

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
BIBLIOTECA GUSTAVO LEAL

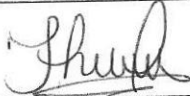
FECHA DE ENTREGA: 13/03/15

**AUTORIZACION PARA LA DIFUSIÓN ELECTRONICA DE LOS TRABAJOS DE GRADO Y/O
TRABAJOS DE ASCENSO DE LA ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
UCV.**

Yo, (Nosotros) Fernando Archila y Jhoraisi
Peña, autor(es) del trabajo: Propuesta de un plan de
marketing para la fidelización y captación de
clientes de la empresa de servicios
Tumotorizado.com
Presentado para optar: al título de Licenciado en
Comunicación Social

A través de este medio autorizo a la Escuela de Comunicación Social de la UCV, para que difunda y publique la versión electrónica de este trabajo de grado, a través de los servicios de información que ofrece la Biblioteca Gustavo Leal de la Institución, sólo con fines de docencia e investigación, de acuerdo a lo previsto en la Ley sobre Derecho de Autor, Artículo 18, 23 y 42 (Gaceta Oficial N° 4.638 Extraordinaria, 01-10-1993).

<input checked="" type="checkbox"/>	Si autorizo
<input type="checkbox"/>	Autorizo después de 1 año
<input type="checkbox"/>	No autorizo



Firma(s) autor (es)

C.I. N° 20.701.039
e-mail: jhoraisi@gmail.com

C.I. N° 19.932.744
e-mail: fernandobr@gmail.com

Por el equipo

C.I. N° _____
e-mail: _____

C.I. N° _____
e-mail: _____

En Caracas, a los 13 días del mes de marzo de 2015

Nota: En caso de no autorizar: la Escuela de Comunicación Social publicará en sus portales la referencia bibliográfica, tabla de contenido (índice) y un resumen descriptivo elaborado por la Biblioteca Gustavo Leal, sus palabras claves y se indicará que el autor decidió no autorizar el acceso al documento a texto completo.

La cesión de derechos de difusión electrónica, no es cesión de los derechos de autor, porque este es intransferible.

Título del Producto o Propuesta: Propuesta de un plan de
marketing para la fidelización y capta-
ción de clientes de la empresa de servicios
Tumotorizado.com



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**



**Propuesta de un plan de marketing para la fidelización y
captación de clientes de la empresa de
servicios Tumotorizado.com**

Trabajo especial de grado para optar al título de Licenciado en Comunicación Social

Autores:

Fernando Aarón Archila Acosta

Jhoraisi Nakari Peña Canelón

Tutor: Profa. **Ana Virginia Gil**

Caracas, enero de 2015



CONSTANCIA DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

Quien suscribe, profesor Miguel Ángel Latouche R. director de la Escuela de Comunicación Social de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela, hace constar que el ciudadano **FERNANDO A. ARCHILA A.**, portador de la Cédula de la Identidad **Nº 19.932.744**, presentó y aprobó su Trabajo de Licenciatura con la calificación **APROBADO SOBRESALIENTE MENCIÓN PUBLICACIÓN**, tal como consta en el Acta firmada por el jurado integrado por los profesores: Ana V. Gil (Tutora), Rosa H. Valera, Rubén Peña.

Constancia que se expide en Caracas, 04 días del mes de febrero de 2015.



Prof. Miguel Ángel Latouche R.
Director

MALR/cmg.-



CONSTANCIA DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

Quien suscribe, profesor Miguel Ángel Latouche R. director de la Escuela de Comunicación Social de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela, hace constar que la ciudadana **JHORAISI N. PEÑA C.**, portadora de la Cédula de la Identidad **Nº 20.701.039**, presentó y aprobó su Trabajo de Licenciatura con la calificación **APROBADO SOBRESALIENTE MENCIÓN PUBLICACIÓN**, tal como consta en el Acta firmada por el jurado integrado por los profesores: Ana V. Gil (Tutora), Rosa H. Valera, Rubén Peña.

Constancia que se expide en Caracas, 04 días del mes de febrero de 2015.


Prof. Miguel Ángel Latouche R.
Director

MALR/cmg.-

AGRADECIMIENTOS

A la profesora Ana Virginia Gil, quién dirigió este trabajo, por la paciencia, dedicación y entusiasmo.

Gracias por hacernos ver más allá en todo momento.

A la profesora Zhandra Flores por darnos su apoyo cuando más lo necesitábamos.

A Marcel Imery, Diego Millán, Yuraima Blanco y Vicenta Paredes por abrirnos las puertas de sus oficinas y brindarnos todo el apoyo necesario para alcanzar esta meta.

A la profesora María Del Pilar Modroño y al profesor Ricardo Di Carlo no sólo por darnos entrevistas, sino por inspirarnos.

Y al profesor Ricardo López por asistirnos incondicionalmente.

Fernando Archila y Jhoraisi Peña

DEDICATORIA

A mi mamá, Aracelis, mí ídolo. La persona que me ha acompañado día y noche durante todos mis retos. Mi pilar. Sin tu amor, apoyo y lecciones nada sería lo mismo.

A mi papá, Fernando Archila, el hombre más justo y honorable. Tus criterios y exigencias durante este trabajo siempre fueron una motivación más para seguir. Sí, papá, tú eres mi héroe. Este es mi regalo para ti.

A mis hermanos Vanessa Archila y Jesús Maldonado. Ustedes, aunque no lo sepan, fueron el motivo por el que me interesé en esta carrera desde pequeño.

A mi hermana, Patricia Archila. Gracias por tu inmensurable cariño y atención. Gracias por ayudarme y aportar en este trabajo de grado cuando más lo necesitaba.

A mi hermana Aracelis, mi fuente de inspiración. Mi compañera y alma gemela. Verte ser aplaudida bajo las Nubes de Calder por toda el Aula Magna es uno de los mejores recuerdos de mi vida y significó una luz en mi camino. Esto también es para ti, guyi. No sabes cuánto te extraño.

A todos mis amigos y compañeros de estudio. Cada uno hizo más ameno y enriquecedor el camino que seguí durante estos cinco años de carrera. Son únicos e inigualables.

A Jhoraisi Peña, por los grandiosos años de amistad durante toda la carrera. Por asumir la aventura de la tesis junto a mí y llevarla adelante.

A la Universidad Central de Venezuela y a todos los profesores que inculcaron en mí valores y conocimientos que en ningún otro lado hubiese podido conseguir.

Fernando Archila Acosta

DEDICATORIA

*A Luz Canelón, mi madre, por ser mi motor y mi luz en el camino.
A Jhosirai Peña, mi hermana, por ser mi complemento y mi inspiración ucevista.
A Bianca Marquina, mi sobrina, por ser mi debilidad y ser el motivo de mi sonrisa.
A José Peña, mi padre, por ser la guía y mi promesa por cumplir.
Son mi excusa para esforzarme cada día más.*

*A Fernando Archila, por ser el mejor amigo y compañero de tesis del mundo.
Gracias por la constancia y por la paciencia.*

*A la Universidad Central de Venezuela, por verme crecer y por darme
el orgullo de decir que soy ucevista como siempre lo soñé.*

*A la Escuela de Comunicación Social, por formarme, por darme criterio
y por poner en mi camino a los mejores profesionales
y amigos que se puede tener.*

*Y a todos los que de alguna u otra manera
me ayudaron a estar bajo las Nubes de Calder,
donde siempre he querido estar.*

Jhoraisi Peña

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Resumen	1
Introducción	3
Capítulo I. El Problema de la Investigación	7
1.1 Planteamiento del problema	7
1.2 Objetivos de la investigación	13
1.3 Alcance y Limitaciones	14
1.4 Antecedentes	15
Capítulo II. Marco Teórico	18
2.1 Innovación	18
2.2 <i>Crowdsourcing</i>	21
2.2.1 Definición de <i>Crowdsourcing</i>	21
2.2.2 Tipos de <i>Crowdsourcing</i>	23
2.2.3 Beneficios de <i>Crowdsourcing</i>	24
2.3 Comercio electrónico	25
2.3.1 Características del comercio electrónico	26
2.3.2 Tipos de comercio electrónico	26
2.3.2.1 Comercio electrónico B2B	26
2.3.2.2 Comercio electrónico C2C	27
2.3.2.3 Comercio electrónico C2B	28
2.3.2.4 Comercio electrónico B2C	28
2.3.3 Beneficios para los vendedores	28
2.3.4 Beneficios para los compradores	29
2.3.5 Contexto latinoamericano del comercio electrónico	30
2.3.5 Contexto venezolano del comercio electrónico	35
2.4 <i>E wallet</i>	36
2.4.1 Definición de <i>e wallet</i> o billetera electrónica	36
2.4.2 Funcionamiento y tipos de billetera electrónica	38

2.4.3 Tipos de billetera electrónica	38
2.5 Aplicaciones móviles	39
2.5.1 Definición de una aplicación móvil	39
2.5.2 Beneficios de las aplicaciones móviles	40
2.5.2.1 Beneficios para los usuarios	41
2.5.2.2 Beneficios para las marcas	41
2.6 Marketing	42
2.6.1 Definición de marketing	42
2.6.2 Fases de marketing	42
2.6.2.1 El marketing 1.0	42
2.6.2.2 El marketing 2.0	43
2.6.2.3 El marketing 3.0	43
2.7 Posicionamiento	44
2.8 Marketing de servicios	45
2.8.1 Definición de marketing de servicios	45
2.8.2 Naturaleza y característica de un servicio	45
2.9 Experiencia del cliente	46
2.9.1 Definición de la experiencia del cliente	46
2.9.2 Importancia de la experiencia del cliente	47
2.10 Momentos de la verdad	48
2.10.1 Definición de los momentos de la verdad	48
2.11 Satisfacción	50
2.11.1 Definición de la satisfacción del cliente	50
2.11.2 Efectos de la satisfacción del cliente	51
2.11.3 Elementos de la satisfacción del cliente	51
2.11.4 Beneficios de satisfacer al cliente	52
2.12 Fidelidad	53
2.12.1 Beneficios de la fidelidad para una organización	55
2.13 Medición de fidelidad (<i>Net Promoter Score</i>)	56
2.14 Plan de marketing	59

Capítulo III. Marco Metodológico	66
3.1 Diseño de la investigación	66
3.2 Nivel de la investigación	66
3.3 Tipos de investigación	67
3.3.1 Tipo de investigación documental	67
3.3.2 Tipo de investigación de campo	67
3.4 Operacionalización de variables	67
3.5 Técnicas de recolección de datos	70
3.5.1 Entrevista	70
3.5.1.1 Panel de entrevistados	71
3.5.2 Focus group	72
3.5.2.1 Metodología para la ejecución del focus group	73
3.5.2.2 Población objetivo	74
3.5.2.3 Composición del grupo	75
3.5.2.4 Instrumento de recolección de datos	75
3.5.2.5 Ítems extraídos de la dinámica	75
3.5.2.6 Motivo	76
3.5.2.7 Moderador	76
3.5.2.8 Tiempo de duración	76
3.5.2.9 Locación	76
3.5.2.10 Fecha	77
3.5.3 Encuesta	77
3.5.3.1 Población y muestra	77
3.5.3.2 Instrumento de recolección de datos	78
3.5.3.2.1 Cuestionario	78
3.5.3.2.1.1 Cuestionario autoadministrado	78
3.5.3.2.1.2 Tipo de cuestionario	78
3.5.3.3 Metodología para el desarrollo del cuestionario	78
3.5.3.4 Pruebas y ajustes	79
3.5.3.4.1 Cuestionario final	80

Capítulo IV. Resultados de la Investigación	83
4.1 Entrevista	83
4.2 Focus Group	83
4.3 Encuesta	87
4.3.1 Tiempo de disfrute de los servicios	88
4.3.2 Expectativas con los servicios	89
4.3.3 Satisfacción en los momentos de la verdad	90
4.3.3.1 Acceso a la página web	90
4.3.3.2 Navegación en la página web	91
4.3.3.3 Registro en la página web	92
4.3.3.4 Carga de saldo en la cuenta	93
4.3.3.5 Solicitud de servicio en la página web	94
4.3.3.6 Solicitud de servicios en la aplicación móvil	95
4.3.3.7 Tiempo de activación del servicio	96
4.3.3.8 Trato con el motorizado	97
4.3.3.9 Traslado con el motorizado	98
4.3.3.10 Tiempo de las encomiendas	99
4.3.4 Trato preferencial para cliente frecuente	100
4.3.5 Ofertas y descuentos	101
4.3.6 Medios para recibirlos	102
4.3.7 Contenido en redes sociales	103
4.3.8 Recomendaciones (NPS)	104
Capítulo V. Plan de marketing	105
5.1 Análisis situacional de la empresa Tumotorizado.com	105
5.1.1 Descripción de la empresa	105
5.1.1.1 Momentos de la verdad de los servicios que prestan	106
5.1.2 Análisis interno	107
5.1.2.1 Factores humanos	107
5.1.2.2 Factores o capacidades técnicas	109
5.1.2.3 Factores o capacidades comerciales	109

5.1.2.4 Factores o capacidades de gestión	111
5.1.3 Análisis externo	112
5.1.3.1 El mercado	112
5.1.3.2 El cliente/consumidor y mercado meta	113
5.1.3.3 La competencia	116
5.1.3.3.1 Empresas competidoras	117
5.1.3.3.2 Diferenciación con la competencia	120
5.1.3.4 Entorno próximo: Diamante de Porter	121
5.1.3.4.1 Competidores del sector	121
5.1.3.4.2 Amenaza de nuevos competidores potenciales	122
5.1.3.4.3 Amenaza de productos sustitutivos	123
5.1.3.5 Entorno general: Análisis PEST	123
5.1.3.5.1 Entorno Político – Legal	123
5.1.3.5.2 Entorno Económico – Macro	125
5.1.3.5.3 Entorno Cultural	126
5.1.3.5.4 Entorno Tecnológico	128
5.2 Matriz DOFA	129
5.3 Objetivos del Plan de Marketing	131
5.4 Estrategias y tácticas basadas en marketing mix	132
5.5 Controles	141
Conclusiones y recomendaciones	142
Referencias bibliográficas	146

TUMOTORIZADO.COM

Propuesta de un plan de marketing para la fidelización y
captación de clientes de la empresa de
servicios Tumotorizado.com

Autores:

Fernando Aarón Archila Acosta

Jhoraisi Nakari Peña Canelón

Tutor: Profa. **Ana Virginia Gil**

Fecha: enero 2015

RESUMEN

El proyecto de tesis se enfocó en diseñar una propuesta de plan de marketing para la empresa Tumotorizado.com prestadora de servicios de motorizados a través de una plataforma digital. Se realizó un vasto arqueo de fuentes y entrevistas a expertos para profundizar en temas relacionados al marketing en general y en conceptos innovadores vinculados al modelo de negocio de la organización como *crowdsourcing*, comercio electrónico, billetera virtual y aplicación móvil. Así como también se llevó a cabo una serie de pasos metodológicos para levantar información referente al mercado de la empresa. De esta manera, se erigió el plan de marketing como producto y se dejó plasmada una referencia monográfica pionera en el desarrollo de conceptos relativamente nuevos del marketing de servicios.

