producto. Videos tutoriales sobre utilización e instalación. Gráficas del producto en 360°.
- Variar las opciones de filtros según cada producto. Adecuarse a las características inherentes de cada rubro.
- Incorporar en la ventana de consulta del producto la información de las sucursales con stock disponible para retiro en tienda, como el costo del envío hasta la localidad del cliente.

En lo relacionado a una **experiencia satisfactoria de compra** que permita la autogestión y la disminución de consultas y/o reclamos:

- Incorporar una sección “Perfil” que permita:
 - Seguir el estado de la compra.
 - Realizar modificaciones del domicilio de entrega, día y horario.
 - Habilitar a un tercero a recibir la compra.
- Revisar el procedimiento interno del envío a domicilio para identificar el causal de la insatisfacción de los clientes.
- Validación on-line del domicilio o la selección en un mapa del punto de entrega.
- Permitir la selección del día y horario del envío en el momento de la compra.

Para mejorar la **retroalimentación con el cliente, mejora de canales de comunicación y fidelización**, se propone:

- Incorporar un chat de consultas on-line.
- Desarrollar un programa de beneficios para clientes habituales, mediante sistemas de puntos que puedan ser canjeados por descuentos o productos o mediante la asociación estratégicas con otras empresas.
- Enviar encuestas para medir la satisfacción ante cada compra en la web.

En lo relativo a **Personalización**, incorporar el envío de promociones puntuales, que incluyan ofertas de los últimos productos consultados o complementarios a los últimos comprados, recomendaciones sobre el funcionamiento de su producto e información de vencimiento de la garantía del fabricante con el ofrecimiento de la garantía extendida, entre otros.

Finalmente, para estimular la **omnicanalidad**, se recomienda que SAME desarrolle una APP para las compras por medio de Smartphone. **De esta forma también podrían llegar a incrementarse la participación de los Millennials dentro de las ventas totales.**

Por otro lado, como una forma de potenciar las fortalezas de SAME propulsando una experiencia de compras más satisfactoria, se propone habilitar el pago con múltiples

tarjetas de créditos. Además, para mejorar la omnicanalidad y mantener los niveles de satisfacción, se plantea premiar a las sucursales físicas que demuestren compromiso en la atención al cliente web, mediante el desarrollo de un sistema de puntos para un concurso interno con estímulos para la sucursal con mayores niveles de satisfacción.

En definitiva el canal de e-commerce de SAME debe introducir cambios tanto en el diseño de su página web como en sus procesos de soportes internos para profundizar la complementariedad de los canales de ventas y permitir a la empresa beneficiarse del comercio electrónico. La rapidez o lentitud con la que la empresa decida llevar adelante las estrategias comerciales para readecuar su propuesta de valor, estará en gran medida determinada por la capacidad de leer y entender el contexto competitivo actual.

Es el cliente quien determina lo que es una empresa, es el cliente, mediante su disposición a pagar una mercancía o un servicio quien convierte los recursos económicos en riquezas y las cosas en mercancías. Lo que la empresa cree producir no es de importancia primordial, no especialmente para el futuro de la empresa, ni para su éxito. Lo que el cliente piensa que compra, lo que considera que tiene valor, es decisivo: determina lo que es la empresa, lo que produce y si prosperará. Lo que el cliente compra y considera que tiene valor nunca es un producto, es siempre utilidad, es decir lo que un producto o servicio hace para él. (Drucker, 1985, p. 65)

Bibliografía

Libros

- Alonso, (1999). Comportamiento del consumidor (2.^a ed.). Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Márketing (ESIC).
- Anderson y Sullivan, (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms, Marketing Science.
- Ferrel y Hartline (2006). Estrategia de Marketing. 3a ed. México: Thomson International.
- Homs, (2011). La esencia de la estrategia de marketing: la estrategia a partir del consumidor, Cengage Learning Editores, México.
- Howard y Sheth, (1969). The Theory of Buyer Behavior. New York: John Wiley and Sons.
- Johnson, Scholes y Whittington, (2006) Dirección estratégica, 7^o edición, Pearson, Madrid. Pag N° 443.
- Kotler y Keller, (2006) Dirección de Marketing, 12^o edición- Pearson.
- Landes, (1979), Progreso Tecnológico y revolución industrial, Madrid, Tecnos.
- **Lambin, Gallucci y Sicurello. (2009). Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa de mercado (No. 658.8). McGraw-Hill.**
- Laudon (2009) *E-commerce: negocios, tecnología y sociedad*, Cuarta edición, Pearson, Ciudad de México.
- **Levine, Locke, Searls y Weinberger, D. (2011). The clutter manifesto. Basic books.**
- Levy y Barton (2004), Retailing Management, McGraw-Hill/Irwin.
- Lewison, (1982), Retailing, Prentice Hall.
- Munuera y Rodriguez Escudero (2006), Estrategias de Marketing. Alfaomega, Madrid.
- Oliver, (1997). Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Porter (1999) Ser competitivo, Deusto S.A, España.
- Santemases Mestre, Sánchez de Dusso, Kosiak de Gesualdo (2000), Marketing conceptos y estrategias, Pirámides, 2^o edición, Madrid.

Artículos

- Cadotte, Woodruff y Jenkins. (1987). "Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction." Journal of Marketing Research 24.

- Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2016, Estudio de Comercio Electrónico en Argentina.
- Campo, (2007), El precio en las estrategias de marketing de las empresas comerciales, Mediterráneo Económico. ISBN: 978-84-95531-37-7
- Cassiman y Sieber (2001), El impacto de internet sobre la estructura de los mercados, IESE Business school, Universidad de Navarra, Economía Industrial N°339.
- Castelló Martínez (2010), "La orientación empresarial hacia el cliente en la Web 2.0", Miguel Hernández Communication Journal, España.
- Churchill y Surprenant.(1982). "An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction." Journal of Marketing Research.
- Clientes@2033 (2015), estudio realizado por PWC con la colaboración técnica y académica del ICEMD (Instituto de Economía Digital de ESIC Business y Marketing School),
- Cohen, De Long y Zysman (2000): Tools for thought: What is new and important about the E-conomy, Berkeley Roundtable on the International Economy (BRIE), Working Paper 138
- De Maya (2001), El comportamiento del consumidor en Marketing, Cuadernos de Administración Universidad del Valle.
- DeLone y McLean, (2004), Measuring e-Commerce Success: Applying the DeLone y McLean Information Systems Success Model, International Journal of Electronic Commerce.
- Drucker, (1985) "Management and the World's Work", Harvard Business Review, vol. 66, núm. 5, septiembre-octubre.
- Elliot, Mørup-Petersen y Bjørn-Andersen (2000). Towards a framework for evaluation of commercial Web sites. In The 13th International Bled Electronic Commerce Conference.
- Ford (1923), My Life and Work Doubleday.
- Fumero y Roca (2007), WEB 2.0. Fundación Orange España
- Gariboldi (1999), Comercio Electrónico; reflexiones y conceptos básicos. Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe – INTAL, Argentina.
- Genaro, Cuervo, Salazar y Santos (2012), Del consumidor convencional al consumidor digital, Serie Gerencia Global N°22, Esan ediciones.
- Ghandour, Benwell y Deans, (2004) Measuring eCommerce website Success, International Journal of Electronic Commerce / Fall 2004, Vol. 9, No. 1.
- Grönroos (2000): "Relationship marketing: interaction, dialogue and value", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 9 (3).

- Haim y Oliver (1993). "Assessing the Dimensionality and Structure of the Consumption Experience: Evaluation, Feeling, and Satisfaction." *Journal of Consumer Research*.
- Halstead, Hartman y Schmidt. (1994). "Multisource Effects on the Satisfaction Formation Process." *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Heskett, Sasser y Schlesinger, (1997) "The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value". Free press. New York.
- Hoque, (2000).- "e-Enterprise, Business Models, Architecture and componets", Cambridge University Press, New York.
- Hunt, (1977). "CS/D--Overview and Future Research Direction." in *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- INDEC, (2015), Encuesta Nacional sobre Acceso y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (ENTIC), Informe preliminar sobre indicadores básicos de acceso y uso. Resultados de mayo-julio de 2015.
- Johnson y Fornell, (1991). A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. *Journal of Economic Psychology*.
- Kalwani y Narayandas, (1995): "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?", *Journal of Marketing*, 59.
- Kohli y Jaworski (1990) Market Orientation: the construct, research propositions and managerial implications, *Journal of Marketing*, vol 54, núm. 2.
- Lambin, (1996): "The Misunderstanding about Marketing". *CEMS Business Review*, Vol.1.
- Latcovich, Simon y Smith (2001) ,Pricing, Sunk Costs, and Market Structure Online: Evidence from Book retailing, *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 17, N.º 2.
- Narver y Slater. (1990), The effect of market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, vol 54, núm 4.
- Oliver, (1981). "Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Setting." *Journal of Retailing* 57.
- Oliver, (1996), "Varieties of value in the consumption satisfaction response, *advances in consumer research*, 23.
- Palmer, (2002), "Web site usability, design, and performance metrics," *Information Systems Research*.

- Parasunaman, Berry y Zeithaml (1983): "Service Firm Need Marketing Skills ". Business Horizons, november-december.
- Parasunaman, Berry y Zeithaml (1985), A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, Journal of Marketing, Vol. 49, nº 4
- Peres (2015), La nueva revolución digital: del internet del consumo al internet de la producción, Cepal.
- Porter y Miller (1985), How *information gives you competitive advantages*, Harvard Business Review.
- Reichheld y Tomas (1996), The Loyalty Effect, Boston: Harvard Business School Press.
- Reichheld y Schefter (2000). "ELoyalty: Your Secret Weapon on the Web". Harvard Business Review.
- Rust, Zeithaml y Lemmon (2000): Driving Customer Equity, Nueva York, The Free Press
- Song. y Zahedi (2001), " Web design in e-commerce: a theory and empirical analysis," in International Conference on Information Systems. New Orleans, LA: AIS eLibrary.
- Swan, Trawick, y Carroll. (1982). "Satisfaction Related to Predictive, Desired Expectations: A Field Study." in New Findings on Consumer Satisfaction and Complaining. H. Keith Hunt and Ralph L. Day, eds. Bloomington, IN: Indiana University,
- Swinyard, (1993). The effects of mood, involvement, and quality of store experience on shopping intentions. Journal of Consumer Research (The University of Chicago Press).
- Thelwall, (2001), "Effective websites for small and medium-sized enterprises," Journal of Small Businesses and Enterprise Development
- Tse, y Wilton. (1988). "Models of Consumer Satisfaction: An Extension," Journal of Marketing Research.
- Westbrook y Reilly.(1983). "Value-Percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction." Advances in Consumer Research 10. Eds. Richard P. Bagozzi and Alice M. Tybout. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research.
- Westbrook y Oliver.(1991). "The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction." Journal of Consumer Research.
- Wilkie (1990), Consumer behavior, John Wiley and Sons Inc.

