



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN MARKETING
ESTRATÉGICO**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Hábitos en la forma de compra (CABA 2000/2019)

AUTOR: AB. MIGUEL BRIAN DUFFY

TUTOR: ESP. GABRIEL D'EBOLI

JUNIO DE 2019

A las personas que hacen.

Resumen

Hace 22 años atrás (1997), Jeff Bezos (fundador de Amazon y padre del comercio electrónico), dijo en una entrevista que en dicha época se estaba dando comienzo al comercio electrónico, lo cual consideraba un hito en la historia de la humanidad (Chuck Severance, 22 de diciembre de 2013. Jeff Bezos 1997 Interview [Entrevista a Jeff Bezos en 1997]. Video. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=rWRbTnE1PEM>).

La clave para el éxito del comercio electrónico, entre otras cuestiones, es que haya un cambio de hábito en la forma de compra del consumidor. Éste debe comenzar a considerar comprar por internet como lo hace de manera tradicional (ir en persona a un local en la calle, a un centro comercial o llamar por teléfono; “Tradicional” o “Tradicionales”).

En el problema de investigación evalúo si se han modificado los hábitos en la forma de compra de varones y mujeres de entre 23 y 43 años, ABC1, C1, C2 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (“Segmento”). En caso afirmativo si fue debido a la penetración de internet y/o a lo que hicieron empresas de internet, por qué, qué consecuencias trajo, quién(es) contribuyeron a que ocurra y qué rol cumplió el marketing. Si hubo un cambio el objetivo general es identificar cuán profundo ha sido el cambio de hábito en la forma de compra del Segmento, caso contrario identificar qué falta para que dicho cambio ocurra. La metodología utilizada son entrevistas en profundidad, conversaciones con informantes clave (personalidades de empresas líderes de Argentina de comercio electrónico), y bibliografía especializada. En el diagnóstico se expone la situación del Segmento, su relación con el comercio electrónico y propongo mejoras para que siga desarrollándose.

Por último, puedo afirmar que el comercio electrónico en Argentina ha avanzado (especialmente por lo que hizo MercadoLibre), pero queda un largo camino por recorrer.

Palabras clave: *M31 Marketing / M37 Advertising / Z1 Cultural Economics; Economic Sociology; Economic Anthropology*

Índice de figuras

Figura 1. Duhhig, C (2012). El poder de los hábitos. Por qué hacemos lo que hacemos en la vida y en la empresa [Gráfico, p. 39]. España: Urano.

Figura 2. Duhhig, C (2012). El poder de los hábitos. Por qué hacemos lo que hacemos en la vida y en la empresa [Gráfico, p. 86]. España: Urano.

Figura 3. Duhhig, C (2012). El poder de los hábitos. Por qué hacemos lo que hacemos en la vida y en la empresa [Gráfico, p. 55]. España: Urano.

Figura 4. Duhhig, C (2012). El poder de los hábitos. Por qué hacemos lo que hacemos en la vida y en la empresa [Gráfico, p. 66]. España: Urano.

Figura 5. Duhhig, C (2012). El poder de los hábitos. Por qué hacemos lo que hacemos en la vida y en la empresa [Gráfico, p. 70]. España: Urano.

Figura 6. Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2019). Estudio anual de comercio electrónico en Argentina [Gráfico, p. 30]. Argentina: Kantar TNS. Recuperado de:

<https://cace-static.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-argentina-2018-completo.pdf>.

Figura 7. Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2019). Estudio anual de comercio electrónico en Argentina [Gráfico, p. 9]. Argentina: Kantar TNS. Recuperado de:

<https://cace-static.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-argentina-2018-completo.pdf>.

Figura 8. Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2019). Estudio anual de comercio electrónico en Argentina [Gráfico, p. 29]. Argentina: Kantar TNS. Recuperado de:

<https://cace-static.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-argentina-2018-completo.pdf>.

Figura 9. Grupo Acir (2018). Retos y tendencias de la mercadotecnia en el Siglo XXI [Gráfico, p. 27]. México: Grupo Acir. Recuperado de:

<https://grupoacir.com.mx/wp-content/uploads/2018/09/EBook-Retos-y-tendencias-mercadotecnia.pdf>.

Índice general

Resumen	iii
Índice de figuras	iv
1. Introducción	1-5
1.1 Fundamentación y planteamiento del problema	1-4
1.1.1 Penetración de internet y del comercio electrónico en la Argentina y particularmente en CABA	1-3
1.1.1.1 Inferencias de datos sobre penetración de internet y del comercio electrónico en la Argentina y CABA	3-4
1.1.2 Surgimiento de internet. Cambio de época	4-5
1.1.3 Hipótesis: cambio de hábito en la forma de compra del Segmento	5
1.1.4 Fundamentación	5
1.1.5 Planteamiento del problema de investigación	5
1.1.5.1 Pregunta de investigación	5
1.2 Objetivos	5-6
1.2.1 Objetivo general	5
1.2.2 Objetivos específicos	5-6
1.3 Aspectos metodológicos	6
2. Marco teórico	6-20
2.1 ¿Qué es un hábito?	7-10
2.2 ¿Qué es un cambio de hábito?	10-15
2.2.1 ¿Cómo se genera un cambio de hábito?	10-12
2.2.1.1 Señal, rutina y recompensa	11-12
2.2.1.2 Convicción	12
2.2.2 Es muy difícil romper un hábito	13-15
2.3 El posicionamiento de la marca en el cambio de hábito	15-18
2.3.1 El posicionamiento en la mente del consumidor	15-16
2.3.1.1 La mente humana	16
2.3.2 La comunicación	16-17
2.3.2.1 La publicidad	17
2.3.3 Toma de decisiones de compra: aspectos psicológicos	17
2.3.4 Persuasión	17-18

2.3.5 Inconsciente	18
2.4 Época de constantes cambios	18-20
3. Diagnóstico	21-34
3.1 <i>Buyer personas</i>	21-25
3.1.1 Análisis de los <i>buyer personas</i>	21-14
3.1.1.1 Agustina y sus hábitos en la forma de compra	22-23
3.1.1.2 Camila y sus hábitos en la forma de compra	23
3.1.1.3 Ernesto y sus hábitos en la forma de compra	23-24
3.1.1.4 Semejanzas y diferencias de los <i>buyer personas</i>	24
3.1.2 Análisis de los informantes clave	24-25
3.2 Evaluar si se han modificado los hábitos en la forma de compra del Segmento. En caso afirmativo si fue debido a la penetración de internet y/o a lo que hicieron empresas de internet, por qué, qué consecuencias trajo, quién(es) contribuyeron a que ocurra y qué rol cumplió el marketing. En caso negativo por qué no ocurrió y qué faltaría para que ocurra	25-34
3.2.1 Se han modificado los hábitos en la forma de compra del Segmento debido a la penetración de internet, el uso de la computadora y el celular, y por lo que hicieron empresas que venden a través de internet	26-29
3.2.1.1 ¿Qué consecuencias trajo?	27-29
3.2.1.1.1 Consumidores cotidianos, regulares y ocasionales	27-28
3.2.2 ¿Quién/es contribuyeron a que ocurra el cambio de hábito en la forma de compra?	30-33
3.2.3 ¿Qué rol cumplió el marketing?	33-34
4. Propuesta de intervención	34-44
4.1 Síntesis del problema a resolver	34
4.2 Objetivos de la propuesta	34
4.3 Estrategia a implementar	35
4.4 Descripción del procedimiento y actividades a desarrollar	35-44
4.4.1 La marca debe tener en claro las fases de los canales de comunicación, comercialización y distribución)	35-36
4.4.2 Transformar a los consumidores regulares del Segmento en cotidianos y a los ocasionales del Segmento en regulares	36-42

4.4.2.1 Acciones de marketing (y producto)	37-40
4.4.2.1.1 <i>Branding</i>	37
4.4.2.1.2 Producto	37-38
4.4.2.1.3 Tráfico hacia sitio web o aplicación propia	38-39
4.4.2.1.4 Tráfico hacia publicaciones en un <i>marketplace</i>	40
4.4.2.1.5 Publicidad y acciones de activación en vía pública	40
4.4.2.1.6 Prensa	40
4.4.2.2 Acciones de venta (y cobros)	40-41
4.4.2.3 Acciones de logística	41
4.4.3 Acciones en canales de atención al cliente (pre y post venta)	42-44
4.4.3.1 Cohesión entre los equipos de marketing (y producto), ventas (y cobros), logística, atención al cliente (pre y post venta), y programación	43-44
4.5 Acciones previstas para la evaluación de la intervención	44
5. Conclusiones	32
5.1 Respuesta a la pregunta de investigación (y al objetivo general)	44-49
5.1.2 Objetivos específicos	46-47
5.1.2.1 Evaluar qué rol (si es que tuvieron), cumplieron y cumplen las marcas líderes de internet de comercio electrónico en Argentina	46-47
5.1.2.2 Evaluar si Google hizo alguna contribución	47
5.1.2.3 Evaluar si el acceso masivo a los celulares tuvo alguna contribución	47
5.1.2.4 Identificar a los diferentes públicos del presente trabajo por medio de la construcción del <i>Buyer Persona</i> de Revella	47
5.1.3 Sugerencias	47-48
5.1.4 Implicaciones acerca del trabajo realizado	48
5.1.5 Líneas futuras de investigación	48-49
5.2 Alcances y limitaciones del presente trabajo	49
6. Referencias bibliográficas	50
7. Anexos	51- 79
7.1. Entrevistas en profundidad a consumidores	51-70
7.1.1 Tomás - 30 años - Villa Urquiza	51-53
7.1.2 Fabiana - 34 años - Barrio Norte	53-54
7.1.3 María - 36 años - Palermo	54-56

7.1.4 Lucía - 24 años - Capital Federal	56-58
7.1.5 Tamara - 40 años - Saavedra	58-60
7.1.6 Francisca - 23 años - Recoleta	60-63
7.1.7 Juan- 33 años - Saavedra	63-65
7.1.8 Pablo - 43 años - Caballito	65-67
7.1.9 Andrés - 24 años - Belgrano	67-68
7.1.10 Darío - 33 años - Recoleta	68-70
7.2 Conversaciones con informantes clave	70-79
7.2.1 Alejandro Cosentino - Gerente General de Afluenta	70-72
7.2.2 Lorena Díaz Quijano - Consultora en Desarrollo Digital (ex gerenta de MercadoLibre y Cámara Argentina de Comercio Electrónico)	72-75
7.2.3 Sean Summers - Gerente de Marketing de MercadoLibre	75-79

Introducción

1.1 Fundamentación y planteamiento del problema

1.1.1 Penetración de internet y del comercio electrónico en la Argentina y particularmente en CABA. A partir de inicios de siglo XXI, internet comenzó a penetrar en Argentina en forma masiva. En el año 2001 había poco más de 1.500.000 de conexiones. Dicho número fue creciendo hasta llegar a más de 3.500.000 en 2009 (el 42% de las cifras pertenecía a CABA). En éste período las conexiones a través de *dial up* fueron en alza en contrapartida a unas pocas conexiones por banda ancha y, luego, a mitad del período la tendencia comenzó a ser favorable a esta última tecnología, la cual acabó predominando al final del período (Mateu, G. 2009. Las tics: evolución 2009. Argentina: Universidad Nacional de Tres de Febrero. Recuperado de:

http://www.untref.edu.ar/documentos/indicadores_culturales/2009/TICS%20-%20Gabriel%20Mateu.pdf).

En la actualidad 45 habitantes cada 100 de CABA poseen acceso a internet (Ente Nacional de Comunicaciones. 2019. Penetración del Internet fijo por provincia - Accesos por cada 100 habitantes. Recuperado de:

https://datos.gob.ar/dataset/enacom-penetracion-internet-fijo-por-provincia-accesos-por-cada-100-habitantes/archivo/enacom_PENET-DEL-INTER-FIJO-POR_1), y el 100% del Segmento analizado en éste trabajo posee internet en su casa, oficina y celular¹. Además, una persona chequea su celular más de 214 veces por día (Infobae. 2015. Cada persona revisa su celular unas 214 veces por día. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/2015/10/04/1759930-cada-persona-revisa-su-celular-unas-214-veces-dia/>).

Por su parte, para el año 2000 el 22% de los usuarios de internet habían realizado compras en línea por \$150.000.000 (Asociación Latinoamericana de Integración. 2001. Estado de situación del comercio electrónico en Argentina. Recuperado de:

¹ La información surge de las entrevistas realizadas.

[http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/ceb8a0c5450bdab803256a79004f67cc/4ea21444af6077b103256a790050e7ad/\\$FILE/argentina.doc](http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/ceb8a0c5450bdab803256a79004f67cc/4ea21444af6077b103256a790050e7ad/$FILE/argentina.doc))². En el año 2010 hubo ventas por \$7.750.000.000 y un 32% de los usuarios hicieron compras por internet (Cámara Argentina de Comercio Electrónico. 2010. Estudio anual de comercio electrónico en Argentina. Recuperado de:

<https://es.slideshare.net/cacearg/resumen-ejecutivo-estudio-comercio-electrnico-en-argentina-2010>), mientras que en 2018 el 63% de los usuarios (37% correspondientes a CABA y al Gran Buenos Aires), hicieron compras por internet por la suma de \$229.760.000.000 (Cámara Argentina de Comercio Electrónico. 2019. Estudio anual de comercio electrónico en Argentina. Recuperado de:

<https://cace-static.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-argentina-2018-completo.pdf>). Los datos arrojan que hubo un crecimiento interanual sostenido de la facturación en torno al 40% (Cámara Argentina de Comercio Electrónico. 2019. Estudio anual de comercio electrónico en Argentina. Recuperado de: <https://cace-static.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-argentina-2018-completo.pdf>).



3

² Regía la convertibilidad. \$1 = US\$1.

³ Gráfico de elaboración propia en base a datos obtenidos de Billetes Argentinos (2019). Cotización histórica de monedas argentinas. Recuperado de: <http://www.billetesargentinos.com.ar/articulos/cotizacion.htm#2000>.

En 2000 el PBI del comercio electrónico representaba el 0.05%⁴ y del comercio el 18.14% (este número solo incluye el Tradicional). En 2010 el 0.46% y 29.04%. En 2018 el 2,16% y el 17.53%, respectivamente (Banco Mundial. 2019. Comercio de mercaderías (% del PIB). Recuperado de:

<https://datos.bancomundial.org/indicador/TG.VAL.TOTL.GD.ZS?end=2017&locations=AR&start=2000&view=chart>), y (Banco Mundial. 2019. PIB (US\$ a precios actuales). Recuperado de:

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2017&locations=AR&start=2000>).

1.1.1.1 Inferencias de datos sobre penetración de internet y del comercio electrónico en la Argentina y CABA. Internet es un fenómeno relativamente nuevo. Contando a partir del año 2000 su masividad se logró en menos de 20 años, momento en que empresas como Fibertel (DiFilm. 2000. DiFilm - Publicidad Internet Fibertel (2000).

Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=EFW0kiPBfNE>)⁵, y AOL (Archivo Humano. 2000. Publicidad AOL "Internet es complicado" - Año 2000. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=8NFDn5gcv9A>)⁶, comenzaron a comercializar en forma masiva sus servicios de internet de alta velocidad y sin necesidad de usar el teléfono⁷

En este sentido, internet fue y sigue siendo un medio por el cual la gente se comunica, consume información y realiza transacciones con gente conocida y, en la mayoría de los casos, desconocida. En éste último caso, para que funcione se requiere generar confianza entre las partes para que se animen a realizar una transacción con una persona desconocida con la cual, probablemente, ni siquiera habla por teléfono.

⁴ Porcentaje obtenido como resultado de las ventas del comercio electrónico y el PBI del año. Tuve en cuenta el tipo de cambio a junio de cada año. El último período comparé PBI argentino de 2017 con porcentaje de ventas de comercio electrónico 2018 ya que el primer dato no se encuentra disponible.

⁵ La publicidad apunta a que el público en general puede tener una internet veloz (a comparación del *dial up*).

⁶ La publicidad apunta a que toda persona puede usar internet ya que es fácil.

⁷ Cabe aclarar que ADSL necesitaba el teléfono, aunque no interrumpía la línea telefónica como así lo hacía el *dial up*.

Por su parte, puedo afirmar que el comercio electrónico ha tenido un desarrollo considerable a lo largo de los últimos 15 años aunque, todavía, tiene mucho por crecer en comparación a los números que arroja el comercio Tradicional.

Año	PBI de Argentina	PBI Comercio electrónico	PBI comercio Tradicional*	% PBI comercio electrónico	% PBI comercio Tradicional*
2000	\$282.000.000.000	\$150.000.000	\$50.760.000.000	0.05	18.14
2010	\$1.664.854.110.000	\$7.750.000.000	\$482.807.691.900	0.46	29.04
2017/2018	\$10.594.086.600.000	\$229.760.000.000	\$1.800.994.722.000	2.16	17.53

8

1.1.2 Surgimiento de internet. Cambio de época. En los últimos 20 años hubo un claro cambio de época. Internet pasó a ser un medio comunicación que está cambiando nuestras vidas (Instituto Superior Para El Desarrollo De Internet. 2010. No es una época de cambios: es un cambio de época. Recuperado de:

<https://www.isdi.education/es/isdigital-now/no-es-una-epoca-de-cambios-es-un-cambio-de-epoca>). Muchos medios gráficos desaparecieron y la gran mayoría tuvo que repensar su estrategia y apoyarse en internet (iProfesional. 2009. La crisis de los medios gráficos arrastró a la mayor papelería de EE.UU. Recuperado de:

<https://www.iprofesional.com/negocios/80966-La-crisis-de-los-medios-graficos-arrastro-a-la-mayor-papeleria-de-EEUU>). El encendido de la televisión está bajando, mientras que Netflix y YouTube ganaron terreno (Revista Crítica. La revolución no será televisada. Recuperado de:

<http://www.revistacritica.com/la-revolucion-no-sera-televisada.html>). En contrapartida, si bien Spotify ha ganado muchos adeptos y es conocida por el 77% de los argentinos que usan internet (iProfesional. 2017. Spotify encabeza el podio del “streaming” musical de la Argentina. Recuperado de:

<https://www.iprofesional.com/notas/251926-spotify-argentina-Spotify-encabeza-el-podio-del-streaming-musical-de-la-Argentina>), la radio se mantiene firme, a tal punto que más del 85% de la población adulta la sigue sintonizando (Info Negocios. 2019. Ni Netflix ni Spotify: la TV pierde audiencia frente a... ¿la radio?. Recuperado de:

⁸ Cuadro de elaboración propia según datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico y del Banco Mundial. Valores expresados en pesos. Las columnas PBI comercio Tradicional y %PBI comercio Tradicional no incluyen comercio electrónico. Tuve en cuenta el tipo de cambio a junio de cada año. El último período comparé PBI argentino de 2017 con porcentaje de ventas de comercio electrónico 2018 ya que el primer dato no se encuentra disponible.

<https://infonegocios.info/infopublicidad/ni-netflix-ni-spotify-la-tv-pierde-audiencia-frente-a-la-radio>).

1.1.3 Hipótesis: cambio de hábito en la forma de compra del Segmento. Parto de la hipótesis de que hubo un cambio en la forma de compra de productos y servicios en el Segmento debido a la penetración de internet y del marketing que hicieron las marcas, aunque, por lo menos en el corto plazo, éste también seguirá haciendo compras en forma simultánea junto a la manera Tradicional.

1.1.4 Fundamentación. Investigaré si el comercio electrónico ha penetrado en el Segmento y, en su caso, qué rol ha cumplido el marketing en ello. El motivo de esta investigación es que considero que desde hace 20 años estamos viviendo un cambio de paradigma progresivo en la forma de compra del Segmento.

1.1.5 Planteamiento del problema de investigación. Evaluar si se han modificado los hábitos en la forma de compra del Segmento. En caso afirmativo si fue debido a la penetración de internet y/o a lo que hicieron empresas de internet, por qué, qué consecuencias trajo, quién(es) contribuyeron a que ocurra y qué rol cumplió el marketing. En caso negativo por qué no ocurrió y qué faltaría para que ocurra.

1.1.5.1 Pregunta de investigación. ¿Se han modificado los hábitos de compra del Segmento?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general. Verificar si se modificaron o no los hábitos en la forma compra del Segmento. En caso afirmativo establecer cuán profundo ha sido el cambio y cuáles fueron sus casos, y, en caso negativo, por qué y cuáles son las causas.

1.2.2 Objetivos específicos. Los objetivos específicos en relación a los cambios de hábito en la forma de compra que se pudieron haber producido en el Segmento son:

- Evaluar qué rol (si es que tuvieron uno), cumplieron y cumplen las marcas líderes de internet de comercio electrónico en Argentina.
- Evaluar si Google hizo alguna contribución.
- Evaluar si el acceso masivo a los celulares tuvo alguna contribución.
- Identificar a los diferentes públicos del presente trabajo por medio de la construcción del *Buyer Persona* de Revella.