PALABRAS CLAVES

Plan - Marketing - Fidelización - Empresa - Marketing de servicios - Estrategias -
Crowdsourcing - Comercio electrónico

TUMOTORIZADO.COM

Marketing plan for loyalty and the gaining of new
customers for the service enterprise
Tumotorizado.com

Authors:

Fernando Aarón Archila Acosta

Jhoraisi Nakari Peña Canelón

Supervisor: Profa. **Ana Virginia Gil**

Data: enero 2015

ABSTRACT

This project is focused on designing a marketing proposal for Tumotorizado.com: a company that offers a motorcycle chofer service through a digital platform. The team made a vast investigation and interviewed different experts in order to achieve a deeper vision on marketing related subjects and innovative concepts related to the business model of the company, such as crowdsourcing, business to business, virtual wallet and mobile app. Also, in order to find information about the company's marketplace, the team followed a methodology that allowed them to build a marketing plan as a product and a pioneer monographic reference about new concepts in service marketing.

KEYWORDS

Plan - Marketing - Loyalty - Business - Marketing services - Strategy - *Crowdsourcing* –
Ecommerce

INTRODUCCIÓN

En medio de un mercado híper competido como el actual, una empresa que presta servicio basada en la innovación tecnológica y en una nueva metodología reconocida por expertos como *crowdsourcing*, y que además cuenta con plataformas digitales prestas para llevar a cabo transacciones de comercio electrónico es, a simple vista, un modelo de negocio visionario y útil para la sociedad, sobre todo si se entiende lo importante que es ofrecer alternativas a los usuarios desde la red que marcó el siglo pasado: la *Internet*.

Sin embargo, una empresa que, además de estas cualidades tecnológicas, pueda contar con estrategias de marketing certeras, basadas en un entendimiento de su entorno y enfocadas al público que disfruta de sus servicios, en su experiencia en cada uno de los puntos de contacto y en el desarrollo de la empatía cliente-organización, tiene una ventaja con el resto de su competencia y garantiza un posicionamiento distintivo dentro del mercado donde se desenvuelve.

En Venezuela, son pocas las organizaciones que prestan servicios basadas en innovaciones tecnológicas como las plataformas web de comercio electrónico, las aplicaciones móviles, la metodología del *crowdsourcing* y los métodos de pago de la billetera electrónica, por mencionar algunos ejemplos de las principales tendencias del momento a nivel mundial. Los motivos relacionados a la tardía llegada de estos modelos de negocio al país pueden ser varios: desconfianza en las modalidades de este tipo de comercio por parte de los usuarios, la falta de desarrollo de pasarelas de pago, un control cambiario que limita el acceso a pasarelas internacionales, bajos índices de conectividad a *internet*, altos costos para el desarrollo de plataformas digitales, entre otros factores.

Una de las empresas que incursionó en este camino es Tumotorizado.com. La empresa cuenta con dos años de operaciones y centra su núcleo en la plataforma web y el comercio electrónico, conectando clientes que necesiten realizar encomiendas con motorizados. Así

pues, esta organización representa uno de los primeros pasos en materia de innovación en cuanto a servicios se refiere en Venezuela.

Sin embargo, por encontrarse en un mercado en donde las exigencias de los clientes son altas dadas las necesidades que lo caracterizan y la latente desconfianza e inseguridad que existe en torno al comercio electrónico, se genera un entorno en el que es menester para las empresas de este tipo mantener a sus clientes satisfechos y atraer a otros nuevos mediante estrategias y tácticas enmarcadas en un plan de acción predeterminado.

Es por ello, que este trabajo especial de grado busca levantar información relevante a través de una investigación exploratoria, con el fin de conocer el comportamiento de los integrantes del mercado donde opera la empresa Tumotorizado.com. En el mismo orden de ideas, también se analiza el contexto competitivo de la empresa. Todo esto para, en función de la data recolectada, diseñar un plan de marketing en el que se precisen estrategias y tácticas que, aplicadas en períodos de tiempo específicos, ayuden a la fidelización y captación de nuevos clientes.

Por otra parte, la monografía que complementa el plan de marketing -producto central de este trabajo especial de grado- está dividida en seis capítulos. En el primero, denominado El problema de investigación, se procede a describir la problematización de la investigación; se establecen los objetivos específicos del trabajo como la indagación y el levantamiento de información del mercado para el posterior diseño de una propuesta de plan de marketing; se explican las razones por las cuales es pertinente un establecimiento de estrategias que aumenten la productividad de la empresa; y, finalmente, se enumeran las diferentes limitaciones a las que hicieron frente los investigadores durante la ejecución del trabajo especial de grado.

En el segundo apartado, comprendido por el Marco Teórico, se describe de manera exhaustiva los fundamentos de la investigación. En este capítulo se profundiza, además de fundamentos de la empresa Tumotorizado.com, los conceptos de innovación, comercio electrónico, billetera electrónica, aplicaciones móviles y *crowdsourcing*. Así como los aspectos relacionados a marketing de servicios, experiencia del cliente y fidelidad, ejes

fundamentales de la investigación.

El Marco Metodológico conforma el Capítulo III, donde está desarrollado el planteamiento del nivel, diseño y tipo de la investigación junto a los instrumentos de recolección de datos cualitativos (entrevistas y Focus Group) y cuantitativos (encuesta), - donde también destaca el indicador Net Promoter Score (NPS)- para medir el nivel de fidelización de los clientes, insumos necesarios para construir el último capítulo. Se especifican todos los pasos y acciones metodológicas que llevaron a cabo los investigadores.

El Capítulo IV muestra los resultados que arrojaron cada una de las técnicas que se emplearon para la recopilación de información cuantitativa y cualitativa como fueron la entrevista, el Focus Group, y la encuesta. Los investigadores se valieron de estas técnicas para recabar información de expertos en Marketing y Metodología de la investigación, las impresiones de la base de 2.478 clientes de la empresa y potenciales consumidores del servicio. Allí se muestran los gráficos que ilustran el comportamiento de los encuestados y el análisis de cada uno de los resultados, como también el informe realizado por el psicólogo moderador de la dinámica del Focus Group, Lic. Ricardo López.

La propuesta de plan de marketing, producto central de la investigación, se presenta en el Capítulo IV, en donde se describe en profundidad el entorno externo e interno de la empresa Tumotorizado.com, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que afronta la organización (mediante la matriz DOFA), las estrategias y tácticas debidamente acompañadas con un programa de acción para su posterior ejecución y los controles necesarios para evaluar su evolución.

En el último apartado se reseñan los aportes de la investigación, sus hallazgos y conclusiones. De igual manera se destaca la relevancia académica del trabajo especial de grado elaborado. Y finaliza con las recomendaciones a futuros investigadores y la empresa misma sobre posibles mejoras a la investigación y la ejecución del plan de marketing.

Esta investigación, mediante su producto central, busca proveer una línea de trabajo a la empresa Tumotorizado.com sustentada en la aplicación de los conceptos de la

mercadotecnia. Además plantea nuevos enfoques en la elaboración de planes de marketing orientados a los servicios. Como también se espera que sirva, en un futuro, como una nueva corriente de investigación para las generaciones venideras que deseen profundizar en los conceptos aquí desarrollados.

I. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Algunas empresas grandes, tienen éxito y dominan el mercado donde compiten. Estas son más recordadas por el ciudadano común y cuentan con una clientela fidelizada, en detrimento de las más pequeñas. ¿Qué sucede con estas últimas?, ¿Hay forma de que puedan competir con las empresas consagradas?

Sin duda, una amplia gama de factores deben tomarse en cuenta para responder estas interrogantes; sin embargo, un aspecto que Philip Kotler (1985) destaca en su libro *Fundamentos de mercadotecnia* es que toda empresa debe tratar de satisfacer las necesidades de los consumidores a través de un grupo coordinado de actividades que, al mismo tiempo, permita que la empresa alcance sus metas. Y esto, por sencillo que parezca, resulta cuesta arriba para las organizaciones más pequeñas, ya que, pueden restarle importancia al concepto de marketing o considerarlo más un gasto que una inversión.

Es el caso de Tumotorizado.com: empresa basada en una plataforma digital que permite que los clientes que se suscriban y carguen saldo en su cuenta consigan un motorizado para trasladarse por la ciudad capital, hacer encomiendas o entregas inmediatas, cuando lo necesiten. Los clientes solicitan un motorizado a través del sitio web, una notificación llega a los motorizados afiliados a la empresa y ellos responden dependiendo de su disponibilidad. Este sistema de trabajo que establece la organización junto a la comunidad de motorizados se conoce como *crowdsourcing* sobre lo cual, Jeff Howe (2008) en su obra *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business* explica que:

El *crowdsourcing* utiliza tecnología para fomentar niveles sin precedentes de colaboración y significativos intercambios entre todo tipo de personas, en todo tipo de lugares. Las comunidades en línea están en el corazón del crowdsourcing al proveer un contexto y una estructura dentro de la cual el “trabajo” toma lugar. (p. 14).

Los desarrolladores de esta plataforma trabajan, desde el año 2012, en lograr que su servicio sea eficiente y reconocido por sus clientes, especialmente aquellos que adquieren productos a terceros mediante comercio electrónico y que utilicen un servicio de entrega inmediata como el que ofrece tumotorizado.com. Seoane Balado (2005) en su obra *La nueva era del comercio: el comercio electrónico* señala que la compra hecha mediante comercio electrónico presenta problemas relacionados con la logística, ya que en el 47% de los casos hay retrasos en la entrega de los productos. Un servicio de entrega inmediata como el que presta tumotorizado.com disminuiría considerablemente este problema y ayudaría a aumentar la confiabilidad del usuario por el servicio de motorizados.

Desde sus inicios, Tumotorizado.com ha trabajado por mejorar la calidad de su servicio y crecer comercialmente; sin embargo, a pesar de haber llevado a cabo algunas apuestas publicitarias en importantes plataformas digitales, no están familiarizados con el concepto de marketing, entendiéndose éste como la ciencia y el arte de explorar, crear, y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo, y obtener así una utilidad, según Kotler y Armstrong (2008) en su libro *Fundamentos de marketing*.

De hecho, Tumotorizado.com no cuenta con un equipo de mercadólogos dedicados a estas labores dentro de su empresa ni un plan de marketing que sustente las decisiones de la empresa. Kotler y Armstrong (2008) señalan que las tareas de marketing son desempeñadas por un departamento de la organización (...) un grupo de personas capacitadas que se concentran en la tarea del marketing. Marcel Imery, presidente de Tumotorizado.com, afirma que ha costado tomar decisiones referentes al mercadeo de la herramienta digital, debido a la carencia de un equipo conocedor del área de la mercadotecnia dentro del personal de la empresa y un plan trazado con bases en la materia.

La empresa ha tomado ciertas decisiones de publicidad, ya que considera que a través de ellas tendrá mejores resultados; no obstante, jamás ha realizado una investigación de mercado que las sustente. Una investigación de mercados según Kotler (1985), es el diseño, la obtención, análisis y presentación sistemática de datos y hallazgos relacionados con determinados problemas de mercadotecnia de una empresa. Este asunto es importante para

Tumotorizado.com y atenta contra las aspiraciones de la empresa en desarrollar estrategias de mercadotecnia, porque según Ferré Trenzano y Ferré Nadal (1997), sin hacer estudio de mercado, no se puede hacer marketing.

Por consiguiente, en Tumotorizado.com tampoco han elaborado un plan de marketing, definido por Kotler y Armstrong (2008) como el proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing. Sin esta valiosa herramienta, a Tumotorizado.com se le complica, según Imery, mantener la coherencia de su trabajo en el mercado, también comprender el contexto general del mercado y llevar a cabo estrategias que garanticen el éxito de sus objetivos.

La empresa carece de información valiosa, no sólo sobre los segmentos a los que dirige sus servicios, sino también en lo que refiere a las características del mercado en el que se desenvuelve: el contexto actual, las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades presentes en el campo y en la empresa, así como la situación de sus competidores.

Tumotorizado.com compite indirectamente con otras organizaciones que prestan servicios de encomienda y entrega inmediata como MRW, Zoom y Domesa. Sin embargo, también hay que considerar como amenazas de sustitutos a todos los moto-taxistas, los taxistas, los autobuses y hasta los particulares quienes también pueden hacer un servicio de encomiendas. Una de las necesidades de Tumotorizado.com es brindar un servicio de calidad que sea el preferido por sus clientes y consumidores por encima de las empresas antes mencionadas. Para esto, es necesaria definir mecanismos de fidelización de los clientes. Reichheld (1996) en su obra *The Loyalty Effect* asegura que la deslealtad actualmente dificulta el desempeño de las corporaciones entre un 25 y 50 por ciento, a veces más. Esto no es más que una muestra de lo contraproducente que resulta la no fidelización de los clientes para un negocio.