- Woodruff, (1997). "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage". Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 25. Nº 2.
- Zott y Amit (2009), *Innovación del modelo de negocios: Creación de valor en tiempos de cambio*, Universia Business Review
- Zott.y Donlevy (2000) Strategies por value creation in e-commerce: best practice in Europe, INSEAD, Francia.

Sitios Web

- Carrasco (2007), "La sociedad de consumo: origen y características", Contribuciones a la Economía. Grupo Eumed. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2007a/acr.htm>
- AT Kearney (2014), *On Solid Ground: Brick-and-Mortar is the Foundation of Omnichannel Retailing*. Recuperado de: <https://www.atkearney.com/documents/10192/4683364/On+Solid+Ground.pdf/f96d82ce-e40c-450d-97bb-884b017f4cd7>
- Cámara de comercio Electrónico Argentina, (2015), El nuevo canal del e-commerce. Recuperado de: <http://www.cace.org.ar/novedades/el-nuevo-canal-del-e-commerce/>
- [Casaburi y Mondino, \(2000\). .COM.AR. La revolución de las tecnologías de la información y de la comunicación en Argentina, IERAL. Recuperado de: http://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/3597-246716712.doc](http://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/3597-246716712.doc)
- [Chaves Palacio. \(2004\). Desarrollo Tecnológico en la Primera Revolución Industrial, Revista de Historia, Universidad de Extremadura. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1158936](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1158936)
- Colveé, (2007), *Las TIC en la estrategia empresarial, Anetcom*. Recuperado de: [http://www.academia.edu/5770387/Las TIC en la estrategia empresarial](http://www.academia.edu/5770387/Las_TIC_en_la_estrategia_empresarial)
- Del Águila Obra, Padilla Meléndez, Serarols Tarrés, Veciana Vergé (2001), La economía digital y su impacto en la empresa: bases teóricas y situación en España, Boletín ICE Económico, España. Recuperado de: http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2705_07-24_0540D1E3A161DBFDD6A4B2982CC756BD.pdf
- Diario El Cronista,(2004), Coca Cola deja de fabricar su gaseosa local con sabor a mate <http://www.cronista.com/impresageneral/Coca-Cola-deja-de-fabricar-Nativa-su-gaseosa-local-con-sabor-a-mate-20040806-0013.html>
- Escuela de Organización Industrial, (2010), Sectores de la Nueva Economía 20+20, Madrid. Recuperado de:

<https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/19203/sectores-de-la-nueva-economia-2020-economia-digital>

- [Google Shopper Marketing Agency Council, \(2013\), Mobile In-Store Research. Recuperado de: <https://www.thinkwithgoogle.com/advertising-channels/mobile/mobile-in-store/>](#)
- [Santamaría Díaz y Modesto Escobar Espina \(2004\). Estrategias empresariales ante el comercio electrónico, Revista ICE N° 813, España. Recuperado de: \[http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_813_187-196_0D70A8B67B49F4EC3C31EDDEAF05875A.pdf\]\(http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_813_187-196_0D70A8B67B49F4EC3C31EDDEAF05875A.pdf\)](#)
- Rubí (2014) 6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores, Revista Forbes. Recuperado de: <http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/#gs.xXbpuKA>
- Infobae, 2014, La velocidad de internet en la Argentina, por debajo del promedio mundial, recuperado de: <http://www.infobae.com/2014/01/29/1540234-la-velocidad-internet-la-argentina-debajo-del-promedio-mundial>
- Izquiero, Arranz y Escudero (1998). *La venta empresarial con la tecnología internet ¿Una más de entre las varias formas de ventas?*, España. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/116421.pdf>
- Koepfel (2015), El negocio digital pone los datos y su propiedad como prioridad en la agenda del CIO, recuperado de: <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/opinion/El-negocio-digital-pone-los-datos-y-su-propiedad-como-prioridad-en-la-agenda-del-CIO>
- [Kotler y Armstrong, \(2006\), Principles of marketing, Pearson Prentice Hall. Recuperado de: <http://english4success.ru/Upload/books/584.pdf>](#)
- Kotler, (2003) Dirección de Marketing. México DF: Pearson Educación. Recuperado de: [https://books.google.com.ar/books?id=XPWmfMEh2kkC&printsec=frontcover&dq=Kotler,+Philip.+\(2003\)+Direcci%C3%B3n+de+Marketing.+M%C3%A9xico+DF:+Pearson+Educaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjb5LW7qM_RAhUDh5AKHU4eAZQQ6AEIMjAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=XPWmfMEh2kkC&printsec=frontcover&dq=Kotler,+Philip.+(2003)+Direcci%C3%B3n+de+Marketing.+M%C3%A9xico+DF:+Pearson+Educaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjb5LW7qM_RAhUDh5AKHU4eAZQQ6AEIMjAA#v=onepage&q&f=false)
- [Lucking-Reiley y Spulber , \(2001\). Business-to-Business Electronic Commerce. American Economic Asociation. Recuperado de: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.15.1.55>](#)

