



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

ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

El rol de la satisfacción del cliente durante el 2019
Estudio de caso: Walmart Argentina

AUTOR: MARÍA NIEVES BOLLERO

DIRECTOR: LAURA SCARDAMAGLIA Y CECILIA MALOSETI

DICIEMBRE 2020



Agradecimientos

A Cecilia, mi mamá, por incentivar me constantemente a convertirme en mejor persona y profesional. A Laura y Cecilia, mis tutoras, por su tiempo y paciencia. Y a todos aquellos quienes de alguna u otra forma me acompañaron y ayudaron en este proceso.

Resumen ejecutivo

Los clientes que tienen una buena experiencia de compra (promotores), vuelven más seguido y gastan más que aquellos que tienen una mala experiencia de compra (detractores). Dicho esto, en la presente investigación se plantearán las siguientes interrogantes: ¿cuál es la variación en cuanto a frecuencia de compra y ticket promedio entre clientes promotores y detractores en Walmart? ¿de qué manera impacta en la situación actual de la compañía? ¿qué estrategias se pueden implementar para satisfacer a los detractores y convertirlos en promotores?

Para ello, el método de investigación que se utilizará es de tipo descriptivo. Se mostrarán las variables de satisfacción utilizadas por Walmart, su evolución y el impacto que genera en las ganancias de la compañía. Se expondrá el análisis de las variables por sí mismas y, además, se realizará una correlación con otras variables claves de performance de la compañía, como la venta. También se utilizarán fuentes secundarias como lo son estudios realizados por el área de Customer Insights de la compañía.

Palabras clave: satisfacción del cliente, control de la satisfacción, comportamiento del consumidor, clientes promotores, clientes detractores, Net Promoter Score (NPS), Overall Satisfaction (OSAT), Clean, Fast and Friendly (CFF) o Limpio, Amigable y Rápido (LAR).



Índice

1. Introducción	5
1.1. Justificación	5
1.2. Planteamiento del tema	7
1.3. Objetivos	7
1.3.1. Objetivo general	7
1.3.2. Objetivos específicos	7
2. Marco referencial para el abordaje conceptual	8
2.1. El alcance del marketing. Conceptos fundamentales	8
2.1.1. ¿Qué es el marketing?	8
2.1.2. Intercambio y transacciones	9
2.1.3. Orientación de las empresas hacia el mercado	9
2.1.4. Principales conceptos, tendencias y funciones del marketing	10
2.2. Creación de valor, lealtad y satisfacción del cliente	12
2.2.1. Valor percibido por el cliente	13
2.2.2. Satisfacción total del cliente	16
2.2.3. Control de la satisfacción	16
2.3. Comportamiento del consumidor	22
2.3.1. ¿Por qué estudiar el comportamiento del consumidor?	22
2.3.2. Condicionantes del comportamiento del consumidor	22
3. Presentación del caso	25
3.1. Dimensión contextual	25
3.2. Dimensión mercado	26
3.3. Dimensión consumidor o cliente	28
3.4. Dimensión competencia	29
3.5. Dimensión organizacional	32
4. Trabajo de campo	37
5. Análisis del caso	41
5.1. Contexto y comportamiento de los clientes	41
5.2. Importancia de la satisfacción de los clientes en épocas de crisis	43



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



5.3. Satisfacción del cliente en Walmart Argentina.....	43
5.4. Relación entre satisfacción del cliente y venta	46
6. Consideraciones finales o conclusiones	47
7. Referencias bibliográficas.....	49
8. Anexos	53



1. Introducción

1.1. Justificación

Una economía que no reactiva en un escenario de inflación y con la pérdida de poder adquisitivo generan una sensación de empobrecimiento. Frente a este contexto hostil el consumidor despliega todas sus posibilidades para intentar sostenerse. El significado de las compras perdió su componente deseante: consumir implica esfuerzo. Esto se refleja en la intensificación de las distintas estrategias que los consumidores utilizan al momento de hacer las compras cotidianas: marcas más económicas o segundas marcas, envases o packs más chicos, compras en varios lugares diferentes, compras en cuotas, entre otras.

En dicho contexto, los mayoristas fueron incrementando sus visitas habituales a lo largo de los años y, por el contrario, los hiper/supermercados vienen con tendencias negativas. Incluso los autoservicios y almacenes toman un mayor protagonismo. Por su parte, el formato de cercanía también muestra tendencias positivas.

Al igual que el resto del mercado, la situación actual de Walmart es de detracción versus el mismo periodo del año anterior (diciembre 2018): pierde 3,4 puntos en cuanto a penetración de hogares, cae un 5% en frecuencia de compra y el ticket promedio de compra crece por debajo de la inflación estimada (48% vs 55%).

Presente en 28 países con más de 11500 tiendas, Walmart es la compañía minorista más grande del mundo. Abrió su primera tienda en Argentina en la localidad de Avellaneda, Provincia de Buenos Aires, en el año 1995. En la actualidad cuenta con 91 sucursales distribuidas en diferentes provincias del país, siendo uno de los principales empleadores privados, con más de 10800 asociados. Los cuatro pilares bajo los que funciona son los siguientes: servicio al cliente, respeto por el individuo, búsqueda de la excelencia e integridad. Por otra parte, ayudar a la gente a



que ahorre dinero para vivir mejor es su misión, en tanto que ser la compañía minorista más grande del país es su visión.

En la actualidad, las compañías en general, y el retail en particular, están atravesando por un momento de transformación cultural: necesitan del cliente más de lo que el propio cliente necesita de ellas. Están ante una crisis de confianza. No se cree en la palabra oficial de las marcas, organizaciones y sus voceros (incluidos los medios); de todas las formas de publicidad (incluida la online), la más confiable es “recomendación de la gente que conozco” (Nielsen, 2015), en tanto que el actor social más creíble se llama “alguien que se parece a mí” (Edelman, 2019). Lo anterior, sumado a que este actor tiene una voz amplificada como nunca antes gracias a las nuevas formas de comunicación, lleva a las empresas a centrar su estrategia en la experiencia del cliente.

La mirada tradicional establecía el proceso de creación de valor como algo que sucede dentro de la empresa, el paradigma estaba dado en el valor de intercambio: uno lo produce (la empresa) y el otro lo adquiere (el cliente). Hoy se está frente a un nuevo paradigma: el valor en el uso, cada experiencia deberá ser única y personalizada.

Ahora bien, experiencia de cliente es cómo los clientes perciben sus interacciones con la empresa. No es algo blando. No es sólo atención al cliente ni usabilidad. Es lo que el cliente siente y sintió, es la sensación que recordará. Tiene también un impacto directo en las ganancias: genera lealtad, rentabilidad y recomendación.

Las experiencias y la innovación para generar valor adicional al cliente son la clave para poder salir adelante en época de crisis. El objetivo está en mantener a los clientes satisfechos y poder monitorear su comportamiento para entender cuáles son las fortalezas y debilidades de una marca, y poder generar planes de acción que mejoren los resultados.



Como profesional de marketing en la industria del retail, resulta interesante poder profundizar y tratar temas novedosos como lo son hoy en día para la compañía los estudios acerca de la satisfacción de sus clientes.

1.2. Planteamiento del tema

Cuando se trata a la experiencia de clientes como disciplina de negocios, esta tiene un impacto directo en las ganancias de una compañía. Los clientes que tienen una buena experiencia de compra (promotores), vuelven más seguido y gastan más que aquellos que tienen una mala experiencia de compra (detractores). Dicho esto, se pueden plantear las siguientes interrogantes: ¿cuál es la variación en cuanto a frecuencia de compra y ticket promedio entre clientes promotores y detractores en Walmart? ¿de qué manera impacta en la situación actual de la compañía? ¿qué estrategias se pueden implementar para satisfacer a los detractores y convertirlos en promotores?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

- Entender de qué manera la satisfacción de los clientes impacta en las ganancias de la compañía.

1.3.2. Objetivos específicos

- Relatar detalladamente lo que implica la satisfacción de los clientes y el rol que tiene dentro de la estrategia de marketing de una compañía.
- Contextualizar la actualidad de Walmart Argentina y explicar cómo trabaja internamente la satisfacción de los clientes.
- Analizar las diferencias que existen entre clientes detractores y promotores de Walmart.
- Proponer estrategias para satisfacer a los clientes detractores y convertirlos en promotores.



2. Marco referencial para el abordaje conceptual

El marco teórico constará de tres partes. En la primera se definirán los conceptos básicos del marketing que sirven de base para todas las estrategias y acciones llevadas a cabo dentro de una compañía u organización. Se desarrollarán los diversos enfoques del marketing, el alcance del mismo y cómo se definen los principales conceptos que lo componen.

En la segunda parte se hará referencia a la creación de valor y la satisfacción de los clientes. Se definirá el concepto de valor para el cliente y cómo éste es percibido por ellos; el concepto de satisfacción y todas las implicancias que tiene mantener a los clientes contentos, como así también, las desventajas de tener clientes insatisfechos.

Finalmente, en la tercera parte, se desarrollará el tema del comportamiento del consumidor. Se mostrará por qué es importante entender al consumidor y sus necesidades, cuáles son las condiciones y factores que influyen en el proceso de decisión de compra.

2.1. El alcance del marketing. Conceptos fundamentales.

2.1.1. ¿Qué es el marketing?

La American Marketing Association (AMA) define al marketing como “una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores” (American Marketing Association, 2004). A su vez, Kotler afirma que el marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad de forma rentable. También hace referencia a la dirección de marketing como “el arte y la ciencia de seleccionar los mercados meta y lograr conquistar, mantener e incrementar el número de clientes mediante la generación, comunicación y entrega de un mayor valor para el cliente” (Kotler & Keller, 2012, p. 6). Desde el punto de vista de las empresas, el marketing siempre fue definido como “el arte de vender productos”, pero la realidad es que es mucho más que eso y Peter Drucker lo explica de la siguiente manera:



Cabe suponer que siempre será necesario vender. Sin embargo, el propósito del marketing es lograr que la venta sea algo superfluo. El objetivo del Marketing es conocer y entender tan bien al consumidor que los productos o servicios se ajusten perfectamente a sus necesidades y se vendan solos. En una situación ideal, el marketing haría que los consumidores estuviesen dispuestos a comprar, y entonces sólo habría que hacerles llegar los productos o servicios (Drucker, 1973, pp. 64-65).

2.1.2. Intercambio y transacciones

Kotler afirma que el intercambio es el concepto central del marketing y lo define como “todo proceso que consiste en conseguir de otro el producto que uno desea, ofreciendo algo a cambio”. El éxito del intercambio va a depender de que todas las partes que están involucradas logren ponerse de acuerdo en las condiciones que los dejarán en una situación mejor o similar a la que estaban anteriormente. Se dice que los intercambios son procesos de generación de valor ya que conducen a una situación mejor a la que prevalecía antes de realizar el intercambio (Kotler & Keller, 2012, p. 6). Cuando hay dos partes que negocian intentando obtener condiciones beneficiosas para ambas, están participando de un proceso de intercambio. Si esta negociación llega a un acuerdo, entonces tiene lugar una transacción. Una transacción es un canje de valores entre dos o más partes, siendo el dinero el valor más utilizado para la realización de estas transacciones. Para conseguir intercambios rentables, los especialistas en marketing estudian lo que cada parte espera de la transacción para asegurarse que aquello que las empresas tienen para ofrecer pueda ir de la mano y satisfacer aquello que están buscando los clientes, logrando así el beneficio mutuo (Kotler & Keller, 2012, p. 6).

2.1.3. Orientación de las empresas hacia el mercado

La asignación de valores a los intereses de los clientes, de la organización y de la comunidad puede resultar conflictiva con mucha frecuencia. Es por este motivo que las empresas eligen un



enfoque competitivo en el que se van a basar al momento de definir la estrategia de Marketing (Kotler & Keller, 2012):

- El enfoque de producción: se centran los esfuerzos en conseguir una gran eficiencia productiva, costos bajos y distribución masiva.
- El enfoque de producto: se centran los esfuerzos en fabricar productos de alta calidad y características innovadoras y en mejorarlos continuamente.
- El enfoque de ventas: se centran los esfuerzos en la promoción y ventas. El objetivo es vender todo lo que se produce en lugar de producir lo que demanda el mercado.
- El enfoque de marketing: se centran los esfuerzos en ser más eficaces que la competencia y comunicar un mayor valor. La filosofía centrada en el consumidor consiste en “detectar y responder”.
- El enfoque de marketing holístico: busca reconciliar y reconocer la complejidad y el alcance de todas las actividades de marketing.