Sin embargo, sin un plan de mercadeo que recabe información valiosa y la emplee en la determinación de una serie de acciones coherentes, se torna difícil reconocer cuáles son las necesidades de los clientes para brindarles satisfacción y, de este modo, conseguir la fidelización del cliente de cualquier empresa y, en este caso específico, de Tumotorizado.com.

alcanzar la lealtad de sus clientes es, como afirma Bastos Boubeta (2006), una tarea de vital importancia para la supervivencia de la empresa. Por consiguiente, la no fidelización del cliente en un mercado competido podría acarrear el fracaso de la empresa que Imery lidera.

Además de fidelizar a quienes ya conocen el servicio, Imery señala que Tumotorizado.com busca captar una mayor cantidad de clientes en las plataformas de comercio electrónico y posicionarse como uno de los mejores servicios de entrega inmediata de la ciudad de Caracas, con el fin último de hacerse una cuota de mercado importante y generar mayores utilidades. Para Kotler y Armstrong (2008) en el libro *Fundamentos de marketing*, el posicionamiento consiste en hacer que un producto ocupe un lugar, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.

Se dificulta que la empresa consiga este objetivo si quienes llevan adelante Tumotorizado.com no cuentan con un plan trazado, basado en información relevante recabada, que les permita seguir una serie de estrategias que conlleven a la consecución de la meta planteada que es, en este caso, la fidelización y la captación de clientes de Tumotorizado.com.

Como se explicó, Tumotorizado.com ofrece servicio de motorizados (transporte de personas, encomiendas, envíos y entrega inmediata de productos adquiridos a través de la web). También compite en el mercado de entrega de productos adquiridos a través de plataformas de comercio electrónico, tales como mercadolibre.com, y a pesar de haber adquirido una participación en el mercado y haber logrado alianzas clave, tiene la necesidad de fidelizar y captar una mayor cantidad de clientes, así como de posicionarse con mayor fuerza y captar una mayor cantidad de clientes.

Según Marcel Imery, Tumotorizado.com carece de capital humano especialista en mercadotecnia, por lo que requiere de personas capacitadas en el área que puedan contribuir, a través de una investigación de este tipo, en actividades como la planeación de marketing. Según Kotler y Armstrong (2008) la planeación de marketing es un proceso sistemático que abarca el estudio de las posibilidades y los recursos de la organización, la fijación de objetivos y estrategias y la elaboración de un plan para ponerlo en práctica y controlarlo.

Es por ello que resulta pertinente desarrollar un trabajo investigativo en el que se planteen soluciones a las tareas que Tumotorizado.com requiera para alcanzar sus metas a nivel de marketing en un período de tiempo determinado. En principio, es importante desarrollar una investigación del mercado para poder desarrollar las estrategias que sean necesarias con el fin de fidelizar y captar a clientes basadas en los resultados obtenidos. Para los autores Ferré Trenzano y Ferré Nadal (1997) en el libro *Los estudios de mercado* el uso de investigación de mercados es la única herramienta imprescindible para poder aplicar un concepto de marketing en una empresa.

Una investigación de mercado, además, tiene la función de ayudar al directivo a tomar decisiones. En este sentido, contribuye a disminuir los márgenes de error, en base a aportar información objetiva sobre el mercado, según lo indican Ferré Trenzano y Ferré Nadal (1997).

Para comprender el contexto general del mercado y llevar a cabo estrategias que garanticen el éxito de sus objetivos, se debe desarrollar un plan de marketing. Como se mencionó con anterioridad, la elaboración de dicho plan significa una mayor comprensión por parte de la empresa de las características del entorno en el que se desenvuelve, el contexto actual, las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades presentes tanto en este campo como en la empresa, así como la situación de sus competidores.

La elaboración de este plan establecerá de forma clara las actividades a desarrollar dentro un marco de acciones organizadas coherentemente, así como afirman William M. Pride y O. C. Ferrell (1986) en su libro *Marketing. Decisiones y conceptos básicos*, cuando sostienen que el plan de marketing incluye su estructura y todo el grupo de actividades que se realizarán; es el documento o programa para llevar a la práctica y controlar las actividades de marketing de una organización.

Contar con la información adquirida a través del proceso de investigación, en el marco del plan de marketing, disminuiría la incertidumbre, al momento de los ejecutivos de Tumotorizado.com tomar decisiones sobre el futuro de la herramienta digital y, por consecuencia, aumentaría la capacidad de la empresa en ofrecer un servicio acorde a las

principales exigencias de sus clientes.

El servicio de entrega inmediata de productos adquiridos a través del comercio electrónico lo ofrecen diversas empresas antes citadas. Tumotorizado.com no solo busca hacerse una cuota de mercado entre los competidores, si no que aspira a ser de los mejores. Para ello, en principio, deberá fidelizar a sus clientes al brindarles una calidad de servicio excepcional y una experiencia diferenciadora mediante diversas estrategias. La fidelización permite a las empresas especializar sus productos, ya que saben exactamente a quién dirigirse, según Bastos Boubeta (2006) en su obra *Fidelización del cliente. Introducción a la venta personal y a la dirección de ventas*.

Con la fidelización se procura que Tumotorizado.com logre tener clientes leales y que, a su vez, se conviertan en multiplicadores del servicio a través de la recomendación, atrayendo potenciales clientes para lograr una mayor captación. Reichheld (1996) afirma que los negocios que se concentran en encontrar y mantener buenos clientes (...) se mantienen en la vía de generar resultados superiores y, asegura, que la lealtad continúa siendo uno de los más grandes motores del éxito de los negocios. Como consecuencia, se fortalecería el posicionamiento del servicio de Tumotorizado.com en el mercado, es decir, ocuparía un lugar, distintivo y deseable, en relación con los productos (o servicios) de la competencia, en la mente de los consumidores meta (Kotler y Armstrong, 2008).

Para lograr lo anterior, se requiere del desarrollo de estrategias de marketing que permitan a la empresa fidelizar y captar eficazmente a clientes en el mercado de servicios de entrega inmediata con acciones concretas y planificadas en el marco del plan de mercado que debe desarrollarse. La estrategia de mercadotecnia la constituyen los instrumentos de mercadeo con los cuales la unidad de negocios confía alcanzar sus objetivos. (Kotler, 1985).

Tumotorizado.com aspira a incrementar su participación convirtiéndose en una referencia del mercado en el que compete. En el caso de esta empresa, están en la obligación de conocer a fondo el mercado en el que aspiran triunfar y trazar un plan efectivo que les muestre el mejor camino y las acciones concretas a tomar para alcanzar sus metas. En conclusión, es el desarrollo de un plan de marketing ideal lo que permitirá a

Tumotorizado.com dar los pasos correctos en el esfuerzo de fidelizar y captar a sus clientes, posicionarse como referente en el mercado y, finalmente, ser exitosos comercialmente.

Por último, la elaboración de este trabajo de investigación profundizará en aspectos que pueden dejar aportes sobre marketing de servicios como el comercio electrónico y *crowdsourcing*. Es de vital importancia conocer estos elementos relativamente nuevos e innovadores, ya que impactan en las nuevas formas de comunicación e interacción y la manera de hacer negocios, como apunta Howe (2008) cuando resalta que el *crowdsourcing* engendra otra forma de colaboración entre compañías y consumidores y que es solo una manifestación más de una gran tendencia hacia una mayor democratización en el comercio.

De acuerdo a los argumentos antes expuestos la preguntas a la que responde la siguiente investigación es: ¿cuál sería el plan de marketing ideal para que Tumotorizado.com fidelice y capte una mayor cantidad de clientes en el mercado de servicio de entrega inmediata de productos comprados mediante comercio electrónico?

1.2. Objetivos generales y específicos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de un plan de marketing para la fidelización y captación de clientes de la empresa de servicios Tumotorizado.com.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Levantar información a través de una investigación exploratoria del mercado para conocer el comportamiento de sus integrantes.
2. Aplicar herramientas cualitativas y cuantitativas para conocer al público objetivo y en función de ello construir estrategias de fidelización y la captación de clientes.
3. Analizar el contexto competitivo de Tumotorizado.com considerando las debilidades,

fortalezas, amenazas y oportunidades para identificar el potencial de la empresa.

4. Diseñar estrategias y tácticas de marketing que ayuden a la fidelización de clientes.

5. Diseñar estrategias y tácticas de marketing que ayuden a la captación de nuevos clientes.

1. 3. Alcance y Limitaciones

Los resultados cualitativos y cuantitativos de este trabajo especial de grado se traducen en información muy valiosa para la empresa Tumotorizado.com, quienes tienen la posibilidad de hacer los ajustes dentro de su modelo de operaciones para aumentar la satisfacción de sus usuarios considerando cada uno de los puntos de contacto que tienen con la empresa. Además de ello, y basados en los resultados antes mencionados, los investigadores desarrollaron un plan de marketing para que la empresa pueda fidelizar a sus usuarios y captar más clientes gracias a las estrategias y tácticas desarrolladas.

Durante la elaboración del presente trabajo especial de grado, los investigadores debieron enfrentar limitaciones propias de su condición de estudiantes y del entorno que los rodea.

El primero de ellos fue la escasa bibliografía y fuentes en español, así como el difícil acceso a material referente a los conceptos innovadores como *crowdsourcing*, billetera electrónica, fidelidad, satisfacción y *Net Promoter Score* representó una limitación al momento del arqueo de fuentes y la elaboración del Marco Teórico, por lo que se recurrió, además de la bibliografía estudiada, a la búsqueda exhaustiva de artículos de revistas especializadas en digital en lengua extranjera y la entrevista con especialistas y profesores de marketing que aportaron sus valiosos conocimientos para la construcción del Marco Teórico.

Así mismo, resultó complicado obtener informes recientes sobre el comercio electrónico en Venezuela. Los investigadores se valieron de los estudios realizados por Tendencias Digitales de años recientes, pero, a excepción de estos estudios, se encontró la dificultad de hallar material que estudiara esta temática en el país.

También es importante resaltar que fue imposible conseguir información sobre la cantidad de los motorizados censados hasta la fecha de la presentación de este trabajo especial de grado. Ninguna Institución, ni el Instituto Nacional de Transporte Terrestre (I.N.T.T) por citar un ejemplo, pudo suministrar data sobre el tema. Por lo que se manejaron aproximados hallados en trabajos de investigación de periodistas publicados en prensa nacional e información que maneja la empresa Tumotorizado.com.

Por último, no se pudo llevar a cabo una prueba piloto a un grupo representativo de la base de datos de correo electrónico de Tumotorizado.com, puesto que la misma no está segmentada por edades ni géneros de los usuarios afiliados. Motivo por el cual se procedió a enviar la encuesta mediante correo electrónico con el cuestionario corregido de acuerdo a las sugerencias de Zhandra Flores y Marcel Imery a toda la base de datos compuesta por 2.478 usuarios.

1. 4. Antecedentes

Desde hace décadas atrás, el marketing ha sido estudiado y explicado por diversos autores: Philip Kotler, Gary Armstrong, William Pride, O. C Ferrel, Ignacio Cruz Roche. Estos, entre otra cantidad de autores, describieron en sus obras, según su criterio, los conceptos de marketing de acuerdo a la época en que realizaron sus escritos.

Kotler (1985), por ejemplo, estableció un patrón inicial sobre los aspectos básicos de este tema. Ejemplo de esto, es su obra *Fundamentos de Mercadotecnia*, que nos permitió, en un principio, vislumbrar las diferentes fases del marketing: la investigación de mercados, los tipos de mercado, la segmentación, la elaboración de una planeación estratégica y demás aportes.

En cuanto al marketing de servicios, fue Christopher Lovelock (1997) y nuevamente Kotler, junto a Armstrong, Cámara y Cruz (2004) quienes precisamente explicaron en sus obras *Mercadotecnia de servicios* y *Marketing*, cómo se adapta el concepto del marketing a las empresas prestadoras de servicio.

Estos libros profundizan además en la relación de las organizaciones con sus clientes, la cohesión entre satisfacción y lealtad del cliente y demás aspectos como la formulación de la mezcla de mercadotecnia para generar tácticas a favor de la productividad de la empresa.

Frederick Reichheld (1996) también realizó un importante aporte a nuestra investigación a través del análisis de la lealtad y fidelidad del cliente plasmada en su obra *The loyalty effect* que se utilizó para el sustento teórico y la propuesta de plan de marketing de este trabajo especial de grado.

Los conceptos relativamente nuevos de *crowdsourcing* y billetera virtual (*e-wallet*) se investigaron y estudiaron gracias a las publicaciones en revistas digitales de autores que, desde hace pocos años, comenzaron a reseñar sobre el auge de estas innovaciones. Jeff Howe (2006), considerado el pionero de la formulación del sustento teórico del *crowdsourcing* por su artículo *The rise of crowdsourcing* en la *Wired Magazine*, fue la principal fuente a seguir para el entendimiento de la materia en cuestión.

Así como también Denee Carrington (2012) ofreció en su artículo *The digital wallets wars are the next phase of the payments*, publicado en la revista *Forbes*, una aproximación bastante amplia sobre el auge de la billetera electrónica, su funcionamiento y el potencial futuro de esta nueva modalidad comercial y digital. Al profundizar en este tema, se encontró además que Nathan Chandler (2012) describió específicamente los tipos de billetera digital en la publicación *How digital wallets work* del sitio web *How Stuff Works*, información que resultó útil para la explicación de esta metodología de pago.

El comercio electrónico se abordó desde el estudio de diferentes fuentes. En nuestro arqueo bibliográfico se cruzó el trabajo de grado de Balsells y Bustamante (2001) denominado *Los empresarios punto com. Perfil del pequeño y mediano empresario del comercio electrónico en Venezuela*, en donde hicieron una reseña de su concepto, tipología y escribieron sobre su desarrollo en Venezuela para la fecha.