- [Mahadevan.,2000, Business Models for Internet based E-Commerce An Anatomy, California Magnament Review, Vol 42, N°4. Recuperado de:](http://cmr.ucpress.edu/content/42/4/55)
<http://cmr.ucpress.edu/content/42/4/55>
- [Matesa, Comportamiento del consumidor on-line, perfil y características. Recuperado de:](http://www.expertosnegociosonline.com/comportamiento-consumidor-online/)
<http://www.expertosnegociosonline.com/comportamiento-consumidor-online/>
- Muscatelli (2014), *Sectores en baja buscan en Internet una forma de sostener las ventas*, Diario Clarín. recuperado de:
http://www.ieco.clarin.com/economia/Sectores-buscan-Internet-sostener-ventas_0_1159684052.html
- [Olavarrieta \(2001\). "La orientación al mercado en una nación en desarrollo. Un estudio de validación en Empresas Chilenas. Recuperado de:](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71602206)
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71602206>
- Pineda, (1998), *La tercera revolución industrial y la era del conocimiento*, UNMSM, Fondo Editorial. Recuperado de:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/libros/historia/tercera_revolut/indice.htm
- Porter, (2001), *Strategy and de The Internet*, Harvard Business Review. Recuperado de: <http://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet/ar/8>
- Porter (1995), *The competitive advantage of the Inner City*, Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/1995/05/the-competitive-advantage-of-the-inner-city>
- Roel Pineda, (1998), *La tercera revolución industrial y la era del conocimiento*, UNMSM, Fondo Editorial, Lima. Recuperado de:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/libros/historia/tercera_revolut/archivos%20PDF/prefacio_breveintroduccion.pdf
- Rosendo (2012) *Los años del Boom*, Revista América Económica. Recuperado de: http://especiales.americaeconomia.com/2012/comercio-electronico-america-latina-2012/pdf/Estudio_de_comercio_electronico_en_America_Latina_Mayo_2012.pdf
- [Reichheld y Sasser,\(1990\), Zero defections: quality comes to service. Harvard Business Review. Recuperado de: https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services](https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services)
- Revista Bancos y Seguros, (2015), *Bancarización: argentina a la zaga del mundo*. Recuperado de: <http://www.nbsbancosysegueros.com/5002/bancarizacion-argentina-a-la-zaga-del-mundo/>

- Subdirección General de Estudios del Sector Exterior (1999), La economía digital, Boletín ICE Económico N° 2628, España. Recuperado de: http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE_2628_3-7_CBDDDB8810F7348F7578E7CBE706CA645.pdf
- Tamames,(2016) Por qué “Omnicanalidad” será la palabra del marketing digital en 2016. Recuperado de: <http://www.puromarketing.com/30/26396/omnicanalidad-sera-palabra-marketing-digital-del.html>
- The Nielsen Company 2016, Millennials impulsan el consumo argentino. Recuperado de: <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/reports/2016/Millennials-impulsan-el-consumo-argentino.html>
- The Nielsen Company 2016, Comercio Global Conectado. Recuperado de: <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/reports/2016/Estudio-Global-Comercio-Conectado.html>
- Theodore Levitt (1960) La miopía en el marketing Harvard Business Review. Recuperado de: https://www.falconi.com/wp-content/uploads/2015/11/artigo_08.pdf
- Tienda Nube, (2016) Informe anual de comercio electrónico. Recuperado de: <https://www.tiendanube.com/ebooks-ecommerce/informe-anual-comercio-electronico-2015>

Anexo

Información de Producto – Análisis comparativo

VEGA

SMART TV SAMSUNG 50 UN50J5300
Modelo: 50" UN50J5300 | Art.: 501285

Online:

\$ 21.499

12 X \$ 1.791,58

Comprar

¿Querés retirarlo gratis en las sucursales?
Ver sucursales disponibles

¿Querés que te lo enviemos?
AMBA: Costo de envío de \$99
Resto del país: Costo de envío desde \$129

Descripción

Pantalla de 50 pulgadas con definición Full HD se destacan en este LED Samsung con diseño refinado. Cuenta con sistema inteligente de navegación en Internet y múltiples conexiones USB y HDMI para vincular dispositivos externos.

Imagen

Con pantalla de 50 pulgadas y resolución Full HD de 1920 x 1080 píxeles, este televisor brinda imágenes de calidad superior. Disfrutá de colores más vibrantes gracias a la tecnología Wide Color Enhancer Plus que mejora de la calidad de la imagen y saca a la luz los detalles ocultos.

Sonido

Cuenta con 2 parlantes con potencia de audio de 20 watts y sonido estéreo y envolvente que brinda claridad a los diálogos y melodías.

Conectividad



sintonizador TDA incorporado.

Gracias a la tecnología Connect Share Movie tan solo tenés que conectar tu memoria USB o HDD al televisor y al instante podrás disfrutar películas, fotos o música. A través de las entradas de la Interfaz Multimedia de Alta Definición (HDMI), el televisor de Samsung transformará tu sala de estar en un centro de entretenimiento multimedia. Cuenta con 2 entrada HDMI, 2 puertos USB, conexión a WIFI y

Características especiales

La plataforma Smart de este LED Samsung te propone cientos de aplicaciones y contenidos para disfrutar en la comodidad de tu hogar, directamente desde tu televisor. Cuenta además con una aplicación mejorada de navegador web que brinda acceso rápido a páginas web populares de tu región con tan solo el clic de un botón y sin tener que tipear la URL.

Dimensiones

Sus medidas son: alto 64.9 cm, ancho 111.8 cm, profundidad 6.9 cm. Es un televisor que se disfruta muy bien en ambientes amplios.

QUE INCLUYE?