2.1.4. Principales conceptos, tendencias y funciones del marketing

2.1.4.1. Necesidades, deseos y demandas

La clave de todo departamento de marketing es entender las necesidades, los deseos y las demandas de su mercado objetivo. Las necesidades hacen referencia a los requerimientos básicos del ser humano, como puede ser los alimentos, el aire y el agua. Cuando estas necesidades son dirigidas hacia un objeto para satisfacerlas, se convierten en deseos. Teniendo en cuenta este concepto, se puede definir a la demanda como el deseo de productos específicos que se encuentra respaldado por una capacidad de pagos. (Kotler & Keller, 2012) No siempre resulta fácil entender las necesidades de los clientes y esto se debe a que los consumidores no son plenamente conscientes de todas las necesidades que tienen o no son capaces de expresarlo. Para entender mejor este aspecto, Kotler menciona cinco tipos de necesidades y las explica con un ejemplo de un cliente que quiere comprar un auto económico (Kotler & Keller, 2012):

- Necesidades declaradas (el cliente quiere un auto económico)



- Necesidades reales (el cliente quiere un auto cuyo costo operativo, no cuyo precio de compra, sea reducido)
- Necesidades no declaradas (el cliente espera un buen servicio por parte del vendedor)
- Necesidades de deleite (al cliente le gustaría que el vendedor incluyera un sistema de navegación a bordo)
- Necesidades secretas (el cliente desea que sus amigos lo consideren un comprador inteligente)

2.1.4.2. Ofertas y marcas

Las empresas buscan satisfacer las necesidades de los consumidores ofreciéndoles una propuesta de valor: ofrecen un conjunto de ventajas para satisfacer las necesidades. Kotler afirma así que la propuesta de valor intangible se materializa en una oferta que puede ser una combinación de servicios, información, productos y experiencias. Una marca es la oferta de una fuente conocida, que despierta numerosas asociaciones en la mente de los consumidores, conocidas como imagen de marca. Todas las empresas buscan tener una imagen de marca que sea sólida, favorable y exclusiva.

2.1.4.3. Valor y satisfacción

Una oferta va a tener éxito si promete valor y satisfacción a su potencial cliente. El comprador elige entre las diferentes ofertas en función del valor que percibe en cada una de ellas. El valor refleja los costos y beneficios, tanto intangibles como tangibles, que el consumidor perciba a partir de la oferta. Es así como se puede concebir al valor como una combinación entre calidad, servicio y precio¹. Tanto la calidad como el servicio hacen aumentar el valor mientras que el precio lo hace disminuir. Sin embargo, es importante recordar que existen otros factores que pueden ser determinantes en la generación del valor (Kotler & Keller, 2012). La satisfacción refleja los juicios

¹ CSP: calidad - servicio – precio, combinación conocida como “tríada de valor del consumidor”.



comparativos que una persona puede realizar, a partir de los resultados que obtiene de un producto con relación a las expectativas que tenía del mismo. Cuando los resultados no están a la altura de las expectativas del cliente, este queda insatisfecho o decepcionado. Si los resultados están a la altura de las expectativas el cliente quedará satisfecho, pero cuando las expectativas son superadas por el resultado, el cliente queda muy satisfecho o encantado (Kotler & Keller, 2012).

2.2. Creación de valor, lealtad y satisfacción del cliente

Philip Kotler y Kevin Keller sostienen que actualmente las empresas se enfrentan a una competencia más dura que nunca y que, dejando atrás la postura del marketing basado en productos y ventas para pasar a asumir una filosofía de marketing holístico, tienen la oportunidad de poder diferenciarse y tener un mejor desempeño que la competencia, ya que la base para una cultura de marketing bien concebida es cultivar una relación sólida con los clientes. Es por esto que sostiene que el secreto para captar nuevos clientes y para tener una performance mejor que la de la competencia es satisfacer mejor que nadie las expectativas del cliente (Kotler & Keller, 2014).

Como bien es sabido, desarrollar clientes leales es una de las metas principales de cualquier compañía. Como afirman Don Peppers y Martha Rogers:

El único valor que la empresa es capaz de generar es aquel que se deriva de los clientes, tanto de los que tiene ahora como de los que tendrá en el futuro. El éxito comercial depende de captar, mantener y aumentar el número de clientes de la empresa. Estos constituyen la única razón para construir una fábrica, contratar empleados, programar juntas, instalar redes de fibra óptica e involucrarse en cualquier actividad empresarial. Sin clientes no hay negocio. (Rogers & Peppers, 2005)



Muchas organizaciones consideran que, al tener al cliente como único centro de ganancias, el enfoque organizacional tradicional (aquel en el cual en la cima de la pirámide se encuentra la alta dirección, en su centro la gerencia y en la base los clientes) es obsoleto. Es así que empresas exitosas en Marketing decidieron invertir la pirámide en cuestión poniendo al cliente en la cima de la pirámide, seguido en nivel de importancia por los empleados de primera línea, que son aquellos que conocen y atienden a los clientes, seguidos luego de la gerencia media -que apoyan a los empleados de la primera línea para que puedan atender correctamente a los clientes- y, finalmente, en la base de la pirámide, a la alta dirección, siendo ellos los responsables de contratar a los profesionales para que ocupen la gerencia media y apoyarlos. En una versión más completa aún, Kotler y Keller añaden a esta pirámide invertida a los clientes a los lados de esta, ya que consideran que todos los niveles de la compañía tienen que comprometerse a conocerlos, atenderlos y satisfacerlos (Kotler & Keller, 2014).

2.2.1. Valor percibido por el cliente

Siguiendo con las evoluciones que fue habiendo en el rol del Marketing, las empresas más innovadoras están centrando sus esfuerzos brindando a los clientes información abierta, honesta y completa para luego poder buscar mejores productos para ellos. Lo que buscan con esto es poder defender los intereses de los clientes ya que al hacerlo estos le corresponderán con su confianza, lealtad y compras, tanto en el presente como en el futuro. Y cuando una persona confía en una marca o en una compañía, usualmente lo comenta con otros, lo que ayuda a reducir el costo de adquisición de nuevos clientes. (Urban, 2004).

Las nuevas tecnologías facilitaron el acceso a grandes fuentes de información, que los clientes lo aprovecharon para convertirse en compradores más inteligentes. Y lo que estas nuevas tecnologías digitales facilitan es la comunicación y el intercambio entre los clientes. Por ende, se podría decir que Internet es un gran facilitador del poder del cliente. Las personas pueden usar distintas herramientas para buscar la veracidad de los reclamos de una compañía e incluso buscar



alternativas superiores a los competidores, dándole a los clientes la posibilidad de tomar sus propias decisiones basados en la información que tienen (Urban, 2004).

Ahora, ¿qué factores toman en cuenta los clientes al momento de hacer sus elecciones? La respuesta es que el cliente tiende a maximizar el valor dentro de sus límites de costo de búsqueda, movilidad e ingresos limitados. Lo que los compradores hacen es calcular cuál es la opción que creen que les ofrece el mayor valor percibido y actuarán en consecuencia tal. Que una oferta esté a la altura de las expectativas del cliente afecta a su satisfacción y tiene un impacto sobre la probabilidad de recompra (Kotler & Keller, 2014).

El valor percibido por el cliente (CVP) es la diferencia entre la evaluación que el cliente hace respecto de todos los beneficios y todos los costos inherentes a un producto. El beneficio total para el cliente es el valor monetario percibido del conjunto de beneficios económicos, funcionales y psicológicos que los consumidores esperan recibir de una determinada oferta de mercado, como resultado del producto, el servicio, las personas involucradas en la transacción y la imagen. El costo total para el cliente es el conjunto de costos en que incurren los clientes al evaluar, obtener, usar y finalmente deshacerse de una oferta de mercado determinada. Incluye costos monetarios, de tiempo, de energía y psicológicos (Kotler & Keller, 2014).

Es por esto por lo que los especialistas en marketing suelen llevar a cabo un análisis de valor para el cliente, cuyos pasos son (Kotler & Keller, 2014):

- 1. Identificar los atributos y beneficios que valoran los clientes:** en esta etapa se busca entender cuáles son los atributos, beneficios y niveles de desempeño que los clientes buscan al elegir un producto y/o proveedor. Es importante que estos atributos se definan de una manera amplia para que puedan cubrir todos los aspectos que influyen en la decisión de un cliente.



2. Evaluar la importancia cuantitativa de los diferentes atributos y beneficios: se pide a los clientes que califiquen la importancia de diferentes atributos y beneficios. Si las calificaciones difieren demasiado, el especialista en marketing deberá agruparlos en distintos segmentos.

3. Evaluar el desempeño de la empresa y de sus competidores en cada uno de los diferentes atributos mencionados por el cliente y en función de la importancia concedida: los clientes describen cómo perciben el desempeño de la empresa y de los competidores respecto de cada atributo y beneficio.

4. Examinar cómo califican los clientes de un segmento específico el desempeño de la empresa en comparación con su principal competidor para un atributo o beneficio individual: si la oferta de la empresa excede la oferta del competidor en todos los atributos y beneficios importantes, podrá cobrar un precio más alto o cobrar el mismo precio y obtener mayor cuota de mercado.

5. Supervisar la evolución del valor percibido a lo largo del tiempo: la empresa debe actualizar cada cierto tiempo sus estudios de valor para el cliente y sus evaluaciones de la posición de sus competidores, a medida que la economía, la tecnología y otras condiciones lo modifican.

Los clientes muestran diferentes niveles de lealtad a las marcas, productos, empresas y tiendas específicas. Oliver define entonces a la lealtad como un verdadero compromiso de recompra o como la tendencia a seguir siendo cliente habitual de una marca en el futuro, a pesar de los factores situacionales y de los esfuerzos de marketing que potencialmente pudieran causar cambios en el comportamiento. (Oliver, 1999)

La propuesta de valor es una promesa de aquello que los clientes pueden esperar recibir de la oferta de la empresa y su relación con el proveedor. Que esta promesa se cumpla o no, va a depender de que la compañía pueda administrar sus sistemas de entrega de valor, que incluye todas



las experiencias que el cliente tendrá entre la búsqueda de la oferta y la compra del producto o servicio (Kotler & Keller, 2014).

2.2.2. Satisfacción total del cliente

Generalmente, se define a la satisfacción como “el conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comparar el valor percibido en el uso de un producto o servicio contra las expectativas que se tenían”. Si el resultado es más pobre que las expectativas, podemos afirmar que el cliente quedó insatisfecho, si el resultado es igual a las expectativas se puede decir que el cliente estará satisfecho y cuando el resultado supere a las expectativas, el cliente estará muy satisfecho o complacido. Las evaluaciones que los clientes realicen sobre los resultados del producto o de la interacción dependen de muchos factores, en especial de la relación de lealtad que mantienen con la marca. Por aquellas marcas por las cuales ya tienen sentimientos positivos, los consumidores suelen desarrollar percepciones más favorables (Kotler & Keller, 2014).

Las expectativas se producen a partir de experiencias de compra previas, consejos de familiares, amigos y colegas y la información y promesas de las empresas y sus competidores. Si las empresas elevan mucho las expectativas, es muy probable que el cliente termine su experiencia decepcionado. Pero esto no implica que cuanto más bajas sean las expectativas que quiere generar la empresa, más clientes satisfechos ya que, si las expectativas que se establecen son demasiado bajas, no atraerán suficientes compradores (Kotler & Keller, 2014).

2.2.3. Control de la satisfacción

Para poder modificar la operatoria y las estrategias de marketing con las que trabajan, muchas empresas evalúan constantemente los niveles de satisfacción de sus clientes y tratan así de poder identificar los factores que contribuyen a la misma, ya que la satisfacción es un factor clave



para poder retener a los clientes. Esto es importante ya que un cliente satisfecho suele ser más perdurable en el tiempo, compra con mayor frecuencia, es más propenso a comprar más cuando la empresa introduce nuevos productos o mejoras en los mismos, habla bien a otros sobre la empresa, presta menos atención a las ofertas de la competencia, es menos sensible al precio y ofrece ideas para que la marca pueda innovar. Además de todos estos puntos a favor, cuesta menos y resulta más fácil atender a un cliente satisfecho y asiduo de la marca que a uno nuevo, ya que las transacciones que el mismo realiza tienden a ser cada vez más rutinarias (Kotler & Keller, 2014).

Si midiéramos la satisfacción en una escala del uno al cinco, podríamos indicar que es muy probable que aquellos que se encuentran en una escala muy baja (nivel uno) abandonen la empresa e incluso hablen mal de ella. Si la satisfacción se encuentra en la escala entre los niveles dos y cuatro, los clientes están satisfechos, pero ante una mejor oferta es más fácil que cambien de opción. Ahora, aquellos clientes cuyo nivel de satisfacción se encuentra en la escala del cinco, es muy probable que vuelvan a comprar e incluso que recomienden la marca o el servicio a sus conocidos, realizando así una buena publicidad boca a boca (Kotler & Keller, 2014).