Por último, los informes de América Economía (2012), ComScore (2013) y Tendencias Digitales (2013): *Los años del boom, Futuro Digital Latinoamérica* y *Penetración y usos de Internet en Venezuela*, respectivamente, además de ser prácticamente los únicos hallados con

data reciente, significaron una fuente enriquecedora de cifras y estudios realizados en materia de comercio electrónico para nuestro trabajo especial de grado.

II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollaron los fundamentos teóricos relacionados a la realización de la propuesta de plan de marketing que se ha planteado. En primer lugar, se procedió a definir el fin y las necesidades que satisface la empresa Tumotorizado.com, así como los aspectos relacionados a su estructura y modelo de negocios como: innovación, billetera electrónica, comercio electrónico, aplicaciones móviles y *crowdsourcing*.

Posteriormente, se profundizó en el concepto del marketing, la evolución de su concepto y práctica a través de los años. Así mismo se definieron conceptos como marketing de servicios, experiencia de cliente, momentos de la verdad, posicionamiento y fidelización, términos esenciales para el desarrollo de la investigación planteada. Y, por último, una vez definidas las bases teóricas del marketing se concluyó con la conceptualización de plan de marketing y cada una de sus fases.

2.1. *Innovación*

Para Jaime Castelló (2012), “la innovación se ha convertido en un imperativo para las empresas que quieren sobrevivir en el mercado”. Sin embargo, a pesar de que éste no era un asunto nuevo a nivel empresarial, Castelló destacó que “tradicionalmente la innovación ha estado reservada para los laboratorios o para los departamentos de investigación y desarrollo (I + D) de las empresas (...) quienes desarrollaban nuevas tecnologías patentes o procesos que luego, con suerte, podrían lanzar al mercado” (p. 104).

Al respecto, González y García-Muiña (2010) aseguraron que el modelo tradicional de innovación “supone una perspectiva cerrada y lineal de generación, desarrollo y comercialización del conocimiento, a través de sus propias estructuras. De este modo, dicho conocimiento se crea y transfiere de forma interna y se previene su transferencia a los competidores” sin darle paso al conocimiento compartido que define a las comunidades en internet (p. 85).

En este sentido, González y García-Muiña (2001), exponen que:

El modelo de innovación cerrada defiende, por un lado, que el único conocimiento estratégico es aquel desarrollado a partir de fuentes internas y, por otro lado, que la materialización de resultados económicos se logra exclusivamente a través de la incorporación de dicho conocimiento en los productos de su cartera (para. 85).

Frente a este modelo clásico de innovación, González y García-Muiña (2001) propusieron la innovación abierta como una alternativa para las empresas, ya que las mismas “pueden y deben mantener estrechas relaciones con terceros agentes, tanto en el proceso de acumulación de conocimiento como en el de su comercialización” (para. 85).

González y García-Muiña (2001) aseguraron, además, que “a través de la innovación abierta, por un lado, se acelera el proceso de innovación y se reducen los costes y riesgos asociados y, por otro lado, se abren nuevas posibilidades para la explotación comercial del conocimiento” (para. 85).

Ambos autores, González y García-Muiña (2001) afirmaron que se trata de una “transferencia de tecnología o conocimiento que considera una doble dirección, interna y externa (...). Para lograr esta doble transferencia, se requiere que la empresa haga más permeables sus fronteras con el objetivo de lograr una fuerte interrelación con su entorno” (para. 85).

Por su parte, Jaime Castelló (2012) en el libro *Customer Experience*, deja claro que el modelo de innovación abierta presenta dos importantes desafíos para las empresas que lo deseen implementar:

El primero es la apertura que este modelo impone a la empresa (...), pues desafía su concepción tradicional y requiere estructuras y de colaboradores preparados para ello (...). El segundo gran desafío es la calidad de lo que se quiera conseguir ya que estos modelos abiertos de innovación son por definición muy desordenados (p.107).

Es importante destacar que Jaime Castelló (2012) consideró que “los modelos de innovación abierta más exitosos son los que definen tareas específicas y finitas” (p.107). Este mecanismo permite que la empresa tenga control sobre el aporte que hacen los miembros externos de la empresa para disminuir el margen de error.

En este sentido, Tumotorizado.com, empresa para la cual se desarrolló el plan de marketing propuesto en este trabajo de grado, es una empresa innovadora debida a que es un portal de Internet y aplicación móvil a través de la cual los motorizados y clientes afiliados establecen contacto y se presta el servicio de llevar a cabo encomiendas o entregas inmediatas a personas naturales o jurídicas, luego de que el cliente haya abonado saldo en su billetera virtual mediante transacciones de comercio electrónico. La empresa funciona mediante un modelo de negocios innovador denominado *crowdsourcing*.

El inicio de operaciones de Tumotorizado.com fue el 15 de mayo de 2013 y, actualmente, cuenta con una base de 2.478 clientes afiliados al servicio a través del portal web y 368 motorizados que han completado los requisitos de inscripción. Básicamente, la empresa busca brindar una oportunidad al motorizado de percibir un ingreso extra, sin una relación laboral con la empresa, a través de un modelo de negocios que le garantiza seguridad y procura mejorar su imagen frente a la comunidad. Así como satisfacer la necesidad del empresario o profesional de realizar encomiendas y hacer entregas inmediatas.

Tumotorizado.com se planteó un modelo de negocios innovador, ya que el servicio que presta propone una serie de aristas novedosas en el contexto venezolano. El uso del portal web como base para la prestación del servicio y el comercio electrónico es solo una de las características innovadoras de Tumotorizado.com. Destaca también el uso del sistema *crowdsourcing* o llamado abierto de los clientes para que cualquier motorizado afiliado al portal atienda su necesidad. Así como la implementación de la billetera electrónica, mediante una cuenta prepagada del cliente. Todos estos elementos, así como el modelo de negocios de la empresa, tienen una palabra en común: innovación.

2.2. *Crowdsourcing*

2.2.1 *Definición de crowdsourcing*

Jaime Castelló (2012) consideró que los modelos más radicales de innovación abierta son las plataformas de *crowdsourcing* porque “ponen en contacto a personas con ideas y a personas y empresas con capacidad de producción para que juntos desarrollen nuevas experiencias de clientes” (p. 109).

La metodología del *crowdsourcing*, según diversos autores, como Boudreau y Lakhani (2013) y Whitley (2009) ha existido desde hace siglos. Boudreau y Lakhani (2013), en efecto, aseveraron:

El *crowdsourcing* como una manera de tratar problemas con innovación ha existido de una forma u otra desde siglos atrás. Comunidades de innovadores han ayudado a iniciar industrias enteras, incluida la aviación y la computación. La diferencia de hoy día recae en la tecnología. Durante la década pasada las herramientas de desarrollo, diseño y colaboración han sido radicalmente transformadas; se han vuelto más poderosas y fáciles de usar todo el tiempo, aun cuando sus precios se han desplomado. Las plataformas online de *crowdsourcing* se han vuelto más sofisticadas, haciendo incluso más sencillo manejar, apoyar y mediar entre trabajadores distribuidos. En esencia, la multitud se ha vuelto una institución disponible demandada (para.8).

Jeff Howe (2006) definió *crowdsourcing* como “el acto de una compañía o una institución tomando una función una vez desempeñada por empleados y externalizarla a una red indefinida de personas en la forma de una llamada abierta” (para.5). Este autor recalcó la necesidad de que el llamado de la compañía o institución sea abierto a la gran red de colaboradores potenciales para que el acto pueda denominarse *crowdsourcing*.

Unos años después, Howe (2008) en su obra *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business* explicó que:

El *crowdsourcing* utiliza tecnología para fomentar niveles sin precedentes de colaboración y significativos intercambios entre personas de todo tipo de personas, en todo tipo de lugares. Las comunidades en línea están en el corazón del *crowdsourcing* al proveer un contexto y una estructura dentro de la cual el “trabajo” toma lugar.(para. 14).

Anhai Doan, Raghu Ramakrishnan and Alon Y. Halevy. (2011), por su parte, lo explicaron como un sistema que “enlista una multitud de personas para ayudar a resolver una gran variedad de problemas” (p. 86). Además, mencionaron que, durante la década pasada, numerosos sistemas de este tipo han aparecido en el *world wide web*. También citaron algunos ejemplos existentes en el mundo y la *Web* como: Wikipedia, *Linux* y *Yahoo Answers*.

Por su parte, Paul Whittle (2009) realizó una retrospectiva de los inicios del *crowdsourcing* y afirmó que:

Aunque esta forma de organización fue empleada por primera vez en el sector de la computación, los negocios empezaron a utilizar el *crowdsourcing* para una variedad de tareas que ellos consideran que pueden ser completadas preferiblemente por miembros de la comunidad antes que sus propios empleados. (p. 15).

Siguiendo esta línea, Bratvold y Armstrong (2012) fueron más allá al indicar que la metodología del *crowdsourcing* data, al menos, del siglo XVIII, pero que “sus orígenes recientes se encuentran en los últimos seis a diez años” (p. 2).

Estos últimos autores (Bratvold y Armstrong, 2012), tienen como concepto de *crowdsourcing* “un nuevo proceso de trabajo diseñado para distribuir la labor de un proyecto común a una multitud de trabajadores que supone acceder a una larga comunidad de trabajadores para completar tareas que normalmente realiza un individuo o grupo” (p. 2).

Expuestos los diferentes, pero complementarios conceptos que propusieron los diversos autores sobre *crowdsourcing*, se pueden decantar algunos aspectos claves de esta metodología, como los enumeró Daren C. Brabham (2013):

- Una organización que tenga una tarea que necesite ser realizada.
- Una comunidad que desee realizar la tarea voluntariamente.
- Un ambiente en línea que permita que el trabajo tome una y que la comunidad interactúe con la organización.
- Beneficio mutuo para la organización y la comunidad.

2.2.2 Tipos de *crowdsourcing*

Bratvold y Armstrong (2012) coincidieron con Fritz Schaefer (2012) al dividir el *crowdsourcing* en cuatro grupos principales: micro tareas, macro tareas, *crowdfunding* y concursos. Para los autores, estas categorías conforman el abanico del *crowdsourcing*. Schaefer (2012) considera que existen cuatro categorías principales y las propuso de la siguiente manera:

Micro tareas: Involucran grandes proyectos que son desglosados en pequeñas tareas. Estas últimas están bien definidas y luego distribuidas a un grupo de trabajadores. Las tareas completadas en esta categoría generalmente incluyen trabajos como la traducción, validación de información e investigaciones.

Macro tareas: Consisten en presentar un proyecto entero a una multitud de trabajadores potenciales. Los trabajadores son solicitados para ayudar con cualquier porción en la que ellos tengan conocimiento. Incluyen proyectos relacionados a la innovación de productos, así como investigaciones y desarrollo.

Crowdfunding: Consiste en pedir a las personas que donen un monto específico de dinero para apoyar un proyecto o causa. Si el objetivo no es alcanzado, todo el dinero es devuelto a aquellos que donaron. Funciona con compañías y proyectos que inician, asistencia en desastres naturales, recaudación de fondos, investigación de mercados y más.

Concursos: En este caso, se le solicita a una multitud que sugiera ideas para un proyecto, pero solo el ganador o ganadores son recompensados. Aunque la posibilidad de ser retribuido es menor, los ganadores obtienen un mejor pago que en cualquiera de las demás categorías.

2.2.3 *Beneficios del crowdsourcing*

Diversos autores destacaron las bondades del *crowdsourcing* como proceso para obtener mejores y mayores resultados al brindarle la oportunidad a la comunidad de resolver problemas inherentes a una organización. Bratvold y Armstrong (2012) resaltaron como principal beneficio del *crowdsourcing*:

La habilidad de recibir resultados de mejor calidad, pues muchas personas ofrecen sus mejores ideas, habilidades y apoyo. El *crowdsourcing* permite seleccionar el mejor resultado en un mar de mejores *inputs*, contrario a recibir la mejor entrada de un solo proveedor. Los resultados pueden ser entregados mucho más rápido que los métodos tradicionales, ya que el *crowdsourcing* es una forma de trabajo autónomo.

Además de esta ventaja mencionada, Boudreau y Lakhani (2013) realizaron un repaso por otros beneficios del *crowdsourcing* para las multitudes y las organizaciones:

Las organizaciones trabajan en incentivos tradicionales -títulos, salario y pagos extra- y los empleados son asignados a roles delimitados y responsabilidades específicas, que los aleja de buscar retos afuera de ámbito. Las multitudes, muestran investigaciones, están energizadas por motivaciones internas, -como el deseo de aprender- que son más probables de aparecer cuando las personas deciden por ellas mismas qué problemas atacar. La oportunidad de pulir la reputación propia dentro de una comunidad de colegas es otro fuerte factor de motivación (así como el dinero). También, las multitudes son, generalmente, más económicas por colaborador que las soluciones tradicionales de las compañías (p. 6).

En conclusión, el *crowdsourcing*, como afirmó Howe (2008), “despierta la presunción de que todos somos creadores y sostiene la premisa de liberar el potencial latente de cada individuo para destacarse en más de una vocación, y de explorar nuevas avenidas para la expresión creativa” (p. 14). Howe (2008) insistió en que el *crowdsourcing* alienta la colaboración entre individuos y organizaciones para dejar a un lado la visión que, según el autor, se tiene sobre el distanciamiento que provoca la *Internet* entre las personas:

El *crowdsourcing* capitaliza en la profunda naturaleza social de la especie humana. Contrario a la nefasta visión de que la *Internet* distancia a las personas entre sí, *crowdsourcing* utiliza la tecnología para alentar niveles de colaboración sin precedentes e intercambios valiosos entre personas de cualquier formación en cualquier lugar geográfica inimaginable. (p. 14).

2.3 Comercio electrónico

Kotler et al (2004), definieron el comercio electrónico como “el proceso de compraventa realizado a través de medios electrónicos, fundamentalmente a través de internet”. (p. 81). Mientras que García et al (2011) coincidieron al destacar que “la oferta y la aceptación de la misma en el comercio electrónico se realizan en línea (...) donde el pago puede o no efectuarse a través de la red”. (p. 24).