1.3 Aspectos metodológicos

- Tipo de diseño: exploratorio.
- Fuentes de datos primarias: (i) entrevistas en profundidad a 10 consumidores del Segmento; (ii) conversaciones con 3 informantes clave; (iii) artículos periodísticos y de investigación obtenidos de internet; y (iv) libros sobre temas de marketing, marketing digital, psicología, sociología, producto y comportamiento del consumidor: (1) *Hooked. How to Build Habit-Forming Products* de Eyal, N. (2) *Webs of Influence. The Psychology of Online Persuasion* de Nahai; (3) El poder de los hábitos de Duhigg; (4) Posicionamiento de Ries y Trout; (5) Modernidad líquida de Bauman; (6) *The Choice Factory. 25 behavioural biases that influence what we buy* de Shotton; y (7) Tiempos líquidos de Bauman.
- Unidad de análisis: consumidores de entre 23 a 43 años, argentinos, habitantes de CABA, pertenecientes a las escalas ABC1, C2 y C3.
- Técnicas de recolección de información: entrevistas abiertas y conversaciones con informantes clave.
- Tipos de análisis: cualitativo.

Marco teórico

Los cambios de hábitos en la forma de compra del Segmento están relacionados con temas de marketing, marketing digital, comportamiento del consumidor, producto, psicología y sociología. La bibliografía analizada para el marco teórico es: (i) *Hooked. How to Build Habit-Forming Products* de Eyal; (ii) *Webs of Influence. The Psychology of Online Persuasion* de Nahai; (iii) El poder de los hábitos de Duhigg; (iv) Posicionamiento de Ries y Trout; (v)

Modernidad líquida de Bauman; (vi) *The Choice Factory. 25 behavioural biases that influence what we buy* de Shotton; y (vii) *Tiempos líquidos* de Bauman.

Dicha bibliografía refiere a los módulos Gestión de Producto, Comportamiento del Consumidor, Negocios electrónicos y comercio electrónico, Marketing digital, social y de móviles y Decisiones en las comunicaciones de marketing.

2.1 ¿Qué es un hábito?

Psicólogos definen hábito como un comportamiento automático desencadenado por señales situacionales (Eyal, 2014, p. 1). Por su parte, Nir Eyal en lenguaje coloquial los define como cosas que hacemos con muy poquita o nada de consciencia (Eyal, 2014, p. 1).

Eyal a lo largo de su libro le da vital importancia a los hábitos para desarrollar su modelo de que un producto o servicio logra convertirse en un hábito. Expone que tal es la naturaleza de los hábitos arraigados (conductas hechas con poco o ningún pensamiento consciente), que, según algunas estimaciones, guían casi la mitad de nuestras acciones diarias. Los hábitos son una de las formas en que el cerebro aprende comportamientos complejos. Los neurocientíficos creen que los hábitos nos dan la capacidad de centrar nuestra atención en otras cosas mediante el almacenamiento de respuestas automáticas en los ganglios basales, un área del cerebro asociada con acciones involuntarias. Los hábitos se forman cuando el cerebro toma un atajo y deja de deliberar activamente sobre qué hacer a continuación. El cerebro aprende rápidamente a codificar comportamientos que proporcionan una solución a cualquier situación que se encuentre (Eyal, 2014, p. 16).

Otro autor que trabaja en profundidad sobre los hábitos es Duhigg (2012). En su libro *El Poder de los hábitos* afirma:

La mayor parte de las decisiones que tomamos a diario pueden parecerse producto de una forma reflexiva de tomar decisiones pero no es así. Son hábitos. Y aunque cada hábito no tiene mucha importancia en sí mismo, con el tiempo, las comidas que pedimos, lo que decimos a nuestros hijos cada noche, si ahorramos

o gastamos, la frecuencia con la que hacemos ejercicio y el modo en que organizamos nuestros pensamientos y rutinas de trabajo tienen un profundo impacto en nuestra salud, productividad, seguridad económica y felicidad. (pp. 15-16)

El autor (2012), continúa señalando en relación a cómo trabaja el cerebro humano sobre los hábitos:

Los hábitos, según los científicos, surgen porque el cerebro siempre está buscando la forma de ahorrar esfuerzo. Si dejamos que utilice sus mecanismos, el cerebro intentará convertir casi toda la rutina en un hábito, porque los hábitos le permiten descansar más a menudo. Este instinto de ahorrar energía es una gran ventaja (...). Un cerebro eficiente también nos permite dejar de pensar constantemente en las conductas básicas, como caminar y decidir qué vamos a comer, así podemos dedicar nuestra energía mental a inventar desde arpones y sistemas de riego hasta aviones y videojuegos (pp 37-38).

Este autor (2012), señala que hay tres pasos que componen el bucle del hábito:

Primero está la señal, el detonante que informa a nuestro cerebro que puede poner el piloto automático y el hábito que ha de usar. Luego está la rutina, que puede ser física, mental o emocional. Por último está la recompensa, que ayuda a nuestro cerebro a decidir si vale la pena recordar en el futuro el paso en particular.

Con el tiempo, este bucle - señal, rutina, recompensa; señal, rutina, recompensa - se va volviendo más y más automático. La señal y la recompensa se superponen hasta que surge un fuerte sentimiento de expectación y deseo. Al final, ya sea en un frío laboratorio del MIT⁹ o en la entrada al garaje de tu casa, se acaba formando un hábito (pp 37-38).

⁹ Massachusetts Institute of Technology.

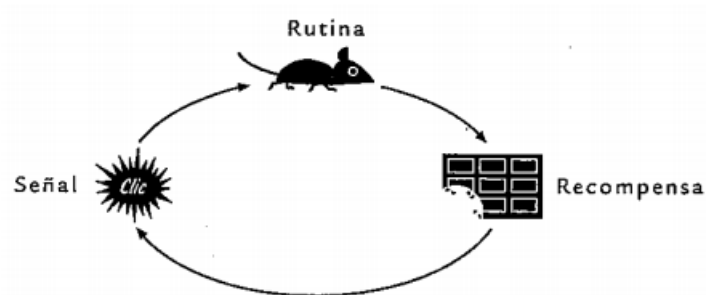


Figura 2. Ejemplo práctico sobre cómo funciona el bucle del hábito. Al activarse la señal con el clic (paso 1) el ratón realiza su rutina (paso 2) a fin de obtener su recompensa (paso 3).

Duhigg (2012), continúa diciendo sobre el actuar del cerebro:

Cuando emerge un hábito, el cerebro deja de participar plenamente en la toma de decisiones. Ya no trabaja tanto ni desvía su atención hacia otras tareas. Salvo que combatas deliberadamente un hábito - a menos que encuentres nuevas rutinas -, el patrón se activará de manera automática (p. 40).

Por su parte, agrega (2012), características particulares sobre cada paso del bucle del hábito:

Los investigadores han aprendido que las señales pueden ser de casi cualquier tipo, desde un detonante visual como una barrita de caramelo o un anuncio de televisión, hasta un lugar, una hora del día, una emoción, una secuencia de pensamientos, o estar en compañía de ciertas personas. Las rutinas pueden ser increíblemente complejas o fantásticamente simples (algunos hábitos, como los que están relacionados con las emociones, se miden en milisegundos). Las recompensas pueden ser desde comida o drogas, que son las que causan las principales sensaciones, hasta recompensas de tipo emocional, como los sentimientos de orgullo que acompañan a las alabanzas o autofelicitaciones (p. 45).

En el libro *The Choice Factory. 25 behavioural biases that influence what we buy*, Shotton (2018), da un interesante ejemplo de qué es un hábito:

¿Podés recordar la última vez que subiste por una escalera mecánica rota? Fue desconcertante, ¿verdad? Hay una pérdida momentánea de equilibrio al pisar. Aunque sabés que los pasos están congelados no podés evitar pisar demasiado rápido, empujando tu pecho hacia adelante para compensar el impulso que normalmente tenés. Este "fenómeno de la escalera mecánica rota", descrito por Raymond Reynolds de la Universidad de Birmingham, se produce porque a través de la experiencia repetida hemos desarrollado un hábito que no podemos superar por completo (p. 33).

2.2 ¿Qué es un cambio de hábito?

Un cambio de hábito es cambiar viejas y/o malas costumbres (hábitos), por nuevas. Está relacionado con la psicología humana y se debe tener bien en claro la señal, la rutina y la recompensa. Es decir, al cambiar un hábito lo que se cambia es la rutina. La señal y la recompensa se mantienen.

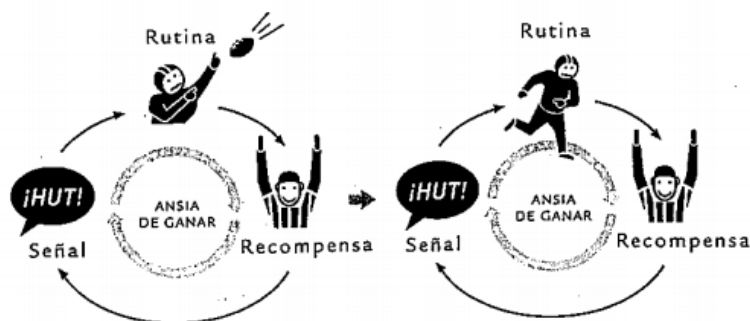


Figura 3. El gráfico muestra que al cambiar un hábito lo que se cambia es la rutina ya que la señal y la recompensa siguen siendo las mismas.

2.2.1 ¿Cómo se genera un cambio de hábito?. En relación a cómo se genera un cambio de hábito Duhigg (2012), dice:

Sabemos que un hábito no se puede erradicar; sencillamente, se ha de sustituir (...) si quieres cambiar un hábito has de hallar una rutina alternativa, y tus probabilidades

de éxito aumentarán espectacularmente cuando te comprometas a cambiar formando parte del grupo (p. 117).

Sumado a lo antedicho, es fundamental que para que un cambio de hábito ocurra hay que crear un deseo y dar una justificación. Duhigg (2012), señala que Claude Hopkins al crear el cambio de hábito de que las personas comiencen a cepillarse los dientes: “Creó un deseo. Y resulta que ese deseo es lo que hace que funcionen las señales y las recompensas. Es lo que alimenta el bucle del hábito” (p. 53).

Duhigg (2012), señala que la justificación que encontró Hopkins para vender la pasta dental llamada Pepsodent se dio como resultado:

De que se sentó a leer un montón de libros de texto sobre odontología (...) “a mitad de uno de los libros encontré una referencia a las placas de mucina adheridas a los dientes, que después denominé la película. Eso me dio una idea muy atractiva. Decidí anunciar esta pasta de dientes como un artículo de belleza. Para combatir esa película turbia” (p. 54)

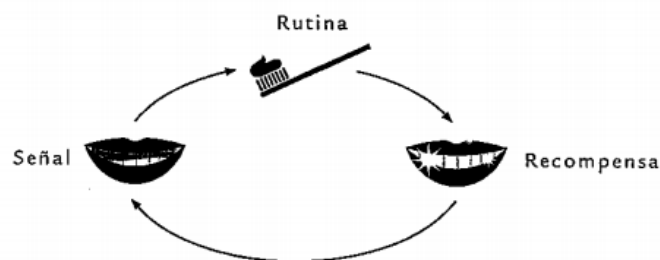


Figura 4. El bucle del hábito de Pepsodent.

2.2.1.1 Señal, rutina y recompensa. Duhigg hace mención a un experimento que realizó Wolfram Schultz con un mono llamado Julio en la década de 1990. Lo puso frente a una computadora y le enseñó a tirar una palanca. Al principio no se lo notaba muy interesado y se quería bajar de la silla. Cuando se dio cuenta que al realizar dicha acción era una señal para una rutina que tenía una recompensa (jugo). Mientras lo hacía el científico monitoreaba su actividad cerebral, y, en forma paulatina, se convirtió en un hábito.

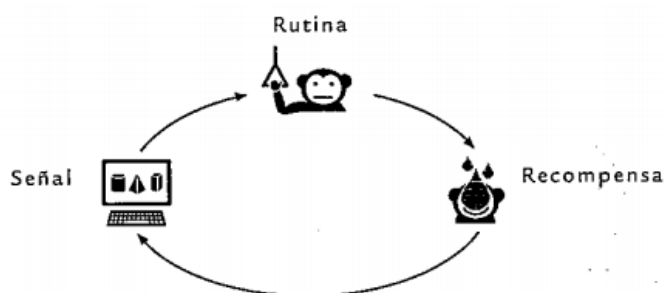


Figura 5. El bucle del hábito del mono Julio.

Asimismo, a medida que pasaba el tiempo (y Julio repetía el hábito), el mono ya sabía que luego de realizar la rutina recibiría la recompensa. En una instancia Schultz decidió no darle el jugo o darle muy poquito, lo cual generó el enojo del mono. Gracias a ésto logró ver que en el animal se generaba ansiedad. En su cerebro se producía un patrón neurológico asociado al deseo y a la frustración. Cuando veía la señal anticipaba la felicidad del jugo. Sino llegaba ese deseo trunco se convertía en frustración.

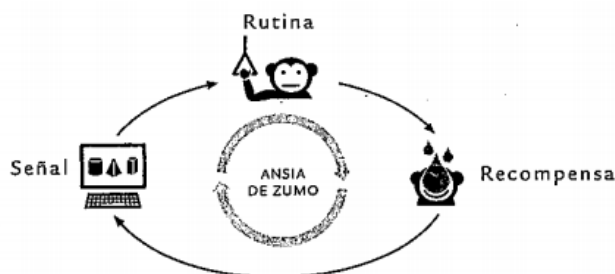


Figura 6. Ansiedad en el bucle del hábito de del mono Julio.

En esta línea el autor (2012), indica: “Los deseos intensos son los que conducen a los hábitos. Y descubrir cómo crear un fuerte deseo hace que crear un nuevo hábito sea más sencillo” (p. 81).

2.2.1.2 Convicción. Duhigg menciona un cuarto elemento el cual es clave para que el cambio de hábito ocurra: la convicción. El autor (2012) indica que: “Lo que sí sabemos es que para que los hábitos cambien de manera permanente, la gente ha de estar convencida de que el cambio es posible” (p. 114).

2.2.2 Es muy difícil romper un hábito. Shotton (2018), indica que hay que ser oportunos al momento de buscar generar un cambio en el consumidor:

El enfoque más directo es atraer la atención de los consumidores hacia un hábito y sacarlos de su comportamiento. La clave del éxito es dirigir las comunicaciones al momento o colocar este comportamiento automático (p. 35).

Sin perjuicio de la dificultad de romper un hábito Shotton (2018), dice que no es imposible y brinda un ejemplo del supermercado Sainsbury's¹⁰ en Reino Unido:

Un ejemplo exitoso fue el de Sainsbury's en 2004, que se dio cuenta de que muchas de las compras en el supermercado se hacían en un sueño. "Hacer compras dormido" como lo denominaron. Los compradores compraban los mismos artículos semana tras semana, restringiéndose a los mismos 150 artículos, a pesar de que había 30.000 en oferta.

AMV BBDO, la agencia creativa de Sainsbury's, hizo todo lo posible para dramatizar el alcance de "las compras para dormir". Contrataron a un hombre vestido con un traje de gorila y lo enviaron a un Sainsbury's para que hiciera las compras de su semana. Consultaron a los compradores cuando salían de la tienda y un porcentaje sorprendentemente bajo lo había notado. Cuando los compradores están en piloto automático es difícil llamar su atención.

La agencia intentó despertar a los clientes de su adormecimiento con su campaña, *Try Something New Today*¹¹, que utilizó a Jamie Oliver¹² para inspirar a los compradores a ser más aventureros. Los anuncios se complementaron con tarjetas de recetas en la tienda, señalización en el punto de venta y un programa de capacitación para los 150.000 empleados. La campaña fue un éxito (pp. 35-36).

¹⁰ Sainsbury's es una cadena de supermercados británica.

¹¹ En español sería "Próba algo nuevo hoy"

¹² Reconocido cocinero británico. Ver más en: Ebiquity Global Insight. 2005. Sainsbury's - Try Something New Today. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=Uq-pYWHPYIs>.

En relación a la dificultad de romper un hábito, y siguiendo con el ejemplo de Sainsbury's, el autor (2018), agrega:

Alterar los hábitos no es fácil. Funcionó para Sainsbury's porque, como minorista, controlaban el entorno en el que ocurrían las acciones habituales. Esto significaba que podían aprovechar más material de punto a venta de lo que cualquier producto empaquetado podría permitirse. Además, comprometieron su presupuesto publicitario completo y considerable para la tarea. Los hábitos son difíciles de romper.

El autor (2018), señala qué deberían hacer las marcas para que sea más fácil romper un hábito:

Como los hábitos son difíciles de romper, la marca debe identificar los ocasionales momentos en que su agarre se afloja, como cuando los consumidores experimentan eventos de la vida (...) Identificá el evento de vida más relevante para tu categoría. La importancia relativa de los eventos de la vida varía según la categoría. Por ejemplo, para el maquillaje los cruciales son cuando un consumidor cambia su grupo social, cuando comienza un trabajo, comienza la universidad o se divorcia. En estas circunstancias, los compradores pueden necesitar un aumento de confianza o aprovechar la oportunidad para forjar una nueva imagen (p. 36).

Por último, Shotton (2018), indica que una buena estrategia para evitar intentar romper un hábito es adelantarse y tomar medidas para que el hábito no se cree:

Un enfoque alternativo es enfocar las comunicaciones antes de que los hábitos se arraiguen. Un ejemplo de la política social ilustra los beneficios. En Estados Unidos, David Olds, profesor de pediatría de la Universidad de Colorado, desarrolló una intervención, llamada *Nurse Family Partnership*, que brindó apoyo de enfermería a madres vulnerables hasta que su hijo cumpliera dos años. Cada quince días, una enfermera visitaba a las familias de bajos ingresos y les brindaba consejos

sobre salud, desarrollo y nutrición. Rigurosas pruebas han demostrado que esto redujo significativamente la violencia y mejoró los resultados educativos.

2.3 El posicionamiento de la marca en el cambio de hábito

El posicionamiento juega un rol fundamental en el marketing en general, y en el “marketing de cambios de hábitos” en particular, ya que hay que trabajar en la mente del consumidor para posicionar la marca con la cual se está trabajando el cambio de hábito.

2.3.1 El posicionamiento en la mente del consumidor. En el libro Posicionamiento de Trout y Al Ries dicen que “el posicionamiento comienza con un producto, esto es, una mercancía, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona, tal vez con usted mismo” (p. 2). Asimismo, agregan que “el posicionamiento no es lo que usted hace con un producto, sino lo que hace con la mente del cliente prospecto, esto es, cómo posiciona el producto en la mente de éste” (p. 3), y que “El enfoque básico del posicionamiento no es crear algo nuevo y distinto, sino manejar lo que ya está en la mente: esto es, restablecer las conexiones existentes” (p. 5).

Además los autores en relación a la mente agregan:

La mente, como medio de defensa contra el volumen de la comunicación actual, filtra y rechaza gran parte de la información que se le ofrece. Por lo general, la mente acepta sólo lo que tiene relación con conocimientos y experiencias anteriores. (p. 6).

Finalmente señalan:

Millones de dólares han sido gastados en publicidad para tratar de cambiar la mentalidad de las personas, sin embargo, una vez que éstas ya se han formado una manera de pensar, resulta casi imposible hacer que cambien, y es un hecho que tal cambio jamás ocurrirá apelando a una fuerza tan débil como la que surge de la publicidad. (pp. 6-7)

2.3.1.1 La mente humana. Tanto en el posicionamiento como en un cambio de hábito la mente humana juega un rol fundamental.

Los autores sobre ella dicen:

La mente, al igual que el banco de memoria de una computadora, tiene una ranura o espacio para cada fragmento de información que se ha decidido conservar. De hecho, cuando la mente está en funcionamiento se parece mucho a una computadora. Sin embargo, hay una diferencia importante entre la mente y las computadoras: una computadora acepta lo que usted ponga dentro de ésta, pero la mente no; de hecho, hace todo lo contrario. Como mecanismo de defensa en contra del volumen de comunicación actual, la mente rechaza la información que no puede “computar”. La mente sólo acepta la información nueva que corresponde a su estado actual y elimina todo lo demás. (p. 33)

2.3.2 La comunicación. La comunicación es un aspecto fundamental para posicionar una marca en la mente del consumidor (y por extensión crear o cambiar un hábito).

En este aspecto los autores señalan:

En la comunicación, como en la arquitectura, menos es más. Uno tiene que depurar su mensaje para que entre en la mente. Es necesario eliminar las ambigüedades en éste, simplificando y, luego, simplificarlo aún más si se pretende dejar una impresión perdurable. (p. 9)

Asimismo, agregan: “El enemigo que impide que sus mensajes lleguen a tener éxito es el volumen de comunicación. Sólo cuando logre apreciar la naturaleza del problema podrá idear la solución” (p. 9). Además, como si fuera poco, dicen: “Otra de las razones por las que nuestros mensajes siguen perdidos es la cantidad de productos que hemos inventado para atender nuestras necesidades físicas y mentales” (pp. 17-18).

Por su parte, dicen: “El posicionamiento es un sistema organizado que permite encontrar ventanas en la mente, dicho sistema se basa en la idea de que la comunicación sólo puede tener un lugar en el momento preciso y en las circunstancias apropiadas” (p. 21).

2.3.2.1 La publicidad. Al posicionar una marca la publicidad entra en juego. A priori puede creerse que cuanto más publicidad se haga mejor efecto tendrá nuestro producto o servicio en la mente del consumidor o usuario. En este sentido, los autores dicen: “Irónicamente, a medida que disminuye la eficacia de la publicidad, su empleo se incrementa, no sólo en volumen, sino también en la cantidad de usuarios” (p. 19).