Sin embargo, es importante que las empresas tengan en mente y reconozcan que la forma en que los clientes definen un buen desempeño es variable. Por ejemplo, la “entrega satisfactoria” podría ser una entrega anticipada, una entrega a tiempo o mismo una entrega de un pedido completo y correcto, por lo que podría haber dos clientes distintos que afirmen que están “altamente satisfechos” por razones diferentes. Quizás uno de estos clientes sea más fácil de satisfacer habitualmente y el otro una persona más difícil de complacer en general pero que en esa oportunidad se declaró satisfecho (Kotler & Keller, 2014).

Existen distintas maneras de medir y de seguir dentro de la empresa la satisfacción de los clientes. Las encuestas periódicas pueden registrar directamente la satisfacción del cliente, además de incluir preguntas adicionales para medir la intención de recompra y la probabilidad de que el encuestado quiera recomendar la empresa a sus conocidos. Por otro lado, las empresas no deben



medir solamente la satisfacción de sus clientes con la marca, sino que también deben evaluar el desempeño que tienen sus competidores. Una de las maneras de lograr esta medición es vigilar su tasa de pérdida de clientes, contactando a aquellos a quienes tienen identificados como clientes que dejaron de comprar pudiendo entender así la razón por la cual cambiaron de proveedor (Kotler & Keller, 2014).

Frederick Reichheld, autor del libro *Loyalty Rules!*, define a la lealtad como la buena disposición de alguien para hacer una inversión o un sacrificio personal para fortalecer una relación. Para un cliente, esto podría referirse a mantenerse con un proveedor que lo trata bien y que le da el valor que merece en el largo plazo a pesar de que el proveedor no ofrezca la mejor oferta en precio en una transacción en particular. La lealtad no necesariamente es la repetición de compras en el tiempo, ya que esto puede deberse también a otros motivos tales como la inercia, la indiferencia o las barreras de salida impuestas por la compañía. Al contrario, un cliente leal no necesariamente realiza compras frecuentes ya que la necesidad de productos o servicios puede ser reducida (Reichheld, 2003).

Se puede decir que la lealtad afecta también a la rentabilidad. Por un lado, la decisión de un cliente de mantenerse con un producto o servicio suele reducir el costo de adquisición de nuevos clientes. Por el otro, un cliente leal puede traducir esta lealtad en un desembolso mayor en cada compra, tendiendo a comprar más conforme pasa el tiempo, crecen sus ingresos o mismo destinando un mayor porcentaje del “share of wallet”² en una compañía en la cual se sienten a gusto (Reichheld, 2003).

Un cliente leal va a hablar de la marca a sus conocidos, a sus familiares, a sus amigos o a sus compañeros de trabajo. De hecho, la recomendación es uno de los mejores indicadores de lealtad porque implica un sacrificio del cliente realizando la recomendación. Cuando los clientes

² Indicador que muestra el porcentaje de sus gastos que destina un cliente a una marca en particular.



actúan como referentes, hacen más que solamente indicar que recibieron un buen valor económico: ponen sus propias reputaciones en la mira y solamente arriesgarían sus reputaciones si son lo suficientemente leales. La tendencia de los clientes leales para atraer nuevos compradores beneficia al crecimiento de las empresas, sobre todo en empresas que ya se encuentran en un ciclo de madurez (Reichheld, 2003).

Analizando todos los puntos mencionados anteriormente, Reichheld llegó a la conclusión de que para medir todos estos aspectos bastaba solamente con una pregunta: “¿Qué tan probable es que recomiende nuestra empresa, producto o servicio a un amigo o colega?”. Esta pregunta se realiza utilizando una escala del cero al diez, siendo 10 “Extremadamente posible” la recomendación y cero “Para nada posible”. Teniendo en cuenta esta escala, se considera a aquellos que hayan elegido diez o nueve como promotores, ya que son aquellos con los niveles más altos de referencia. Aquellos que puntuaron entre ocho y siete son considerados clientes neutrales y se considera como detractores a todos los clientes que puntuaron con un seis o menos. Como resultado de esta pregunta se obtiene el Net Promoter Score (NPS) que es el resultado del porcentaje de promotores menos el porcentaje de detractores. El NPS ofrece así a la organización una manera de medir y gestionar la lealtad de los clientes (Reichheld, 2003).

Reichheld, después de muchos análisis e investigaciones, llegó a la conclusión de que una sola pregunta de las encuestas que se hacen a los clientes es útil para predecir el crecimiento de las ventas. Esta pregunta es aquella que hace referencia a la probabilidad que muestra un cliente de recomendar el producto o el servicio a otras personas. Reichheld afirma que, en la mayoría de las industrias en las que el porcentaje de clientes que estaban lo suficientemente entusiasmados como para referir la marca a un colega o amigo, estaban directamente correlacionados con la diferencia en las tasas de crecimiento contra los competidores (Reichheld, 2003).

Entre las empresas que Reichheld estudio, el NPS promedio era de 16% mientras que hay otras que tienen un excelente servicio de atención al cliente cuyo NPS ronda los 70 u 80 puntos.



Una vez que cualquier empresa calcule su NPS es importante que encuentre la manera de medir también el NPS de sus competidores, para tener un marco y tener valores contra los que compararse y establecer en qué posición se encuentra. Reichheld define a cada cliente detractor como una oportunidad perdida de agregar un cliente promotor al total de clientes (Reichheld, 2003).

Para aquellas empresas que están centradas en el cliente, la satisfacción de estos representa tanto un objetivo como una poderosa herramienta de Marketing. Hoy en día es muy importante que las empresas presten atención a los niveles de satisfacción de sus clientes debido a que, como se mencionó anteriormente, existe una fuerte presencia y un gran uso de Internet, constituyendo así un medio en el cual los clientes pueden difundir al resto de las personas sus comentarios, sugerencias, recomendaciones o inconvenientes ocurridos.

Aquellas empresas que logran tener un indicador de satisfacción alto se encargan de mostrarlo y compartirlo con el mercado objetivo como una forma de atraer nuevos consumidores (Kotler & Keller, 2014).

Retomando el punto de las quejas y de la importancia del boca en boca, numerosos estudios indican que solamente un 5% de los clientes que tuvieron algún inconveniente o se encuentran satisfechos realiza una queja mientras que, el otro 95% restante prefiere no realizar el esfuerzo de la queja o bien no sabe cómo hacerlo. De esta gran mayoría de clientes que no quedaron satisfechos luego de la experiencia de compra, un 91% afirma que no volvería a comprar en la empresa. Sin embargo, del 5% que efectúa su queja, entre el 54% y 70% volvería a hacer negocios con la empresa si esta resuelve de una manera adecuada el inconveniente que produjo la insatisfacción (Lee Resources Inc.).

Cuando el cliente siente que su problema fue resuelto bien y, además rápidamente, esas cifras crecen considerablemente llegando a ser casi un 95% el porcentaje de clientes que volverían a hacer negocios con la compañía. Aquellos clientes que sienten que su reclamo fue solucionado



de manera satisfactoria, compartirán su experiencia con aproximadamente cinco personas, pero aquellos que sienten que no tuvieron una respuesta acorde y quedaron insatisfechos, compartirán su mala experiencia con un promedio de once personas. Si cada una de estas personas a las que el cliente le contó su mala experiencia cuenta la misma a otras personas, el riesgo de quedar expuesto a una mala publicidad de boca en boca crece exponencialmente (Kotler & Keller, 2014).

Todos los clientes son distintos, perciben distinto y tienen expectativas diferentes, por lo que resulta prácticamente imposible desarrollar una estrategia que conforme y mantenga satisfechos a todos, por lo que siempre van a ocurrir errores. Lo que la compañía debe hacer es facilitar a los clientes la posibilidad de manifestar su insatisfacción y estos errores que ocurren. En vista de las consecuencias negativas que puede generar tener un cliente insatisfecho, es importante atender apropiadamente las experiencias negativas. Los procedimientos para tener en cuenta que pueden ayudar a recuperar las buenas intenciones de los clientes son los siguientes (Kotler & Keller, 2014):

1. Establecer un mecanismo que permita a los clientes dejar su queja las 24 horas del día y los 365 días del año (por teléfono, mail, página de internet, etc.)
2. Contactar al cliente que se quejó lo antes posible. Cuanto más tardemos en responder, más insatisfecho estará el cliente y mayor es el riesgo de enfrentarse a mala publicidad.
3. Aceptar la responsabilidad por los errores y no culpar al cliente.
4. Contratar personal empático para el servicio al cliente.
5. Resolver la queja con rapidez. Muchos clientes no buscan una recompensa a cambio de su queja, sino que se conforman con un gesto de la empresa de que es tenido en cuenta.

La satisfacción del cliente también va a depender de la calidad del producto o servicio brindado. Para poder entender esto, se toma la definición de calidad de la American Society for Quality: “la calidad es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer las necesidades implícitas o latentes”. Esta definición es



importante ya que está centrada en el cliente y permite decir que el vendedor entrega calidad cuando su producto o servicio cumple o excede las expectativas del cliente (Kotler & Keller, 2014).

2.3. Comportamiento del consumidor

2.3.1 ¿Por qué estudiar el comportamiento del consumidor?

Habiendo entendido la importancia de tener clientes satisfechos y de cumplir sus expectativas, también resulta importante (y es una cuestión clave para el Marketing) entender el comportamiento de las personas asociado a la toma de decisiones a lo largo del proceso de compra, buscando satisfacer sus necesidades. En primer lugar, hay que plantearse cuál es el objetivo de entender este comportamiento, y, como dice Diego Monferrer, de manera general las empresas buscan: identificar de manera más efectiva las necesidades actuales y futuras de sus clientes, mejorar la comunicación con ellos, obtener su confianza y asegurar la fidelidad y, por último, planificar de una manera más efectiva la acción comercial (Monferrer Tirado, 2013).

Por lo mencionado anteriormente es que se infiere que un estudio del comportamiento del consumidor tiene un beneficio mutuo en la relación de intercambio, ya que, para el cliente, entendiendo el comportamiento del consumidor, se le va a poder facilitar, orientar y hacer más satisfactoria la compra y para la empresa será beneficioso porque supone que se implementará una estrategia comercial más adaptada al consumidor, lo que producirá un aumento en la demanda.

2.3.2. Condicionantes del comportamiento del consumidor

El comportamiento de compra de los consumidores se origina a partir de ciertos estímulos externos que son gestionados de manera interna en función de las características del consumidor. Por eso es que Monferrer afirma que hay dos condicionantes del comportamiento del consumidor: externos e internos. En esta parte del trabajo se hará foco en los estímulos internos, pero es importante no dejar de mencionar que los estímulos externos están formados por los principales acontecimientos del macroentorno, como se puede observar en el cuadro siguiente:

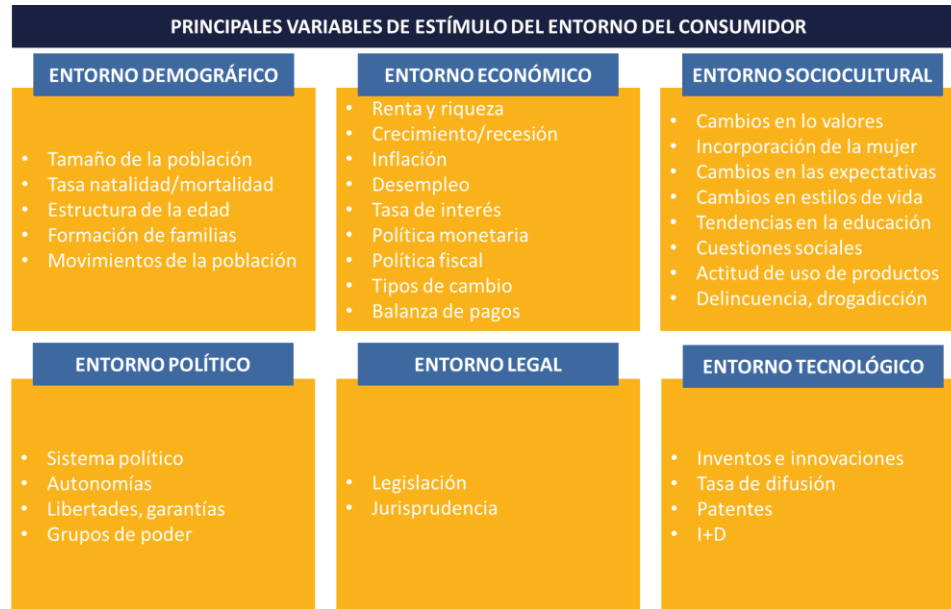


Figura 1. Principales variables de estímulo del entorno del consumidor. Monferrer Tirado, 2013.