Por su parte, Bloch y Segev (1996) citados por Balsells y Bustamante en su trabajo de investigación (2001) indicaron que:

El comercio electrónico incluye actividades muy diversas como el intercambio de bienes y servicios, el suministro *online* de contenido digital, la transferencia electrónica de fondos, las compras públicas, los servicios post venta, actividades de promoción y publicidad de productos y servicios, campañas de imagen de las organizaciones, marketing en general, facilitación de los contactos entre los agentes del comercio, seguimiento e investigación de mercados, concursos electrónicos y soporte para compartir negocios (p. 51).

2.3.1 Características del comercio electrónico

Balsells y Bustamante, (2001) indicaron que “el comercio electrónico basado en internet se caracteriza fundamentalmente por su efecto globalizador y por el cambio que esto ha representado en los distintos elementos de la economía mundial”. (p. 53). También aseguraron que:

Cada vez más empresas son parte de un sistema de negocios y no solo miembros de un sector de la economía, pues estas cooperan y compiten entre sí continuamente dirigiendo sus esfuerzos al desarrollo de nuevos productos y estrategias que permitan atender las necesidades de los consumidores. Sin embargo, los cambios en la tecnología y la visión gerencial en la última década, han modificado el nivel de competencia empresarial. Ahora la competencia estratégica entre las organizaciones se sustenta en las ventajas intangibles y no en las físicas (p. 53).

Según Kotler et al (2004), el comercio electrónico abarca tanto la venta (*e - marketing*) como la compra (*e - purchasing o e - procurement*). Los mencionados autores conceptualizaron el *e - marketing* como “las funciones del *marketing* realizadas electrónicamente y comprende todos los esfuerzos que realiza una empresa con el objeto de comunicar, promocionar y vender sus productos o servicios a través de internet” (p. 81). Mientras que definieron el *e - purchasing* como “la compra electrónica, es decir, la función de compra del comercio electrónico, que se refiere a las empresas que adquieren bienes, servicios o información a través de proveedores on line” (p.81).

2.3.2 Tipos de comercio electrónico

2.3.2.1 Comercio electrónico B2B

Kotler et al (2004), definieron el comercio electrónico B2B como:

Empleo de redes de comercio como páginas de subasta, páginas de intercambios, catálogo de productos *online*, páginas de trueques y otros recursos con el fin de alcanzar a nuevos clientes, atender de forma más eficaz a los existentes y conseguir unos procesos de compra más eficientes a mejores precios (p. 87).

Para estos autores, “gran parte del comercio electrónico B2B, se desarrolla en redes públicas de comercio entendidas como mercados virtuales inmensos en los que compradores y vendedores se encuentran, comparten información y llevan a cabo transacciones de manera eficaz” (Kotler et al., 2004, p. 87).

Por otro lado, Balsells y Bustamante (2001), sostuvieron que este tipo de comercio electrónico se basa en “transacciones que se dan entre organizaciones con intereses complementarios en el mercado electrónico” (p. 57).

2.3.2.2 Comercio electrónico C2C

Kotler et al. (2004) explicaron este modelo como “intercambios on line de bienes e información entre consumidores finales”. Para ellos, “gran parte del comercio y la comunicación entre consumidores [C2C], ocurre en internet entre las partes interesadas y sobre una amplia gama de objetos y temas. En algunos casos, *Internet* supone un medio magnífico mediante el cual los consumidores pueden intercambiar productos o información entre sí”. (p. 88).

Estos autores destacan la gran ventaja de las páginas *web* C2C: “proporcionan a los usuarios una audiencia mucho mayor que la diminuta audiencia del mercado físico o de los anuncios clasificados del periódico (que, dicho sea de paso, también han llegado a la red)” (Kotler et al 2004, p. 88).

Entre otras cosas, concluyen que “el comercio electrónico C2C supone que el usuario ya no solo accede a información acerca del producto, sino que cada vez más, son los propios usuarios los que la crean” (Kotler et al, 2004, p. 89).

2.3.2.3 Comercio electrónico C2B

Este tipo de comercio electrónico fue definido por Kotler et al (2004) como aquellos “intercambios *online* mediante los cuales los consumidores buscan vendedores, conocen sus ofertas e inician sus procesos de compra, incluso estableciendo los términos de una transacción”. (p. 89).

Consideraron que “gracias a la red cada vez resulta más sencillo que los consumidores se comuniquen con las empresas”. Es por ello que aseguran que hoy en día, “las empresas invitan a sus clientes reales y potenciales a remitirles hacer cualquier pregunta o sugerencia a través de la web de la empresa”. Además de esto, señalan que también “los consumidores pueden buscar vendedores en la red, conocer sus ofertas, iniciar procesos de compra y enviarles *feedback*” (Kotler et al, 2004, p. 89).

2.3.2.4 Comercio electrónico B2C

Kotler et al (2004) establecieron que este tipo de comercio trata de “la venta en línea de bienes y servicio al consumidor final” (p. 83). Mientras tanto, Balsells y Bustamente (2001) indicaron que esta categoría de comercio electrónico es conocida como “venta minorista”. (p. 57).

2.3.3 Beneficios para los vendedores

Kotler et al (2004) aseguraron que “internet es un instrumento muy útil para construir relaciones con los clientes gracias a su naturaleza individualizada e interactiva que lo ha convertido en una herramienta de marketing de suma potencia” (p. 82). Los autores profundizaron en este aspecto y aseguraron que:

Las empresas pueden interactuar en la red para conocer más a fondo los deseos y las necesidades de los consumidores, del mismo modo, los consumidores pueden remitirles

preguntas y comentarios. Gracias a esta fluida interacción, las empresas pueden generar más valor y satisfacción para el consumidor, mejorando sus productos y sus servicios. (p. 82).

Kotler et al (2004) señalaron los siguientes beneficios de manera puntual:

- Reducción de costes e incrementos de la velocidad y de la eficacia: Las empresas virtuales se ahorran los gastos de mantenimiento de un establecimiento, alquiler, seguros y mobiliarios. Como los clientes tratan directamente con los vendedores, el *marketing* virtual normalmente conlleva costos menores y una mayor eficiencia en la prestación de determinadas funciones de distribución y logística, tales como procesamiento, manejo de inventario y promociones. La comunicación electrónica normalmente es más barata que la comunicación por correspondencia postal.
- Flexibilidad: El *e-marketing* ofrece gran flexibilidad puesto que permite al especialista en *marketing* el reajuste de ofertas y programas sobre la marcha.
- *Internet* es un medio global: permite tanto a vendedores como a consumidores pasar de un país a otro en cuestión de clicks y de segundos. De este modo, incluso los minoristas más pequeños tienen acceso a los mercados virtuales. (p. 82-83).

2.3.4 Beneficios para los compradores

Así como tiene beneficios para los vendedores, el comercio electrónico también brinda beneficios a los consumidores finales. Kotler et al (2004) enumeraron los siguientes:

- Conveniencia: puesto que los consumidores no tienen que enfrentarse al tráfico, buscar plazas de aparcamiento, ni caminar por tiendas y largos pasillos para poder encontrar y examinar los productos que buscan pueden realizar una compra comparativa mediante catálogos on line o navegando por las diferentes páginas web. Las tiendas virtuales no cierran nunca las puertas. La compra resulta sencilla y privada. Los consumidores encuentran menos dificultades a la hora de comprar y no tienen que enfrentarse a los vendedores, ni a sus embates persuasivos o emocionales. Así mismo, los consumidores

corporativos pueden conocer o adquirir productos o servicios sin necesidad de concertar una cita con sus vendedores.

- Amplio acceso a una gran selección de productos: al no estar limitados por lindes físicas, los vendedores cibernéticos pueden ofrecer una selección prácticamente ilimitada. El comercio electrónico también proporciona a los compradores cauces mediante los cuales pueden acceder a información comparativa, información sobre empresas, productos y competidores.
- Carácter interactivo e inmediato: los compradores normalmente pueden interactuar con la página del vendedor para crear la configuración exacta de información, productos o servicios que desean, y a continuación descargarlos o realizar un pedido.
- Mayor grado de control: los compradores se proveen de internet de un arsenal de información, teniendo así los consumidores más control.

2.3.5 Contexto latinoamericano del comercio electrónico

La revista América Economía presentó en el año 2012, un estudio sobre el comercio electrónico en América Latina con el nombre *Los años del boom*, en donde se destacó que este proceso de compra venta mediante plataformas electrónicas “se duplicó en sólo dos años en la región, registrando ventas por 43 mil millones de dólares durante 2011” (p.1). El estudio enfatizó en que esta cifra que da cuenta de una actividad febril en la red “que se nutre de fenómenos estructurales como el crecimiento económico, y también de pequeñas voluntades de emprendedores latinoamericanos, pero multiplicadas por miles” (p.1).

Según el estudio, para que América Latina duplicara su crecimiento de *e-commerce* en tan sólo dos años, fue necesaria una “atmósfera propicia de innovación [tecnológica] y de desarrollo de calidad logística, de seguridad y de servicios” (p. 2).

Gracias a estos esfuerzos de parte de todos los actores involucrados los resultados fueron contundentes: “Mientras que en 2009 los ingresos totales de B2C fueron en torno a los 22.000 millones de dólares, en el año 2011 la cifra subió a 43.000 millones. Un 98,5% de

crecimiento bianual” (p.2). Sobre esto, el estudio añadió que “si bien el e-commerce en la región se está duplicando cada dos años desde 2003, los volúmenes actuales de ventas ya son palabras mayores” (p.2).

A continuación, se muestra una gráfica del estudio que evidencia el incremento en los ingresos por ventas mediante comercio electrónico en la región desde el año 2003 hasta el año 2011. En la misma también se demuestra la esperanza de crecimiento de los años 2012 y 2013:

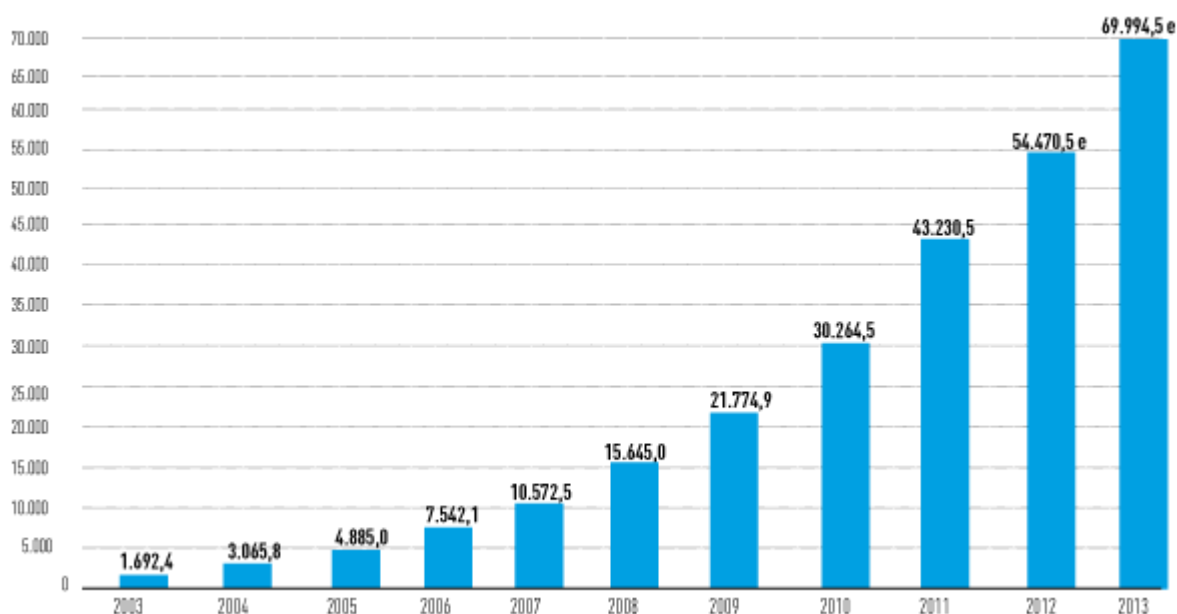


Tabla N°1. Estudio de comercio electrónico en América Latina: Los años del boom. 2012.

Según el estudio de América Economía, “en 2009 la industria [especializada en el rubro] estimó que las ventas de e-commerce en América Latina rondarían los 35.000 millones de dólares en 2011, una predicción con 8.000 dólares bajo el resultado final”. Una demostración de la aceleración que vivió este proceso de compra y venta mediante plataformas electrónicas en los últimos 10 años en la región.

La causa de estos resultados, según el estudio, son los “emprendimientos recientes, dinámicos y altamente exitosos nacidos de nuevos ecosistemas de innovación y de mejora continua”. En relación a esto, Marcos Pueyrredón, presidente de eInstituto (ex Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico) aseguró que “nadie podía presuponer la aparición

rutilante de las cuponeras y clubes de compra, cuyos modelos son los más creativos, no tanto por su modelo de negocios, sino por cómo los han implementado y los resultados alcanzados”.

Todo este entorno, caracterizado por innovación, tecnologías, nuevos modelos de negocio y disposición del comprador trae como resultado que, según el estudio Futuro Digital en Latinoamérica, llevado a cabo por comScore en el año 2013, “8 de cada 10 consumidores latinos buscan, investigan y compran productos online semanalmente” (p. 16).

Esto dejó ver que no solo se trata de la compra final, sino también del proceso de investigación que lo precede donde la información (positiva o negativa) disponible en internet juega un papel determinante por parte de un consumidor.