Al Ries y Trout continúan diciendo:

Para tener éxito en las sociedades sobre comunicadas, una compañía debe ocupar una posición en la mente de los clientes prospecto, pero ésta debe ser una posición que considere no sólo las fortalezas y debilidades de la compañía, sino también de los competidores. (p. 29)

2.3.3 Toma de decisiones de compra: aspectos psicológicos. En la toma de una decisión de compra (sea un producto o servicio), por un lado, se pone en juego la persuasión que lleva a cabo la parte vendedora para influir a la compradora y, por otro, cómo afecta el inconsciente de la persona compradora al momento de decidir la compra.

2.3.4 Persuasión. En *Webs of Influence: The Psychology of Online Persuasion*, su autora, Nahai (2012), señala que la persuasión es definida como: el proceso a través del cual las actitudes y comportamientos de un agente se transmiten intencionalmente en una dirección determinada por otro agente sin coacción. Para decirlo de manera simple, la persuasión es el arte de moldear las actitudes y el comportamiento de alguien (p. 158).

En el contexto de internet Nahai (2012), afirma:

Se trata de diseñar un entorno que persuadirá a los usuarios para que se comporten de cierta manera. Se pueden usar técnicas de persuasión para alentar a las personas a firmar

su petición, calificar sus productos, comentar en su blog, comprar su nuevo servicio, suscribirse a su boletín informativo. En efecto, cualquier acción simbólica o física que desee que sus usuarios realicen puede, potencialmente, ser influenciado por la persuasión (pp. 158-159).

Por su parte, la autora (2012), dice que: "Cumplimiento" se refiere al acto de solicitar algo a alguien y obtener la respuesta deseada (...) cuando se trata de cumplimiento, la persona a la que se dirige se dará cuenta de que está siendo obligada a responder de cierta manera (p. 159).

2.3.5 Inconsciente. Nahai (2012), en relación al inconsciente dice que: cuando se trata de tomar decisiones importantes que afectan nuestras vidas, a la mayoría de nosotros nos gusta pensar que estamos en el asiento del conductor, pero en realidad, sorprendentemente, algunas de las decisiones que tomamos están realmente dentro de nuestro control consciente (p. 13).

Asimismo, Nahai (2012), se pregunta si primero ocurre el pensamiento o la acción. Concluye que: en pocas palabras, tu cerebro sabe lo que vas a hacer antes de hacerlo. Solo experimentas la intención (que te lleva a una acción), después de que tu cerebro ya está comprometido (p. 14).

Por último Nahai (2012), señala un concepto importante para la persona que se dedica al marketing: si sabe qué sistema(s) especializado(s) y procesos inconscientes están involucrados durante la toma de decisiones, puede usar este conocimiento para moldear el comportamiento (p. 14).

2.4 Época de constantes cambios

En el libro Modernidad líquida Bauman describe que vivimos una época de constantes cambios. Se da la disolución de los sólidos para pasar a la modernidad líquida en la cual hay constantes cambios. Vivimos en una sociedad líquida en la cual todo cambia y fluye rápidamente.

En éste sentido Bauman (2003), señala:

Los fluidos, por así decirlo, no se fijan al espacio ni se atan al tiempo. En tanto los sólidos tienen una clara dimensión espacial pero neutralizan el impacto -y disminuyen la significación- del tiempo (resisten efectivamente su flujo o lo vuelven irrelevante), los fluidos no conservan una forma durante mucho tiempo y están constantemente dispuestos (y proclives), a cambiarla; por consiguiente, para ellos lo que cuenta es el flujo del tiempo más que el espacio que puedan ocupar: ese espacio que, después de todo, sólo llenan “por un momento”. En cierto sentido, los sólidos cancelan el tiempo; para los líquidos, por el contrario, lo que importa es el tiempo. En la descripción de los sólidos, es posible ignorar completamente el tiempo; en la descripción de los fluidos, se cometería un error grave si el tiempo se dejara de lado (p. 8).

Asimismo, Bauman (2003), habla sobre la inmediatez con que la sociedad necesita (o cree necesitar), que sucedan las cosas, lo cual generaría una satisfacción inmediata:

El tiempo insustancial e instantáneo del mundo del software es también un tiempo sin consecuencias. “Instantaneidad” significa una satisfacción inmediata, “en el acto”, pero también significa el agotamiento y la desaparición inmediata del interés. El tiempo/distancia que separa el fin del principio se reduce o desaparece por completo; las dos ideas, que antes eran usadas para parcelar el transcurso y para calcular de ese modo el “valor de pérdida” del tiempo, han perdido gran parte de su significado que - como todos los significados- surgió de su carácter encarnizadamente opuesto (p. 127).

El consumo no es solo por el uso sino también para mostrar personalidad. Bauman (2003), afirma: “La tarea es consumir, y el consumo es un pasatiempo absoluto e irremisiblemente individual, una cadena de sensaciones que sólo puede ser experimentada -vividamente- subjetivamente” (p. 105).

Por su parte, sobre el consumo y la sociedad posmoderna Bauman (2003) señala:

La sociedad posmoderna considera a sus miembros primordialmente en calidad de consumidores, no de productores. Esa diferencia es esencial (...) la vida organizada en torno del consumo debe arreglárselas sin normas: está guiada por la seducción, por la aparición de deseos cada vez mayores y por los volátiles anhelos, y no por reglas normativas (p. 82).

Por otro lado, Bauman en *Tiempos líquidos* menciona que en la disgregación progresiva de la antigua definición del “Estado Moderno” la posición en términos de cuotas de poder viene dictada (o al menos influenciada), por las fuerzas relativas a la “lógica de mercado” en las que, de la mano del fenómeno de la “globalización” y ante la continua necesidad de retroalimentación del sistema en lo que a gustos y preferencias como variable macroeconómica se refiere, marca la vitalidad y estrategia de la disciplina (marketing), y el alcanzar con inmediatez los tiempos de gestión en el proceso de compraventa para la satisfacción de los estándares de “calidad” de los consumidores. Es decir, el consumidor quiere todo en forma inmediata con una gran calidad. La marca que venda por internet tiene que lograr cumplir con esto sino lo hará su competidor.

Asimismo, el autor (2008), en relación a la volatilidad y seguridad que necesita el consumidor para desenvolverse en la actualidad, señala:

Como si se tratara de capital líquido listo para cualquier inversión, el capital del miedo puede transformarse en cualquier tipo de rentabilidad, ya sea económica o política. Así ocurre en la práctica. La seguridad personal se ha convertido en un argumento de venta importante (quizás el más importante), en toda suerte de estrategias de mercadotecnia (...) Mientras, la exhibición de amenazas a la seguridad personal ha pasado a ser un recurso importante (quizás el más importante), en las guerras de los medios de comunicación de masas por los índices de audiencia (lo cual ha redundado aún más en los usos comercial y político del capital del miedo).

Diagnóstico

Habiendo investigado bibliografía relevante sobre la materia en estudio, realizado entrevistas al Segmento y tenido conversaciones con informantes clave, en este apartado responderé el planteamiento del problema de investigación formulado en el apartado 1.1.5.

Asimismo, crearé tres *buyer persona* siguiendo el modelo de Revella en su libro *Buyer Persona* a fin de individualizar más adecuadamente a los tipos de individuos que se encuentran dentro del Segmento analizado.

3.1. Buyer personas

Primeramente cabe señalar que un *buyer persona* es la representación física del o los cliente(s) ideal(es) de una marca. La diferencia con el público objetivo se da en que es una representación más “humanizada y real” en lugar de datos “más abarcativos”

Dentro del Segmento he realizado la representación de tres *buyer personas*. La utilidad de esto se da en poder diferenciar tres subgrupos particulares dentro del Segmento general. De esta manera, se logra llevar a cabo un análisis más profundo y conclusiones más claras.

3.1.1 Análisis de los *buyer personas*. Las entrevistas realizadas al Segmento se separan en tres grupos de personas según los rangos etarios de entre 23 a 28 años (*buyer persona* Agustina), 29 a 35 (Camila) y 36 a 43 (Ernesto). A continuación, analizaré los diferentes *buyer personas* teniendo en consideración el resultado de las entrevistas en profundidad¹³:

¹³ En los tres casos el campo género podría ser invertido y el *buyer persona* seguiría sirviendo.

Nombre del buyer persona	Agustina	Camila	Ernesto
Género	Femenino	Femenino	Masculino
Edad	25	33	40
Ocupación	Estudiante	Abogada	Profesor
¿Cuánto dinero gana? (cifras netas mensuales)	\$25.000	\$40.000	\$55.000
Domicilio	Recoleta	Belgrano	Devoto
Vive	Con su familia	Sola	En pareja
Celular	Tiene. Le da mucha importancia y uso	Tiene. Le da mucha importancia y uso	Tiene. Le da importancia y uso
Computadora	Tiene	Tiene	Tiene
Generación	Z	Y	X
Relación con internet	Nació con internet. No puede vivir sin internet.	Nació con internet. Le cuesta vivir sin internet.	No nació con internet. Tiene internet incorporado a su vida diaria.

3.1.1.1 Agustina y sus hábitos en la forma de compra. Análisis de las características de Agustina sobre cómo usa internet y cuáles son sus hábitos en la forma de compra:

- Usa internet para hacer compras.
- Comenzó a comprar por internet hace 4 años. Hace compras por internet en forma regular (por lo menos una vez por mes).
- Compra por internet ya que considera que es cómodo y la información está al instante.
- Usa MercadoLibre como punto de referencia y partida. A veces compra a través de la plataforma, y otras chequea productos y precios por el sitio y lo compra directamente en el local físico del comercio.
- Continúa realizando compras de manera Tradicional.
- Realiza compras de turismo (pasajes, alojamiento), a través de internet. La transacción la efectúa en el sitio más barato (sea la aerolínea, Despegar, Turismo City o cualquier otro sitio). No hace compras de supermercado ni compra ropa.
- Considera que MercadoLibre ayudó a cambiar sus hábitos en la forma de compra por su facilidad de uso, la confianza que da y porque sirve como punto de referencia.
- También considera que el celular ayudan a que compre más por internet ya que los tiene todo el tiempo al alcance y les da un uso intensivo.

- Si dejasen de existir los sitios web que usa habitualmente buscaría otros, no volvería a solo hacer compras de la manera Tradicional.

3.1.1.2 Camila y sus hábitos en la forma de compra. Análisis de las características de Camila sobre cómo usa internet y cuáles son sus hábitos en la forma de compra:

- Usa internet para hacer compras.
- Comenzó a comprar por internet hace 10 años ya que lo considera cómodo y seguro. Hace compras por internet en forma regular (por lo menos una vez por mes).
- Continúa realizando compras de manera Tradicional.
- Usa MercadoLibre como punto de referencia y partida. A veces compra a través de la plataforma, y otras chequea productos y precios por el sitio y lo compra directamente en el local físico del comercio.
- Considera que las marcas ayudaron a cambiar sus hábitos en la forma de compra por su facilidad de uso, la confianza que da y porque sirve como punto de referencia.
- También cree que el celular ayudó a cambiar hábitos en la forma de compra ya que la información está más a mano porque el usuario lo usa todo el tiempo.
- Si dejasen de existir los sitios web que usa habitualmente buscaría otros, no volvería a solo hacer compras de la manera Tradicional.

3.1.1.3 Ernesto y sus hábitos en la forma de compra. Análisis de las características de Ernesto sobre cómo usa internet y cuáles son sus hábitos en la forma de compra:

- Usa internet para hacer compras porque es fácil y cómodo, aunque no tiene tanta confianza en su uso como canal de compra.
- Comenzó a comprar por internet hace 5 años. Hace compras ocasionalmente (una vez cada 6 meses).
- Continúa realizando compras de manera en los comercios Tradicionales.
- Usa MercadoLibre como punto de referencia. A veces compra a través de la plataforma, y otras chequea productos y precios por el sitio y lo compra directamente en el local físico del comercio.

- Considera que las marcas ayudaron a cambiar sus hábitos en la forma de compra por su facilidad de uso y porque sirve como punto de referencia. De todas maneras le sigue dando mucha importancia a las compras de forma Tradicional.
- Podría volver a comprar solo de la forma Tradicional.

3.1.1.4 Semejanzas y diferencias de los buyer personas. Las tres principales semejanzas son:

1. Hacen compras por internet. Lo consideran fácil y cómodo.
2. Usan MercadoLibre como punto de referencia.
3. Consideran que las marcas ayudaron a impulsar como hábito hacer compras por internet.

Las tres principales diferencias son:

1. Tanto Camila como Agustina tienen incorporado hacer compras a través de internet, mientras que Ernesto no. Éste podría prescindir de hacer compras por internet.
2. Tanto Camila como Agustina hacen compras en forma regular (por lo menos una vez por mes), a través de internet, mientras que Ernesto hace compras ocasionalmente (una vez cada 6 meses).
3. Ernesto le da mucha importancia a los comercios Tradicionales. En cambio, Camila y Agustina intentan hacer la mayor cantidad de compras posibles a través de internet (aunque de momento siguen siendo consumidoras regulares).

3.1.2 Análisis de los informantes clave. Éstos me han brindando información de gran utilidad ya que trabajan para que el comercio electrónico se siga desarrollándose en Argentina. Analizando las conversaciones puedo decir que:

- Internet hace más efectivo el uso de los recursos disponibles. Especialmente el del tiempo.
- El objetivo principal de comercializar a través de internet es hacerle la vida más fácil al consumidor.

- Según Alejandro Cosentino no son las marcas las que generan cambios de hábitos en los consumidores sino que las marcas se montan a hábitos existentes como son el uso de las computadoras, el celular e internet. Como una excepción habla de que Google puede haber generado cambios de hábito. En cambio para Lorena Díaz Quijano las empresas son las que cambian los hábitos de compra debido a los servicios que ofrecen. Asimismo, añade que el celular ayuda a las empresas ya que el consumidor hace un uso intensivo del mismo.
- Las empresas de internet tienen que seguir trabajando continuamente para continuar innovando y logrando que la gente confíe en ellas. La que se queda en el camino y no innova quedará obsoleta y desaparecerá.
- Las ventas a través de internet representan solo el 3% del total de las ventas del comercio en Argentina. Hay un gran camino por recorrer.
- La dinámica de lo *online* está muy relacionado con lo *offline*. Muchas veces tomamos decisiones de compra *online* pero terminamos comprando de la forma Tradicional.
- Mejor conectividad y velocidad de internet hará que el comercio electrónico crezca. En general la gente mira a través del celular pero termina comprando por la computadora ya que la conectividad no es buena.
- Es imprescindible que esté toda la oferta para que la gente use el sitio y el producto tiene que ser muy bueno. MercadoLibre, Despegar y Google cumplen dichas premisas, por eso la gente las elige.
- La confianza como barrera de compra en gran medida se ha superado.
- Es de vital importancia que los consumidores puedan acceder a facilidades de pago para que no sea una barrera al momento de decidir comprar a través de internet.
- Hay que seguir trabajando en los tiempos logísticos ya que también representan una barrera para decidir una compra por internet.
- Categorías “difíciles” como productos de supermercado van a demorar en penetrar.

3.2 Evaluar si se han modificado los hábitos en la forma de compra del Segmento. En caso afirmativo si fue debido a la penetración de internet y/o a lo que hicieron empresas de internet, por qué, qué consecuencias trajo, quién(es) contribuyeron a que ocurra y qué rol cumplió el marketing. En caso negativo por qué no ocurrió y qué faltaría para que ocurra.

Habiendo entrevistado a consumidores pertenecientes al Segmento y tenido conversaciones con informantes clave se ve un cambio en el hábito en la forma de compra del Segmento. De todas maneras, de momento el hábito de comprar por internet coexiste con el hábito de compra Tradicional.

Por su parte, dicho cambio se dio gracias a una mezcla del uso diario de internet, de la computadora y del celular, más las estrategias de marketing que aplicaron las empresas que venden a través de internet (tanto las nativas como las que siempre vendieron por canales *offline* y que luego sumaron internet como un canal más).

Por último, el marketing tuvo (y tiene), un rol clave ya que las empresas que venden por internet aplican una amplia variedad de tácticas para posicionar sus marcas, lograr cambiar hábitos en los consumidores y, como consecuencia, vender más.

3.2.1 Se han modificado los hábitos en la forma de compra del Segmento debido a la penetración de internet, el uso de la computadora y el celular, y por lo que hicieron empresas que venden a través de internet. Habiendo realizado las entrevistas en profundidad a personas pertenecientes al Segmento, conversado con informantes clave y leído bibliografía relevante sobre hábitos y comercio electrónico puedo afirmar que hubo un cambio de hábito en la forma de compra del Segmento. Asimismo, es muy importante aclarar que, si bien el Segmento tiene el hábito de realizar compras a través de internet, también continúa comprando en forma Tradicional.

Las razones por las cuales ocurrió son:

1. Penetración de internet, y uso de computadora y celular por el Segmento: el 100% del Segmento posee internet en su casa, oficina y datos móviles, computadora y celular. El Segmento se encuentra híper conectado. Internet, la computadora y el celular forman parte de su día a día. Entre muchas otras actividades, entre las cuales está hacer compras a través de internet, se comunican con sus amigos, amantes, proveedores, clientes, compañeros de trabajo, familia, etc. por medio de WhatsApp y correo electrónico. Se enteran de las noticias con Twitter. Escuchan música con Spotify. Miran películas y

series en Netflix y videos YouTube. Escriben trabajos prácticos y laborales en la nube gracias a Google Drive, los cuales comparten al instante y en tiempo real con colegas.

Es decir, comprar por internet se convirtió en un hábito para el Segmento al igual que escuchar música, comunicarse, ver películas y series (entre otras actividades), utilizando internet.

2. Lo que hicieron empresas que venden a través de internet: empresas que venden a través de internet han hecho un gran aporte para que el Segmento adquiriera el hábito de compra por internet. De las entrevistas en profundidad surge una gran confianza por parte del Segmento en hacer compras en línea en empresas que venden a través de internet. Dicha confianza se construyó a lo largo de los años ya que han invertido en desarrollar un gran producto, en acciones de marketing, logística y pagos.

3.2.1.1 ¿Qué consecuencias trajo? Previo al inicio del comercio electrónico en Argentina las únicas maneras de comprar un producto o servicio eran yendo a un comercio físico, llamando por teléfono o enviando un pedido por fax (o carta). Estos modos de compra llevaban y siguen llevando (con excepción de compras por fax que quedó en desuso), tiempo... uno de los recursos más preciados del ser humano, y, en el caso de ir al comercio, dinero (lo que cuesta trasladarse al mismo).

Gracias a internet, la computadora, el celular y el marketing que aplicaron empresas que venden por internet el consumidor puede: (i) ahorrar tiempo ya que no debe trasladarse para realizar la compra; (ii) informarse sobre el producto o servicio antes de realizar una compra (la haga *online* u *offline*), ya que en internet hay gran cantidad de información disponible; y (iii) tener una nueva forma de compra disponible, la cual suma a las ya existentes (Tradicionales).

En los últimos 20 años el comercio electrónico en Argentina fue avanzando paso a paso. En este momento ya se puede hablar de tres tipos de consumidores: cotidianos, regulares y ocasionales.

3.2.1.1.1 Consumidores cotidianos, regulares y ocasionales. Todos los años la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (“CACE”) realiza un estudio anual de comercio electrónico

en Argentina en conjunto con la consultora Kantar TNS. De dichos estudios ha surgido que actualmente se puede definir al consumidor argentino entre cotidiano, regular u ocasional. El siguiente gráfico expone las características generales de cada grupo:



Figura 6. Particularidades de cada grupo.

1. **Consumidor regular:** aquel que compra por internet por lo menos un producto o servicio de manera mensual. En los últimos 3 años la tendencia a existir más consumidores regulares que ocasionales ha ido creciendo. En el estudio que hice se puede ver que tanto Camila como Agustina son consumidoras regulares (personas del Segmento de entre 23 y 35 años).

... cada vez más regular

Datos en %

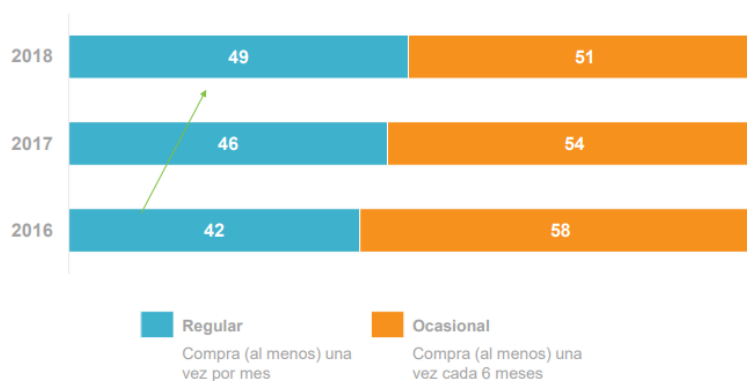


Figura 7. Aumento de consumidores regulares.

2. Consumidor ocasional: aquel que compra por lo menos un producto o servicio cada 6 meses. En la investigación que hice se puede ver que Ernesto es un consumidor ocasional (personas del Segmento de entre 36 y 43 años). Actualmente es el que predomina, aunque el regular viene ganando espacio en los últimos años y pareciera que será el que se impondrá en el futuro próximo.