2.3.2.1. Condicionantes internos del consumidor

Las decisiones de compra se ven influenciadas por factores que son propios del mundo del comprador y que pueden clasificarse en: culturales, sociales, personales y psicológicos.



Figura 2. Condicionantes internos del comportamiento del consumidor. Monferrer Tirado, 2013.



Resulta apropiado analizar algunos de los factores anteriormente mencionados. Dentro de los factores sociales, se encuentran los grupos que ejercen alta influencia en los compradores llamados grupos de referencia. Estos grupos son aquellos que tienen influencia directa o indirecta sobre las actitudes y comportamientos del consumidor. Dentro de los factores personales existen factores propios del perfil sociodemográfico o del perfil psicográfico del consumidor. El que resulta más influyente en este análisis es el de circunstancias económicas ya que, la situación económica de la persona, sus ingresos/ahorros y el poder de crédito es un factor fundamental al momento de la compra (Monferrer Tirado, 2013).

Siguiendo con los factores mencionado por Monferrer, llegamos a los factores psicológicos. La elección de compra de un individuo se va a ver influida por cuatro importantes factores:

- **Motivación:** las necesidades que tiene una persona pueden convertirse en motivación cuando llegan a un nivel suficiente de intensidad como para empujar a la persona a la acción. Descubrir los motivos que impulsan al consumidor es importante para poder mostrar a los segmentos motivados del mercado por qué su producto/marca puede satisfacer de una mejor manera sus necesidades (Monferrer Tirado, 2013).
- **Percepción:** aunque dos personas tengan las mismas motivaciones y estén en la misma situación, no quiere decir que vayan a actuar de la misma forma y esto se debe a que no tienen la misma percepción y cada uno interpreta la información de manera individual. Se entiende entonces a la percepción como “el proceso por el cual una persona selecciona organiza e interpreta información para conformar una imagen con significado en el mundo” (Monferrer Tirado, 2013).
- **Aprendizaje:** cada vez que una persona realiza una actividad, aprende. Y el aprendizaje supone cambios en el comportamiento de las personas que derivan de las experiencias vividas. Es por esto por lo que resulta fundamental que las empresas se aseguren que sus clientes tengan experiencias positivas cuando interactúen con ellos, ya que será clave para las repeticiones de compra como así también para la publicidad boca a boca que se realice a terceros (Monferrer Tirado, 2013).



- Creencias y actitudes: estas se adquieren mediante el aprendizaje. La creencia representa un pensamiento descriptivo acerca de algo mientras que la actitud es la tendencia de acción de la persona sobre ese algo. Estas son importantes para el marketing ya que ayudan a conformar la imagen de marca de un producto/marca en la mente del consumidor (Monferrer Tirado, 2013).

3. Presentación del caso

3.1. Dimensión contextual

La pandemia desatada por el coronavirus COVID-19 es uno de los mayores acontecimientos de nuestra época. En pocas semanas, el virus se extendió desde China a prácticamente todo el mundo, con una velocidad y tasa de contagio pocas veces vista en la historia, declarándose el 11 de marzo la pandemia mundial. En este contexto, Argentina enfrenta una situación compleja que podría aumentar las posibilidades de hacerla caer en default. A la caída del PBI, se le sumará sin dudas una fuerte ampliación del déficit primario, un aumento de la emisión monetaria y un ajuste al alza del tipo de cambio, un combo complejo para un país que ya estaba en crisis.

En marzo de este año, el INDEC publicó la estimación del PBI (Producto Bruto Interno) del 2019, donde se puede ver que el mismo sufrió una caída de 2,2% vs mismo periodo del año anterior. Esto se debe en medida a la caída en la actividad económica de varios sectores como, por ejemplo, la caída de un 7,8% del sector de comercios minoristas y mayoristas. En términos de inflación, en diciembre de 2019 fue de +3,7% vs el mes anterior, y de un +53,8% vs mismo periodo año anterior. Las estimaciones sugieren que la de este año será un 46% superior al año anterior. En cuanto al índice de salarios a diciembre de 2019, según datos del INDEC, se puede observar que el incremento porcentual de estos, tanto en el sector público como privado, fue de un 40,9%. Ahora bien, teniendo en cuenta que la inflación acumulada durante el 2019 fue de un 53,8%, se observa una clara pérdida del poder adquisitivo de los argentinos. Para el 2020 se proyecta que el



incremento salarial va a ser de un 37% a lo largo de todo el año. Por lo que, al igual que el 2019, habría un desfase entre la inflación y el aumento de salarios.

Este contexto de distanciamiento social representa un desafío para los supermercados en su canal físico: la limitación de personas en las tiendas, debido a una menor predisposición al traslado, restricciones de acceso, limitaciones de horarios, etc. Lo que entonces se convierte en una oportunidad para su canal online. Particularmente en Argentina, se destaca el crecimiento de este canal desde que se decretó la cuarentena el 20 de marzo, siendo mayor incluso que en países como Italia y España. Hasta antes de la pandemia, la venta de alimentos y bebidas por el canal electrónico representaba apenas el 2% del total supermercados en el primer trimestre del año. El incremento en abril fue tan exponencial que esas ventas se incrementaron 10 puntos porcentuales y hoy internet representa el 12% del total de la facturación de los supermercados. Al principio, los usuarios se volcaron a adquirir de manera masiva alimentos y artículos de limpieza e higiene personal. Pero luego, hubo un incremento en la compra de computadoras y otros productos de tecnología. El crecimiento de venta en cantidad de unidades se ubicó en un 225% en abril (Nielsen, 2020).

En cuanto al aspecto social, la incertidumbre laboral y el miedo a contagiarse son las dos grandes preocupaciones de los argentinos. Se ha pasado de pedirle a las marcas una función más colectivista (tener un rol activo en la sociedad), a un interés más individualista (acceso a canales digitales y precios bajos) (DDB Latina, mayo 2020).

3.2. Dimensión mercado

El retail, al igual que el resto de las industrias, se vió directamente afectado por el contexto COVID, obligándolo a acelerar la transformación por la cual venía atravesando. En este sentido, Sebastián Mirando, CEO de Farmacity expuso en el webinar “Retail: escenario actual” los niveles por los cuales tuvieron que atravesar: el primero de ellos más relacionado a la gestión organizacional y cómo sostener el funcionamiento operativo de la compañía (teletrabajo, protocolos de seguridad e higiene, etc.); el segundo, sobre cómo ajustar el proceso de toma de



decisiones en el día a día; y por último, pero no menos importante, la omnicanalidad, terminar de transformarse para capitalizar las oportunidades que trae esta nueva realidad.

En este mismo webinar, otro de los referentes del sector Eduardo Pochinki, presidente de Supemayorista Vital, habló sobre la caída del consumo en general en otros canales, con excepción de los mayoristas que crecieron un 4,5% en los últimos 18 meses. Este crecimiento se dio en gran medida por un cambio en el paradigma de consumidores: ahora, además del cliente comerciante, también se suma el cliente consumidor final, familias numerosas que buscan precio bajo y que realizan compras de stockeo para intentar ganarle a la inflación.

Por su parte, Alejandro Grande, director general de DIA Argentina, habló sobre los nuevos hábitos que trajo este contexto. El precio sigue siendo el driver principal a la hora de tomar decisiones. Las personas quieren comprar cerca de su casa, de forma rápida y encontrar en un solo lugar todo lo que necesitan.

Horacio Barbeito, actual presidente de Walmart Canadá y ex CEO de Walmart Argentina y Chile, habló sobre la evolución del canal y todo lo que esto conlleva: “la pandemia hizo más por la transformación digital que cualquier CEO”.

Según el informe “Mid Term” realizado por Kantar para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), en un comienzo el contexto de pandemia afectó fuertemente la venta online, principalmente de productos no esenciales, pero luego tomó un fuerte impulso con la habilitación de los despachos a mediados de abril. El crecimiento interanual acumulado es del 106%, lo que refleja el intenso desarrollo de dicho canal durante este año. Esto también impacta en un incremento del 63% en unidades y del 30% en órdenes de compra, siendo alimentos y bebidas la categoría con mayores unidades vendidas. La tasa de conversión crece con respecto al 2019, mostrando un comprador más decidido cuando visita la plataforma de compra. Por su parte, la tarjeta de crédito



sigue siendo el medio de pago más utilizado, en tanto que cada vez son más las empresas que ofrecen financiación (hasta 12 cuotas).

Comparando con el Q1, durante el Q2 casi se triplica el peso del canal online entre las ventas totales, reflejando esta aceleración del ecommerce, y el segundo trimestre representa más del 60% del total de facturación, órdenes y unidades del semestre. 2 de cada 10 órdenes de compra provinieron de nuevos clientes, reflejando este gran crecimiento del canal, lo que a su vez provocó una extensión en los plazos de entrega, principalmente durante el mes de abril, mejorando en mayo y junio. Como conclusión, 6 de 10 empresas creen que la expansión que se produjo desde la cuarentena no se detendrá, impactando en un aumento de casi el 150% en facturación para el 2020 (Kantar, 2020).

3.3. Dimensión consumidor o cliente

En este escenario de crisis, lleno de estrés e incertidumbre, nos encontramos frente a un nuevo consumidor que, impactado por la urgencia y la necesidad de protección, cambia su percepción de valor: importa más lo funcional que la experiencia en sí misma. El reto se encuentra entonces en cómo ser más asertivos frente a la crisis: entender las prioridades y preocupaciones del consumidor: ser empático con él; proveer soluciones relevantes para la coyuntura (Nielsen, 2020).

El consumidor cambia también su hábito y canasta de compras. El mundo online se presenta no solo como una opción para las amas de casa jóvenes que quieren cocinar, sino como opción para realizar las compras: se compra más por cada acto y con mayor frecuencia (Kantar, 2020).

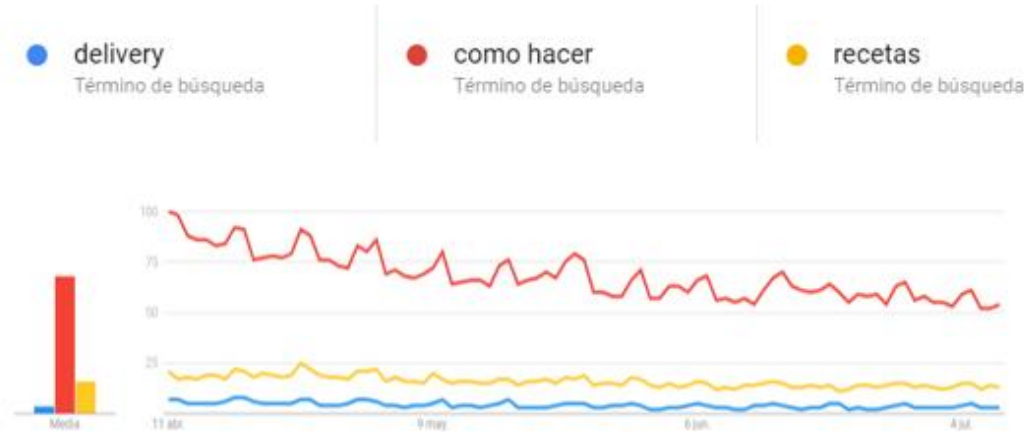


Figura 3. El gráfico representa el nivel de búsqueda de un determinado término, o palabra clave, durante un periodo de tiempo concreto (mayo a julio). Se observa que los términos “como hacer” en primer lugar y “recetas” en segundo lugar superan en cantidad de búsquedas a “delivery”. Google Trends, 2020.

Respecto al perfil del cliente de Walmart, podría definirse como de clase media, con un NSE C2/C3; es una ama de casa adulta con hijos grandes y pequeños, familias de tamaño mediano con mascotas; es una madre moderna cansada de hacer las compras (por eso ahorrar tiempo es clave), que siempre busca precios bajos. En cuanto a cómo compra, hay una búsqueda de conveniencia, es decir, se define lo necesario de modo más o menos organizado y se compra la totalidad, dejando algún espacio para la tentación, el objetivo es ahorrar sobre el total del ticket. El precio es uno de los drivers más importantes. Realiza compras de abastecimiento complementando con una compra de proximidad, y su frecuencia de compra en Walmart es de 3 veces por trimestre. No es tan leal a la marca, no realiza todas sus compras en Walmart. Tiene alta conveniencia con el canal moderno (hipermercados y supermercados), siguiendo en menor medida el autoservicio y mayorista. Es omnicanal, es decir, compra tanto en el canal físico como en el canal online.