ANTEOJOS 3D	NO
MANUAL / GUIA DE USUARIO	SI
CONTROL REMOTO	SI
PROGRAMACIÓN DE APAGADO	SI
DIGITAL TEXT SERVICES	NO
E-MANUAL INCLUIDO	SI
CONTROL PARENTAL	NO

DETALLES	
SERIE	5
COLOR	BLACK
CATEGORÍA	TVS
GARANTIA DEL FABRICANTE	12 MESES
CÓDIGO DE ARTÍCULO	501285

CONECTIVIDAD	
PLACA SINTONIZADORA	DOBLE (CABLE/ANTENA)
TDA	SI
ENTRADAS DE AUDIO RCA	1
ENTRADAS DE VIDEO COMPONENTE	1
ENTRADAS DE VIDEO COMPUESTO	1
SALIDAS AUDIO	1

CARACTERISTICAS SMART	
CAMARA INTEGRADA	NO
RECONOCIMIENTO FACIAL	NO
CONTROL POR MOVIMIENTOS	NO
SMART REMOTE COMPATIBLE	NO
APP DE REDES SOCIALES	SI
CONTROL POR VOZ	NO
APP WEB	SI
WEB BROWSING	SI

IMAGEN	
FRECUENCIA DE REFRESCO	120 HZ
TIPO DE RESOLUCIÓN	FULL HD
MODO DEPORTES	SI

SONIDO	
CANTIDAD DE PARLANTES	2
POTENCIA	20 W

CARACTERÍSTICAS GENERALES	
PULGADAS	50"
MODELO	50" UN50J5300
ORIGEN	ARGENTINA
TIPO DE PANTALLA	LED FULL HD

OPTICO DIGITAL	
ETHERNET INPUT	1
HDMI ARC	NO
CONECTOR PARA AURICULARES	1
INTEL WIRELESS DISPLAY	NO
MIRACAST	NO
NFC	NO
ENTRADAS USB	2
CONEXIÓN INTERNET A	SI
ENTRADAS HDMI	2

RESOLUCIÓN	1920 X 1080 P
SMART TV	SI
3D	NO

DIMENSIONES	
ALTO	64.9 CM
ANCHO	111.8 CM
PROFUNDIDAD	6.9 CM
ALTO (CON BASE)	70.5 CM
ANCHO (CON BASE)	111.8 CM
PROFUNDIDAD (CON BASE)	31.4 CM

CARACTERÍSTICAS ESPECIALES	
CARACTERÍSTICAS ESPECIALES	TELEVISIÓN INTERACTIVA GINGA

SISTEMA	
USB PLAY	SI

BARI

Smart TV Samsung 50 " Full HD UN50J5300AGCDF

[Especificaciones técnicas](#) [Preguntas y respuestas](#)



\$21.499 **16% OFF**
\$17.999
15 cuotas **sin interés** de \$1.200 ver más

COMPRAR

Ver cuotas y promociones bancarias

VISA +7

Retiro GRATIS
Ver sucursales

Envíos
Calcular costo de envío

Aerolíneas Plus : sumás 1.188 millas

Código: 213.980 | Unidades: 20 | Precio online y venta telefónica

Descubrí una realidad completamente nueva en Full HD

Disfrutá de una experiencia tan realista como nunca antes. Gracias a una resolución dos veces mayor que un televisor HD estándar, el Samsung Smart TV te ofrece una experiencia increíble que trasciende la pantalla. Con la tecnología Full HD tus películas y programas favoritos no volverán a ser los mismos.

Ve películas desde tu USB

Con ConnectShare Movie, simplemente conecta tu unidad de memoria USB o disco duro al televisor y disfruta al instante de videos, fotografías y música. Ahora puedes experimentar una amplia variedad de contenido en tu televisor, en la comodidad de tu

living.

Accedé a Internet sin cables

Gracias al Wireless LAN integrado, tus posibilidades de conectividad del televisor serán más eficientes. No necesitarás agregar más dispositivos externos y mantendrás su diseño atractivo.

Una experiencia multimedia completa para tu living

Gracias a las entradas de la Interfaz Multimedia de Alta Definición (HDMI), el televisor de Samsung transformará tu sala de estar en un centro de entretenimiento multimedia. HDMI brinda una transmisión de alta velocidad de los datos digitales de alta definición a partir de múltiples dispositivos hacia tu televisor de forma directa.

Obtené fácil acceso a Netflix con el soporte integrado

Cada televisor de Samsung contiene un acceso a Netflix rápido y fácil. De hecho, está justo allí, en la primera pantalla que ves. No importa si eres un aficionado de las películas o si eres adicto a los programas de televisión, en Netflix hay una gran cantidad de contenido de entretenimiento para todos. Explora una de las librerías de videos en línea más grandes del mundo y descarga tus programas de televisión favoritos y películas éxitos de taquilla a pedido en tu nuevo televisor de Samsung. Está solo a un clic de distancia.

Disfrutá de aplicaciones enriquecedoras en tu Smart TV

El contenido lo es todo y el Smart TV de Samsung tiene todo lo que precisas. Disfruta de cientos de aplicaciones y navega por la web para encontrar tu contenido favorito sin problemas y del modo más intuitivo posible. Tan solo deslízate hacia la izquierda o la derecha para ver recomendaciones personalizadas de aplicaciones, nuevas aplicaciones destacadas y más con solo echar un vistazo. Incluso tiene una aplicación de navegador web mejorado que te brinda acceso rápido a páginas web populares de tu región con tan solo el clic de un botón y sin tener que tipear la URL.