En un mercado en el cual el e-commerce ya no es novedad, el perfil del e-shopper se diferencia

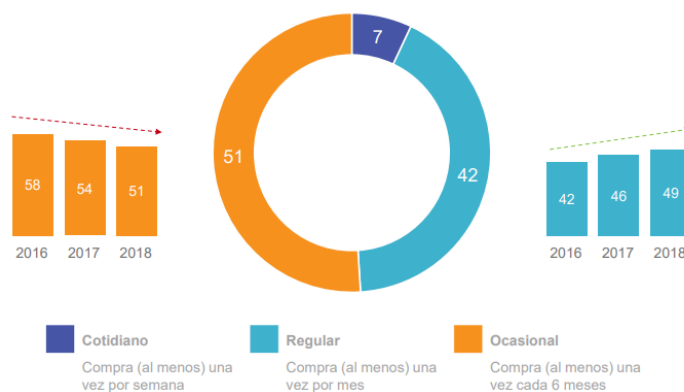


Figura 8. Comparación de cotidianos, regulares y ocasionales.

3. Consumidor cotidiano: el que compra al menos una vez por semana. De momento solo representa al 7% de los consumidores (ver tercer gráfico en 3.2.3.1.1 *Consumidores cotidianos, regulares y ocasionales*). Es el grupo que más internalizada tiene la compra por internet. Se podría decir que tiene el hábito de comprar por internet y que, probablemente (aunque el estudio no lo indica), haga la mayoría de sus compras por internet.

En los próximos años se verá si las empresas de internet logran que el porcentaje de consumidores cotidianos aumente de manera considerable. Probablemente ésto ocurrirá si aplicaciones como Rappi, Glovo y PedidosYa logran generar el hábito en los consumidores... como así también lo que hará MercadoLibre (más una eventual llegada de Amazon al mercado argentino en relación a los mismos servicios que ofrecen las empresas anteriormente mencionadas).

3.2.2 ¿Quién/es contribuyeron a que ocurra el cambio de hábito en la forma de compra? Para que el cambio de hábito en la forma de compra ocurra hubo diversos actores que contribuyeron a que suceda:

- Proveedores de internet de alta velocidad: para que el comercio electrónico funcione es de vital importancia que las conexiones de internet 3G, 4G y wifi funcionen bien, ya que, de otra manera, el consumidor podría desistir de realizar la compra. Desde alrededor de año 2000 internet de alta velocidad ha ido mejorando, lo cual ayudó al comercio electrónico. Sin perjuicio de ello, aún los servicios 3G y 4G no son del todo eficientes y en localidades del interior del país el wifi es deficiente, por lo que es claro que queda espacio por mejorar.
- Empresas nativas de internet: las empresas que nacieron con base de internet fueron las que más impulsaron al comercio electrónico ya que tenían la misión de educar y crear confianza en el consumidor para que comience a adquirir un hábito que antes no existía. La principal es MercadoLibre que desde hace 20 años viene realizando un gran trabajo para que ello suceda. Tal como surge de las entrevistas en profundidad realizadas, de las conversaciones con informantes clave y de que las ventas realizadas en el portal representan el 0.47% del PBI argentino (MercadoLibre. 2017. Más de 580 mil personas en la región obtienen un ingreso significativo gracias a MercadoLibre. Recuperado de: <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/mercado-libre-publico-su-reporte-de-sustentabilidad/>), es un punto partida, referencia y compra. Como indica Lorena Díaz Quijano en la conversación que tuvimos, el portal se enfocó en realizar un excelente producto. Es fácil de usar, tiene un gran catálogo de productos y servicios, da facilidades de pago y logística y el consumidor lo percibe como un sitio confiable. Hoy MercadoLibre es la compañía de mayor valor del país¹⁴.

Por su parte, Despegar también hizo su aporte con sus campañas de marketing, tandas publicitarias, posicionamiento en Google, etc. En las entrevistas en profundidad surge que es un punto de referencia. Asimismo, ha crecido al punto tal que comenzó a incursionar en locales físicos con la compra de Viajes Falabella (El Cronista. 2019.

¹⁴ Al 22/05/2019 vale 28 mil millones de dólares (Alconet. 2003. Cotización diaria del dólar libre y BCRA. Recuperado de: <https://finance.yahoo.com/quote/MELI?p=MELI&.tsrc=fin-srch>).

Despegar compró Viajes Falabella por u\$s 27 millones. Recuperado de: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Despegar-compro-el-100-de-Viajes-Falabella-20190415-0007.html>). Además se demuestra que es un negocio sólido y asentado ya que como indica su gerente general Sebastián Mackinnon el consumidor no solo busca por precio¹⁵ sino también por asesoramiento (Mayo de 2019. "Las crisis son los momentos en los que más crecemos en participación". *Apertura*. Pp. 56-58).

Otras empresas de internet que están modificando los hábitos de compra de los consumidores son PedidosYa y Rappi. La primera tiene varios años en el mercado argentino. En el año 2017 a través de la plataforma se pedían 3776 pizzas por día (El Cronista. 2017. Los argentinos piden unas 160 pizzas por hora a domicilio solo por internet. Recuperado de:

<https://www.cronista.com/negocios/Los-argentinos-piden-unas-160-pizzas-por-hora-a-domicilio-solo-por-internet-20170718-0001.html>). Dichos pedidos antes se hacían por teléfono y PedidosYa logró que los consumidores cambien su hábito y pidan a través de su aplicación. En relación a Rappi, en su primer año repartió 2.500.000 de pedidos y facturó US\$30.000.000 y tiene más de 5.000 repartidores mensuales los cuales se pueden ver en la calle con sus mochilas naranjas (La Voz. 2019. El plan de Rappi para quintuplicar sus ingresos. Recuperado de:

<https://www.lavoz.com.ar/negocios/plan-de-rappi-para-quintuplicar-sus-ingresos>).

- Empresas no nativas de internet que venden por internet: en los últimos años gran cantidad de marcas con años de historia vendiendo a través del modelo Tradicional han comenzado a vender en forma *online* aprovechando su imagen de marca reconocida y sus locales físicos como puntos de entrega. Por ejemplo Frávega y Garbarino se han *aggiornado* y cuentan con plataformas robustas en las cuales comercializan productos propios y de terceros (es decir, también son un *marketplace* como MercadoLibre). Asimismo, cabe mencionar que en MercadoLibre hay más de mil tiendas oficiales¹⁶ de marcas que en su gran mayoría no son nativas de internet y venden en forma directa al consumidor (entre ellas Frávega y Garbarino). Por otro lado, cabe mencionar el caso de Nike que en 2008 demandó a MercadoLibre a fin de que ningún usuario pueda vender

¹⁵ Cabe recordar que el consumidor de internet suele buscar por precio.

¹⁶ Ver listado en <https://www.mercadolibre.com.ar/tiendas-oficiales>.

productos de su marca (iProfesional. 2011. Nike pierde la pelea judicial contra MercadoLibre por la venta de sus productos. Recuperado de:

<https://www.iprofesional.com/notas/122569-Nike-pierde-la-pelea-judicial-contra-MercadoLibre-por-la-venta-de-sus-productos>), y, actualmente, tiene su tienda oficial¹⁷ mediante la cual vende más de 2200 productos por mes¹⁸. Tanto el caso de Nike como del resto de las tiendas oficiales prueba que el potencial del comercio electrónico es enorme.

- Generadores de sitios de comercio electrónico: una barrera de entrada al comercio electrónico es tener un sitio propio mediante el cual la marca pueda tener una identidad propia y no depender de un tercero (*marketplace*), para comercializar sus productos. Las opciones son crear un desarrollo completamente propio (lo cual conlleva una inversión enorme), adaptar un gestor de contenido con carrito de compras (por ejemplo WordPress) o contratar un sitio prediseñado de muy fácil configuración (como Tienda Nube y MercadoShops). Generalmente la mejor opción es la tercera. Tienda Nube cobra a partir de \$499 mensuales más un 2% por cada transacción y MercadoShops cobra la comisión correspondiente al tipo de publicación hecha en MercadoLibre (entre un 13% y 27% del valor del producto). Ambas opciones están integradas con servicios de pagos, logísticos, gestión de productos, entre otras funcionalidades, lo cual dan una solución en lo inmediato a todo lo que necesita una marca para vender por internet a través de su propio canal de ventas.
- Proveedores logísticos: uno de los principales problemas del comercio electrónico es la logística. Sin perjuicio de ello, en los últimos años Correo Argentino, Andreani, OCA, MercadoEnvíos y diversas empresas de mensajería se han esforzado por ofrecer servicios logísticos que le dan al consumidor una cierta seguridad que el producto llegará en un plazo determinado y razonable. Actualmente se logra que el producto llegue en el día (dependiendo el tipo de producto y la zona de entrega). Como consecuencia el consumidor que suele estar ávido de inmediatez, tiene un incentivo más para comprar a través de internet y seguir formando el hábito de compra.
- Uso intensificado del celular por parte de los consumidores del Segmento: en los últimos años con la aparición de los celulares “inteligentes” los consumidores del Segmento han

¹⁷ Ver tienda oficial de Nike en MercadoLibre en: <https://tienda.mercadolibre.com.ar/nike>.

¹⁸ Dato publicado por MercadoLibre en cualquier publicación de la tienda oficial Nike.

intensificado el uso de los mismos. Tal es así que en los últimos tres años ha crecido la compra usando el celular (2018: 35%; 2017: 27%; 2016: 20%) y ha descendido la compra a través de la computadora (2018: 65%; 2017: 73%; 2016: 80%) (Cámara Argentina de Comercio Electrónico. 2019. Estudio anual de comercio electrónico en Argentina. Recuperado de:

<https://cace-static.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-argentina-2018-completo.pdf>).

- Proveedores de medios de pago: anteriormente para pagar una compra en línea había que realizar una transferencia o depósito bancario (lo cual en ambos casos llevaba mucho tiempo), o pagar en efectivo. En la actualidad a través de plataformas como MercadoPago o Todo Pago es posible pagar con tarjeta de crédito y débito en forma rápida y segura (también es posible pagar en efectivo a través de Pago Fácil, lo cual continúa siendo un método de pago muy lento, aunque es necesario ya que muchos consumidores no están bancarizados¹⁹). Gracias a esas facilidades de pago los consumidores del Segmento ya no tienen barreras al momento de pagar.
- Consumidores dispuestos a probar algo nuevo: todo lo anterior no es posible si el consumidor del Segmento no está dispuesto a cambiar. Éste (a mi juicio gracias a todos los impulsos mencionados más arriba), estuvo dispuesto a cambiar sus hábitos e incorporar como nuevo hábito comprar por internet. El siguiente paso está en que aumente la cantidad de consumidores cotidianos y regulares. Para que ocurra los actores mencionados arriba deberán continuar trabajando para que el consumidor considere beneficioso ser cotidiano o regular.

3.2.3 ¿Qué rol cumplió el marketing? A través del marketing (en conjunto con producto, ventas, cobros, atención al cliente, programación y logística), empresas nativas y no nativas de internet impulsaron cambios en los hábitos de compra del Segmento. Para lograrlo llevaron a cabo tanto campañas *offline* a fin de hacer branding utilizando *trade marketing*, campañas publicitarias televisivas y de radio; como también *online* a través del marketing digital el cual engloba el posicionamiento en Google (SEO), publicitar en la primera página de Google y en su red de anunciantes (SEM), publicitar en Twitter, Facebook, YouTube,

¹⁹ Cabe aclarar que no es el caso del Segmento.

Instagram, Twitter (entre otros), generación de contenido de calidad, *email marketing*, programas de afiliados, entre otros.

El marketing digital ha sido revolucionario ya que se enfoca en la *performance* de la acción llevada a cabo. Es decir, se puede medir con facilidad cuál fue la inversión y su retorno, como también realizar diferentes pruebas (*A/B tests*), y modificar rápidamente la acción si el resultado no es satisfactorio. Actualmente en Argentina el 30% de la inversión publicitaria se destina a medios *online* y dicho porcentaje continuará en alza (Clarín. 2019. Stephen Allan: “Argentina está por debajo del promedio en inversión publicitaria online”. Recuperado de: https://www.clarin.com/economia/stephen-allan-argentina-debajo-promedio-inversion-publicitaria-online_0_Yw838dkkN.html), lo cual demuestra la importancia del marketing digital.

Propuesta de intervención

4.1 Síntesis del problema a resolver

De la investigación que realicé surge que el Segmento ha modificado sus hábitos de compra, aunque: (i) las personas del Segmento de entre 23 y 35 años son consumidores regulares (compran por internet por lo menos un producto o servicio de manera mensual), y las de entre 36 y 43 son ocasionales (compran por lo menos un producto o servicio cada 6 meses); y (ii) en paralelo continúan comprando de la forma Tradicional.

4.2 Objetivos de la propuesta

Los objetivos de la propuesta de intervención se enfocan en continuar con la profundización de los cambios de hábito en la forma de compra del Segmento (como dice Duhigg combatir al hábito de forma de compra Tradicional para sustituirlo por el de comprar por internet y, como dice Eyal, que sea una cosa que hacemos con muy poquita o nada de consciencia), y, como consecuencia aumentar, la penetración de mercado. Ellos son (i) transformar a los consumidores regulares del Segmento en cotidianos; y (ii) transformar a los consumidores ocasionales del Segmento en regulares.

4.3 Estrategia a implementar

La estrategia a implementar es un plan de negocios que, además de definir la estrategia y acciones de marketing (y producto), a llevar a cabo, se definen las estrategias y acciones a sobre ventas (y cobros), logística, atención al cliente (pre y post ventas), y coordinación entre los equipos de marketing (y producto), ventas (y cobros), atención al cliente (pre y post ventas) y programación. Mediante estos seis pilares se cumplirán los objetivos propuestos. Cabe aclarar que hay marcas que cumplen con todos los pilares, pero hay otras que no (y hay PyMES que recién están incursionando con internet), por lo que algunas de las recomendaciones aplican a unas y a otras no.

4.4 Descripción del procedimiento y actividades a desarrollar

A continuación, un análisis FODA para entender en dónde está parada la industria:

FODA			
Elementos internos		Elementos externos	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Los consumidores confían en hacer compras por internet. - El capital humano de las empresas que venden por internet es excelente. - La inversión de las empresas en comercio electrónico es cada vez mayor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención al cliente por debajo de los niveles de calidad esperados. - Eventual migración de especialistas en tecnología a empresas del extranjero por tipo de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Invertir en logística propia o de terceros. - Invertir y mejorar en calidad de atención al cliente propia. - El comercio electrónico crece año tras año. - Sanción de la ley de economía del conocimiento. - Trabajar junto a los gremios a fin de lograr cohesionar intereses. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los servicios logísticos continúan siendo deficientes. - Las conectividades 3G y 4G continúan siendo deficientes. - Conflictos gremiales. - Eventual cierre de proveedor logístico.

A fin de cumplir con los objetivos de la propuesta se llevarán a cabo las actividades/acciones descriptas en los siguientes apartados.

4.4.1 La marca debe tener en claro las fases de los canales de comunicación, comercialización y distribución). Todas las personas que trabajan para la marca en forma directa deben tener bien en claro las 5 fases de comunicación y distribución (y los proveedores las fases que les aplican). Estas son (Oleoshop. 2016. Cómo seducir a tus clientes en 5 fases. Recuperado de:

<https://www.oleoshop.com/blog/como-seducir-a-tus-clientes-en-5-fases>):

1. **Información:** hay que estar presente donde el cliente está (hay que hacerse preguntas para saber qué quiere, qué busca y dónde lo hace), y hay que mostrarle la marca al cliente en repetidas ocasiones (siempre teniendo en cuenta el contexto).
2. **Evaluación:** cuando el cliente conoce la marca quiere saber de la misma para valorarla y ver si usarla o no. La marca debe trabajar para dar una buena impresión y presentación. Esto hay que hacerlo de acuerdo al tipo de cliente al que apunta la marca.
3. **Compra:** luego de valorar la marca el cliente decidirá la compra. El proceso de compra debe ser lo más simple.
4. **Entrega:** hay que generar una experiencia mediante la cual al cliente le sea un placer recibir y abrir el producto (además de tener un proceso logístico eficiente). De esta manera su valoración de marca aumentará.
5. **Postventa:** el soporte postventa debe ser excepcional. Con ello se logrará que el cliente vuelva a comprar (fiel), y que recomiende la marca a sus amigos y conocidos (evangelizador).

4.4.2 Transformar a los consumidores regulares del Segmento en cotidianos y a los ocasionales del Segmento en regulares. Los regulares realizan a través de internet por lo menos una compra mensual y los ocasionales por lo menos una vez cada seis meses (“Grupos”).

Para transformar a los regulares en cotidianos y a los ocasionales en regulares llevaría a cabo las acciones descriptas en los siguientes apartados (aclararé en caso de que sea necesario realizar acciones diferenciadas para cada grupo). Por su parte, es muy importante que la empresas que siempre vendieron por los canales Tradicionales entiendan que el comercio electrónico no es simplemente publicar unos productos en un *marketplace* (por ejemplo MercadoLibre), sino que hacer comercio electrónico es algo mucho más amplio. Para que el comercio electrónico funcione hay que invertir en marketing (y producto), ventas (y cobros), logística, atención al cliente (pre y post venta), y programación. Además, hay que pensar y ejecutar estrategias de acuerdo a los canales *online* (que no funcionan igual que los *offline*).

4.4.2.1 Acciones de marketing (y producto). Lo primero que hay que tener en claro es que es clave conjugar el marketing *offline* con el *online* (digital). La estrategia de marketing debe ser pensada y ejecutada teniendo en cuenta a ambos tipos de marketing.

4.4.2.1.1 Branding. Actualmente muchas marcas no cuidan su valor. El valor de la marca (que tanto cuesta construir), quizá sea el activo (que contablemente no es posible valorar), más importante que tenga una empresa. En cada interacción con el cliente se pone en juego el valor de la marca. Cuando se habla con un cliente por teléfono, chat, correo electrónico o por redes sociales; cuando se comunica un precio; cuando se cumple o no con lo pactado; cuando el operador logístico hace bien o no su trabajo; etc. Esto tiene doble importancia en el comercio electrónico ya que, aunque en el Segmento está superado el miedo a comprar, entra en juego la confianza... por lo que un error puede generar pérdida de confianza en la marca, que el cliente no vuelva a comprar y que le cuente a varios amigos y conocidos su mala experiencia. Asimismo, como indican Al Ries y Trout es muy importante trabajar para posicionar la marca en la mente del consumidor. Para ello, hay que comunicar correctamente. Por su parte, como dice Nahai, hay que persuadir al consumidor para moldear sus actitudes y comportamiento.

4.4.2.1.2 Producto. El producto debe ser pensado para todos los tipos de dispositivos: celulares, tablets y computadoras, ya que, cada vez más búsquedas y compras se hacen a través de celulares (Cámara Argentina de Comercio Electrónico. 2019. Estudio anual de comercio electrónico en Argentina. Recuperado de:

<https://cace-static.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-argentina-2018-completo.pdf>). Asimismo, la experiencia de usuario debe ser excelente. La información tiene que ser clara y realizar la compra debe ser lo más fácil posible. Al momento de escribir estas líneas²⁰, aunque tiene dinero para invertir en marketing, el sitio Coto Digital²¹, no cumple con estas características elementales. Si al usuario no se le facilita la experiencia de compra es poco probable que comience a hacer su compra semanal o quincenal de comida a través de internet y seguirá yendo al local físico (o comprará a través de internet a un competidor).

²⁰ 26/05/2019

²¹ www.cotodigital.com.ar

Por su parte, al consumidor hay que hablarle en castellano pero con la impronta en “argentino”. Se ven sitios de comercio electrónico (especialmente los que operan en varios países), en los cuales hay información que se encuentra en castellano neutro en lugar de en nuestros modismos y cultura “argentino”. Es importante hablar en el “idioma” del cliente ya que al consumidor le gusta que en su país se hable su propio “idioma”. En este caso en argentino. Además, hay que mantener una misma línea y siempre hablar de “vos” o “usted”, pero nunca de “vos” y “usted”. Como caso testigo está Rappi que, aunque recibió más de US\$1.000 millones de inversión, continúa hablándole al consumidor argentino con modismos “colombiano”, y, como contrapartida está Booking que ofrece el sitio en “argentino”

4.4.2.1.3 Tráfico hacia sitio web o aplicación propia. Posicionamiento orgánico en Google: MercadoLibre es el único sitio de comercio electrónico de Argentina que se encuentra entre los 50 más visitados. El 31.70% de las visitas que recibe se da gracias al posicionamiento orgánico (en adelante “SEO”), en Google (Alexa. Top site in Argentina [Sitios más visitados de Argentina]. Recuperado de: <https://www.alexa.com/topsites/countries/AR>). ¿Qué hace el consumidor? Googlea, como dijo Alejandro Cosentino en la conversación que tuvimos. MercadoLibre lo entendió e invirtió en posicionar su sitio en Google de modo que cuando alguien busca, por ejemplo, “comprar zapatillas”, aparece el sitio en las primeras posiciones. Los sitios de comercio electrónico de las marcas deben invertir en SEO (marketing de contenido, entre otras tácticas), para que los clientes los encuentren cuando los buscan.