3.4. Dimensión competencia

Frente a este contexto extraordinario, el consumidor tuvo que readaptar sus hábitos de compra y consumo diarios, lo que trajo aparejado un freno en la economía para algunas actividades.



El supermercadismo en particular se vio alcanzado por esta situación y tuvo que salir a responder una gran demanda por parte de los consumidores, e ir adaptándose en el camino. El comienzo fue muy desafiante, ya que hubo que lograr reponer stock de categorías que estaban siendo muy consumidas, como limpieza e higiene personal. Luego se abrió la oportunidad para el canal online. Actualmente ya se habla de una “nueva normalidad”, donde tanto el canal online como el físico siguen en constante demanda, adaptación y desarrollo.

En dicho contexto, los drivers relevantes para la categoría siguen siendo los mismos: precio más servicio más confianza. Solamente el líder del mercado, Carrefour, refleja una caída en sus visitas habituales a tienda, mientras que el resto de los competidores se mantienen. Esta pérdida está asociada principalmente con la caída en su imagen en drivers ahorro de tiempo y compras chicas, que se consideran claves para traccionar visitas a tienda. (Kantar, 2020)

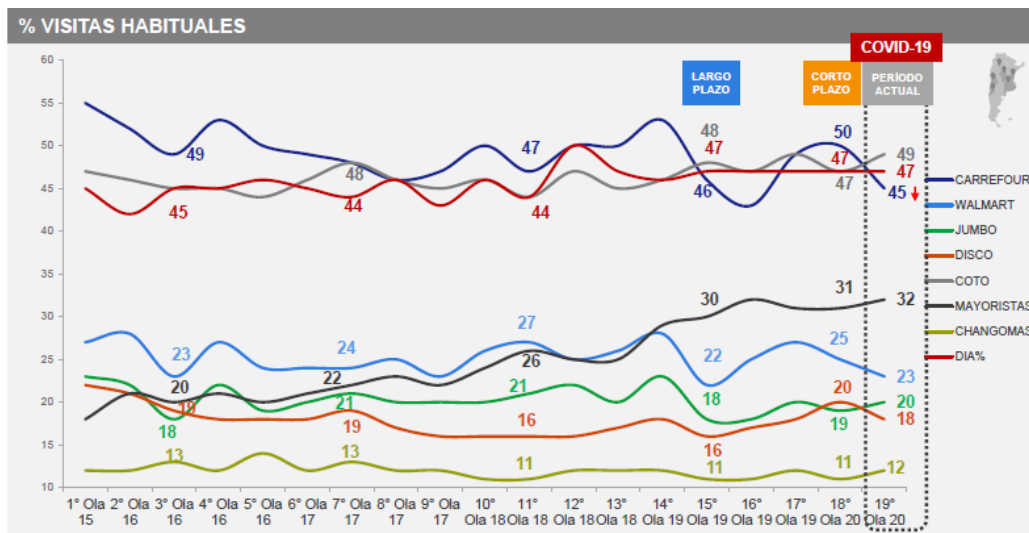


Figura 4. Evolución visitas habituales. Kantar, 2020.

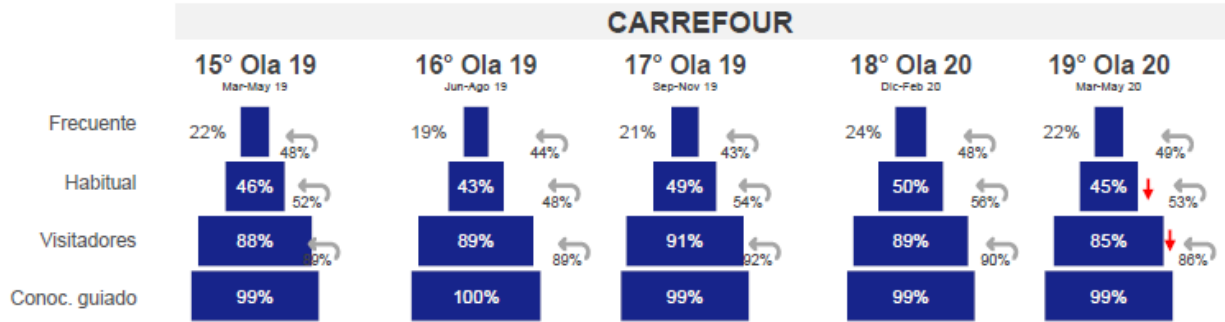


Figura 5. Pirámide de visitas Carrefour. Kantar, 2020.

Walmart en particular logra mantenerse estable en visitas y habitualidad.

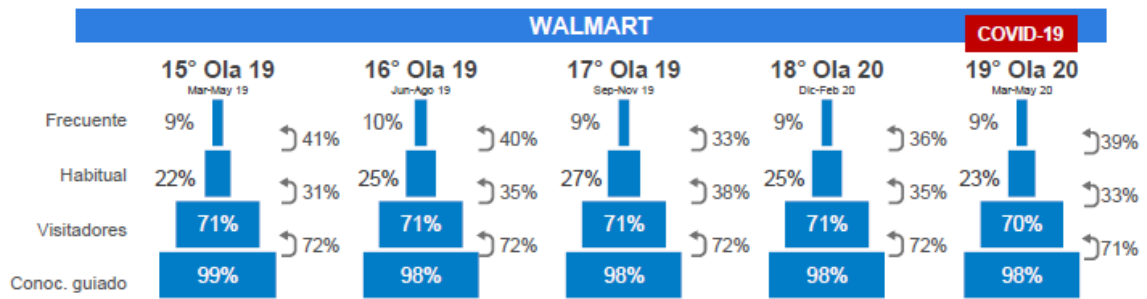


Figura 6. Pirámide de visitas Walmart. Kantar, 2020.



Día%, los mayoristas y Coto por su parte también sostienen sus pirámides de visitantes.

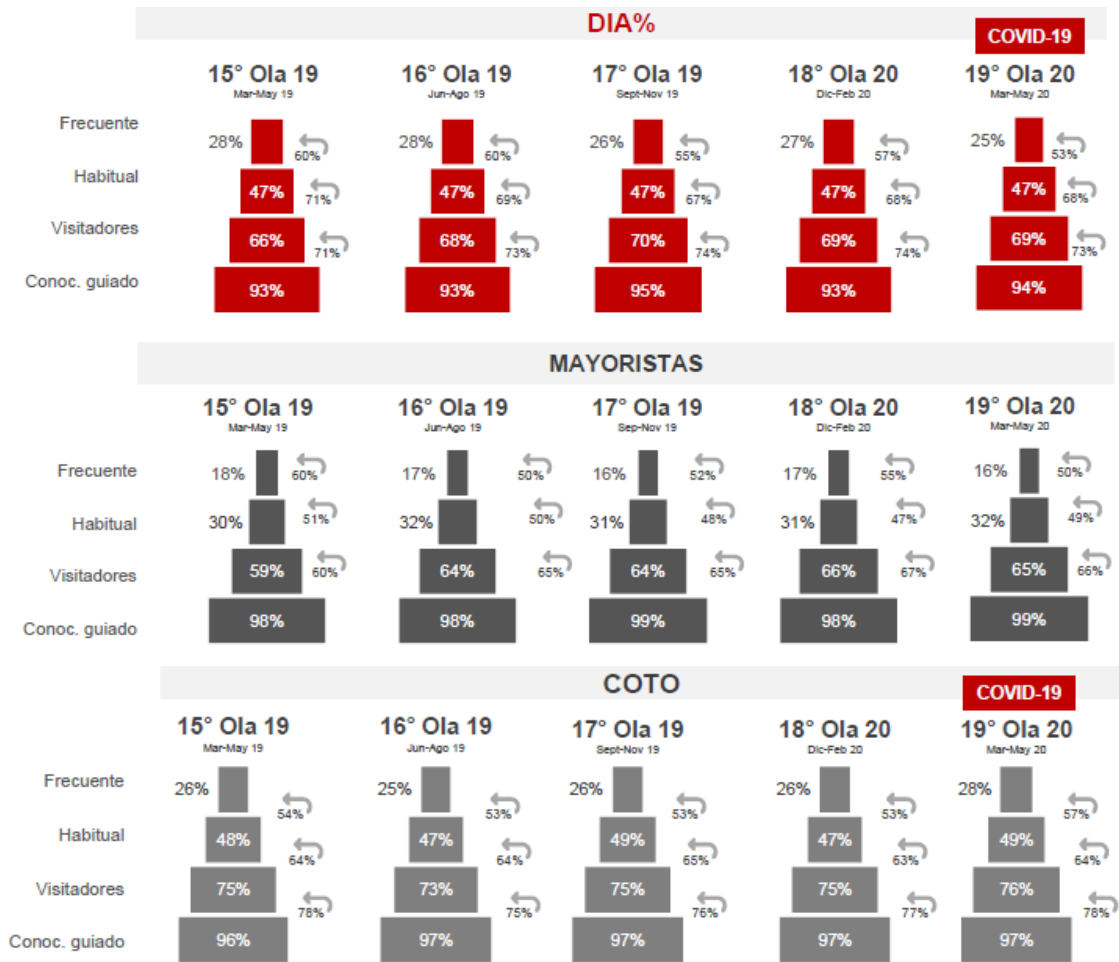


Figura 7. Pirámide de visitas Día, Mayoristas y Coto. Kantar, 2020.

3.5. Dimensión organizacional

En este contexto, Walmart debe seguir apostando a generar confianza, brindar un buen servicio y asegurarse de tener una buena percepción en sus precios. Estos tres factores siguen siendo los drivers principales para la categoría:



1. **Generar confianza**, a través de un discurso y acciones sinceras, empáticas y coherentes, ya que las marcas más confiables generan mayor predisposición a ser elegidas.
2. **Dar buen servicio**, no solo desde las tiendas físicas, siguiendo los protocolos de cuidado, sino también continuar trabajando en una buena respuesta desde el canal online es clave para los consumidores, quienes no sólo buscan un buen servicio, sino también ahorrar tiempo y al mismo tiempo cuidar su salud.
3. Sostener la **buena percepción sobre los precios** tomó mayor relevancia en el contexto en que nos encontramos. Cuidar no solo la salud, sino también el bolsillo del cliente.

Según el estudio de Kantar, Kantar Coffee Talks realizado en 2019, Argentina tiene espacio para crecer en el driver “confianza” en relación a lo que son otros mercados de la región: el 62% de las personas cree que para ganar confianza una marca debe cumplir con lo prometido, además de mantener una buena ecuación precio-calidad.

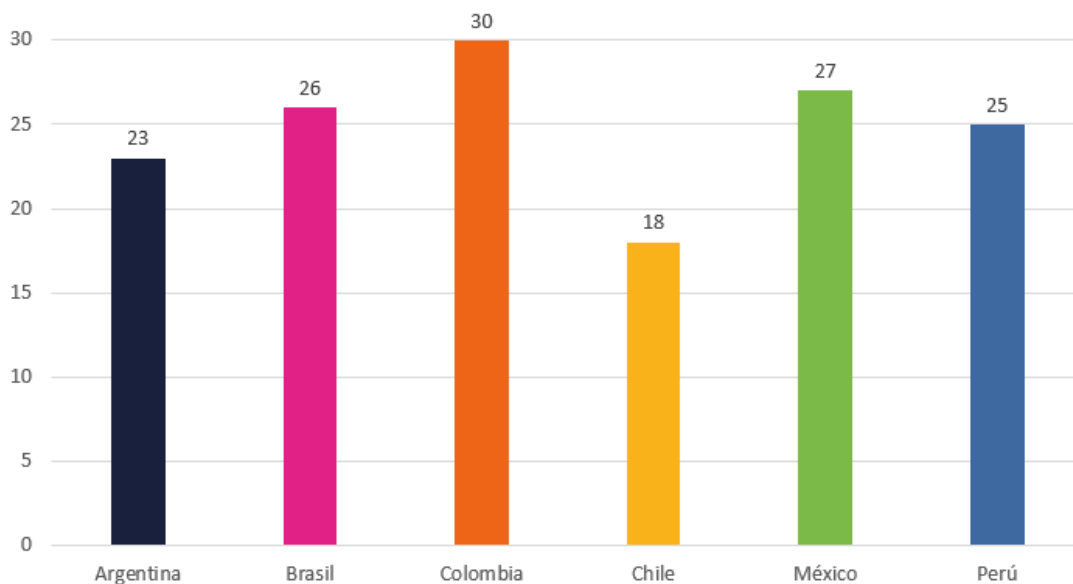


Figura 8. Confianza en las marcas según país. Kantar, 2019.