Especificaciones técnicas Preguntas y respuestas

PANTALLA



(*) Las proporciones y medidas son aproximadas

Tipo de TV	Smart TV	Pulgadas	50"
Formato de Pantalla	Plana	Resolución de Video	Full HD
Resolución	1920x1080	Relación de Aspecto	16:9

DIMENSIONES



Alto	64.79 cm	Ancho	111.78 cm
Profundidad	6.71 cm	Alto (con Base)	70.61 cm
Ancho (con base)	111.78 cm	Profundidad (con base)	31.05 cm

DISTANCIA RECOMENDADA

METROS 1.8-2.5

46" a 50"

(*) Las proporciones y medidas son aproximadas

FUNCIONES ESPECIALES

SMART

NAVEGACIÓN INTERNET

YouTube

JUEGOS INCLUIDOS

NETFLIX

Smart TV	Sí	YouTube	Sí
Apto Netflix	Sí (Requiere suscripción)	Navegación Internet	Sí
3D	No	WiFi Dongle	Incorporado

CONECTIVIDAD

HDMI	2	USB	2
Wi-Fi	Sí	Puerto de Red	Sí
VGA	No	Audio y Video (A/V)	Sí

SONIDO

Parlantes	2	Potencia de Parlantes (RMS)	20 W
Modos de Sonido	Stereo	Más info	

GARANTÍA

Duración	12 meses	Origen	Argentina
Cobertura	Oficial		

Preguntas y respuestas

- Pregunta:

¿Se puede reproducir videos desde una memoria USB?

Respuesta:

El televisor permite reproducir películas desde un dispositivo USB. Se recomienda consultar el manual para ver todos los formatos de video compatibles.

- Pregunta:

¿Se puede ver TDA (Televisión Abierta Digital)?

Respuesta:

Si, se puede ver canales abiertos de aire en HD utilizando la entrada de conexión coaxil.

- Pregunta:

¿Se puede conectar una PC?

Respuesta:

Si la PC o Mac posee una salida HDMI se puede conectar al televisor utilizando un cable HDMI.

SAME



Descripción

El revolucionario televisor **SAMSUNG SMART TV 50J5300** introduce la forma más avanzada de disfrutar la televisión, con una impresionante pantalla de 50 pulgadas y excelente realismo, la experiencia Full HD de Samsung redefine la calidad de imagen para siempre, con una resolución de 1920 X 1080 pixeles, ofreciendo una experiencia visual emocionante, dos veces mejor que la de un televisor HD estándar. Las imágenes borrosas son parte del pasado, gracias a la exclusiva tecnología Clear Motion Rate, que otorga nitidez extrema a las imágenes, sin importar cuán rápida sea una escena. Al incorporar un poderoso procesador, la navegación es tan rápida y fluida como nunca antes, permitiendo realizar múltiples tareas al mismo tiempo

Ficha técnica

ITEM	Descripción
TAMAÑO DE PANTALLA	50 "
FORMATO DE PANTALLA	16:9
RESOLUCION	FULL HD 1920 X 1080 PX
SINTONIZADOR TDA	SI
RADIO DE CONTRASTE	-
FRECUENCIA DE BARRIDO	CMR 120/ MR 60 HZ
TIEMPO DE RESPUESTA	5 MS
TIPO DE SONIDO	DTS STUDIO SOUND
POTENCIA RMS	20 W
WI FI	INCORPORADO
BLUETOOTH	NO
USB	X 2
DLNA	NO
SLOT PARA TARJETAS	NO
ANGULO DE VISION	-

ENTRADAS DE PC	NO
SALIDAS DE AUDIO	SI
ENTRADA S-VIDEO	NO
ENTRADA VIDEO COMPUESTO	SI
BASE GIRATORIA	NO
COLOR	NEGRO
ALTO	64.79/ 70.61 CM
ANCHO	111.78 CM
PROFUNDIDAD	6.71/ 31.05 CM
PESO	12.3/ 13.4 KG
ORIGEN	ARGENTINA
GARANTIA	12 MESES
PRODUCTO	TELEVISOR SMART 50 " SMART TV 50J5300
MODELO	50J5300
MARCA	SAMSUNG
SMART TV	SI
VIDEO	-
INCLUYE LENTES 3D	-
HDMI	-

Reviews

Sin stock

Subido por [manu21391](#) el 24/04/2016

Para que ofrecen el producto si sólo tenían uno en stock, es un chiste

Algo muy bueno acerca del producto: Nunca hay stock

Algo no tan bueno: Me envían 10 emails sobre el mismo producto y no tienen

no , recomiendo este producto

A 0 de 0 usuarios les resultó útil este review.

¿Te resultó útil?



Consulta

Subido por [Ale23](#) el 18/04/2016

Hay en stock y es de primera o segunda selección? Tiene garantía? Tiene algún defecto? Es nuevo?

Algo muy bueno acerca del producto: Vale la pena

Algo no tan bueno: escuchó sugerencias

no , recomiendo este producto

A 0 de 0 usuarios les resultó útil este review.

¿Te resultó útil?



Nunca hay stock

Subido por [totoco](#) el 26/03/2016

Nunca hay stock

Algo muy bueno acerca del producto: Lo quiero

Algo no tan bueno: Nunca hay stock

no , recomiendo este producto

A 0 de 0 usuarios les resultó útil este review.

¿Te resultó útil?



Comparativo análisis proceso de compra por empresa

	VEGA	BARI	SAME
Registración	Permite registrarse desde múltiples opciones: Gmail, Facebook, Google, Mail y contraseña	Registración: se debe completar un formulario: e-mail, nombre y apellido, contraseña, tipo y número de documento y fecha de nacimiento. Opcionalmente se puede registrar el teléfono y el género.	Para registrarse por primera vez, se debe completar: nombre y apellido, e-mail, provincia y contraseña.
Selección de producto	La elección del producto se realiza mediante la opción de "comprar". Antes de efectuar la compra, el sitio informa el costo de envío (129) o las opciones gratis de retiro en tienda (indica sucursales disponibles y tiempos de espera)	La elección del producto se realiza mediante la opción de "comprar". Antes de efectuar la compra, el sitio permite conocer el costo de envío o las opciones gratis de retiro en tienda (indica sucursales disponibles). Por otro lado, informa las millas que se suman al programa de viajero frecuente de Aerolíneas Argentinas.	La elección del producto se realiza mediante la opción de "comprar". En la opción retiro en tienda explica el sistema pero no muestra las sucursales disponibles. Tampoco permite conocer el costo del envío. En la misma ventana de compra, permite cargar el medio de pago y si se quiere financiar, seleccionar la cantidad de cuotas y el importe de las mismas. Al presionar comprar, incluye el detalle del costo del envío.
Identificación	Si previamente no se ha validado el usuario, solicita carga de e-mail. Luego en una misma pantalla se solicita: Nombre y Apellido	Si previamente no se ha validado el usuario, solicita carga de e-mail.	Si previamente no se ha validado el usuario, solicita cargar usuario y contraseña.