Potenciales clientes por pago de publicidad: hay marcas que todavía no entienden que deben aparecer cuando los clientes la buscan o en el contexto en que están visitando un sitio. Un método para que esto ocurra es el pago de publicidad a los sitios que nuestros consumidores visitan (en general Google, Facebook, Instagram, Twitter, diarios, Google Play, App Store, entre otros). Es importante que cada marca evalúe en qué sitio le conviene invertir. Para que, por ejemplo, un consumidor ocasional pase a ser regular hay que recordarle todo el tiempo que la marca existe (branding), e impulsarlo a que compre (convertirlo). Si buscó en Google “comprar televisores LG”, hay que mostrarle que en nuestra marca puede comprar televisores LG cuando visite otros sitios (retargeting), y si buscó en nuestro sitio televisores LG hay que recordarle que nuestra marca en otros sitios (remarketing). Es clave que no se sature al consumidor con la cantidad de veces que le mostramos la marca.

Generación de contenido y moderación de comentarios en redes sociales: las marcas deben generar contenido en redes sociales (Instagram, Twitter, Facebook, etc), teniendo en cuenta el público al que apuntan. La generación de contenido genera empatía y compromiso en los consumidores al ver que la marca les ofrece algo que les gusta y sirve. Consecuentemente los consumidores recordarán la marca al momento de necesitar hacer una compra. Asimismo, es muy importante que se hable en el idioma de la red social y el departamento de atención al cliente pueda dar respuestas a las quejas que, inevitablemente, expondrán los clientes.

Campañas de *Email marketing*: continúan siendo un gran elemento de marketing digital. La clave está en cómo diferenciarse de los correos que el consumidor recibe de la competencia, cómo utilizan las marcas los diferentes tipos de envíos (envíos diarios, por bienvenida, recupero de carrito, no compra por un tiempo determinado, etc), y qué hacen para lograr que el cliente (o potencial cliente), deje su correo. Por ejemplo, en el caso de Avenida con una base de 500 mil suscriptores en 2016 lograban el 20% de los ingresos y el 20% del tráfico. Avenida aprovechaba cada punto de contacto para generar conversiones (*conversion rate*) (Avenida. email automation [Automatización de correos electrónicos]. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/FrancoFagioli/email-marketing-automation-avenidacom>). Para que una marca obtenga los resultados de Avenida es clave que contrate a especialistas en *email marketing* que entiendan sobre marketing, marketing digital, objetivos, mediciones y la parte técnica de cómo lograr que los clientes reciban los correos y no vayan a parar a la carpeta de correos no deseados.

Programas de referidos: los clientes de una marca pueden obtener un beneficio y conseguir que los amigos o conocidos de los clientes comiencen a utilizar sus marcas. Por ejemplo, Rappi y Glovo ofrecen crédito a quien recomienda el servicio a otra persona y a quien se convierte en cliente también le otorga crédito. Este tipo de acciones aumenta el hábito de uso del servicio o la compra del producto (en el caso de Rappi está ofreciendo \$1500 de envíos gratuitos, lo cual indefectiblemente genera que el consumidor pruebe el servicio y si le sirve seguramente lo volverá a usar hasta convertirse en un hábito).

4.4.2.1.4 Tráfico hacia publicaciones en un marketplace. Básicamente pagando un extra al *marketplace* (y cumpliendo con ciertos requisitos en las publicaciones), los anuncios

aparecerán mejor posicionados dentro del sitio y tendrán mayor visibilidad frente al consumidor. Es muy importante tener un buen posicionamiento en los *marketplace* (especialmente en MercadoLibre), ya que el tráfico que tienen es enorme (probablemente mucho mayor al que pueda tener el canal de venta propio).

4.4.2.1.5 Publicidad y acciones de activación en vía pública. La publicidad en vía pública sirve para que el consumidor la vea cada vez que va al trabajo, a su casa, al club etc. Esta acción en sintonía con las acciones digitales sirve para que el consumidor recuerde la marca y, cuando tenga que comprar un producto o servicio que la misma ofrezca, entre al sitio y lo compre. Muchas marcas creen que solo con marketing digital es suficiente, pero es importante llevar a cabo acciones *offline* para recordarle al consumidor la marca. Asimismo, se pueden realizar acciones de activación en la vía pública que sirven para promover la demanda. Por ejemplo, generar acciones lúdicas que como resultado le den un beneficio (descuento, regalo), que el cliente o potencial cliente pueda usar a través del sitio web de la marca. Esto genera recordamiento de marca, confianza y empatía.

4.4.2.1.6 Prensa. Aparecer en medios de prensa sigue siendo sinónimo de confianza para el consumidor. Las marcas deben trabajar con agentes de prensa para aparecer en los medios contando su historia, qué hacen y cuáles son los planes a futuro. Esto confianza que se genera en el consumidor permite ayuda a que siga comprando y confiando en la marca. Si un consumidor duda lo primero que hará será googlear y lo ideal será que la marca aparezca en notas de prensa de los medios en que confía el consumidor.

4.4.2.2 Acciones de venta (y cobros). Cuando el departamento de marketing hizo bien su trabajo, es decir consiguió *leads* de calidad, ventas tiene el objetivo de convertirlos en clientes. Ventas debe saber que como regla (siempre hay excepciones), el consumidor que busca un producto o servicio a través de internet el primer atributo en que se fija es el precio y si hay cuotas. Por ello, el precio y las cuotas deben ser visible y claras (dependiendo el caso deben estar discriminados los impuestos y otros costos asociados; como también el costo financiero y el valor de cada cuota). En la actualidad, especialmente por no tener referencias de precios por la inflación, hay un abuso de supuestas ofertas, promociones y precios más altos tachados seguidos de un aviso de *off* junto con un precio más bajo. Asimismo, a veces es difícil distinguir

el costo financiero por comprar en cuotas. También, hay veces que es difícil que el consumidor decida la compra de manera *online* (especialmente para los productos de ticket alto), por lo que hay que evaluar brindar asesoramiento telefónico. Por su parte, las marcas deben usar un CRM (gestor de clientes), a fin de realizar de identificar a los clientes, realizar el seguimiento de sus compras y ofrecerles productos según sus preferencias. El consumidor presta mucha atención a los detalles porque quiere hacer valer su dinero. Si las marcas no brindan información clara perderán ventas y dañarán su marca.

4.4.2.3 Acciones de logística. Vivimos en una época en donde la inmediatez marca el camino. El consumidor quiere tener el producto en sus manos lo antes posible. El tiempo de envío suele ser una de las principales barreras a la hora de comprar un producto por internet. Por ello, es imprescindible que las marcas tengan bien definido el proceso logístico y trabajen con operadores logísticos que cumplan en tiempo y forma con lo prometido al cliente. Actualmente sucede que hay marcas no tienen integrado su inventario *online* y *offline* por lo que aceptan compras (y cobros), por el canal *online* y luego deben cancelar la compra y devolver el cobro (lo cual genera un trastorno en el cliente, daño a la imagen de la marca y costos operativos para la marca). Como si fuera poco, muchas veces no es claro el costo del envío y el tiempo en que le llegará al cliente (en el carrito de compras la información no es clara y recién aparece al momento de ingresar los datos de pago, lo cual genera que el valor del producto aumente y, eventualmente, el abandono en la compra).

Las marcas deben implementar procesos logísticos claros. La información sobre el costo y el tiempo del envío debe estar visible antes de agregar el producto al carrito de compras. El cliente debe poder ver en tiempo real en dónde se encuentra el producto a fin de bajar su ansiedad y contactos por teléfono, chat, redes sociales o correo electrónico consultando cuándo recibirá su producto. Asimismo, es fundamental que las marcas que venden por múltiples canales tengan integrados sus inventarios. Por último, es de vital importancia que las marcas usen operadores logísticos especializados para todo el proceso logístico ya que de esta manera ahorrarán costos y el producto le llegará al cliente por el correo o mensajero que sea más eficiente para el tipo de producto y ubicación del cliente.

4.4.3 Acciones en canales de atención al cliente (pre y post venta). Para lograr que los consumidores regulares pasen a ser cotidianos, y especialmente para que los ocasionales pasen a ser regulares es imprescindible implementar una estrategia de atención al cliente sólida. En un escenario ideal el consumidor es autosuficiente y con secciones de preguntas frecuentes, tutoriales escritos y video tutoriales resolverá sus dudas por si mismo. De momento esa no es la realidad. El comercio (sea un *marketplace* como una marca que vende a través de un *marketplace* o de su sitio), debe ofrecer canales de comunicación directa (teléfono, correo electrónico, chat, redes sociales), y dar una respuesta inmediata y eficiente ya que, de otra manera, es probable que se pierda una venta, se cause un daño a la marca y los consumidores (especialmente los ocasionales), pierdan confianza en el comercio electrónico y continúen teniendo como principal hábito hacer compras de la manera Tradicional.

Actualmente la mayoría de los sitios se esmeran por esconder su número de teléfono (si es que tienen uno), y otros datos de contacto. Además, al momento de encontrarlos el consumidor suele hacer una pregunta y no obtiene una respuesta inmediata (o por lo menos no en un tiempo razonable), y, como si fuera poco, a veces la respuesta que recibe no es la indicada. La atención al cliente muchas veces es dejada de lado y no se toma consciencia que es una de las herramientas de marketing más importantes ya que un potencial cliente o un cliente bien atendido seguirá comprando (y recomendará la marca a sus conocidos y amigos). En caso contrario probablemente no lo hará y además hablará mal de nuestro producto o servicio a sus conocidos y amigos. Por su parte, si no se dan respuestas concretas, rápidas y eficientes, la mala atención al cliente quedará en evidencia ya que el consumidor se quejara en los perfiles de la marca en redes sociales, lo verán otros potenciales clientes o clientes, y, además, la mala experiencia podría viralizarse²²

Como prueba de la importancia que tiene la atención al cliente, Jeff Bezos (fundador de Amazon), indica que la “clave secreta” del éxito de Amazon es tener obsesión por centrarse en el consumidor (Business Insider. 2018. Jeff Bezos said the 'secret sauce' to Amazon's success is an 'obsessive compulsive focus' on customer over competitor [Jeff Bezos dijo que la “salsa

²² Que una buena o mala noticia se propague en forma exponencial gracias al actuar de los consumidores (y de lo que haga la marca para que los consumidores lo viralicen).

secreta” para el éxito de Amazon es un “enfoque obsesivo compulsivo” en el cliente sobre el competidor]. Recuperado de:

<https://www.businessinsider.com/amazon-jeff-bezos-success-customer-obsession-2018-9>).

Asimismo una vez llamó a la mesa de ayuda de Amazon y tardaron más de 4 minutos en atenderlo por lo que se enfureció con el responsable del área por la importancia que le da al tema (Business Insider. 2018. Amazon executives sat through a brutally uncomfortable 4.5-minute phone call that showed them just how much Jeff Bezos cares about customers [ejecutivos de Amazon se sentaron en una brutalmente incómoda llamada telefónica de 4,5 minutos que les mostró cuánto se preocupa Jeff Bezos por los clientes]. Recuperado de:

<https://www.businessinsider.com/jeff-bezos-amazon-customer-service-2018-4>).

4.4.3.1 Cohesión entre los equipos de marketing (y producto), ventas (y cobros), logística, atención al cliente (pre y post venta), y programación. Tanto empresas nativas de internet como no nativas que venden a través de internet deben cohesionar sus equipos de marketing (y producto), ventas (y cobros), logística, atención al cliente y programación.

Es imprescindible que haya una persona encargada de operaciones para que se cohesionen las tareas desarrolladas por todos los equipos. Cada equipo debe enterarse en tiempo y forma qué están haciendo los otros equipos ya que directa o indirectamente (de buena o mala manera), los afectará. La clave es tener buena comunicación (lo cual es paradójico que en la era de la información no ocurra). Por ejemplo (entre muchos otros que se dan en la práctica), si producto pone en línea una nueva funcionalidad pero no la comunica a marketing, atención al cliente y ventas habrá problemas ya que marketing no podrá comunicar la nueva funcionalidad, ventas no podrá mostrar como un atributo la nueva funcionalidad del producto y atención al cliente no sabrá qué responder cuando un cliente le consulte sobre qué es y cómo se usa la nueva funcionalidad.

Si las empresas no cohesionan sus equipos tendrán graves problemas que afectarán la imagen de la marca (que tanto cuesta construir), sus ventas (que marcan el termómetro de la empresa), y al comercio electrónico (que tanto cuesta generar confianza para que el consumidor lo use como un canal habitual), y, además, se generará mal clima laboral entre los colaboradores

de la marca, el cual, probablemente genere que varios se vayan a otras marcas (perdiendo así la inversión en entrenamiento).

4.5 Acciones previstas para la evaluación de la intervención

Las acciones de marketing digital son fácilmente medibles siguiendo la guía de buenas prácticas de la *Interactive Advertising Bureau Argentina*²³, usando Google Analytics²⁴, Search Console²⁵, para el sitio web propio y herramientas de medición que ofrece cada red social. El análisis de datos lo debe hacer un especialista en analizar datos junto a un especialista en marketing. De acuerdo a los resultados obtenidos se deberán seguir con las mismas acciones o modificarlas y probar nuevas.

Por otro, las acciones de marketing *offline* son más difíciles de medir y en general sirven para hacer branding. Sin perjuicio de ello, se podrían crear urls especiales para las campañas *offline* de modo de poder medir las campañas con Google Analytics.

Conclusiones

5.1 Respuesta a la pregunta de investigación (y al objetivo general)

A fin de responder a la pregunta de investigación (y al objetivo general), puedo decir que se han modificado los hábitos de compra del Segmento ya que hacen compras por internet con cierta habitualidad, aunque siguen dándole importancia a la forma de compra Tradicional. Asimismo, la hipótesis planteada se ha confirmado.

Las *buyer persona* Agustina y Camila son consumidoras regulares (compran por internet al menos una vez por mes), y el *buyer persona* Ernesto es un consumidor ocasional (compran

²³ IAB Argentina. 2017. Buenas prácticas para la medición digital. Recuperado de: <http://www.iabargentina.com.ar/uploads/pdfs/manual%20-buenas-pr%C3%A1cticas.pdf>.

²⁴ Google. Empezar a usar Analytics. Recuperado de: <https://support.google.com/analytics/answer/1008015?hl=es>.

²⁵ Google. Guía de optimización en buscadores (SEO) para principiantes. Recuperado de: <https://support.google.com/webmasters/answer/7451184?hl=es>.

por internet al menos una vez cada 6 meses). Esta información permite ver que ambos Grupos de consumidores continúan dándole mucha importancia a la forma la forma de compra Tradicional y, además, de momento no son consumidores cotidianos (al menos una compra semanal a través de internet).

Que el Segmento sean consumidores cotidianos sería llegar al máximo exponente del comercio electrónico en Argentina. Es decir, lograr que el comportamiento automático de compra que señala Eyal (es decir, que comprar por internet sea una acción habitual sin pensar; hacerlo de manera automática, como es lavarnos los dientes todos los días). Este cambio ocurrirá en forma progresiva en el lapso de 5-10 años dependiendo especialmente del trabajo que hagan las personas de comercio electrónico para impulsar a los consumidores.

En lo logrado hasta el momento (y en lo que resta por alcanzar), el marketing *offline* y especialmente el *online* ha cumplido un rol fundamental para llevar, de a poquito, a que el consumidor del Segmento adquiera el hábito de comprar por internet.

Por su parte, las redes sociales (especialmente Facebook, Twitter, Netflix, Spotify, Instagram, WhatsApp y Google), han penetrado fuertemente en la vida cotidiana de los consumidores (Cronista. 2018. 10 años de redes sociales: cómo impactaron desde su explosión en la Argentina. Recuperado de: <https://www.apertura.com/negocios/10-anos-de-redes-sociales-como-impactaron-desde-su-explosion-en-la-Argentina-20180725-0004.html>), los cual ayudó a que el comercio electrónico creciera ya que a más tiempo de uso de la tecnología más probabilidad de desarrollo del comercio electrónico y debido a que las marcas utilizan dichas redes para publicitar sus productos (entre otras cosas, claro).



Figura 9. Números e interacciones de redes sociales.

Por último, cabe una especial distinción a MercadoLibre ya que es la marca de referencia y consulta obligada por el Segmento y, además, por todo lo que ha hecho a lo largo de 20 años para que el comercio electrónico en Argentina avance (MercadoPago, MercadoEnvíos, MercadoShops, MercadoCrédito). Asimismo, es una empresa que no para de innovar y sabe que si deja de hacerlo podrá, eventualmente, desaparecer (Endeavor. 2017. Marcos Galperín: “En el momento que dejaste de innovar te sacan del ring”. Recuperado de: <https://www.endeavor.org.ar/marcos-galperin-en-el-momento-que-dejaste-de-innovar-te-sacan-del-ring/>).

5.1.2 Objetivos específicos

5.1.2.1 Evaluar qué rol (si es que tuvieron), cumplieron y cumplen las marcas líderes de internet de comercio electrónico en Argentina. Las marcas líderes (especialmente MercadoLibre), cumplieron (y siguen cumpliendo), un rol vital ya que educaron al consumidor y lograron que éste tenga la confianza de comprar a través de una pantalla a una empresa o individuo que no conocen. Es decir, como señala Duhigg combatieron un hábito (comprar de manera Tradicional), y, aunque es muy difícil romperlo, como indica Sutton, de a poco, se va imponiendo el nuevo hábito (comprar a través de internet).

Por su parte, impulsaron a que se desarrollen los medios necesarios (pagos y envíos), para que las barreras de compra desaparezcan y los consumidores se animen a comprar por internet con habitualidad.

5.1.2.2 Evaluar si Google hizo alguna contribución. Google claramente ha hecho una gran contribución ya que gran parte de las visitas que reciben los sitios de comercio electrónico (y sitios en general), son gracias al posicionamiento orgánico de Google (el consumidor tiene incorporado el hábito de que si quiere encontrar algo la solución será googlear), la gran mayoría de las estadísticas de los sitios se miden con Google Analytics, y, por si fuera poco, las marcas de comercio electrónico le pagan a Google por publicitar en el buscador, en YouTube y a través de la red de anunciantes (entre los que se encuentran los principales diarios argentinos), que tiene Google Ads. Es decir, de una u otra forma es probable que el consumidor pasará por Google antes de realizar una compra por internet.

5.1.2.3 Evaluar si el acceso masivo a los celulares tuvo alguna contribución. El acceso masivo al celular ayudó (y ayuda), a impulsar las ventas a través de internet ya que el consumidor del Segmento siempre tiene el teléfono a mano. De la investigación surge que año tras año más búsqueda y compras se hacen a través de los celulares. Asimismo, si las conexiones 3G y 4G mejoran probablemente la penetración del comercio electrónico a través del celular de un salto, como también si la implementación de redes 5G se hacen masivas (El Litoral. 2019. Personal realizó la primera demo 5G para el público sobre su red móvil. Recuperado de: https://www.ellitoral.com/index.php/id_um/198260-personal-realizo-la-primera-demo-5g-para-el-publico-sobre-su-red-movil-en-buenos-aires-internet-y-tecnologia.html).

5.1.2.4 Identificar a los diferentes públicos del presente trabajo por medio de la construcción del Buyer Persona de Revella. Creé tres *buyer personas* que me permitieron hacer una correcta individualización de los tres tipos de individuos que se encuentran en el Segmento y luego su separación en los Grupos según lo investigado.

5.1.3 Sugerencias. Estando trabajando en una empresa de tecnología argentina que se dedica al comercio electrónico (provisión de servicios para inmobiliarias), considero que lo más

importante es que todas las áreas estén alineadas y que haya una excelente comunicación entre ellas. Si las áreas están alineadas se verán los buenos resultados. Caso contrario se afectará a los consumidores, la rentabilidad de la empresa y se generará un mal clima laboral entre los colaboradores.

Por otro lado, el profesional del marketing debe estar preparado con sólidos conocimientos de análisis de datos que puedan ser aplicados en conjunto con las herramientas de marketing tradicionales y digitales en diferentes culturas y mercados. Asimismo, debe tener la habilidad de trabajar con programadores y entenderlos, de otra manera le será muy difícil llevar sus tareas con éxito. Por último, debe entender que hay un cambio de paradigma en el mundo, que todo está cambiando de manera rápida y constante y que, si deja de ser creativo, le será difícil transitar ésta época (Grupo Acir . 2018. Retos y tendencias de la mercadotecnia en el Siglo XXI. Recuperado de:

<https://grupoacir.com.mx/wp-content/uploads/2018/09/EBook-Retos-y-tendencias-mercadotecnia.pdf>).

5.1.4 Implicaciones acerca del trabajo realizado. El presente trabajo pretende ayudar a las empresas que realizan comercio electrónico en Argentina (especialmente a las pequeñas), a entender mejor al comercio electrónico y poder implementar mejores prácticas que contribuyan al beneficio de la empresa, los consumidores, empleados y al crecimiento del comercio electrónico en general. Como consecuencia de ello estoy seguro que, por lo menos en el Segmento, en un futuro próximo el porcentaje de consumidores cotidianos será más alto que el de regulares y ocasionales.

5.1.5 Líneas futuras de investigación. Internet es muy dinámico y cambia todo el tiempo. En los próximos años habrá muchos avances en relación al comercio electrónico y, probablemente por los avances en logística que están habiendo, el porcentaje de consumidores cotidianos y regulares aumente. Asimismo, habría que ver si finalmente se instala Amazon (a priori parecería que no ya que es muy chico en comparación con los otros mercados en los que opera), y qué impacto tiene en el comercio electrónico. Sería interesante evaluar en 2 años qué ocurrió con lo investigado en este trabajo.