El mismo estudio, además, arrojó datos importantes sobre la participación de los consumidores de comercio electrónico por país. Se evidenció la ventaja de Brasil frente a sus países vecinos con 59,1%, a continuación la gráfica:

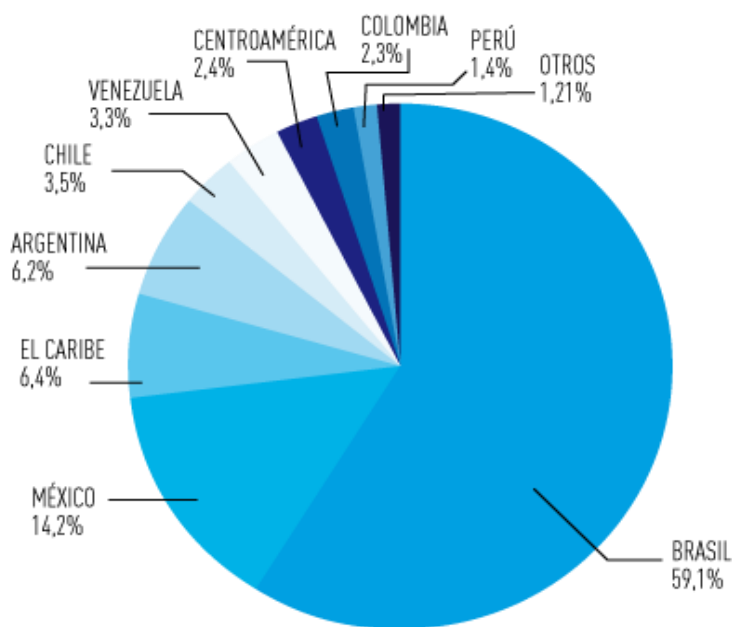


Tabla N°2. Estudio de comercio electrónico en América Latina: Los años del boom. 2012.

En la siguiente gráfica, extraída del estudio de e-Commerce en Latinoamérica, llevado a cabo por comScore en el año 2013, se muestra de manera más detallada el porcentaje de gasto por país:

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
BRASIL	2.269,9	3.540,5	4.898,7	8.572,6	13.230,4	17.851,4	25.552,8
MÉXICO	567,1	867,6	1.377,0	2.010,0	2.624,9	4.330,5	6.137,1
EL CARIBE	731,0	949,3	1.104,9	1.244,7	1.455,9	1.895,5	2.752,0
ARGENTINA	240,9	378,1	561,5	732,8	875,0	1.797,6	2.695,3
CHILE	242,8	471,8	687,5	919,5	1.027,9	1.141,6	1.489,9
VENEZUELA	253,4	489,6	821,5	787,8	906,1	1.117,8	1.418,4
CENTROAMÉRICA	189,2	359,9	499,0	563,9	637,2	729,6	1.051,0
COLOMBIA	150,3	175,0	201,3	301,9	435,0	606,8	998,0
PERÚ	109,1	145,5	218,2	250,9	276,0	426,9	611,0
OTROS	131,3	164,8	203,0	260,9	306,5	366,9	525,0
LATAM + EL CARIBE	4.885,0	7.542,1	10.572,5	15.645,0	21.774,9	30.264,5	43.230,5

Tabla N°3. Estudio de comercio electrónico en América Latina: Los años del boom. 2012.

Es importante resaltar que, a pesar de que en Venezuela tiene solo un 3,3% de participación dentro de las transacciones llevadas a cabo mediante plataformas electrónicas (según América Economía), las mismas rondan entre los 250 y 300 dólares, el mismo monto de Brasil, líder en el mercado latinoamericano (según comScore).

Sin embargo, en materia de comercio electrónico, no sólo es preciso identificar quiénes son los actores por países, sino cuáles son los factores generales que lo motivan a la compra en línea. El siguiente cuadro del estudio llevado a cabo por América Economía enumera dichos factores:

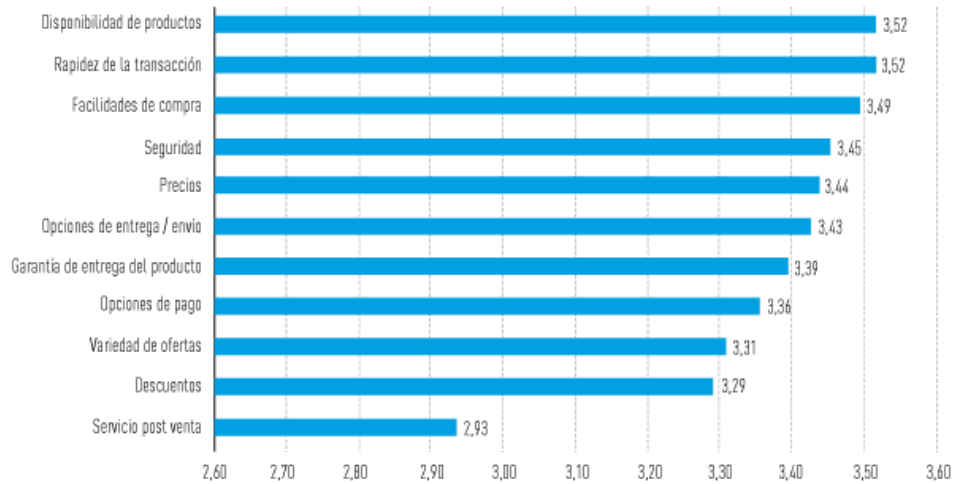
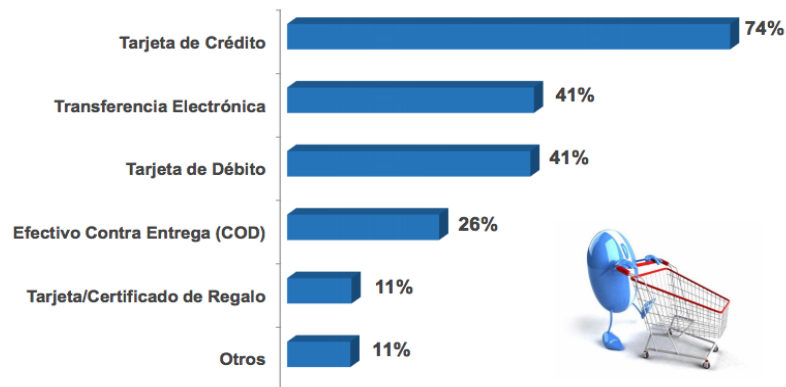


Tabla N°4. Estudio de comercio electrónico en América Latina: Los años del boom. 2012.

Por su parte, el estudio del e-Commerce en Latinoamérica, llevado a cabo por comScore (2013) refleja el mecanismo preferido por los consumidores latinoamericanos para llevar a cabo operaciones de comercio electrónico:

Métodos Más Utilizados para Pagar Compras Online

La *Tarjeta de Crédito* es el método más popular utilizado para pagar por compras online, seguido de las *transferencias electrónicas* y *tarjeta de débito*.



© comScore, Inc. Proprietary.

Fuente: Estudio de eCommerce en Latinoamérica 2012, comScore, Inc.
Compras Online promedio de 3 meses de personas que compran frecuentemente

Tabla N°5. Estado actual de la industria digital y las tendencias que están modelando el futuro. ComScore. 2013.

Este mismo estudio, además, evidencia cuáles son los rubros de consumo preferidos por quienes hacen compras mediante plataformas digitales:

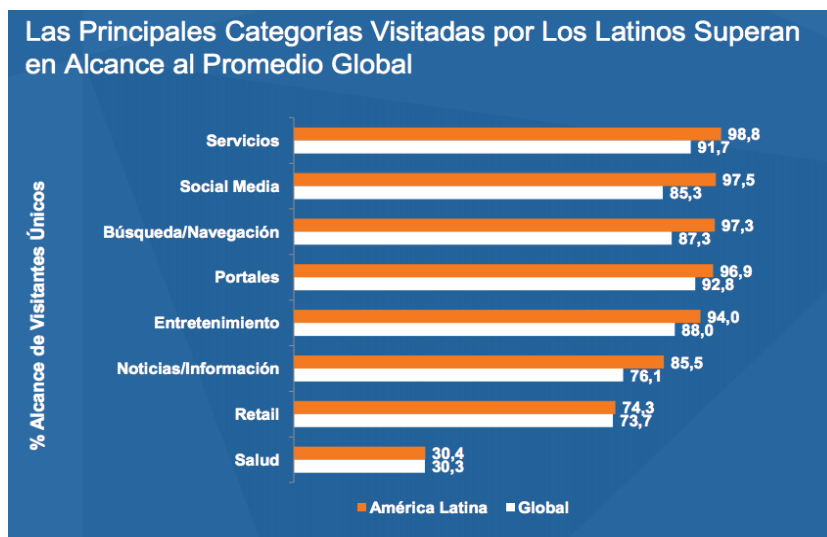


Tabla N°6. Estado actual de la industria digital y las tendencias que están modelando el futuro. ComScore. 2013.

2.3.6 Contexto venezolano del comercio electrónico:

En Venezuela la penetración a Internet es de un 46% (13.500.000 personas) y cuenta con un índice de uso del 88,8% que representa el más alto de la región, según el estudio *Penetración y usos de Internet en Venezuela en 2013* realizado por Tendencias Digitales. Lo que habla de un crecimiento considerable tomando en cuenta que en 2000 la penetración era solo de 3% con 852.000 usuarios.

El venezolano consume 17,2 horas promedio en línea al mes y, en cuanto a las edades, el 40% del consumo de minutos en línea de los venezolanos lo realizan personas entre 25 y 45 años.

Mientras que el gasto en línea en Latinoamérica, en el año 2012, fue mayor en Venezuela y Brasil, siendo la tarjeta de crédito y la transferencia electrónica los métodos de pago más utilizados (comScore, 2013). A su vez, la compra de productos y servicios vía en línea representa el 13% del uso de Internet en Venezuela (Tendencias Digitales, 2013).

Las características de esta comunidad conectada a internet se puede resumir de la siguiente manera: prevalecen los usuarios con edades comprendidas entre los 18 y los 23 años

de estrato A-B y de sexo masculino. Seguidos por las personas que tienen de 24 a 29 años de estrato C.

De esta población que hace uso de internet, 71% se conecta desde sus casas, 30% desde cibercafés, 21% desde teléfonos celulares, 16% desde el trabajo, 2% desde el lugar de estudios y 2% de infocentros.

A continuación, una gráfica del estudio que muestra los usos que los usuarios venezolanos hacen de internet:



Tabla N°7. Estado actual de la industria digital y las tendencias que están modelando el futuro. ComScore. 2013.

2.4. E wallet

2.4.1 Definición de e-wallet o billetera electrónica

El concepto de la billetera electrónica o digital es relativamente nuevo por lo que ha estado en constante evolución durante los últimos años. Varios autores definen, según su criterio, el concepto que tienen de esta innovadora tecnología. Por ejemplo, Tasmayee Laha

Roy (2013) en su artículo ¿Qué debemos saber acerca de una billetera electrónica? del diario The Economic Times, establece:

La billetera electrónica es una cuenta prepagada en línea donde se puede tener dinero para ser utilizado cuando se requiera. Los consumidores pueden comprar una variedad de productos desde boletos de avión hasta comestibles sin pasar una tarjeta de crédito o débito. (para.1).

Mientras, otros autores lo definen de una manera más sencilla como Nathan Chandler (s.f), en el artículo ¿Cómo funcionan las billeteras digitales?, de la siguiente forma: “el término billetera electrónica describe de forma general una cantidad de tecnologías que permiten cumplir varias tareas. A veces llamada billetera digital, es una transformación de la manera en que se pagan las cosas”. (para. 4).

Indica Dene Carrington (2012) que se está en las etapas tempranas de la innovación y transformación de la industria de pagos de los consumidores, y la aparición del mercado de la billetera digital es el próximo acto. Mantienen que la definición de billetera electrónica continúa evolucionando en la medida de que las innovaciones llegan al mercado. De esta manera, Carrington (2012) define billetera digital como:

Un servicio digital al que se accede vía web o a través de una aplicación móvil que autoriza transacciones desde una o más fuentes de pago y facilita otras características de comercio relacionadas como ofertas, cupones, premios por fidelidad, ingresos electrónicos e información de productos (para. 2).

Tanto Carrington (2012), como Chandler (s.f) y Laha Roy (2013) coinciden en que la billetera digital es una tecnología innovadora y que, según ellos, marcará cambios en el mercado del pago, tanto en línea como el tradicional. Inclusive, Steve Schultz (2012 en su artículo ¿Qué es una billetera digital y por qué debería importarte? del Huffington Post, asevera que “la billetera digital es el cambio más grande en los servicios financieros desde el surgimiento de la banca en línea” (para.1).

2.4.2 *Funcionamiento y tipos de billetera electrónica*

Existen diversos tipos de billeteras electrónicas y, a su vez, diferentes metodologías de funcionamiento para cada una de ellas, dado su incipiente desarrollo y la actual pugna que existe en el mercado entre cada uno de los desarrolladores de estas tecnologías para adueñarse de la mejor posición dentro de la competencia. Chandler (s.f) en el artículo *¿Cómo funcionan las billeteras digitales?*, explica:

Varias billeteras digitales funcionan a través de aplicaciones en el dispositivo móvil inteligente. Por ejemplo, en el supermercado, se podría tocar el celular a una caja registradora compatible para pagar instantáneamente. Para otras tecnologías de billeteras digitales lo único que se necesita para usarlas es el número telefónico o un número persona de identificación (*PIN*). Todas las billeteras electrónicas se basan en un *software* encriptado que sustituye a la billetera tradicional. (para. 5-6)

2.4.3 *Tipos de billetera electrónica*

Según Chandler (s.f) existen dos categorías generales de billeteras electrónicas: las que son “del lado del cliente” y aquellas “del lado del servidor”; y las explica de la siguiente forma:

Del lado del cliente: Generalmente se refiere a aquellas mantenidas por el usuario final. Este descarga e instala un programa y luego introduce toda la información de pago y envía pertinente, que es almacenada en la computadora personal del usuario. Luego al comprar en una página web compatible, el *software* de la billetera completa la mayoría de la información básica.

Del lado del servidor: Contrario a lo anterior, un ejemplo sería el servicio de Visa: “*V.me*”, que almacena toda la información de la billetera del usuario y la mantiene en la seguridad de las computadoras de la compañía. La cuenta en *V.me* permite almacenar información de otras tarjetas y cuentas de banco.