<p>Selección tipo de entrega</p>	<p>DNI Número de teléfono Se aclara que el usuario registrado debe ser el titular de la tarjeta de crédito.</p> <p>Permite elegir entre envío a domicilio y retiro en sucursal. En el caso de envío no permite seleccionar el horario deseado, ni indica una fecha potencial de entrega. Si otra persona diferente a la titular va a recibir el producto, debe ingresarse sus datos. En caso de retiro, permite la búsqueda por zona geográfica, identifica en un mapa la ubicación de la sucursal seleccionada e informa los tiempos de demoras.</p>	<p>Permite elegir entre envío a domicilio (\$349) y retiro en sucursal. En el caso de envío permite seleccionar el día de entrega pero el horario muestra en el primer día disponible el rango de 12 a 21hs y a partir de la segunda opción de fecha, de 8 a 13 y de 12 a 21 hs. Si otra persona diferente al titular va a recibir el producto, debe ingresarse sus datos. En caso de retiro, permite la búsqueda por zona geográfica, identifica en un mapa la ubicación de la sucursal seleccionada e informa los tiempos de demoras para la disponibilidad del producto.</p>	<p>Permite elegir entre envío a domicilio y retiro en sucursal. En el caso del envío, solicita la carga del domicilio de entrega, pero no informa el costo del mismo. Tampoco habilita la carga de datos para que el producto sea recibido por otra persona. En el caso de retiro en tienda, permite seleccionar en base a la provincia y la ciudad, las sucursales habilitadas indicando la fecha a partir de la cual estará disponible.</p>
<p>Selección de medio de pago</p>	<p>Se selecciona el medio de pago y en el mismo recuadro se muestran las opciones de financiación según sea el que se haya elegido. No posee opción de pago con múltiples medios.</p>	<p>Se selecciona el medio de pago y en el mismo recuadro se muestran las opciones de financiación según sea el que se haya elegido. Se aclara que solo se podrán realizar las compras con tarjetas emitidas en el país y que se emite factura B. Se ingresan los datos del titular del medio de pago: Nombre y Apellido, fecha de nacimiento, DNI, Teléfono, E-mail, Sexo y domicilio de</p>	<p>Se selecciona el medio de pago. No posee opción de pago con múltiples medios.</p>

		facturación: Ciudad, Calle, Altura, Entre calles, código postal y teléfono Luego solicita nuevamente datos del medio de pago. No posee opción de pago con múltiples medios.	
Confirmación de compra	Aprobada la transacción muestra un detalle de la operación realizada: descripción de producto, días de demora para el envío, precio, cantidad, medio de pago, En la misma detalla que se deberá esperar la notificación vía e-mail de que el producto se encuentra disponible para su retiro en sucursal	Aprobada la transacción muestra un detalle de la operación realizada: información personal, forma de entrega (detalla fecha potencial de disponibilidad del producto e indica que se aguarde la confirmación por e-mail), domicilio de facturación, detalle de compra, forma de pago.	Aprobada la transacción, emite un resumen de la compra realizada, en donde se detalla: sucursal donde retira, comprador, DNI, forma de pago, descripción del producto, precio y cantidad.
Seguimiento del pedido	Ofrece la opción de seguir los estados del envío	No ofrece opción de seguimiento	No ofrece opción de seguimiento
Cumplimiento de los tiempos	Al seleccionar la opción de retiro en tienda y al momento de confirmar la compra, se indicaba 11 días hábiles de demora. Transcurridos 7 días corridos el producto se encontraba en sucursal. Luego de dos días de recibida la confirmación, envía un correo recordatorio para el retiro.	Al seleccionar la opción de retiro en tienda y al momento de confirmar la compra, se indicaba como fecha posible de retiro 8 días corridos. Transcurridos los 8 días, se recibe e-mail con información de producto disponible.	Al seleccionar la opción de retiro en tienda, se indicaba como fecha posible de retiro el día siguiente a la compra. Transcurrido el día, se recibe e-mail con información de producto disponible.
Información post-compra	Cantidad de e-mails recibidos: 1-Confirmación de pedido: Recuerde que deberá aguardar una nueva confirmación vía email de nuestra parte	Cantidad de e-mails recibidos: 1-Compra en proceso: Informa los pasos a seguir: Recibirás un 2do mail con la factura electrónica. Recibirás un 3er mail avisándote	Cantidad de e-mails recibidos: 1-Finalización de compra: informa el detalle del producto, forma de pago, la modalidad de retiro seleccionada y el