Por otro lado, se podría realizar la misma investigación en el resto del país y/o en los otros segmentos. Especialmente sería interesante saber cómo usan el comercio electrónico las personas de entre 45 a 60 años, y las de 61 años en adelante.

5.2 Alcances y limitaciones del presente trabajo

En el presente trabajo he cubierto los aspectos principales (y algunos secundarios), sobre el impacto del comercio electrónico en el Segmento.

Referencias bibliográficas

- Bauman, Z (2003). Modernidad líquida. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z (2008). Tiempos líquidos. México: Tusquets Editores México.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2019). Estudio anual de comercio electrónico en Argentina. Argentina: Kantar TNS.
- Duhigg, C (2012). El poder de los hábitos. Por qué hacemos lo que hacemos en la vida y en la empresa. España: Urano.
- Eyal, N. (2014). Hooked. How to Build Habit-Forming Products [Enganchado. ¿Cómo crear productos formadores de hábitos?]. Reino Unido: Penguin.
- Nahai, N. (2012). Webs of Influence. The Psychology of Online Persuasion [La psicología de la persuasión en línea]. Reino Unido: Pearson.
- Revella, A. (2015). Buyer Personas [Representación de nuestro consumidor]. New Jersey: Wiley.
- Ries, A. y Trout, J. (sin año). Posicionamiento: la batalla por su mente. (Sin lugar): McGraw Hill.
- Shotton, R. (2018). The Choice Factory. 25 behavioural biases that influence what we buy [La fábrica de elección. 25 sesgos de comportamiento que influyen en lo que compramos]. Reino Unido: Harriman House.

Anexos

7.1 Entrevistas en profundidad a consumidores

7.1.1 Tomás - 30 años - Villa Urquiza

MD: ¿Alguna vez hiciste alguna compra por internet?

T: Sí, hice compras por internet.

MD: Y, ¿te acordás cuándo fue la primera vez que hiciste una compra y qué compraste?

T: ¿La primera vez?, y... tendría que pensarlo, mmm.

MD: ¿Fue hace más de 10 años?

T: Creo que alguna vez compré latas de colección.

MD: Genial. ¿Te acordás en qué sitio las compraste?

T: MercadoLibre.

MD: ¿Y por qué elegiste ese sitio?

T: Porque lo conocía y bueno, me resultó. Y una vez, hace más de 10 años, compramos un gato siamés.

MD: ¿Cómo hacías tus compras antes de que existiera MercadoLibre?

T: Antes iba a Unicenter o iba a un centro comercial, al Abasto. Si iba a comprar ropa iba a la tienda de ropa. Aunque con la ropa sigo yendo. No me gusta comprar algo que no me probé. Por el talle. Zapatillas y ropa sigo yendo al local.

MD: Perfecto. ¿Y qué beneficios te da comprar por internet?

T: ¿Beneficios de comprar por internet? Mucha variedad. Podés comparar. Comparar todo.

MD: ¿Cuán asiduamente hacés comprar por internet?

T: Dos o tres por año.

MD: ¿Vos creés que hubo un cambio en el hábito de los consumidores con lo cual los llevó a comprar por internet?, ¿que el cambio se dio por el marketing de las empresas de internet o el cambio se dio porque el celular se hizo popular y en consecuencia la gente empezó a comprar por internet?

T: Yo creo que es porque los locales tienen costos altos por lo tanto no son tan competitivos con los precios de empresas de internet. Por lo que se masificó. Me parece que la gente compra por internet por comodidad. Porque hay muchos productos.

MD: Pero vos creés que si no existiera el celular estos sitios no funcionarían tan bien como funcionan.

T: Creo que los celulares facilitan las compras ya que la gente está conectada todo el día al teléfono.

MD: Entonces, ¿de alguna manera creés que el cambio de hábito se dio por el celular o las empresas?, ¿o una mezcla de todo?

T: ¿Por qué preguntás? El cambio de hábito la verdad es que no sé. Cuando entro al sitio veo las opciones de todos los locales en un mismo sitio compacto. No tengo que recorrer toda la ciudad.

MD: Entonces, de alguna manera, por lo menos en vos el cambio de hábito se dio porque tenés todo a mano.

T: Claro. En todo menos en los artículos de ropa y zapatillas. En todo lo que hay que ir al lugar y probarlo. Por más que tenga que pagar un poco más.

MD: Claro. Y en cuanto a compras de pasajes por internet.

T: Sí. Compré pasajes y usé Despegar y Turismo City.

MD: Despegar aunque no compres lo tomás como un sitio de referencia. Es decir, ¿entrás a mirás los precios?

T: En éste momento no estoy viajando pero sí, lo he hecho.

MD: ¿Creés que Despegar te da alguna ventaja?

T: Despegar está más al día con las líneas locales. No sé a nivel internacional. Todo lo que es locales Despegar está más actualizado que el resto.

MD: ¿Qué creés que pasaría si internet dejara de existir?

T: Creo que la gente se volvería a adaptar a lo que había antes.

MD: O sea, ¿vos no creés que el cambio es tan profundo?

T: ¿Vos lo preguntás en cuanto a la compra y la venta?

MD: Sí, si internet deja de existir como que es difícil volver a atrás.

T: Sí, claro, es complicado. Todo sería más costoso y lento.

MD: ¿Cómo creés que contribuyó Google a internet en general y a hacer compras por internet?

T: Bien. Google es un monstruo que ayuda mucho a encontrar lo que buscás. Ya sea algo comercial de trabajo o algo personal. Tanto cosas muy buenas como cosas que te desorientan. Dos versiones distintas de la misma noticia.

MD: ¿Vos antes de buscar cualquier cosa primero pasás por Google?, ¿o si tenés que comprar

un producto vas directo a MercadoLibre y un pasaje a Despegar?

T: No, en general si tengo que comprar algo voy a MercadoLibre y si tengo que comprar un pasaje voy a Despegar. Aunque quizá también puedo buscar por Google.

MD: Volviendo al celular. Si no estuviera tan a mano como está vos creés que las empresas de internet serían lo que son? Al punto que voy es que uno está en el tren, cama, trabajo está las 24 horas con el teléfono... ¿creés que ese cambio de hábito de la gente las empresas de internet sean lo que son?

T: Para mí las empresas seguirían siendo competitivas. Si la gente no compra por el teléfono lo haría por la computadora u otro medio.

MD: Entonces creés que la gente no compraría menos sino igual.

T: En mi caso compraría igual. Aunque creo que el teléfono te lleva a comprar más ya que es todo más dinámico y te llegan las notificaciones al instante.

7.1.2 Fabiana - 34 años - Barrio Norte

MD: ¿Te acordás la primera vez que hiciste una compra por internet?

F: No me acuerdo. Fue hace mucho.

MD: ¿Te acordás en qué sitio fue?

F: Alguna compra internacional.

MD: ¿Ahora hacés comprar habitualmente?

F: Sí, ahora compro seguido.

MD: ¿Cada cuánto y dónde?

F: Cada 15 días compro en Coto.

MD: ¿MercadoLibre y Despegar usaste alguna vez?

F: Sí, las dos. MercadoLibre la estoy empezando a usar recién ahora para vender cosas. Y Despegar porque me es cómoda por las ofertas de pasajes y porque es un sitio confiable.

MD: ¿Aunque no compres en esos sitios los tomas como referencia de precios?

F: Sí, MercadoLibre lo uso para comparar precios de cosas que quiero comprar y vender, por más que termine comprando en otro lado.

MD: ¿Cómo creés que se dio el cambio de hábito de consumo si creés que se dio uno?

F: Ese cambio es real, se nota. Se dio porque la gente busca más comodidad y tiene que optimizar el tiempo.

MD: ¿Creés que las empresas desde el marketing contribuyeron para que ello ocurra, creés que el celular ayudó o Google?

F: Sí, el miedo que tiene la gente en poner la tarjeta de crédito ya no existe. Empiezan a comprar y se genera algo más habitual.

MD: ¿Creés que si el celular no hubiera despegado éstas empresas de internet funcionarían como funcionan? Pensando que uno esté donde esté siempre tiene el celular en la mano.

F: Sí, seguro que el celular ayudó mucho.

MD: Es decir que para vos el cambio de hábito de consumo fue como una mezcla de variantes o hay alguna que predomine más que otra.

F: Para mí la confianza a lo largo de los años y el celular también.

MD: ¿Qué creés que pasaría si hoy no existiera más internet?

F: La gente tendría que volver al local pero no sería normal ya que la gente tiene incorporado comprar por internet.

7.1.3 María - 36 años - Palermo

MD: ¿Hacés compras por internet?

M: Sí.

MD: ¿Cuán asiduamente?

M: No sé cuántas veces por semana o por mes, pero algunos sitios como MercadoLibre, compro de todo. Alguna que otra vez usé supermercado online, tipo Coto. Servicios que son compras he usado un montón, todo lo que pueda.

MD: Más o menos, ¿hacés compras todos los meses?

M: Una por mes seguro.

MD: ¿Por qué usás internet para hacer esas compras?

M: Para evitar colas y porque a veces hay descuentos.

MD: ¿Chequeás siempre cuando hay descuentos?

M: No, no siempre.

MD: ¿Te acordás cuándo fue tu primera compra por internet y por qué?

M: ¿En la vida de internet?

MD: Sí.

M: Supongo que fue hace más de 5 años seguro... probablemente un pasaje de avión.

MD: ¿Te acordás por qué página lo compraste?

M: No, la verdad que no. Si te digo te miento.

MD: ¿Y si tenés que viajar a qué páginas entrás?

M: Generalmente entro a Despegar, Aviantrip, AlMundo... esas páginas conocidas. Y sino también a las aerolíneas directamente.

MD: O sea, recorrés todo. ¿Cómo es la decisión de compra?

M: Precio.

MD: ¿A agencias vas?

M: En su momento sí pero ya no. Ahora pido precios pero nunca les compro. Sí he comprado en agencias.

MD: ¿Cómo hacías tus compras antes de que existiera internet?

M: Iba al lugar. Ahora salvo ropa y supermercado compro todo por internet.

MD: ¿Creés que te cambió algo internet?

M: Lo que más valoro es el tema de los bancos. Todo lo del banco lo hago por internet... por más que no crea 100% en la seguridad.

MD: Aunque no compres, ¿usás como referencia de precios a MercadoLibre y Despegar?

M: Sí.

MD: ¿Si hoy dejara de existir internet o las páginas que usás que creerías que pasaría?

M: Yo colapsaría a hacer colas y colas.

MD: ¿Sería algo negativo?

M: Sí.

MD: ¿Creés que le falta algo a MercadoLibre y Despegar?

M: MercadoLibre no lo uso tanto igual. Hay muchas cosas que no se publican.

MD: ¿Por ejemplo?

M: A MercadoLibre le falta oferta. Tiene mucho pero lo más lindo no está ahí.

MD: ¿Creés que de alguna manera lo más lindo no se puede apreciar por internet?

M: No sé, por ahí tiene un perfil que no es "tan elitista". Por lo que los que tienen un producto "de lujo" no lo publican ahí.

MD: ¿Con el tema de los envíos?

M: Las veces que compré llegó perfecto. Y a veces los fui a comprar.

MD: ¿Creés que es un cambio de hábito comprar por internet o es algo natural o es un medio más?

M: Puede ser un cambio de hábito. En algunas cosas es más difícil. Por ejemplo en la ropa. Pero sí, en muchos productos. Por ahí falta cómo saber la calidad exacta. Hay que ser más rigurosos de la calidad de las fotos y que las *reviews* sean reales.

MD: ¿Quién creés que se generó el cambio de hábito?, ¿fue internet, las empresas, los usuarios?

M: Yo creo que las empresas para ampliar su mercado ayudaron. Por querer ganar más plata

MD: ¿Creés que Google ayudó a esto?, ¿creés que el cambio de hábito lo hizo Google?

M: ¿Decís Google como buscador?

MD: Puedo decir que quizá Google “revolucionó” internet.

M: Puede ser que haya ayudado. Aunque si Google no está MercadoLibre va a seguir existiendo.

MD: Pero pensando que antes las búsquedas no existían y Google “inventó” el hábito de buscar.

M: Puede ser que haya ayudado.

MD: ¿Qué creés que le falta a Despegar?

M: No sé, las veces que lo usé funcionó.

MD: ¿Es para vos un punto de referencia?

M: Sí, porque creo que fue una de las primeras páginas y acá en Argentina funciona. Saca buenas promociones.

7.1.4 Lucía - 24 años - Capital Federal

MD: ¿Usás internet para hacer compras u otro tipo de transacciones que involucren dinero?

L: Sí. Hago compras y tema de *homebanking*, como Pago Mis Cuentas.

MD: ¿Qué tipos de compras hacés?

L: ¿Qué tipos de compras?. Nada, todo lo que me surja comprar y que no se a dónde ir. Cosas más bien puntuales.

MD: ¿Puntuales qué sería?

L: A ver, decime vos. No hago compras de supermercado, por ejemplo.

MD: ¿Comprás ropa por internet?

L: No, ropa no compro por internet.

MD: ¿Por qué no?

L: Porque me gusta probarme la ropa.

MD: ¿No querés que te manden probarte, que no te quede y después tener que cambiarlo?

L: Sí. Además, nada, a veces la ropa está mal hecha. Prefiero verla y que me quede bien como

me queda antes de comprarla.

MD: ¿Supermercado por qué no, porque no hacés las compras o las hacés y preferís ir?

L: Yo no hago compras de supermercado pero igual prefiero ir. No sé, no tengo incorporado hacer compras de supermercado por internet.

MD: ¿Qué sí comprás?, ¿cosas de computación, para la casa, decoración?

L: Sí, decoración puedo comprar algo. No compro muchas cosas por internet. Últimamente compré marcos o porta retratos. Algo para hacer algún regalo.

MD: ¿Qué página o páginas usás cuando comprás?

L: MercadoLibre.

MD: ¿Siempre MercadoLibre u otras?

L: No generalmente me baso en MercadoLibre.

MD: ¿Por qué?

L: Porque es lo que se me ocurre.

MD: ¿Y a veces consultás por MercadoLibre pero terminás comprando el otro lado?

L: Sí, muchas veces. Por ahí consulto en MercadoLibre y después voy al local y veo el producto, y quizá termino comprándolo. Dependiendo lo que sea.

MD: ¿También lo usás como punto de referencia para comparar precios?

L: Sí.

MD: ¿Te acordás cuándo fue la primera vez que hiciste una compra por internet?

L: ¿La primera vez que hice una compra por internet?. La verdad es que no me acuerdo. Podría fijarme en MercadoLibre. Fue hace tres años o cuatro, por ahí.

MD: ¿Y antes las compras que hacías por MercadoLibre cómo las hacías?

L: ¿Cómo?, ¿en qué sentido?

MD: Hace tres o cuatro años empezaste a hacer compras por MercadoLibre. Esas mismas compras, ¿antes no las hacías o las hacías por otro medio?

L: Es que no es algo que use como rutinariamente. Sino que es algo particular. Quiero decir, ¿dónde voy a comprar un portaretratos?. Entonces entro a MercadoLibre y chequeo. Pero si voy a comprar leche no se me ocurre buscar por internet.

MD: ¿Temas de pasajes o viajes comprás *online* u *offline*?

L: Sí.

MD: ¿En qué páginas?

L: La que me resulta más barata. Por el precio, la financiación, las cuotas.

MD: ¿Chequeás muchas?

L: TurismoCity.

MD: ¿Despegar usás?, ¿compraste o chequeaste algo alguna vez?

L: A veces sí, pero no la tengo muy incorporada. En general los precios son más caros. Lo que tiene son cuotas pero tienen un costo de financiación adentro. No lo miro mucho.

MD: ¿O sea que no lo tomas como punto de referencia para chequear precios sino que vas para otras páginas?

L: No, la verdad que Despegar no lo uso. TripAdvisor y Booking para ver hoteles.

MD: ¿Creés que el celular ayuda un poco a hacer búsquedas por internet?, ¿creés que estar siempre con el teléfono te impulsa a hacer compras por internet?

L: Sí, cualquier cosa que por ahí me genera algo de duda lo busco en el teléfono por internet.

MD: ¿Creés que MercadoLibre hizo que se modifique algún hábito de consumo tuyo o fue internet o creés que no se modificó ningún hábito de consumo?

L: Puede ser que MercadoLibre haya modificado porque... por la facilidad y al usarlo como referencia.

MD: ¿Creés que Google en algún punto ayudo en algo a que compres más por internet?

L: No, Google no... aunque siempre es una herramienta para todo lo que haga en internet. Como tenés a Google vas a buscar hoteles y precios ahí. Pero no sé si Google me modificó algo.

MD: ¿Qué harías si dejase de existir Turismo City o MercadoLibre?

L: ¿Qué haría?. Me muero! Saldría a buscar alternativas o saldría a la calle. Lo de MercadoLibre si no existiera o nada lo que le parezca iría a la calle y buscaría en internet. En general lo que busco ahí son cosas que no sé dónde ir a comprarlas, que no compro frecuentemente. Si no existiría Turismo City buscaría otra página. ¿La pregunta apunta a que no existan las páginas o internet en sí?

MD: Es una mezcla. En conclusión de algún modo el hábito de internet, por lo que dijiste que te morirías, es el hábito lo tenés interiorizado.

L: Yo podría prescindir de MercadoLibre. No sé cómo haría con pasajes.. nunca fui a una agencia.

7.1.5 Tamara - 40 años - Saavedra

MD: ¿Alguna vez hiciste una compra por internet?

T: Sí, hice.

MD: ¿Qué compraste?

T: Ropa, viajes y hoteles.

MD: ¿Te acordás cuándo fue la primera compra?

T: Alrededor de 5 años atrás.

MD: ¿Y por qué decidiste comprar por internet esa vez?

T: La facilidad que me proporcionaba de no tener que ir a elegir ropa al local o tener todo visible si es para un viaje.

MD: ¿Te acordás qué páginas usaste?

T: Despegar, MercadoLibre y las páginas de las marcas.

MD: ¿Por qué elegiste MercadoLibre?

T: Porque hay más variedad en una sola plataforma.

MD: ¿Cómo conociste MercadoLibre?

T: Boca a Boca.

MD: ¿Ahora usás MercadoLibre asiduamente?

T: Bastante seguido, sí. Por lo menos para ver cosas que me gustan y las dejo en favoritos. Si tengo ganas de algo la tildo y puedo comprar o no.

MD: ¿Puede ser que chequeás en MercadoLibre y después vas al local?

T: Sí, también. Y además lo uso como referencia para chequear precios.

MD: Dijiste que compraste ropa. ¿Solo en MercadoLibre o en otras?

T: No, si es ropa generalmente en la página de la marca.

MD: ¿Y cómo sabés que el talle te va a quedar?

T: Tiene que ser conocida y conocer el talle. Igual mi talle es bastante estándar.

MD: O sea que no te da miedo comprar algo que no podés tocar y que de algún modo necesitás tocar para comprar por internet.

T: No, no me da miedo.

MD: ¿Y en MercadoLibre que es lo que solés comprar?

T: Lo último que compré fueron maquillajes. Después muchas reservas de casas, cabañas u hoteles en Argentina.

MD: ¿Y por que en MercadoLibre y no llamando por teléfono o yendo a un local?

T: Por la facilidad que me da y si hay fotos bien y si no hay fotos ni miro. Las opiniones de la gente. ¿Por qué?, por la facilidad.

MD: Y en cuanto a Despegar, ¿comprás siempre por ahí o chequeás precios?

T: Chequeo precios. Puede ser que compre por ahí o en la página de la aerolínea.

MD: ¿Creés que el celular ayuda a que uses internet?

T: Sí, ayuda.

MD: ¿Y por qué?

T: Lo tenés a mano. A disposición. Con wifi usás internet en todos lados.

MD: ¿Creés que hubo en tus hábitos de consumo por internet?, ¿y si creés que fue, fue por MercadoLibre o Despegar?

T: Sí, hubo un cambio. A partir de que compré la primera cosa, no me acuerdo bien, pero cuando empecé a comprar te volves adicto. Si te sale bien, si te sale mal no. Más que nada me fijo en las marcas.

MD: ¿Creés que Google ayudó en éste cambio?

T: No, ¿en qué?

MD: ¿No hacés en búsquedas del tipo “comprar pantalón”?

T: Más que nada uso Instagram y ahí me voy fijando y van saliendo las referencias de marcas que buscaste. No por Google.

MD: ¿Qué pasaría si dejase de existir internet o MercadoLibre o Despegar?

T: Buscaría otras alternativas pero seguiría por el mismo camino.

MD: ¿No volverías a lo offline para comprar lo que comprás por internet?

T: Tal cual... seguiría por internet.

MD: ¿Qué es lo que no comprás por internet y por qué?

T: No compro por internet comida. Pero no comida elaborada, sino supermercado... porque siempre te ponen las primeras marcas y envases pequeños... en el local hay más variedad.

MD: ¿Si usás PedidosYa?

T: PedidosYa sí, pero por ejemplo no uso Coto.

MD: ¿Y por qué usás PedidosYa y no llamas por teléfono?

T: Porque está toda la información ahí, es más fácil. No tenés que andar preguntando qué tienen o no.