2.5. Aplicaciones móviles

2.5.1 Definición de una aplicación móvil

De acuerdo a *El libro blanco de las apps* desarrollado por la Asociación de Marketing Móvil (MMA, por sus siglas en inglés) en el 2011, una aplicación móvil es “un *software* que funciona en un dispositivo móvil (teléfonos y tabletas) y ejecuta ciertas tareas para el usuario” (p.10).

Según este libro, las aplicaciones móviles “son uno de los segmentos del marketing móvil que mayor crecimiento ha experimentado en los últimos años. Se pueden encontrar en la mayoría de los teléfonos, incluso en los modelos más básicos (...), aunque adquieren mayor relevancia en los teléfonos inteligentes” (p.1).

El escrito señala que “el mundo de las aplicaciones da un giro radical (...) en especial con el lanzamiento del dispositivo iPhone a mediados del 2007” (p.1). Para profundizar en esta materia, aseguraron que:

Con este lanzamiento, (...) Apple también desarrolla en profundidad el concepto de “tienda de aplicaciones”: un mercado único y organizado donde la adquisición de las aplicaciones es transparente, fiable y directa. Además incorpora un proceso definido y homogéneo de desarrollo para su sistema operativo: iOS, que ayuda a sacar el máximo potencial de las capacidades técnicas del teléfono, mejorando considerablemente la experiencia del usuario. Posteriormente, varios fabricantes, operadores y empresas de software adoptan este modelo para ofrecer aplicaciones (p.1).

Sin embargo, la innovación no sólo ocurrió dentro de las oficinas de Apple. Google, también hizo lo propio y desarrollaron una tienda de aplicaciones con un agente diferenciador. En el Libro de las aplicaciones móviles describen este lanzamiento de la siguiente manera:

Google y su sistema operativo Android libre y de código abierto ha logrado posicionarse como principal competidor. Adopta también el modelo de “mercado de aplicaciones” y con la ventajosa diferencia de que cualquier fabricante (HTC, Sony Ericsson o Samsung, entre otros) puede elegir libremente “Android” como sistema operativo para sus teléfonos (p.1).

En este orden de ideas, en el libro antes citado, los autores consideraron que “este nuevo entorno de compra y las potentes funcionalidades, ha propiciado un aumento de consumo de aplicaciones entre los usuarios, que ven cómo pueden satisfacer sus necesidades a través de las mismas” (p.1).

Para los autores, “el mundo del marketing no es ajeno a este fenómeno y muchos anunciantes ya lo están aprovechando para conseguir sus objetivos” (p.1). Es por ello que muchos de los modelos de negocios basados en la innovación incluyen dentro de sus plataformas, las aplicaciones móviles, pues no solo les garantizar estar dentro de las tendencias del marketing a escala mundial, sino también garantizar estar donde el consumidor está.

2.5.2 Beneficios de las aplicaciones móviles

Dentro de los beneficios de las aplicaciones móviles, el libro de las aplicaciones móviles (2011) destaca “el aprovechamiento máximo de las capacidades de los terminales [teléfonos] móviles. Pueden incluso funcionar en situaciones en las que los usuarios disponen de baja o nula conectividad a Internet” (p.7).

Sin embargo, en la obra profundizan sobre este aspecto y señalan también que:

Mediante la utilización de una *app* podemos acceder a todas las funcionalidades de *hardware* de un dispositivo, como pueden ser la recepción de notificaciones personalizadas, el uso de la cámara para tomar fotos y videos, la utilización de la geolocalización mediante GPS y la localización espacial gracias al uso del giroscopio (ambas tecnologías esenciales por

ejemplo en la realidad aumentada - AR) o aprovechar las opciones multitáctiles de las pantallas (p.7).

2.5.2.1 Beneficios para los usuarios

Esta obra también señaló que “los usuarios obtienen una serie de ventajas adicionales mediante el uso de apps, permitiéndoles obtener un grado de utilidad de su terminal al que no estaban acostumbrados” (p.7). Profundizaron en este punto indicando que:

Una de las ventajas más obvias de su uso es la facilidad con la que accede al contenido, ya que las aplicaciones están presentes en sus terminales en todo momento y no necesitan introducir datos en cada acceso. Otra importante ventaja es el almacenamiento de manera segura de sus datos personales, lo que permite a los usuarios ahorrar tiempo y acceder de una manera rápida a sus preferencias y al historial de uso, además de poder personalizar la aplicación a su gusto. Por último, les permite efectuar compras inmediatas desde cualquier lugar (p.7).

2.5.2.2 Beneficios para las marcas

Según el Libro Blanco de las aplicaciones móviles (2011), “la presencia continua de las aplicaciones en los terminales de sus clientes permite a las marcas ganar en presencia y notoriedad frente a otras soluciones” (p.7).

Otro de los beneficios que obtienen las marcas mediante el uso de las aplicaciones es, según la misma obra:

La posibilidad de establecer comunicaciones con sus clientes gracias a herramientas como las notificaciones *push*, generando estímulos inmediatos en los usuarios, o la integración con las redes sociales y la consiguiente viralización de sus mensajes o contenidos. Incluso, la propia aplicación puede llegar a convertirse en un canal de

venta (...). El móvil permite a la marca establecer un nuevo canal de venta directa e inmediata las 24 horas del día (p.8).

2.6. Marketing

2.6.1 Definición de marketing

Philip Kotler (1985) definió la mercadotecnia como “una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del hombre por medio de los procesos de intercambio” (p. 3). Sin embargo, en 2010, señaló que:

Cuando el entorno macroeconómico cambia, también lo hace el comportamiento del consumidor, lo que se traduce, a su vez, en un cambio del concepto de marketing. En los últimos 60 años, el marketing ha pasado de una perspectiva centrada al producto (marketing 1.0) a una centrada en el consumidor (marketing 2.0). Hoy en día, presenciamos una nueva transformación del marketing como respuesta a la nueva dinámica del entorno (marketing 3.0). (para.3)

Es así como el autor especificó lo que para él son las tres fases de marketing.

2.6.2 Fases del marketing:

2.6.2.1 El marketing 1.0

Para Kotler (2010) esta fase del marketing “consistía en vender lo producido por las fábricas a todo aquel que estuviera dispuesto a comprarlo. Los productos eran bastante básicos y estaban diseñados para atender las necesidades de un mercado de masas” (para. 7). El autor añadió que “el objetivo era estandarizar todo para aplicar economías de escala y reducir los costes de producción al máximo, logrando así que los productos pudieran venderse a precios más baratos y fueran accesibles a un mayor número de compradores” (para. 7).

2.6.2.2 El marketing 2.0

Esta fase, según Kotler (2010), tiene una característica determinante:

Surge en la actual era de la información, basada en las tecnologías de la información. La tarea del marketing ya no es tan sencilla. Los informadores de hoy están bien documentados y pueden comparar fácilmente diversas ofertas de productos similares. Es el consumidor quien define el valor del producto (...). La regla de oro, según el experto, era: que el cliente mande, funciona bien para casi todas las empresas. (para. 7).

2.6.2.3 El marketing 3.0

Kotler (2010) señaló que esta fase también pretende la satisfacción del consumidor. “Sin embargo, las empresas que aplican el marketing 3.0 plantean valores, visiones y misiones mayores con los que contribuir al mundo; pretenden aportar soluciones y resolver problemas de la sociedad” (para. 7). El marketing 3.0, según señaló el autor, “eleva el concepto del marketing al terreno de lo espiritual, las aspiraciones y los valores (...) porque supone que los consumidores son seres humanos integrales, y que todas sus necesidades y deseos deben ser siempre atendidos” (para. 7). Por lo tanto, el marketing 3.0, para Kotler, “complementa el marketing emocional con uno espiritual” (para. 7).

Una vez asimilado este último concepto, la empresa tiene que establecer cuál será la dirección del marketing definida por Kotler (2008) como “el proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes” (p.5).

Para crear valor para los clientes, una empresa debe esforzarse en generar experiencias memorables en los clientes para que se conviertan con el tiempo en fidelidad.

2.7. Posicionamiento

Christopher Lovelock (1997) entendió el posicionamiento como “el proceso de establecer y mantener un lugar distintivo en el mercado para una organización y/o sus ofertas de productos individuales” (p. 167).

Para Kotler y Armstrong (2008) en el libro *Fundamentos de marketing*, “el posicionamiento consiste en hacer que un producto ocupe un lugar, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta” (p. 50).

Según Kotler et al. (2004), “la solución para la lucha de precios es desarrollar una oferta diferenciada, una prestación exclusiva y una imagen genuina. La oferta puede incluir características innovadoras que distingan la oferta de la empresa de las de la competencia” (p. 315).

Los mencionados autores apelaron a que las empresas cuenten con un personal capacitado y fiable que pueda marcar una diferencia favorable con la competencia al momento de tratar los distintos contactos con los clientes. Sumado a esto, agregaron que las organizaciones también pueden diferenciarse “desarrollando un entorno físico superior en el que se preste el servicio o diseñando un mejor proceso de prestación” (p. 315).

Así pues, Kotler et al. (2004) señalaron que la capacidad de una empresa de servicios para conservar a sus clientes depende de la consistencia con que genere valor para ellos. Sin embargo, las empresas también deben tomar medidas no solo para ofrecer siempre un buen servicio apoyado en valores, sino también para recuperarse de los errores de los errores que puedan tener lugar.

2.8. *Marketing de servicios*

2.8.1 *Definición de marketing de servicios*

Marcos Nogueira y Flavio Zwarg (1991) definieron el “servicio” como:

Una mercancía comercializable aisladamente; o sea, un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra, pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes. (p. 3).

Por su parte, Philip Kotler (1985), en *Fundamentos de Mercadotecnia*, precisó como concepto de servicio “toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; que son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico”. (p. 514)

En tanto que Nogueira y Zwarg (1991) señalaron que “el mercadeo de servicios es una disciplina que busca estudiar los fenómenos y hechos que se presentan en la venta de servicios” (p. 3).

2.8.2 *Naturaleza y características de un servicio*

A partir de las consideraciones de Kotler et al. (2004, p. 311-312), una empresa puede considerar cuatro características especiales de un servicio a la hora de diseñar sus programas de marketing: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad. Definidas por estos autores de la siguiente manera:

- **Intangibilidad:** los servicios no pueden ser vistos, oídos, sentidos, ni olidos antes de ser comprados. Es por ello que para reducir la incertidumbre, los compradores buscan “signos” de calidad de servicio. Estos llegan a conclusiones sobre la calidad a partir del lugar, de las personas, del precio, del equipo y de las comunicaciones que sí pueden

ver. Por lo tanto, la tarea del proveedor es hacer tangible el servicio de una o varias formas, como añadir ofertas tangibles a las intangibles.

- **Inseparabilidad:** la inseparabilidad del servicio supone que no se pueden separar de sus proveedores, ya sean éstos personas o máquinas. Entonces, si es el empleado de una empresa de servicios el que presta el servicio, el empleado forma parte del propio servicio. Como el consumidor también está presente cuando se produce el servicio, la interacción entre el prestador de servicio y el cliente es una característica especial de los servicios de marketing. Tanto el prestador del servicio como el cliente.
- **Variabilidad:** significa que la calidad de los servicios dependen de quién los presta y de cuándo, dónde y cómo se prestan. La calidad del servicio de único empleado varía en función de su energía y de su concentración en el momento de contacto con el consumidor.
- **Caducidad del servicio:** se refiere a que los servicios no se pueden almacenar para su venta o su uso posterior. Esto no supone un problema cuando la demanda es constante. Sin embargo, cuando ésta fluctúa, las empresas de servicios suelen enfrentarse a problemas complicados.

2.9. Experiencia del cliente

2.9.1 Definición de experiencia del cliente

Elena Alfaro (2012) en relación a la experiencia del cliente, uno de los puntos más importantes de esta investigación, señaló que:

Si relacionamos el concepto de experiencia con uso o práctica, la experiencia del cliente está relacionada con los puntos de contacto que tiene un cliente con la empresa (internet, redes sociales, la tienda, los empleados, el centro de atención al cliente, etc.).

(...) De este modo, mientras más acercamiento tenga un cliente con un producto o servicio, más experiencias acumula con la marca y con el proveedor final (p.14).

Por otra parte, Alfaro (2012) indicó que “cuando el concepto de experiencia lo relacionamos con sus sinónimos “hábito o costumbre”, su significado (...) se trata uno de los generadores de nuestras expectativas” (p.14). Ahora bien, “si lo relacionamos con “vivencia” estamos vinculando el término con aspectos emocionales, lo que complica el mensaje” (p.14).

Alfaro concluyó con que “la experiencia es un factor que dispara o influye en nuestras emociones”, y éstas, a su vez, determinan las decisiones de compras de los consumidores.

2.9.2 Importancia de la experiencia del cliente

Velilla (2012) aseguró que “los clientes no sólo adquieren productos o servicios, en realidad, las audiencias se acercan a una determinada marca porque comparten ciertos valores, ideas y marcos mentales y porque enlazan con una experiencia” (p.24).

En este sentido, Velilla (2012), aseguró que las marcas poderosas deben gestionar la experiencia de sus clientes desde una perspectiva integral fundamentada en cinco apartados:

Formular un beneficio de marca en forma de idea - fuerza, desarrollar una plataforma experiencial de 360 grados, generar una marca capaz de acoger y expresar esta idea, construir un tejido de interacciones con los clientes, y por último innovar constantemente para asegurar la correlación entre marca y experiencias en un entorno competitivo y cambiante (p.28).

Por su parte, Molina (2012) consideró que “es importante cubrir los básicos de la experiencia. Así, si existen puntos de contacto donde aunque la expectativa no es muy alta, la experiencia real no cumple los mínimos, estos deben ser resueltos para entregar la experiencia básica que el cliente espera” (p. 41).

Adicionalmente, Molina (2012), expresó que la experiencia “está compuesta por un conjunto de atributos físicos -tiempos, limpieza, funcionalidad, temperatura, entorno, etc.- y

también por atributos emocionales que están determinados por las características de la persona y su manera de percibir y procesar la experiencia” (p.41).