	<p>donde le informaremos cuando el producto esté disponible para ser retirado por la sucursal Santa Fe VIP.</p> <p>Entrega en el transcurso de 11 días hábiles. Solo podrá retirar el titular de la factura presentando DNI y tarjeta. Al momento del retiro se le solicitara muestre la tarjeta con la que ha realizado la compra y el DNI para demostrar la titularidad.</p> <p>2-Pago Aprobado 3-Factura electrónica 4-Pedido en proceso de envío 5-Pedido listo para ser retirado: Deberá dirigirse directamente al sector de empaque para retirar el producto. Si tuviera alguna duda deberá contactarse con el Sub-Gerente de la sucursal 6-Recordatorio de disponible para retiro</p> <p>Ningún e-mail indica el plazo disponible hasta el cual puede retirarse el producto, como así tampoco información de cambios o devoluciones</p>	<p>que tu pedido ya llego a la sucursal seleccionada, para que puedas pasar a retirarlo. Presentate en el sector Créditos de la sucursal con la siguiente información: Copia de la factura electrónica impresa, o mostrala en tu SmartPhone, Tablet o Notebook. Lleva tu DNI y la tarjeta que utilizaste para abonar tu compra en BARI.com 2-Envío de Factura Electrónica 3-Producto disponible para su retiro.</p> <p>En los dos últimos correos informan sobre la política de anulación: tiene derecho a revocar la aceptación durante el plazo de 10 días corridos a partir de la fecha en que se entregue el bien o se celebre el contrato.</p>	<p>lugar de retiro. Menciona que hasta no recibir la confirmación no se debe ir a retirar el producto.</p> <p>2-Factura electrónica. Se adjunta la misma e indica que la confirmación para retirar el producto puede demorar 5 días hábiles.</p> <p>3-Producto disponible para su retiro: El retiro podrá ser realizarlo únicamente por el titular de la tarjeta de crédito con la que se haya efectuado la compra.</p> <p>Para efectuar el retiro acércate al SECTOR DE EXPEDICIÓN de la sucursal y presenta: DNI y Tarjeta de crédito utilizada en la compra (excepto que la compra haya sido realizada mediante Mercado Pago o Pago mis cuentas).</p> <p>Por otro lado indica la política para cambios o devoluciones y el plazo máximo de guarda del producto: "sin perjuicio del derecho a retractarse que le asiste al cliente que recurre a la compra de productos por medio de este sitio, para lo cual dispone de un plazo de diez (10) días contados a partir de la entrega del producto o de la celebración del contrato, lo último que</p>
--	--	---	---

	<p>ocurra, en el caso de compras con entrega del producto bajo la modalidad de retiro en tiendas, de no proceder el cliente al retiro del producto dentro de los quince (15) días corridos de almacenamiento desde la fecha pactada de entrega, se procederá a la anulación de la orden de compra, quedando el importe abonado acreditado en el mismo medio de pago”.</p>		
<p>Información en sucursal</p>	<p>Con el DNI y la tarjeta de compra se retira el producto en el sector de entregas. El personal hizo firmar una constancia de perfecta condiciones del producto. No se explicó garantía ni requisitos para el cambio ante fallas, tampoco se mostró el producto.</p>	<p>En primera instancia se debe ingresar al sector de créditos de la sucursal (línea de cajas). El cajero valida la información del medio de pago y ofrece garantía extendida. Se entrega documentación que debe ser presentada en el sector de entregas. En el sector de entrega, sellan el comprobante y entregan el producto. No especificaron garantía, política de cambio ni mostraron el producto.</p>	<p>Para efectuar el retiro, el cliente debe presentarse en el sector de expedición de la sucursal con el DNI y Tarjeta de crédito utilizada en la compra (excepto que la compra haya sido realizada mediante Mercado Pago o Pago mis cuentas). Al momento del retiro, el personal de entregas mostró el estado del producto, explicó el funcionamiento de la garantía, la importancia de conservar la factura de compra y la política de cambio.</p>
<p>Envío de encuesta de satisfacción</p>	<p>No</p>	<p>Si</p>	<p>No</p>

Fuente: Elaboración propia en base a experiencias de compras realizadas 2016.

Cuestionario

En base a la compra realizada en SAME.com en el mes de Enero de 2017. Podría responder las siguientes preguntas:

- 1) ¿Qué medio de conexión utilizó para efectuar la compra?
 - a) PC/Notebook
 - b) Tablets
 - c) Smartphone
- 2) En base a una escala del 1 al 10, siendo 1 la menor calificación, indique cuán satisfecho está en relación a:
 - a) Información acerca de los productos
 - b) Variedad / disponibilidad de productos
 - c) Variedad de filtros disponibles para buscar los productos de su interés
 - d) Sencillez de los pasos para efectuar la compra
 - e) Seguridad en la transacción
 - f) Información suministrada sobre el estado de su compra
 - g) Cumplimiento del plazo prometido para entregar el producto
 - h) Adecuación del producto a lo especificado.
 - i) Información sobre la política de cambio suministrada por el personal de entrega.
 - j) Información sobre la política de garantía del fabricante suministrada por el personal de entrega.
- 3) De la lista de opciones, seleccione dos motivos por los cuales decidió comprar en SAME.com:
 - a) Financiación
 - b) Comodidad
 - c) Variedad de productos
 - d) Tradición de compra en sus locales
 - e) Precio
 - f) Se lo recomendó un familiar/amigo
- 4) Ha realizado compras en un sucursal física de SAME:
 - a) Si
 - b) No
 - c) No cuento con ningún local de la marca dentro de mi alcance.
- 5) En caso de un respuesta afirmativa en el punto anterior, podría decirnos si es de su preferencia:
 - a) Realizar compras en los locales de SAME
 - b) Comprar por la web de SAME
 - c) Les es indistinto.

Para finalizar podría decirnos cuan satisfecho en general está con la compra realizada en el mes de diciembre, en base a una escala del 1 al 10, siendo 1 la mínima valoración.