Trabajar en las aristas confianza, acción (buen servicio) y propósito (precios competitivos), está alineado a lo que los shoppers están esperando de las marcas a nivel global (Kantar, 2020):

- 9 de 10 argentinos piensa que las marcas deberían preocuparse por la salud y las condiciones laborales de sus empleados.
- 6 de 10 piensa que las marcas deben ser prácticas y realistas y ayudar a los consumidores en su vida cotidiana.
- 8 de cada 10 piensa que las marcas deberían comunicar cómo están ayudando en el día a día.
- 6 de cada 19 cree que las marcas deben ser un ejemplo y guiar el cambio.
- Y, por último, el 81% cree que deberían hablar sobre los esfuerzos que se están realizando para enfrentar la situación actual.

Ahora bien, la confianza se relaciona con vivencias como seguridad y familiaridad. Confiar en algo o alguien supone poder esperar que ese otro actúe de modo previsible, esperable. El cumplimiento de las expectativas es el primer eslabón. Asimismo, la confianza se construye en el tiempo, en un vínculo que genera familiaridad y que supone un pacto de cierta intimidad.

La matriz de la confianza se construye desde tres elementos específicos:

1. **Expectativa:** delimitación de qué esperar en esa relación.
2. **Realidad:** lo que obtengo.
3. **Cumplimiento en el tiempo:** reiteración de experiencias.

Tanto el seteo correcto de expectativas, como la performance objetiva y la repetición de la satisfacción que funciona como fijación de la confianza, son importantes, ya que entre las distintas partes se conforma un círculo virtuoso.

La confianza se comienza a construir desde la definición de expectativas. Los ejes desde donde se setean las expectativas con el retail en general se relacionen con el sentido básico del mismo: compra de productos, al menor precio posible, y que esa experiencia sea positiva:



- **Cantidad de productos:** la confianza se relaciona en primera instancia con la expectativa de que se encontrará todo lo necesario en un mismo lugar.
- **Calidad de marcas:** la presencia de marcas importadas, líderes o con probada trayectoria, de algún modo trasladan la confianza de las marcas hacia el retail.
- **Capacidad de compra:** el acceso económico a los productos a comprar es lo que genera confianza en un retail en tanto posibilidad el consumo.
- **Transparencia en ofertas y promociones:** la búsqueda se orienta a la calidad en la propuesta. Cuando se genera expectativa de accesibilidad por un precio promocionado, la confianza se construye ante la satisfacción de esa expectativa.
- **El factor humano como elemento clave de la experiencia:** en definitiva, la confianza es una vivencia donde el vínculo humano es central. Las emociones generadas en la relación interpersonal determinan en gran medida la confiabilidad (o no) de la empresa.
- **La disposición de los productos:** la seguridad de encontrar lo que uno espera en el lugar y del modo que uno espera.
- **El orden de la góndola y el local:** el modo en el que se presenta la mercadería en la góndola y el orden del local en general también impactan en la generación de confianza.
- **La limpieza general:** su ausencia impacta directamente en la construcción de confianza.

Ahora bien, en el contexto actual, se presentan ciertos cambios en la generación de confianza:

- **Cercanía:** las restricciones a la circulación favorecieron lo digital. Forzados en sus inicios por limitaciones marcadas, los consumidores manifiestan la experimentación con el ecommerce.
- **Experiencia:**
 - La “nueva espacialidad” en contextos infecciosos. La cercanía corporal con el otro se significa como amenazante y la distancia social es valorada. La “nueva



normalidad” posiblemente se configure en relación a una “nueva espacialidad”: con mayor distancia y menor placer en la interacción con desconocidos.

- La desinfección como un plus sobre la limpieza. Si bien la limpieza es una expectativa de importancia, hoy en día limpieza es el básico. Es necesario un plus de desinfección. Es un acto de fe que se sostiene desde datos objetables: se ve en acción y puede tener una fragancia definida.

La confianza según el tipo de cliente se genera desde distintos anclajes, y se establecen matices de confianza según el posicionamiento más orientado a lo premium o al discount.

En Walmart, la confianza se construye desde el cumplimiento en la realidad de las expectativas de sus clientes. La satisfacción mantenida en el tiempo genera la confianza hacia la marca. En relación a la satisfacción de las expectativas del contexto, tiene una performance más débil. Si bien se le reconoce la presencia del ecommerce, no siempre la realidad cumplió la expectativa.

Para trabajar en la construcción de la confianza, bajo el slogan “Tu vida más simple y segura.”, Walmart basó su estrategia de comunicación en estos cinco pilares, cada uno representado por un color y un ícono característico, buscando que el cliente asocie a simple vista estos elementos al tipo de mensaje que cada uno comunica:

1. **Compromiso.** Comprometidos con vos para que no te falte nada.
2. **Cuidado.** Te cuidamos con medidas de seguridad e higiene.
3. **Información útil y relevante.** Te ayudamos con información preventiva.
4. **Responsabilidad social.** Somos responsables ayudando a nuestra comunidad.
5. **Compañía.** Te acompañamos siempre.



Figura 9. Key Visual de la campaña construcción de confianza. Walmart, 2020.

4. Trabajo de campo

El método de investigación que se utilizará es de tipo descriptivo: se busca especificar propiedades, características y rasgos importantes del factor a analizar; describir tendencias de un grupo o población (Hernández Sampieri, 2014).

En el presente trabajo se mostrarán las variables de satisfacción utilizadas por Walmart, su evolución y el impacto que genera en las ganancias de la compañía. Se expondrá el análisis de las variables por sí mismas y, además, se realizará una correlación con otras variables claves de performance de la compañía, como la venta. Los resultados que se verán provienen de la encuesta de satisfacción online que completan los clientes de Walmart Argentina. También se utilizarán fuentes secundarias como lo son estudios realizados por el área de Customer Insights de la compañía.

El enfoque será cuantitativo, ya que se utilizará información cuantitativa para poder responder las interrogantes planteadas en los objetivos del presente trabajo. Dicha información proviene de los resultados de las numerosas encuestas completadas por los clientes. También se utilizarán los reportes generados a partir de los reclamos recibidos y estudios cuantitativos de mercado realizados en las sucursales.



Las fuentes de información serán fuentes primarias y reales: los informes y números que se reflejan en este trabajo de investigación son datos internos de Walmart Argentina. Como fuentes secundarias se contará con datos surgidos de las investigaciones realizadas a través de las agencias de investigación de la compañía, y con información obtenida a lo largo de la cursada de la Especialización en Dirección Estratégica de Marketing.

Como se mencionó previamente, la fuente principal para realizar el análisis será la encuesta mediante la cual se mida la satisfacción de los clientes de Walmart Argentina. A continuación, se detallará su funcionamiento y composición.

Para medir la satisfacción de sus clientes, Walmart los invita a que una vez que hayan realizado una compra, entren a un sitio web³ para contestar una encuesta, que dependiendo el cliente y la sucursal donde haya comprado, tendrá ciertas preguntas. Hay dos cuestionarios completos similares que tienen una versión reducida y una más completa que permite tener más detalle de ciertos indicadores. Para los clientes que compraron a través de la plataforma online también hay una encuesta diferenciada.

Una vez que ingresan a la encuesta se realizan dos preguntas a modo de filtro y luego se solicitan los datos del ticket de la compra para validar que efectivamente sea un cliente y mismo que el cuestionario que aparece esté adaptado a los servicios con los que cuenta el local que haya seleccionado. El cliente contesta la encuesta y al finalizar deja sus datos para participar de un sorteo. Todos estos datos son recolectados por el proveedor que brinda el servicio de plataforma de la encuesta y luego de manera mensual se realizan los reportes pertinentes, pudiendo ver los resultados abiertos por el resultado total de la compañía, por formatos o a nivel de cada tienda.

³ <http://experiencia.walmart.com.ar>



Entre los indicadores que están incluidos en el reporte hay tres que tienen más importancia que el resto y son los que se hacen llamar OSAT, CFF o LAR y el NPS. El NPS surge, como se mencionó anteriormente, de la pregunta “¿Cuán probable es que recomiendes esta sucursal a tus familiares/conocidos?” donde aquellos que seleccionaron 9 o 10 son clasificados como promotores, los que seleccionaron 7 u 8 como neutrales y aquellos que calificaron con 6 o menos como detractores. Entonces, para calcular el NPS se realiza el porcentaje de promotores menos el porcentaje de detractores.

Por otro lado, existen el OSAT y el LAR. Para explicar la composición de estos dos indicadores internos es necesario mencionar antes cuáles son las dimensiones medidas en esta encuesta.

Como bien se mencionó, hay más de una versión de la encuesta, habiendo versiones más acotadas o extensas, pero todas logran conseguir una primera impresión en la cual el cliente tiene que calificar del 1 al 10 su satisfacción, siendo 1 “Para nada satisfecho” y 10 “Totalmente satisfecho”, acerca de ocho dimensiones con las que pudo haber interactuado durante su compra:

1. Precio
2. Línea de cajas
3. Disponibilidad
4. Asociados
5. Surtido/variedad
6. Calidad
7. Rapidez de la compra
8. Apariencia de la tienda

Cuando los clientes completan la encuesta extendida, se les permite además profundizar en aspectos más específicos de estos drivers, siendo estos denominados como touchpoints o puntos de



dolor, también evaluados del 1 al 10, siendo 1 “Para nada satisfecho” y 10 “Totalmente satisfecho”. En el Anexo I se puede ver el detalle de cómo está compuesto cada uno.

Ahora bien, teniendo en cuenta la existencia de estos ocho drivers se puede explicar la composición de los otros dos indicadores con más relevancia dentro de Walmart: OSAT y CFF/LAR.

El OSAT es el indicador que mide la “Overall Satisfaction”, es decir, la satisfacción general de los clientes. Este es el indicador que primero se observa para entender si los clientes están satisfechos o no ya que está formado por la evaluación recibida por los otros drivers. Para determinar la composición del OSAT se realizó un estudio estadístico que determinó cuál es el peso que tiene cada driver dentro de este indicador. Los resultados arrojaron que *Precio* es el que más peso tiene, seguido por la *Rapidez* de la compra y la *Línea de cajas*. Luego de estos tres, nos encontramos con *Asociados*, *Apariencia*, *Disponibilidad*, *Calidad* y *variedad*, en ese orden.

El CFF (Clean, Fast and Friendly) o LAR (Limpio, Amigable y Rápido) está compuesta por la valoración de cuatro de los ocho drivers: *Apariencia de la tienda*, *Asociados*, *Cajas* y *Rapidez de compra*. El factor importante de este indicador es que refleja aspectos puramente operativos que se pueden mejorar desde las tiendas y no requieren de cambios más profundos que involucren a más áreas de la compañía.

Es fundamental tener en cuenta que la valoración final de los ocho drivers que componen el OSAT es la percepción que tienen los clientes de ese atributo en general y no está compuesta por el promedio de los touchpoints que lo componen. Por ejemplo, en un período la satisfacción referente a precios puede mejorar ya que el cliente percibe que hubo buenos precios a nivel general pero cuando se entra en detalle de todos los touchpoints referentes a este driver, estos den todos peor que el periodo anterior por determinados factores que influyeron en la calificación del cliente.



Sin embargo, esto no implica que sean independientes ya que, por lo general, una mejora en los touchpoints implica una mejora en el driver.

Este programa de medición de la satisfacción comenzó a fines del 2015 y, año tras año, fue aumentando considerablemente la cantidad de respuestas obtenidas. Para analizar las diferencias que existen entre clientes detractores y promotores de Walmart, se utilizarán los resultados de estas encuestas durante el periodo de análisis del presente trabajo, enero a diciembre 2019.

Luego, y como resultado del trabajo previo realizado, se buscará proponer estrategias que ayuden a Walmart a satisfacer a sus clientes detractores con la intención de convertirlos en promotores.

5. Análisis del caso

5.1. Contexto y comportamiento de los clientes

Como se mencionó anteriormente, resulta fundamental entender el comportamiento del consumidor para poder establecer las mejores estrategias para la compañía, e identificar correctamente al cliente de la marca, para entender sus necesidades y expectativas.

Ahora bien, el periodo de análisis de este trabajo se caracterizó por ser un periodo con un escenario de inflación y con la pérdida de poder adquisitivo, generando una sensación de empobrecimiento. En este contexto, el consumidor tuvo que buscar alternativas para hacer rendir mejor su presupuesto, modificando sus hábitos de compra: comenzó a rotar entre más de una cadena de supermercado e, incluso, comenzó a realizar sus compras en comercios mayoristas.