7.1.6 Francisca - 23 años - Recoleta

MD: ¿Te acordás la primera vez que compraste algo por internet (si es que alguna vez compraste

algo)?

F: La primera vez que compré por internet fue más o menos hace cinco años (creo). Me compré una cámara de fotos por MercadoLibre.

MD: ¿Por qué compraste por MercadoLibre?

F: Porque era una máquina usada y no sabía bien por dónde comprar... y sabía por internet en algún lado la iba a comprar... y lo primero que se me ocurrió fue MercadoLibre.

MD: ¿Por qué se te vino a la cabeza MercadoLibre?, ¿te lo habían recomendado o lo habías visto en algún lugar?

F: Porque se que la gente lo usa y que es de Argentina. Fue lo primero que pensé y conocía.

MD: Perfecto. ¿A partir de ese momento empezaste a hacer compras por internet o más o menos?

F: Ahora todo lo que puedo lo compro por internet. La verdad es que hoy en día comprar por internet es muy fácil. Tenés la información de todo, no te movés de tu casa. La verdad es que es muy cómodo.

MD: ¿Hay cosas que no compres por internet y que sigas comprando offline?

F: Lo único que no compro por internet son cosas de supermercado porque no voy.

MD: ¿Ropa?

F: Sí. Todo lo que puedo comprar por internet lo compro por internet. Salvo que justo pasé por un local y lo vi. De hecho, ahora estoy mirando ropa por internet.

MD: ¿Con los cambios de la ropa cómo hacés?

F: Nunca me pasó de tener que cambiar algo. Siempre me quedó. Los talles me quedaban bien. Si alguna vez lo tuve que cambiar fui al local y lo cambié.

MD: Dijiste que comida no comprás, ¿comida elaborada?... por ejemplo, ¿usás PedidosYa o alguna de esas páginas?

F: Poco, uso pero poco.

MD: ¿Pedís delivery?

F: Sí, pero prefiero ir a buscarlo porque no me gusta esperar.

MD: ¿Llamás?

F: Sí, lo que suelo hacer es llamar e irlo a buscar porque no me gusta esperar. Nunca pido por internet porque los servicios tampoco.. no sé, no me gustan.

MD: Quizá es más lento...

F: Claro, no me gusta esperar mucho en ese sentido.

MD: Todo lo que es celular, teléfono... ¿creés que aumenta tus compras por internet, ayuda a que busques más o nada?

F: Sí, la verdad es que ayuda.

MD: ¿Sabés qué porcentaje de las compras que hacés son por el celular en vez de la compu?

F: La mayoría son por el celular. Me pasa mucho igual que me molesta usar el celular entonces agarro la computadora. Pero muy pocas veces estoy en casa por lo que termino usando el celular.

MD: ¿En cuánto a pasajes, hoteles u hostels cómo hacés?

F: Eso todo por internet y la computadora porque por el teléfono siento que no entiendo nada.

MD: ¿Y pasajes?

F: Lo primero que miro es Despegar porque es lo que conozco. Es la que más escucho que se nombra. Hoteles y eso AirBnb.

MD: ¿Despegar y MercadoLibre puede ser que lo tomes como referencia y quizá después comprás en otro lado?

F: MercadoLibre todo. Me tengo que comprar lo que sea. Una tuerca, lo que sea... entro y me fijo ahí.

MD: ¿Google creés que contribuye en algo a tus compras por internet?

F: ¿Google?

MD: Sí.

F: Sí, pero no se si busco muchas cosas en Google porque siento que es muy abarcativo, muy mundial. Por lo que no sé cuán cierto puede ser en cosas más locales.

MD: ¿Qué creés que pasaría si un día dejase de existir MercadoLibre, Despegar y las páginas que más usás?

F: La verdad es que no se. Sería una fiaca porque no sé dónde compraría todas las cosas que compro por internet y no sé cómo sacarías mis dudas. Me daría fiaca porque tendría que ir directamente a los lugares... y me daría más fiaca porque quizá no tenés tiempo.

MD: ¿Es decir que no buscarías alternativas por internet sino que irías a lugares físicos?

F: Sí. La realidad es que también MercadoLibre por lo menos y las páginas que te nombre son páginas que me dan confianza y tranquilidad.

MD: ¿Creés que de alguna manera hubo un hábito de consumo por algo que hizo MercadoLibre o Despegar o de internet o de Google o algún otro motivo?

F: Yo creo que fue más que nada porque la gente lo empezó a usar y se empezó a dar cuenta

que era algo confiable y se fue pasando de boca en boca.

MD: De repente fue como algo habitual y normal..

F: Sí, así es.

7.1.7 Juan- 33 años - Saavedra

MD: ¿Compraste alguna vez por internet?

J: Sí.

MD: ¿Te acordás cuándo fue, qué y dónde?

J: La última fue...

MD: No, no, la primera.

J: Habrá sido hace 10 años. Más de 5 seguro.

MD: ¿Te acordás en qué página fue?

J: Capaz en MercadoLibre o algún portal.

MD: ¿Te acordás qué fue?

J: Probablemente haya sido ropa.

MD: ¿Por qué elegiste MercadoLibre?

J: Porque había un producto que no estaba en otro lado.

MD: ¿Compraste ropa sin probarte el talle?, ¿lo hacés siempre?

J: Sí, bastante. Últimamente sí.

MD: ¿Te la jugás con el talle y no te importa cambiarlo?

J: Por lo general los talles son medio universales por lo que tiendo a confiar que el talle me va a quedar.

MD: ¿Estos últimos 10 años cada vez compraste más o un promedio?

J: Sí, cada vez compro más.

MD: ¿Y además de ropa que más comprás?

J: De todo. Comida, bebidas. Mucha tecnología no compro pero si comprara sería por ahí. Hace poco compré un televisor. Es una opción primordial.

MD: ¿Comida, qué tipo de comida?

J: Supermercado.

MD: Claro, ¿pedís a Coto o a alguno de esos?

J: Claro, exacto.

MD: ¿Comida elaborada a PedidosYa?

J: Sí, pero menos. Bastante poco.

MD: ¿Seguís llamando?

J: No, no pido delivery.

MD: Además de MercadoLibre, ¿usás alguna otra página?

J: Sí, busco por Google.

MD: ¿En cuánto a viajes para comprar pasajes?

J: Sí, también.

MD: ¿Qué páginas usás?

J: Cuando viajo en bondi Plataforma 10 que tiene medio la hegemonía de los pasajes de larga distancia. Después las aerolíneas o Despegar... el que tenga el mejor precio.

MD: ¿Qué beneficios te da comprar por internet por lo cual decidiste comprar más por internet que en locales?

J: Es más práctico. De entrada en vez de ir a un local veo el catálogo de toque ahí en la computadora. Me lo mandan a mi casa o a un lugar cercano a mi casa. No me resulta muy agradable la experiencia de ir a un lugar a comprar algo. Estando desde mi casa me resulta más agradable.

MD: ¿Creés que el celular te ayuda a comprar o consultar más por internet?

J: Sí, probablemente.

MD: ¿Puede ser que a veces uses paginas como MercadoLibre o Despegar para consultar precios y al final terminás comprando en otro lado?

J: Totalmente. Sumado a que como vendo cosas por MercadoLibre se que los precios están inflados, por lo que los uso como referencia.

MD: ¿Creés que hubo un cambio de hábito en tus consumos por internet?, ¿y si creés que fue, fue por Google o por MercadoLibre o Despegar o por la sociedad?

J: Al menos en un sector creo que se está esparciendo y homogeneizando a todos los sectores. Creo que tiene que ver con internet, con la facilidad de acceso a la información y la forma también en que se venden los productos hoy hace que todo esté customizado a tus necesidades.

MD: ¿Creés que Google ayudó a que se genere todo esto?

J: Sí, totalmente.

MD: ¿Por qué?

J: Porque tiene un motor de búsqueda que está alineado con lo que vos esperás encontrar.

MD: ¿Quizá podés decir que el cambio de hábito Google influyó más que las otras páginas?

J: Sí, en mi caso en particular y en líneas generales recordando lo que era la experiencia de buscadores en otra época... aunque quizá ahora esté un poco viciado de publicidad, al menos de lo que yo conozco es el más eficiente a la hora de encontrar cosas.

MD: ¿Qué creés que pasaría si dejase de existir MercadoLibre, Despegar, Google y las páginas que usás?

J: Buscaría otra opción, algo similar.

MD: ¿Otra opción online u offline?

J: Otra opción online. Si no existiera la hacemos!

MD: ¿O sea que creés que no hay vuelta atrás?

J: No creo. Salvo que aparezca algo mejor. Pero de momento entiendo que, al menos desde mi experiencia de usuario, es lo mejor.

7.1.8 Pablo - 43 años - Caballito

MD: ¿Alguna vez hiciste alguna compra por internet?

P: Lo que yo tendría que entender mejor es qué se entiende por compra porque yo he pagado algunas cosas por internet.

MD: ¿Qué pagaste?

P: Los posgrados que hice los pagué por internet.

MD: ¿Transferencia bancaria?

P: No, tarjeta de crédito.

MD: O sea, las compras que hiciste fue un que hiciste. ¿Por qué por internet?

P: Pagué la cuota mensual.

MD: Genial. ¿Fue un débito automático?

P: No, todos los meses entraba al sistema, cargaba los datos y hacía el pago con tarjeta de crédito.

MD: ¿Por qué lo pagabas por ahí y no ibas y pagabas en efectivo o con la tarjeta en vivo y en directo?

P: Porque el posgrado era a distancia y nunca fui en forma presencial.

MD: ¿Nunca hiciste la compra de un producto físico?

P: No, de un producto físico no.

MD: ¿Por qué?

P: En mi caso te diría que no necesité. Mi hábito es ir y buscarlo. Prefiero verlo en forma física. A parte soy un poco reacio a usar mi tarjeta por internet. La uso muy poco.

MD: ¿Creés que te pueden robar los datos?

P: Por temas de seguridad.

MD: Aunque no compres por internet, ¿consultás productos por internet para tener referencia de precios?

P: Consulto para tener referencia de precios.

MD: ¿En qué páginas?

P: Miro mucho de electrónica. Me fijo en Garbarino, Frávega, Claro. A veces MercadoLibre.

MD: ¿O sea que MercadoLibre no lo tomás como una referencia?

P: No, ni siquiera tengo usuario.

MD: Cuando caés en MercadoLibre por qué es, ¿porque googleas y caés ahí?

P: No, lo busco yo directamente.

MD: Todo lo que es pasajes de avión u hoteles, ¿cómo los comprás?

P: Las vacaciones que he hecho yo las hice a través de una agencia.

MD: ¿Llamaste o fuiste?

P: Llamé. A través de correo electrónico acomodando el paquete. Una vez que estuve de forma presencial tenían los datos de mi tarjeta. Alguna vez pagué por Mercado Pago pero no fue con mi tarjeta, fue con la de Mauro.

MD: Sin perjuicio de que comprás por la agencia, ¿consultás antes precios por internet?

P: De pasajes consulto precios. Más que nada en realidad la agencia me dijo que hay que ver el pasaje de forma particular porque es mejor precio.

MD: Cuando consultás precios por internet, ¿en qué páginas lo hacés?

P: Hay una banda. Kayak es una que me recomendaron. Al Mundo. Sino directamente en la página de la aerolínea. A veces es más barato. No compré nunca, pero chusmeando lo descubrí.

MD: ¿Qué creés que faltaría para que empieces a comprar productos por internet o creés que nunca pasaría?

P: No. Hasta ahora no compré nada. Llegado el caso de que sea extremadamente útil lo haría.

MD: ¿Qué beneficios necesitás que te den?

P: Precio y financiación que no pueda conseguir de otra manera. Algo puntual. A parte yo no uso mucho la tarjeta. Para nada. Menos para internet.

MD: Ahora que se puede pagar por transferencia bancaria, por ejemplo Mercado Pago. ¿Eso sí te animarías?

P: No tengo homebanking. Las transferencias que he hecho en mi vida fueron por cajero automático.

7.1.9 Andrés - 24 años - Belgrano

MD: ¿Alguna vez hiciste una compra por internet?

A: Sí, realicé compras por internet. Compré por Dafiti, ropa. Por MercadoLibre un vinilo Y libros por Amazon.

MD: ¿Te acordás cuándo fue tu primera compra?

A: Mi primera compra fue la de Dafiti, la cual realicé hace dos años y medio. Compré unos zapatos y un buzo.

MD: ¿Por qué decidiste esa compra y por Dafiti?

A: Estaba bueno porque tenés todas las marcas agrupadas y podía ver las diferentes opciones por ahí. Tenía una política de devolución muy buena.

MD: ¿Antes cómo hacías las compras?

A: Antes recorriendo los locales. De boca en boca te decían qué locales están bueno. Siempre yendo al local que conocía.

MD: ¿Cuántas compras por mes o año hacés por internet?

A: No tantas. Haré una o dos compras cada dos meses. Todavía me falta el tema de internet.

MD: ¿Según haciendo muchas compras offline?

A: Sí, todavía no incursione 100% en el ecommerce.

MD ¿Por qué?

A: Depende lo que uno compra. Me gusta ir al local. Eso no lo pierdo todavía. Tampoco soy muy consumidor. Me gusta ir al local por más que tengo la facilidad del *ecommerce* de que me lleve a mi casa.

MD: ¿Puede ser que a veces ?

A: Muchas veces. Me fijo. El otro día me pasó con Frávega. Quería comprar un parlante. Me fijé en internet si había diferentes opciones y después fui al local.

MD: ¿En qué páginas te fijaste?

A: Directamente en la empresa.

MD: ¿Usás MercadoLibre?

A: Poco. Hice pocas compras ahí.

MD: ¿Por qué?

A: Es un mercado tan grande que abrumba. Mirás algo y terminás comprando otra cosa.

MD: ¿MercadoLibre no lo tomás como punto de referencia?

A: No, la verdad que no. Me da la sensación de productos usados. Si quiero comprar nuevo me fijo directamente en la empresa.

MD: ¿Creés que internet o las páginas de las empresas o Google o el celular lograron cambiar un hábito en la forma en que hacés compras?

A: Sí, 100%. Hay una clara tendencia a comprar por internet. Hay seguridad, etc. Me parece que es algo que llegó para quedarse. La gente menor de 30 años está mucho más canchera. Es una clara tendencia.

MD: ¿Creés que se logró por internet en sí o lo logró alguna empresa?

A: Yo creo que fue por empresas. Mucho con eBay, OLX, MercadoLibre, Amazon... fueron esas empresas las que traccionar y dieron el nombre como garantía.

MD: ¿Por internet comprás cualquier cosa o algo no comprarías?

A: No compraría comida, salvo que sea unas pastas o algo enlatado. Sino, no. Todo lo demás sí.

MD: ¿No usás páginas como PedidosYa o Rappi?

A: Sí, eso sí. A Lo que me refiero es que no compraría en un supermercado. Si en un restaurante que se que preparan comida. Supermercado me da más desconfianza.

MD: ¿Qué harías si dejase de existir internet o las marcas que comprás por internet?

A: Lo creo yo.

MD: ¿Te parece que hay vuelta atrás a dejar de comprar por internet?

A: No, me parece que de acá adelante se van a seguir sumando consumidores. No creo que se vuelva atrás.

7.1.10 Darío - 33 años - Recoleta

MD: ¿Alguna vez hiciste compra por internet?

D: Sí, hice varias.

MD: ¿Qué compraste y cuándo fue la primera compra que hiciste?

D: La primera compra fueron unos anteojos a través de MercadoLibre. Después compré cosas muy chicas. Nunca cosas tan importantes. De poco valor. La última compra que hice fue un juego de sillas, busqué a través de MercadoLibre y compré a través de la página de la empresa.

MD: ¿Te acordás el año de la primera compra?

D: No hace mucho. Fue el año pasado, nunca había comprado por internet. Nunca tuve la necesidad. No me generaba confianza, no me genera tanta confianza. Prefiero ir al local. Si he comprado a través del encargo de otros.

MD: ¿Por qué no te genera confianza?

D: Porque me gusta muchas veces ver los productos o tener, no sé, verlos tocarlos, sentirlos más tangible. Si he comprado servicios. De viajes, todas esas cosas sí.

MD: ¿En qué páginas compraste servicios?

D: En Despegar, Garbarino Viajes.

MD: ¿Hacés más de una compra por mes por internet?

D: No. No, me gusta.

MD: ¿Qué creés que faltaría para que empieces?

D: Si hay algún estímulo, por ejemplo precio, lo pensaría. Ahora estaba mirando una cosa. Si la veo en un local me es más fácil el local. Me ahorro el trastorno de coordinar tiempos de entrega. De si estoy en el departamento o no tengo. Tengo que organizarme demasiado.

MD: ¿Por qué no enviar productos a la oficina?

D: Lo he hecho, pero luego tengo que venir cargado y me es incómodo.

MD: ¿Para vos MercadoLibre es un punto de referencia de productos o precios?

D: Sí, lo tomo como referencia de precios. Lo tomo como un punto para comprar precios. Tanto en otras páginas como en el comercio no online.

MD: ¿Creés?

D: Sí, 100%. Me cambió la forma de buscar productos. Te da la posibilidad de tener disponible un catálogo continuamente online de todo lo que busques. Está bueno tenerlo como disponible online y consultarlo. Me parece que sí. Vas como más informado a hacer la compra tanto online como no online. A través de internet hoy en día es mucho más fácil tener información. Yo me fijo mucho en los comentarios de las referencias de los productos. Eso es una gran ayuda para todos cuando uno no conoce el producto.

MD: ¿Te sirve como referencia de precios y productos pero no tanto para comprar?

D: No, uno sigue buscando opciones. No le sumo valor ni el resto. Lo tomo igual como si una

persona me recomienda un local. Iría al local y capaz no lo busco por internet. No dejo de tener en cuenta las opciones tradicionales. Ahora hay un abanico más grande para elegir. Me parece que los medios se complementan, no se sustituyen.

MD: ¿Qué creés que pasaría si MercadoLibre o alguna de las páginas que consultás dejasen de existir?

D: Es complicado por ahora entender que alguno de estos proveedor desaparezcan. Si desaparecen ellos aparecen otros. Volveríamos al comercio tradicional. Siempre tenemos el deseo o la necesidad de seguir consumiendo. No creo que pase porque es una tendencia que crece cada día más y es raro de que si deja de existir MercadoLibre es porque viene atrás otro más grande o mejor. No lo veo posible. Sino no quedará otra de volver un paso atrás y salir a la calle a buscar los productos.

7.2 Conversaciones con informantes clave

7.2.1 Alejandro Cosentino - Gerente General de Afluenta

MD: ¿Por qué decidieron usar internet como canal de comercialización?

AC: Es más eficiente. A parte, es conveniente, es conveniente, es más barato. Pensá que nuestra industria... lo primero que hago cuando alguien entra a trabajar a Afluenta es mandarlo a pedir un crédito a un banco y vuelven muy decepcionados. Es el mejor uso de los recursos que vos tenés, que es el uso del tiempo. Es más barato porque no tenés que desplazarte.

MD: Es decir, ¿veías todas esas falencias que tenían los bancos y viste como una veta el uso de internet?

AC: Sí.

MD: ¿Cuáles fueron los objetivos que plantearon al iniciar el proyecto?

AC: Afluenta tiene dos públicos. No es lo mismo para un solicitante de crédito que para un inversor. El solicitante de crédito tiene que ser lo más barato y rápido. Tiene que operar con esto desde cualquier lugar donde éste, con cualquier aparato. Hay que facilitarles la vida. Los bancos dicen “tenés que venir acá, te voy a dar un préstamo, pero tenés que venir de 10 a 3 de la tarde, y traer todo lo que pido”. Te hacen laburar a vos. Nosotros le decimos a la gente, en cualquier momento del día, conectate desde donde estés y yo voy a atender tu solicitud de crédito. En caso de los inversores, como vos vas a invertir tiene que ser algo que sea rentable,

fácil, seguro y algo que sea líquido. Cuando estás hablando de inversiones tiene que ser segura, rentable y que puedas realizarla en algún momento. Estás hablando de la calidad del activo.

MD: ¿Al iniciar el proyecto se plantearon que el consumidor debía modificar un hábito de consumo?

AC: A ver... yo no creo que los consumidores, que las compañías como las nuestras modifiquen hábitos de consumo sino que ya se suben a lo que la gente hace. La gente ya usa computadoras, celular. Ya está puesta la ramita, el kerosene... lo único que hay que hacer es tirar el fósforo.

MD: Entonces como hay todo un entorno que permite que a una .com como la tuya funcione.

AC: Estas no son .com las de los 90. Estas son plataformas. Las .com eran sitios. Son brutas plataformas que automatizan procesos, que simplifican procesos. Hablás con una máquina. Las .com recogían información del cliente y se procesaban manualmente. Acá hay inteligencia artificial, machine learning. Son cosas muy complejas.

MD: ¿Tienen algún problema de confianza?, ¿la gente las ve como una .com, una compañía de internet?

AC: La gente ya no dice .com porque ya está incorporado que vas a buscar algo y lo vas a encontrar. La gente googlea y te encuentra como Afluenta, no como afluenta.com. Estas compañías no cambian hábitos de consumo. La gente googlea. Recién estaba en una reunión y preguntaba, cómo sabe la gente si somos sólidos... googlea y busca opiniones. En el caso de Uber vio que la gente usa el celular y quiere un auto. No cambia hábitos, se monta a uno que es el celular.

MD: ¿Vos decís que hubo un hábito gigante que se cambió que fue empezar a usar un celular y googlear, y que las empresas se subieron a eso?

AC: Exactamente. Si tenés que cambiar un hábito, vos fijate que el iPod de Apple se apoyó con que la gente andaba con el Discman, el Walkman. Fijate que era gigante, después vino el CD. La gente quiere llevar la música consigo. En algún momento la tecnología logra que sea algo chiquitito para que sea portable. En algún momento Steve Jobs dijo, no hay que llevar CDs, hay que meterlo adentro. Y después a alguien se le ocurrió el streaming y tenés todas las canciones del mundo.

MD: ¿Creés que son un punto de referencia en la toma de créditos y en que da la gente dinero para invertir o que tienen que seguir trabajando?

AC: No, no... una de las batallas de estas compañías es seguir dándote a conocer. Pensá que estamos hace 5 años y MercadoLibre hace 18. Hoy MercadoLibre es un referente de cualquier

cosa que busques por internet... y si googleás va a aparecer. Trabajaron solos durante muchos años porque después de que explotó la burbuja nadie más invirtió en el ecommerce y tuvieron un montón de tiempo para lograr eso.

MD: Es decir, tiene que seguir trabajando.

AC: Sí, sin duda.

MD: Igual me acuerdo que cuando empezaron hasta ahora hubo una evolución bastante grande. Antes decían no a prestar plata por internet, y ahora lo piensan y dicen que sí...

AC: Yo creo que fuimos los primeros que lo hicimos fácil, que dimos resultados. Hay muchas otras compañías que desaparecieron. Lo hicimos sostenible en el tiempo y lo fuimos mejoramos. Si te muestro la plataforma con que empezamos hoy no podría operar y hay muchos que lo hacen.

7.2.2 Lorena Díaz Quijano - Consultora en Desarrollo Digital (ex gerenta de MercadoLibre y Cámara Argentina de Comercio Electrónico)

MD: Hola Lorena. Entiendo que trabajaste en MercadoLibre y que después estuviste en la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, quisiera preguntarte por qué decidieron usar internet como canal de comercialización específico y no hacer un local como se venía haciendo anteriormente.

LDQ: Hola Miguel. Bueno, lo que pasó en realidad es que Marcos Galperín estaba estudiando en Standford y entonces tenían charlas... sobre todo iba gente de eBay y de Google a darles charlas y clases y demás, y vieron que toda esa comercialización online que se estaba dando en Estados Unidos no se estaba desarrollando para nada en Latinoamérica, y entonces se les ocurrió empezar ese canal de comercialización. En ese momento no había como ahora que Amazon está abriendo locales físicos o que eBay está abriendo locales físicos para entregar productos y demás, sino que todo el foco era puesto en el online... imagino, no, estoy caso segura que creían que el online iba a funcionar completamente distinto y mucho más acelerada de lo que terminó funcionando. Si vos mirás el ecommerce en Argentina las ventas son el 3% de todas las ventas de retail, en Estados Unidos es el 13%, por lo cual todavía es muy muy bajito. Entonces cuando un Amazon o eBay cuando saturan lo online se van a lo offline para complementar y seguir ganando mercado. Y además porque saben que la dinámica de lo digital está muy relacionado a lo online con lo offline. Tomamos decisiones de compra online pero

todavía vamos a comprar a la tienda física. Pero en esa época al principio de todo era venían los negocios tradicionales como siempre y todos lanzaban negocios online que hasta ese momento no existían.

MD: Sabés MercadoLibre en particular, y sospecho que debés conocer un montón de casos por lo que trabajaste en la Cámara, trabajaste todos estos años y sospecho trabajás ahora, ¿al iniciar el proyecto qué objetivos plantearon?

LDQ: El objetivo era absolutamente financiero. Querían hacer una compañía que valiera US\$1.000 millones y se equivocaron, vale US\$14.000 millones.

MD: Siempre creí que querían generar un cambio en la sociedad. La pregunta entonces sería si creés que MercadoLibre en general y todas las empresas que trabajaste debían generar un cambio en los hábitos de consumo de las personas o bien que dicho cambio lo dio internet o lo dio Google.

LDQ: Por supuesto, democratizar el comercio es lo que quieren. Pero en términos de tamaño de empresa es lo que te decía. Para mí quienes cambian las tendencias de consumo son las empresas en función de los servicios que ofrecen. Entonces después que yo veo en el mundo de internet es que la gente se acostumbra a ciertos servicios a cierta velocidad y estándares. Entonces pretende después lo mismo para todo el resto. Si Amazon funciona de cierta manera van a pretender que todas las empresas funcionen de esa manera determinada porque es el mejor servicio que conocen. Eso es lo que creo que pasa. Evidentemente hay una manera diferente de consumir los medios digitales. ¿Cómo se resuelve eso? Son las empresas las que marcan el camino como está clarísimo en el caso del iPhone, o del iPad y demás... que Apple les dice cómo tiene que ser eso que las personas van necesitando.

MD: Entonces creés que las personas son las que logran que el consumidor cambie sus hábitos de consumo. Además de las empresas, ¿creés que Google o que el uso masivo del celular ha ayudado a las empresas a lograr ésto? Recuerdo que Galperín dijo hace más o menos hace dos años que si no hubieran hecho la aplicación (que hicieron creo hace 4 ó 5 años) quizá MercadoLibre no hubiera sido lo mismo.

LDQ: Definitivamente la mejor conexión a internet y los dispositivos móviles hacen que la gente haga un uso más intenso. Antes era solamente cuando te sentabas en la computadora. El teléfono lo tenés todo el tiempo en la mano y la intensidad de uso se hace mucho más frecuente. Pero más allá de tener el teléfono a mano todo el día la clave es que haya buena conectividad. Yo voy por Libertador en Belgrano y no puedo hablar por Skype. Eso hace que la productividad

no sea tan buena como la de otros y que no me anime a hacer una transacción online desde el teléfono. En general la gente mira por el teléfono y después termina haciendo las transacciones todavía por la computadora en mayor proporción que por el celular porque se corta en el medio o se apaga. Entonces, hasta que no haya conectividad buenísima va a estar complicado.

MD: ¿Cómo creés que lograr este tipo de sitios para ser un punto de referencia o consulta obligada? En realidad, ¿creés que son un punto de referencia de consulta o consulta obligada? Según lo que fui hablando con consumidores MercadoLibre es un punto de referencia obligada por más que la gente no siempre termina comprando ahí. En cuanto a viajes quizá Despegar sea un punto de referencia aunque también nombraron otras páginas y en lo que es pedidos de comida *online* muchos nombraron a PedidosYa.

LDQ: El foco que siempre tuvo MercadoLibre fue siempre hacer un buen producto y obviamente Google también. Cuando otros estaban enfocados en hacer mucha prensa, difusión y demás, éstas compañías estaban súper enfocadas en que el producto sea bueno, y si el producto es bueno, responde a las necesidades de las personas, le da información en tiempo rapidísimo la gente va a volver a consultar por supuesto. Obviamente qué pasa en cuanto a un Google y MercadoLibre es que está toda la oferta. Entonces siempre vas a encontrar lo que buscás y eso es clave. Hay otros sitios también que van apareciendo pero si no está toda la oferta a la gente no le sirve. Es como cuando van a Despegar y tienen de todo versus otra página de turismo que no tiene todo lo que tiene un Despegar. Y eso el foco en que el producto sea bueno, que funcione rápido, que tenga toda la info y demás es fundamental. La segunda es definitivamente entienden la dinámica del mundo digital. Están donde la gente lo va a buscar. Si la gente lo busca en Google es perfecto su posicionamiento de estas empresas dentro de Google. La inversión en marketing *online* y dentro de Google es enorme. Es una combinación bien interesante. El otro factor que hizo que funcionara es la cantidad de gente que lo usa. Estas plataformas y donde ves donde los inversores ponen dinero. Podés tener una aplicación muy buena pero si no tiene usuarios ni tracción, lo usan más pocos es muy difícil que más se sumen. Lo principal que hicieron es meter millones de usuarios.

MD: ¿Qué creés que hay que trabajar para que la gente confíe mucho más en comercio electrónico y siga confiando? Habías dicho que solo el 3% de las compras de comercio se hacen a través de internet. ¿Qué creés que hay que hacer para que del 3 pasemos al 10 u 11 como tiene Estados Unidos?

LDQ: Para mí principalmente lo que tiene que pasar es que haya buena conectividad. Eso va a

ser clave, clave, clave, clave, para que la gente haga más operaciones desde el celu. Te diría que eso es absolutamente fundamental. Y después es tiempo. Cuando miras las estadísticas ves claramente la gente que empieza a hacer alguna operación *online*. Hace una compra anual porque aprovechó una oferta. Después empieza hacer una por año, después tres. Después una por mes, después dos, después tres. Cuando le van encontrando la vuelta al uso empiezan a hacer compras no de ofertas especiales sino cotidianas. Pero ella lleva tiempo, evidentemente, y mucho. Sobretudo tiene que ver con esto que te digo de que el internet ande bien. En los últimos estudios de la Cámara no se ve un problema de confianza como había antes ni un problema de medios de pago, ahora sobran. El problema si querés más complicado, que lo están tratando de resolver lo mejor posible es logística. Hay productos que te sale más caro el envío que el producto mismo. No te va a pasar que lo compren salvo una persona “del interior del interior” que no le queda otra que pagar ese envío caro porque no tienen manera de acceder al producto porque no hay donde ellos viven. Y otros tardan mucho. Vos pensá que hay muchas compras de las que hacemos que son impulsivas. Pasamos por un local y compramos. No es una compra estratégica, planificada y demás. Esas van a seguir existiendo. Y si la logística tarda una semana y el tipo quiere el producto ya bueno no lo vas a cambiar del momentismo absoluto de pasar por un local.

7.2.3 Sean Summers - Gerente de Marketing de MercadoLibre

A continuación se transcriben las preguntas y respuestas de una entrevista realizada por la periodista Florencia Radici publicada en la edición número 303 de la revista Apertura en marzo de 2019. Se obtuvo autorización de la autora a través de un mensaje privado por Twitter.

FD: ¿Cómo impactaría la posible llegada de Amazon a la Argentina?

SS: Tenemos una filosofía que es de controlar lo controlable. No puedo controlar lo que haga un competidor; sí, qué tanto puedo mejorar mi producto y la experiencia. Por otro lado, está el mito en la región de que los mercados no son competitivos. Pero nosotros tuvimos competencia desde el día cero: al principio, 50 *start-ups* que hacían lo mismo, después jugadores locales y luego regionales. Hoy, son globales. Por un lado, nos encanta, queremos competir con los mejores porque nos hace ser mejores. Antes quizá era una incógnita, pero en México

competimos desde hace tres años y medio y explotó el mercado. Nos beneficiamos, porque los dos ganamos participación en una torta mucho más grande. No hay un fantasma. En Brasil competimos desde hace 18 meses. Y si le preguntás a cualquiera del equipo, esté o no en el mercado, el *benchmark* es competir con ellos, incluso con servicios que no dan acá. Tampoco tengo idea de cuándo se va a dar. Pero ya con esos dos mercados tenemos una dinámica y una gimnasia que aplicamos a todos los países. Al consumidor le hace bien que haya competencia. Obviamente se necesitan reglas de juego claras y marcos impositivos que lo fomenten, pero todo empieza por cambiar el *mindset*.

FD: ¿Cuáles fueron los avances a nivel de agenda estratégica?

SS: Por un lado, en Pagos fue un año de mucha innovación. En este objetivo que tenemos de democratizar el comercio y el dinero, el lanzamiento del pago con código QR es una jugada muy fuerte. Es un segmento que, eventualmente, va a reemplazar al *cash*. Ya hay 160.000 tiendas físicas que aceptan QR y en los últimos meses del año hicimos 1,5 millón de pagos en la región. Los comercios se suman porque para ellos también genera eficiencias. El QR es una funcionalidad más de una billetera virtual, la de MercadoPago, que está creciendo y tiene muchas otras, como la recarga del celular o la SUBE y los pagos entre pares inmediatos a costo cero. También avanzamos con MercadoPoint, para que los micro o pequeños emprendedores puedan cobrar con tarjeta de crédito o débito.

FD: ¿Y a nivel financiero?

SS: Tuvo mucha aceptación el lanzamiento del fondo de inversión por el cual, a partir de la decisión del usuario, se invierte el saldo de la billetera de MercadoPago, que rinde todos los días pero tiene disponibilidad inmediata. Es como una caja de ahorro, pero que paga interés, un producto en alianza con el Bind. Estamos yendo hacia asociaciones con los incumbentes, como con Mastercard. Ya 150.000 personas invirtieron sus fondos en MercadoPago; es el 20% de las cuentas comitentes que existen en el mercado. Eso, en un entorno en donde alrededor del 50% de la población está fuera del sistema financiero.

FD: ¿Por qué entrar al sector financiero y de pagos?

SS: Estamos en una región donde el 50% no tiene acceso a los servicios financieros básicos. El sistema financiero tradicional, con todos los méritos que tiene, en los últimos 50 años llegó al 50%. Entonces, como en el comercio electrónico, vimos una oportunidad, porque llegamos con la mirada de una empresa de tecnología, con ojos frescos, otros modelos mentales. Todo parte de preguntarse si se puede llegar a ese 50% con productos más fáciles de usar, más intuitivos y

de menor costo. Vamos aprendiendo en el camino, pero el común denominador es que la empresa apunta a la innovación, no tiene problema en ir probando, aprendiendo y corrigiendo. Tratamos de mirar los problemas con una cabeza de tecnología, buscando simplicidad, escalabilidad y menor costo.

FD: ¿Qué planes tienen acá?

SS: El punto de venta móvil, MercadoPoint, combinado con el código QR de la billetera virtual, van a seguir creciendo. Recién arrancamos. El dinero que se cobra va *linkeado* a la cuenta de MercadoPago, que a su vez está *linkeada* a una Mastercard, que sirve para ir a un cajero y sacar dinero de la cuenta o pagar. También lanzamos créditos a vendedores y al consumo: dimos más de 15.000 préstamos a 10.000 vendedores por \$ 1600 millones con muy buenas tasas de repetición. El 70% de los vendedores a los cuales les damos créditos son gente que en el sistema tradicional no tendría acceso. Y en préstamos de consumo recién empezamos.

FD: ¿Ve que sigue el momento de cooperación entre bancos y *fintechs*?

SS: Es natural esta etapa. Cuando venís operando de una cierta manera y viene alguien a hacer una disrupción y pensar distinto, genera zozobra. Pasó en *retail*, en logística y ahora en servicios financieros. Hablemos en tres o cinco años, cuando servicios como el de MercadoPago empiecen a poner en el mercado a alguien que no tenía acceso a servicios financieros, con historial de crédito. Para nosotros es más fácil ir al 50% de la población que no está bancarizada. Lo que pasa siempre es que los primeros que prueban estos servicios son los que están en el sistema, pero subatendidos. Entonces es natural que al principio haya un poco de sobreposición. Pero la oportunidad grande está en el 50% de la población que no tiene acceso. Con los años, el servicio financiero tradicional se va a *aggiornar* y va a innovar mucho más de lo que hacía en el pasado.

FD: ¿Cuál es la estrategia en logística?

SS: Nos comprometimos hace ya casi 18 meses a armar el primer Centro de Fulfillment de la Argentina, copiando el modelo que ya tenemos en Brasil y México, en el Mercado Central. Tenemos un compromiso con Plaza Logística de 60.000 m² y estamos inaugurando los primeros 35.000 m² dentro de poco. En los seis años que lleva MercadoEnvíos, nos apalancamos mucho en la infraestructura existente, lo que nos permitió llegar a que más del 65% de lo que vendemos en la región se envíe por ahí. Una vez que tenés esa penetración, la siguiente prioridad es reducir los tiempos de entrega. Ahí es cuando hay que complementar la red con otros nodos, lo que nos llevó a repensar la red de distribución con los jugadores que

hay, pero cómo podemos complementarla. El objetivo final siempre es reducir el tiempo de entrega: en México, Chile o Colombia, casi el 80% de lo que vendemos se entrega en menos de 48 horas. En Brasil y la Argentina estamos un poco más atrasados.

FD: ¿Y cómo se logra eso?

SS: Por un lado, con el centro, donde nuestros mejores vendedores nos dejan la mercadería de los productos que más rotan, lo que reduce el tiempo de preparación de la orden. Con la escala, esa eficiencia mejora cada vez más. Lo otro, que en la Argentina en particular funciona muy bien, es tener estaciones de *cross docking*: hay una fuerza de logística que va a buscar los paquetes a los vendedores; con el sistema tradicional, esa parte la hace el *courier*, entonces entra a su red. Con *cross docking*, en esa primera milla puedo elegir al operador que vaya a buscarlo, lo trae a la estación y ahí, teniendo todas las rutas de entrada de todos los vendedores, preparo y tengo la última milla distribuida de manera distinta. Tengo mayor control y puedo elegir quién hace la primera y la última milla, con una estación en el medio que eficientiza.

FD: ¿Es un problema todavía la última milla? ¿Analizan hacerlo ustedes de forma directa?

SS: Hay muchas oportunidades no sólo en la última milla, sino también en la primera y la del medio. En la última sí hay mucha actividad en el mercado, pero es una parte del proceso. Todavía tenemos para aprender. Aprendimos mucho en los últimos seis años, porque trabajamos con los mejores del mercado, pero nos gusta ir paso a paso. No se pueden acortar caminos. Tenemos un modelo híbrido por el cual nosotros hacemos algunas cosas y aprovechamos lo que hay que funciona muy bien.

FD: ¿Cuál es la agenda para este año en comercio electrónico?

SS: Todavía hay una oportunidad de crecimiento enorme. En la Argentina crece al 50%, pero representa el 3,5 % de las ventas minoristas. En Brasil, es entre 4 y 4,5%. Pero en mercados maduros, como los Estados Unidos, donde es el 12%, sigue creciendo al 1% anual. En China es el 22%; en Corea del Sur, el 25; y en el Reino Unido, el 16. Pero en ninguno se frenó. El usuario se va a seguir volcando por tres razones muy básicas, porque esto no deja de ser *retail*: variedad de productos, transparencia de precios y conveniencia. La gente tiene cada vez menos tiempo y cuida más el bolsillo. Todas las categorías *core* crecen (como electrónica de consumo, hogar y muebles), pero también se sumaron otras, como *Health & Beauty*. Y empezamos a meternos en algunas nuevas que pide el consumidor, que van a tomar más tiempo porque son más difíciles, como productos de supermercado. Es algo que empezamos a trabajar, aunque nos va a tomar tres o cinco años de desarrollar.

FD: ¿Cómo los afectó la aplicación de las retenciones a las exportaciones de servicios?

SS: Lo dijo el propio presidente Macri: las retenciones no son buenas para nadie. Pero hay que ponerle el hombro a la situación. Lo haremos. Es un impuesto importante para todas las industrias. La lástima es porque los incentivos que se le dieron a la industria del *software* en la Argentina en los últimos 12 años fueron uno de los principales casos de éxito -si no el mayor- de promoción industrial que vi en las últimas décadas. Es un trabajo realmente calificado que podría estar en cualquier lugar del mundo, es talento que se queda acá, es exportación de servicios de alto valor agregado. En ese sentido, le pega y no está bueno. Pero hay que ponerlo en el contexto de que todos le estamos poniendo el pecho para que el país salga adelante y es lo que corresponde hacer.

FD: ¿Cuáles pueden ser las consecuencias si se mantiene durante mucho tiempo?

SS: Lo que tiene de “malo” es que estos roles son muy movibles. Nosotros no lo haríamos, porque tenemos otro anclaje con el país, pero otra compañía podría hacerlo, porque hay talento en otros lados. Es un problema a mediano plazo. Partimos de la base de que es un impuesto temporal, tanto para esta industria como para el resto. La Argentina necesita tener una industria exportadora fuerte y cualquier desincentivo no ayuda. Nosotros nos hemos acomodado porque lo hacemos siempre frente a la realidad del país y seguimos creyendo en el potencial, invirtiendo a largo plazo en desarrollo humano, infraestructura y los negocios de acá. Es la mentalidad optimista del emprendedor. El emprendedorismo como sector le aportó mucho al país en los últimos años y puede seguir haciéndolo, en todas las industrias.

FD: ¿Qué variables macro miran por su impacto en el negocio?

SS: Esta industria no mira tanto las variables tradicionales de la macroeconomía. La aguja de lo digital lo mueve, primero, la infraestructura tecnológica y cómo mejora, tanto en calidad como acceso a Internet, sea por banda ancha o móvil: ya, el 80% del tráfico y el 65% del volumen viene de *mobile*. Entonces, es la calidad del servicio combinado con el costo, que en los últimos años la región mejoró en ambas variables. Una vez que tenés el acceso a Internet, es trabajar sobre la confianza, por ejemplo a través del medio de pago. Y el tercer pilar es el desarrollo logístico. Este año, en agosto, cumplimos 20 años, pero se siente como si estuviéramos en el día cero. Cuando mirás el potencial de cada uno de los negocios, es mucho mayor lo que ves de cara a los próximos 20 años que lo que podías imaginarte hace 20 años.