Florencia Lovera, Marketing Manager de la agencia In Store Media para Argentina y Chile, habló de los resultados de un estudio realizado por dicha agencia y sostuvo que “el contexto económico país influye en forma directa en los hábitos de compra de los argentinos” (iProfesional,



2018). En un estudio realizado por esta misma agencia, se indica que el 71% de los clientes que compran en tiendas físicas valoran la posibilidad de encontrar precios buenos y ofertas, el 48% destaca la posibilidad de encontrar variedad de marcas y un 37% siente la necesidad de poder hacer las compras de manera rápida y no perder demasiado tiempo al momento de hacer la fila en las cajas (iProfesional, 2018).

Este punto fue tratado también en el evento “Kantar Talks”, organizado por empresas del grupo Kantar a mediados del año 2018. Al comienzo de la jornada, Bernardo Geoghegan explicó que “crecer en lugares incómodos implica cambiar la forma de hacer negocios en tres áreas: la escala, la forma de construir valor e influenciar las decisiones.” En relación con la construcción de valor, se mostraron datos que reflejaban cómo el gasto en servicios había crecido cuatro veces más que el gasto en bienes durables. Basándose en esta información, Geoghegan afirmó que, si uno está vendiendo bienes, tiene que descubrir cómo capturar parte del valor de las experiencias que está generando (Kantar, 2018).

Siguiendo con la temática del evento, “Creciendo en lugares incómodos”, Sebastián Corzo, Brand Domain Leader de Kantar, afirmó que los consumidores argentinos están satisfechos con las marcas, pero hay un amplio margen de mejora: 3 de cada 10 piensan que reciben menor valor de lo esperado, y sólo 1 de cada 10 compra siempre las mismas marcas, lo que implica un gran espacio para mejorar la satisfacción, superar las expectativas e incrementar la lealtad. Valeria Forwe, Senior Consultant de Kantar, por su parte, agregó que la experiencia es clave al momento de construir percepciones sobre las marcas y tomar decisiones de compra (Kantar, 2018).

Por último, Federico Filipponi, Director Comercial de Kantar, se refirió al mal momento que está pasando el consumo masivo, y mencionó que los hogares están buscando hacer rendir su presupuesto al máximo. Para cerrar, explicó que las empresas tienen que buscar formas de innovar para escapar a esta lucha de precios que se viene dando en los últimos años (Kantar, 2018).



5.2. Importancia de la satisfacción de los clientes en épocas de crisis

Como se mencionó en el punto anterior, las experiencias y la innovación para generar valor adicional al cliente son la clave para poder salir adelante en tiempo complejos.

Alejandro Berdomás, Global General Manager de BMC People, afirmó en el evento “La Revolución de la Experiencia del Consumidor”, que una experiencia es “eso que me pasa y deja huella. Es lo que producen las escenas, las interacciones y los momentos en mí. Las personas no se acordarán de nosotros por lo que vendimos o dijimos, sino por cómo los hicimos sentir” (La Revolución de la Experiencia del Consumidor, 2018).

En el mismo evento, Andrés Mora, Director de Mercado LATAM de la agencia HappyOrNot, mostró diversos resultados de estudios que guardan relación entre la satisfacción, el servicio al cliente, y la elección de lugar de compra de los consumidores. En el contexto de lucha de precios que se mencionó previamente, es importante el dato que destacó Mora en el cual, según un estudio de American Express, 7 de cada 10 consumidores afirman que estarían dispuestos a gastar más en marcas que den un excelente servicio al cliente. En relación con esto, en el último reporte de Customer Experience elaborado por Harris Interactive, agencia de investigación de mercado con sede en Estados Unidos, se afirma que 9 de cada 10 consumidores estarían dispuestos a pagar más por una experiencia de compra superior. (La Revolución de la Experiencia del Consumidor, 2018)

5.3. Satisfacción del cliente en Walmart Argentina

Según lo expuesto hasta el momento, resulta realmente importante mantener a los clientes satisfechos y poder monitorear estos datos para entender cuáles son las fortalezas y las debilidades de una marca, para poder corregirlas a tiempo y mejorar los resultados.



A continuación, se realizará el análisis de la evolución de la satisfacción de Walmart Argentina durante el periodo de enero a diciembre 2019. Se analizará dicho periodo y no uno más actual, ya que el contexto no permitiría hacer un análisis verosímil teniendo en cuenta que nos encontramos frente a una situación extraordinaria.

Como bien se mencionó anteriormente, la satisfacción en Walmart se mide utilizando el indicador OSAT, que está compuesto por la valoración que los clientes dieron a los ocho drivers principales que mide la encuesta. El otro indicador que se utiliza para medir la satisfacción de los clientes es el CFF o LAR, compuesto por la valoración de los drivers apariencia, asociados, rapidez y línea de cajas. El tercer indicador importante es el NPS, que permite medir la cantidad de clientes promotores que hay sobre los detractores.

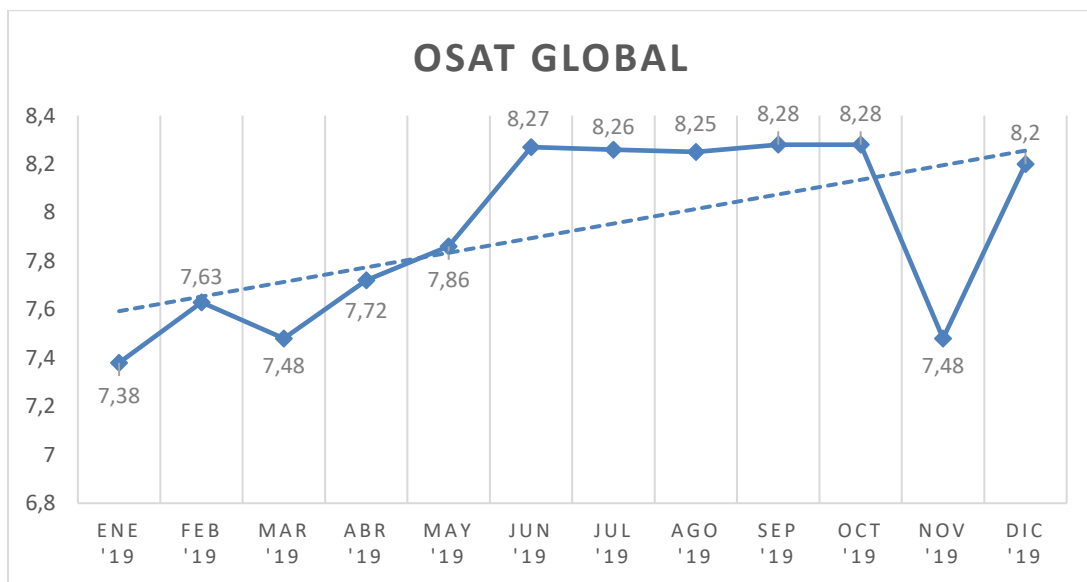


Figura 10. Evolución OSAT enero a diciembre 2019. Walmart, 2020.

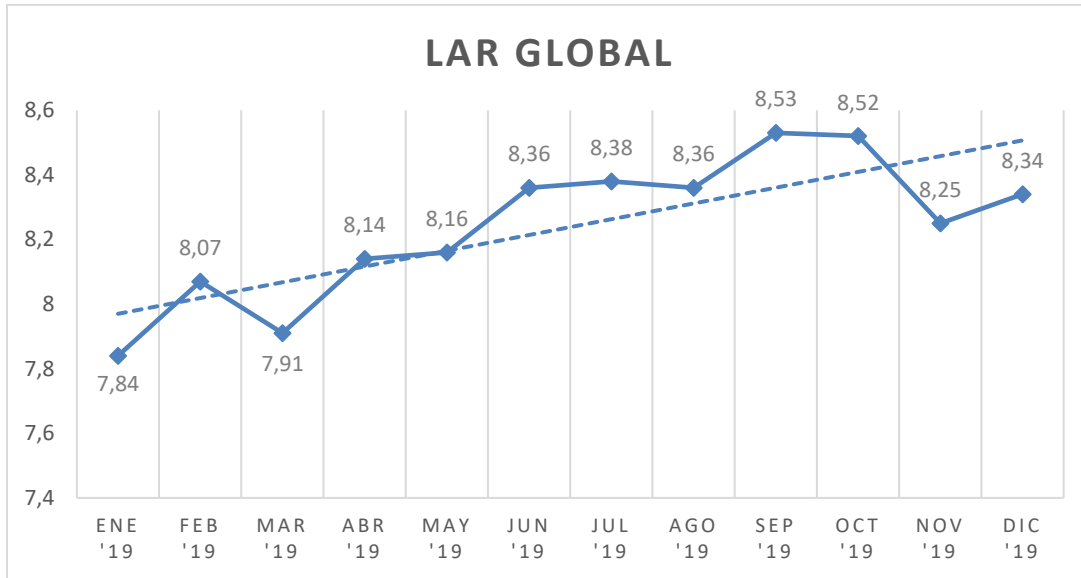


Figura 11. Evolución LAR enero a diciembre 2019. Walmart, 2020.

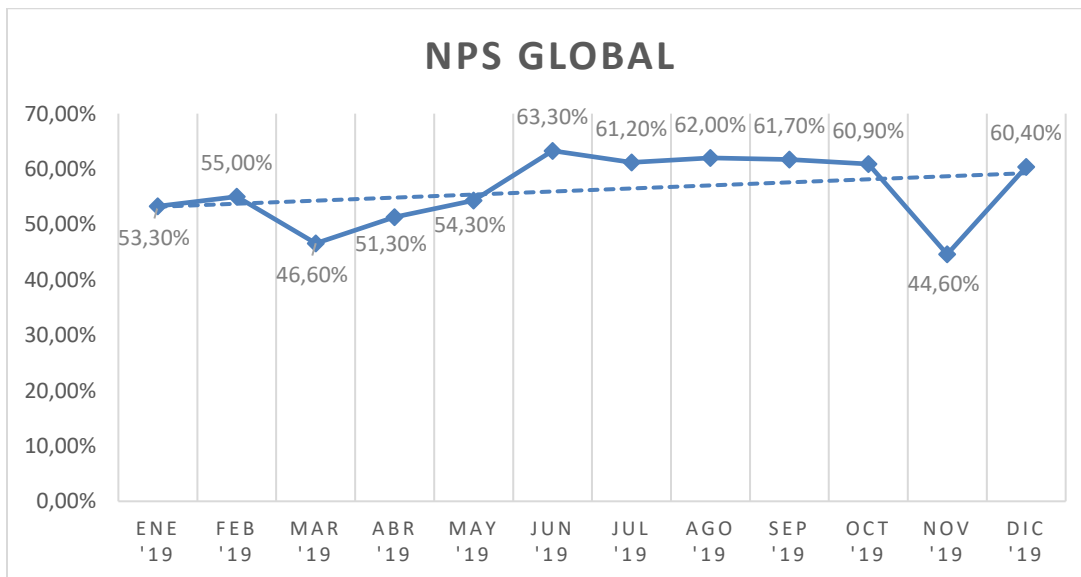


Figura 12. Evolución NPS enero a diciembre 2019. Walmart, 2020.

Como se puede observar en los gráficos, los tres indicadores, OSAT, LAR y NPS, tienen una tendencia evolutiva al alza, es decir, de manera positiva. Se comportan de manera similar: cuando uno de ellos sube o baja, los otros también.

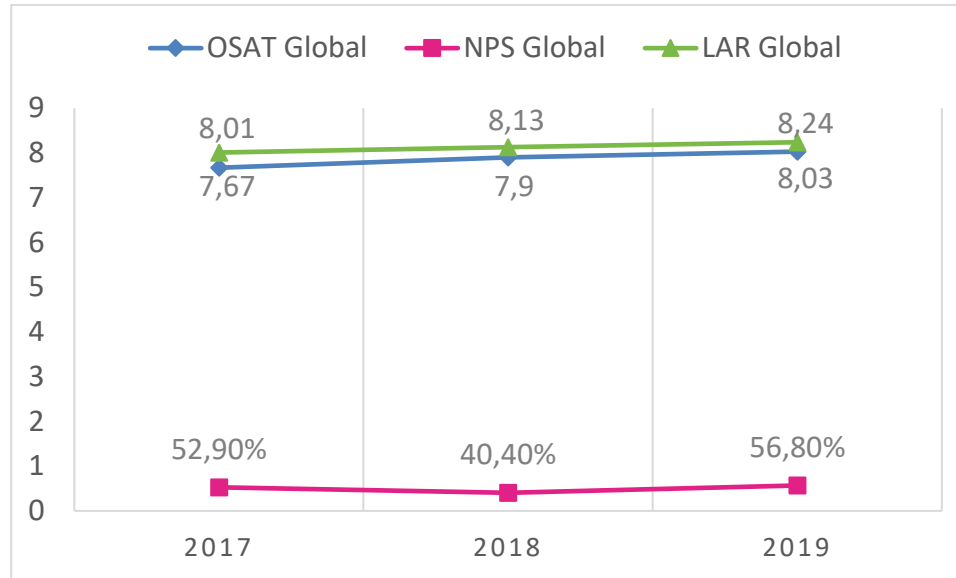


Figura 13. Evolución OSAT, NPS y LAR 2017 a 2019. Walmart, 2020.

Si analizamos el comportamiento de estos mismos indicadores vs años anteriores, también podemos apreciar que se muestra una evolución positiva año a año.

5.4. Relación entre satisfacción del cliente y venta

Tal como se ha mencionado con anterioridad, la satisfacción del cliente no se puede considerar como un objetivo secundario, sino que sus implicaciones en imagen y evolución de resultados la convierten en parte clave del producto o servicio ofrecido: los clientes satisfechos recomiendan más y están más dispuestos a repetir. Esta afirmación, que puede resultar un tanto obvia, puede respaldarse con datos, a saber:

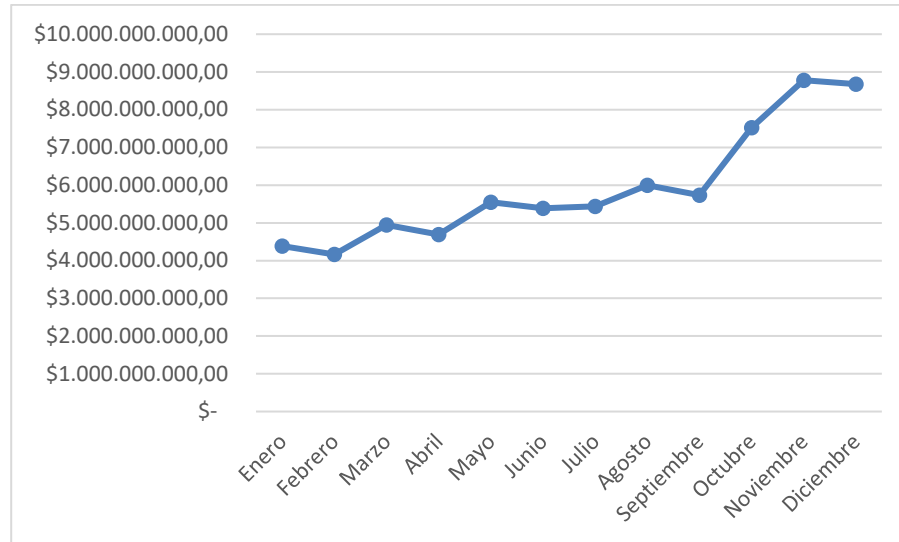


Figura 14. Venta total enero a diciembre 2019. Walmart, 2020.

Este mejor rendimiento en cuanto a ventas viene de la mano de una mayor lealtad, recomendación y confianza por parte de los clientes.

6. Consideraciones finales o conclusiones

Entonces bien, retomando lo planteado en el desarrollo de esta investigación, se entiende por satisfacción al conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comparar el valor percibido en el uso del producto o servicio vs las expectativas que se tenían previamente. Un cliente quedará insatisfecho si el resultado es más pobre que las expectativas y, viceversa, un cliente estará satisfecho en mayor o menor medida si la experiencia iguala o supera las expectativas.

La satisfacción es un factor clave para poder retener a los clientes. Para las empresas con foco en el cliente, como lo es Walmart Argentina, representa tanto un objetivo como una gran herramienta de marketing, por lo que la evalúan constantemente y elaboran estrategias en función de ello. Un cliente satisfecho suele ser más perdurable en el tiempo, comprar con mayor frecuencia y hablar bien a otros sobre el producto o servicio. Además, cuesta menor y es más fácil atender a



un cliente satisfecho que a uno nuevo, o insatisfecho. Para medirla y darle seguimiento, existen diferentes maneras. Una de ellas, es a través de la realización de encuestas periódicas.

Como se ha visto, la lealtad afecta también a la rentabilidad de una empresa. La decisión de un cliente de mantenerse fiel a un producto o servicio reduce el costo de adquisición de nuevos clientes. Esta misma lealtad se puede traducir en un desembolso mayor o en un incremento en la frecuencia de compra.

Como bien se mencionó anteriormente, la satisfacción en Walmart se mide utilizando el indicador OSAT, que está compuesto por la valoración que los clientes dieron a los ocho drivers principales que mide la encuesta. El otro indicador que se utiliza para medir la satisfacción de los clientes es el CFF o LAR, compuesto por la valoración de los drivers apariencia, asociados, rapidez y línea de cajas. El tercer indicador importante es el NPS, que permite medir la cantidad de clientes promotores que hay sobre los detractores.

Durante el periodo de análisis, es decir, de enero a diciembre 2019 estos tres indicadores, OSAT, LAR y NPS, tienen una tendencia evolutiva al alza, es decir, de manera positiva. Lo mismo sucede si comparamos contra años anteriores. Ahora bien, al observar el acumulado de venta de este mismo periodo, se puede ver que se comporta de la misma manera que los tres indicadores antes mencionados, con una tendencia en crecimiento. Entonces, se puede atribuir este mejor rendimiento en venta, entre otras cosas, a una mayor lealtad, recomendación y confianza por parte de los clientes.

Como posible próximo paso, y luego de comprender la importancia de mantener satisfechos a los clientes para que sean cada vez más leales y demostrar de manera más certera como impacta la satisfacción en la venta, se podría desarrollar un modelo de análisis de bases de clientes junto a la información correspondiente a sus compras en donde se relacione la satisfacción de ellos con las compras y el comportamiento demostrado.



7. Referencias bibliográficas

American Marketing Association. (Octubre, 2004). Obtenido de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

Cayón, David. (Mayo, 2020). Con los comercios cerrados y los servicios congelados, la inflación de abril fue del 1,5 por ciento. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/05/14/con-los-comercios-cerrados-y-los-servicios-congelados-la-inflacion-de-abril-fue-del-15-por-ciento/>

DDB Latina. (Mayo, 2020). Los latinos en tiempos del coronavirus. Estudio cuantitativo de actitudes y opiniones.

Drucker, P. (1973). Management: task, Responsibilities, Practices. Harper and Row.

Edelman. (2019). Edelman Trust Barometer. Obtenido de https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/201901/2019_Edelman_Trust_Barometer_Top_10_Findings.pdf

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación (5 ed.). Mc Graw Hill.

INDEC. (Enero, 2020). Índice de salarios. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/salarios_04_20D6D0E24038.pdf

INDEC. (Abril, 2020). Precios. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-5>



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



INDEC. (Segundo trimestre, 2019). Informe de avance del nivel de actividad. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_201D372235F5.pdf

iProfesional. (2018). El consumidor argentino deja atrás la receta de Lita de Lazzari y suma Internet en su pelea contra la inflación. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/tecnologia/275425-mauricio-macri-redes-internet-El-consumidor-argentino-deja-atras-la-receta-de-Lita-de-Lazzari-y-suma-a-Internet-en-su-pelea-contra-la-inflacion>

IproUp. (Mayo, 2020). El eCommerce creció y ya prepara su feria de descuentos: todo lo que tenés que saber antes del Hot Sale. Obtenido de <https://www.iproup.com/economia-digital/14102-ventas-por-internet-crecimiento-y-expectativa-por-hot-sale>

Kantar. (2018). Kantar Talks 2018: Creciendo en lugares incómodos. Obtenido de <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Eventos/Kantar-Talks-2018-Creciendo-en-lugares-incomodos>

Kantar. (Mayo, 2020). Impacto en las compras ante el distanciamiento social.

Kantar. (Agosto, 2020). Informe Mid Term preparado especialmente para la CACE. Obtenido de <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudiomidterm-2020.pdf>

Kantar. (Septiembre, 2020). Informe confianza en retail.



Krizanovic, Paula. (Marzo, 2020). Decreto 14/2020 y aumento de sueldos: cómo serán los incrementos en 2020. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/management/311421-decreto-142020-los-aumentos-de-sueldo-en-2020>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Dirección de Marketing (12 ed.). Pearson Education Inc.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2014). Dirección de Marketing (14 ed.). Pearson Education Inc.

La Revolución de la Experiencia del Consumidor. (Mayo, 2018).

Lee Resources Inc. (s.f.).

Meaños, Fernando. (Mayo, 2020). Las consultoras que releva el BCRA esperan una caída de 7% del PBI y una inflación de casi 50% para los próximos 12 meses. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/05/08/las-consultoras-que-releva-el-bcra-esperan-una-caida-de-7-del-pbi-y-una-inflacion-de-casi-50-para-los-proximos-12-meses/>

Monferrer Tirado, D. (2013). Fundamentos de Marketing.

Nielsen. (2015). Global Trust In Advertising. Obtenido de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-trust-in-advertising-report-sept-2015-1.pdf>

Nielsen. (2020). COVID-19. Tracking the impact on FMCG and retail Argentina.



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



Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44. Obtenido de https://foster.uw.edu/wp-content/uploads/2016/07/12_Oliver_1999.pdf

Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need To Grow. *Harvard Business Review*.

Rogers, M., & Peppers, D. (Julio, 2005). Fast Company. Obtenido de <https://www.fastcompany.com/53030/customers-dont-grow-trees>

Urban, G. L. (2004). The Emerging Era of Customer Advocacy. Winter 2004.

Walmart Argentina. (s.f.). Walmart Argentina. Obtenido de <https://www.walmartargentina.com.ar/contenidos/nosotros/historia>

WebRetail. (Julio, 2020). “Acelerando el proceso de transformación en contexto COVID”. Obtenido de <https://www.webretail.com.ar/acelerando-el-proceso-de-transformacion-en-contexto-covid/>

WebRetail. (Julio, 2020). “Cambio de paradigmas”. Obtenido de <https://www.webretail.com.ar/cambio-de-paradigmas/>

WebRetail. (Julio, 2020). “COVID-19: El nuevo consumidor en la nueva normalidad”. Obtenido de <https://www.webretail.com.ar/covid-19-el-nuevo-consumidor-en-la-nueva-normalidad/>

WebRetail. (Julio, 2020). “Crisis, oportunidad y transformación”. Obtenido de <https://www.webretail.com.ar/crisis-oportunidad-y-transformacion/>



8. Anexos

Driver	Compuesto por:
OSAT (Overall Satisfaction)	Precio
	Rapidez de la compra
	Asociados
	Caja
	Disponibilidad
	Apariencia de la tienda
	Calidad
	Surtido
CFF/LAR (Clean, fast & friendly / Limpio, amigable y rápido)	Rapidez de la compra
	Asociados
	Caja
	Apariencia de la tienda
NPS (Net Promoter Score)	% promotores - % detractores
Precio	Precio total de la compra
	Descuentos atractivos
	Disponibilidad de los productos anunciados
	Encontrar precios bajos todos los días
	Promociones ofrecidas
	Facilidad para identificar los precios
	Precisión/claridad de las etiquetas
	Duración de la compra
Rapidez de la compra	Circulación dentro de la tienda
	Distancia estacionamiento/tienda
	Estacionamiento para bicicletas/motos
	Disponibilidad de carritos/canastos
	Estado de los carritos/canastos
	Capacidad de la cajera
Asociados	Voluntad de hacer todo lo posible para ayudar
	Amabilidad
	Conocimiento de la ubicación de la mercadería
	Disponibilidad de empleados para ayudar
Cajas	Cantidad de cajas habilitadas
	Tiempo de espera en línea de cajas
	Amabilidad del cajero
	Limpieza de la cinta
	Formas de pago disponibles
	Rapidez del cajero
	Tiempo desde que llegaste a la caja hasta que te fuiste
	Identificación del ingreso a cajas
Apariencia de la tienda	Limpieza de la tienda
	Iluminación
	Prolijidad de los productos en góndola
	Pasillos despejados
	Limpieza de los baños
	Heladeras
	Seguridad e iluminación del estacionamiento
	Calidad y claridad en la cartelería
	Decoración de la tienda
	Seguridad en la tienda
Disponibilidad	Los productos estaban en stock
	Productos fácil de encontrar
	Los productos ofrecidos se adaptan a mis necesidades
Calidad	Disponibilidad de primeras marcas
	Condición del envase
	Productos frescos
Surtido	Variedad de marcas
	Surtido de productos
	Surtido de productos "estacionales"