Molina (2012) concluyó diciendo que “si entendemos e incorporamos al modelo de evaluación de la experiencia los atributos emocionales, podremos realmente comprender la forma en la que los clientes perciben y reaccionan a las interacciones con la compañía y diseñar por tanto mejores experiencias” (p.42).

Solanas (2012) hizo énfasis en dos asuntos cruciales para las empresas cuyo modelo de negocios esté centrado realmente en el cliente y es que “la experiencia es mucho más importante que la satisfacción” y que “la experiencia tiene impacto en los resultados económicos” (p. 96). Estas dos razones son suficientes para iniciar “un ciclo continuo de mejora de la experiencia que requiere de un gran cambio cultural en la mayoría de las organizaciones” (p.98).

2.10. Momentos de la verdad

2.10.1 Definición de momentos de la verdad

Existe una diferencia entre el momento “más importante” en la interacción cliente-organización y aquella suma de momentos específicos que se dan en toda la relación cliente-organización. El primero, el momento más importante, puede variar, según sea la relación y el servicio que se preste. Sin embargo, los últimos son llamados “momentos de la verdad” por diversos autores, entre ellos Christian Gronroos (1990) que estableció este concepto:

Los “momentos de la verdad” son las interacciones entre los representantes del cliente y los diversos recursos de la empresa: por ejemplo, cuando se entrega una máquina a un comprador, cuando un camarero sirve a un comensal en un restaurante o cuando una persona utiliza un cajero automático (p. 14).

Audra Sorman (2014) también ofreció una definición de “momentos de la verdad” y de la misma forma que Gronroos (1990) hizo énfasis en que “momentos de la verdad” abarca todas las interacciones que tiene el cliente con la compañía:

Los “momentos de la verdad del cliente” es la suma de experiencias que tienen aquellos que interactúan con la compañía o marca. En lugar de observar sólo una parte de la transacción o experiencia, los “momentos de la verdad del cliente” abarca la experiencia total de ser un cliente. (para. 4).

Para Molina (2012) hay un aspecto que no debe perderse de vista si se quiere generar una experiencia en los usuarios que sea realmente memorable:

Más importante que trabajar en los puntos de contacto con mayor brecha es hacerlo sobre aquellos donde la expectativa del cliente es más alta. Esto también se conoce como momentos de la verdad. Aquellos donde realmente es posible impactar en la percepción del cliente y crear una experiencia que el cliente recuerde. (p.41).

Entender la importancia de detectar “los momentos de la verdad” en la relación del cliente con la compañía es fundamental para los últimos si desean construir un vínculo de fidelidad con sus clientes. McKinsey & Company (2014) afirmaron lo siguiente en el artículo “Solo los mejores lo harán cuando se trate de lealtad del cliente” publicado por Forbes:

Construir lealtad del cliente a través de una experiencia del cliente de calidad requiere entender que la satisfacción y la fidelidad del cliente están altamente determinadas por un completo conjunto de experiencias del cliente entre múltiples interacciones con la marca. Esas experiencias están asociadas a las necesidades discretas del cliente y nosotros le llamamos “momentos de la verdad”. (para.2)

McKinsey & Company (2014) al igual que Rawson, Duncan y Jones (2013) mantuvieron que cumplir con el cliente en los “momentos de la verdad”, es decir, en todas las experiencias del cliente cuando interactúa con la organización, es más importante que atender únicamente puntos claves o acentuados de la relación:

Las compañías tienen puntos de encuentro acentuados con los clientes, aquellos momentos claves cuando existe la interacción entre ambos, ya sea durante la oferta, compra o después de un producto o servicio. Sin embargo, la estrecha visión de maximizar la satisfacción en esos momentos puede crear un panorama distorsionado que sugiera que los clientes están más contentos con la compañía de lo que realmente puedan estar. También desenfoca la atención de la más importante visión: todos los momentos y experiencias de principio a fin del cliente cuando interactúa con la organización. (para.1)

2.11. Satisfacción

2.11.1 Definición de satisfacción del cliente

Bigné y Andreu (s.f) aseguraron que “las investigaciones demuestran que la satisfacción, a pesar de ser un requisito previo para la lealtad, no garantiza el compromiso de los clientes, sino que es necesario contar con las respuestas afectivas” (p. 77-78).

Para Bigné y Andreu (2004) la satisfacción del consumidor es:

Un concepto ampliamente debatido en la literatura y sobre el que se han propuesto múltiples definiciones, tradicionalmente poniendo énfasis en la dimensión cognitiva y más recientemente a la afectiva. Junto al carácter dual, cognitivo y afectivo (Oliver 1997), la satisfacción es un concepto relativo, es decir, es el resultado de la comparación entre una experiencia subjetiva y una base previa de referencia. (p. 79).

Bigné y Andreu (2004) expresaron que entre las definiciones recientes, está la de Vanhamme (2000) que admite la satisfacción del cliente como “un estado psicológico relativo que resulta de una experiencia de compra / consumo”.

Por su parte, Thompson (2006), basado en Kotler, definió la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" (para. 2).

2.11.2 Efectos de la satisfacción del cliente

Según Bigné y Andreu (2004), "los clientes satisfechos con determinada marca o proveedor tienen mayor probabilidad de recomendar y repetir su uso. Por tanto, la satisfacción incide positivamente y directamente en la lealtad del consumidor" (p. 80).

2.11.3 Elementos de la satisfacción del cliente

Thompson (2006) estableció los elementos que conforman la satisfacción del cliente de la siguiente manera:

El rendimiento percibido: se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió (para. 2).

Para Thompson (2006) el rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos (para. 2).

El autor aseguró que "dada su complejidad, el 'rendimiento percibido' puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el 'cliente'". (para.2).

Las expectativas: son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores. (para. 2).

Los niveles de satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción (para.3):

- Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente (para. 3).

2.11.4 Beneficios de satisfacer al cliente

Para Thompson (2006) “si bien existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente” (para. 1):

1. El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

2. El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
3. El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. (para. 1 - 2).

2.12. Fidelidad

Según la experta venezolana, profesora del Máster en Mercadeo del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), María del Pilar Modroño, la fidelidad es “la capacidad de entrar en el corazón del cliente para quedarse y de esa manera lograr recomendaciones. Generar más transacciones desde lo humano y el encuentro con el cliente. Generar transacciones, porque primero se logra una relación con el cliente”.

A su vez, Swinscoe (2014) relacionó la fidelidad como el hábito:

La lealtad es similar a un hábito. Se relaciona con cómo reaccionamos a los patrones y la consistencia en un nivel consciente y subconsciente (hábito), y también con nuestra tendencia natural de acercarnos a las cosas que nos satisfacen o alejarnos de aquellas que nos hacen daño. En este orden de ideas, mientras más experiencias positivas tiene un cliente con un negocio, es más probable que el cúmulo de experiencias logren desarrollar un hábito. (para.16).

Lovelock (1997) coincidió con el concepto de Modroño cuando aseguró que “la fidelidad del cliente se gana proporcionando constantemente un valor superior” (p. 245). Este autor afirma la importancia de la lealtad del cliente para las organizaciones y establece:

Los líderes de la lealtad pueden reinvertir en forma inteligente los flujos de efectivo, con el fin de atraer y conservar clientes y empleados de un elevado nivel de calidad. El diseño y el control de este sistema de autorrefuerzo es la clave para lograr una excelente lealtad de los clientes. (p. 245).

Por su parte Reichheld (1996), afirmó que la retención de clientes no es simplemente una estadística más, sino el eje central que integra todas las dimensiones de un negocio y mide qué tan bien la compañía está creando valor para sus consumidores.

Para este autor, “Crear valor para los consumidores es el fundamento para todo sistema exitoso de negocios. Crear valor para los consumidores construye lealtad, y la lealtad construye crecimiento, utilidades y más valor”. (p.3).

Además de esto, Reichheld (1996) también fue contundente cuando aseguró que:

Aunque las utilidades han ocupado siempre el escenario principal en la forma convencional de los sistemas de negocios, no son lo principal. Las utilidades son indispensables, por supuesto. Pero, sin embargo, son una consecuencia de la creación de valor, que, junto a la fidelidad, son el corazón de cualquier institución de negocios duradera y exitosa. (p. 3).

Reichheld (1996) expresó que la lealtad basada en los negocios es sobre la gente. En primer lugar, aseveró, es sobre la gente en un sentido literal de negocios: “sobre motivación y comportamiento, no sobre marketing, finanzas o desarrollo de productos. Es sobre clientes, empleados e inversores, todos ellos son gente”. (p. 28).

Destacó el autor que la lealtad basada en los negocios “es sobre personas en un sentido mucho más abstracto. Es sobre valores humanísticos y principios a los que la gente amable dedica su vida afuera del trabajo y a veces también dentro de él”. (p 28).

Para concluir la idea, Reichheld (1996) explicó que “la gente siempre ha estado mucho más motivada a dedicar energía a las organizaciones que tienen una visión de servicios que a las que existen exclusivamente para hacer dinero”. (p. 28)

De hecho, Lovelock (1997) resaltó la importancia de retener empleados leales, pues se traduce en la retención de los clientes, y la retención de los clientes puede compensar

rápidamente los salarios más elevados y otros incentivos diseñados para impedir que los empleados se vayan. (p. 248)

El mismo autor indicó que la meta no es sólo llenar los puestos, sino también encontrar y conservar trabajadores que sigan aprendiendo, que se vuelvan más productivos y que creen relaciones de confianza con los clientes. (p. 248).

Reichheld (1996), también indicó que la lealtad no ha desaparecido y estableció:

La lealtad no ha muerto. Permanece como uno de los grandes motores de éxito de los negocios. De hecho, los principios de lealtad están vivos y sanos en el corazón de cada compañía con un registro sólido de alta productividad, ingresos fuertes y expansión mantenida. (p. 1).

Por otra parte, Swinscoe (2014) mantuvo que muchas organizaciones disponen de sus programas de lealtad pensando en su propio beneficio únicamente sin tomar en cuenta lo que los clientes quieren. La autora propuso que para que un programa de fidelidad sea exitoso debe, entre otras cosas, “entender a los clientes como personas, sus motivaciones y su contexto” (para. 15). Solomon (2014) llegó a algunas conclusiones que, según sus reflexiones, son necesarias para lograr lealtad del cliente:

1. Colocar al cliente, no al negocio, en el centro de la estrategia de fidelidad
2. Entender al cliente como una persona y no como una billetera
3. Asimilar que la experiencia del cliente es tan importante como la lealtad del cliente.

2.12.1 Beneficios de la fidelidad para una organización o empresa

Según Lovelock (1997), cuando una compañía proporciona constantemente un valor superior y se gana la lealtad de los clientes, aumentan la participación de mercado y los ingresos y disminuye el costo de encontrar clientes y proporcionarles servicio.

Para este autor, la fidelidad del cliente tiene tres efectos de segundo orden:

- 1) Los ingresos aumentan como resultado de las compras repetidas y de las referencias,
- 2) Los costos disminuyen como resultado de menores gastos de adquisición y de las eficiencias de servir a clientes experimentados
- 3) La retención de empleados se incrementa, debido a que aumentan el orgullo y la satisfacción en el trabajo desempeñado, lo que a su vez crea un círculo que refuerza la lealtad del cliente y reduce los costos de contratación y capacitación y aumenta la productividad.

Por su parte, Reichheld (1996) propuso que la fidelidad inicia una serie de efectos económicos a través del sistema de negocios en una compañía (p. 19-21):

1. El intercambio de mercado crece en la medida que los mejores clientes son atraídos por el negocio de la compañía, generando mayores ventas y recomendaciones.
2. El crecimiento sustentable permite a la firma atraer y retener a los mejores empleados. Una larga relación de empleados llega a conocer su larga relación con los clientes. Ellos aprenden cómo integrar aún más valor, lo que refuerza la lealtad del cliente y del empleado.
3. Empleados fidelizados aprenden en el trabajo cómo reducir costos y mejorar la calidad, lo que enriquece la propuesta de valor al cliente y genera mayor productividad.
4. La productividad junto a una creciente eficiencia en la relación con clientes fidelizados genera el tipo de ventajas de costos que es muy difícil de igualar para los competidores. Esto produce el tipo de utilidades atractivas para los inversores.
5. Los inversores leales actúan como compañeros. Ellos estabilizan el sistema, disminuyen el costo del capital y aseguran que el dinero apropiado está puesto de vuelta en el negocio.

2.13. Medición de fidelidad (Net Promoter Score)

La medición de la fidelidad ha sido abordada por varios sistemas de métrica implementados por diferentes empresas a nivel mundial; no obstante, uno de los mecanismos

actuales para determinar el nivel de fidelidad de los clientes más difundido y que cuenta con investigaciones más recientes es el *Net Promoter Score*.

Según Richard Owen y Laura Brooks (2009), en la introducción a su obra *Answering the ultimate question*, el *Net Promoter Score* (NPS) “sirve como una medida del éxito que ha tenido una compañía en construir una experiencia del cliente positiva y es un indicador de su proyección de crecimiento”. El NPS se basa en la medición de la relación entre la compañía y sus clientes, y parte de una pregunta realizada a los clientes: “¿Qué tan probable es que recomiendes (Compañía X) a un familiar o amigo?”.

El fin primario del NPS, continúan Owen y Brooks (2009) es determinar los porcentajes de personas que son promotores de las compañías y de los detractores para, a través de una resta entre ambos, llegar a la medida que representa la capacidad de éxito que ha tenido el cliente en garantizar una experiencia exitosa en el cliente.

Sin embargo, los mencionados autores agregan que, hoy día, el NPS “es una disciplina multidimensional: incluye la medición del NPS, prácticas de liderazgo que insisten en el foco en los clientes, estrategias organizacionales que aseguren la adopción del programa e integración con los procesos centrales de negocio y sistemas operacionales para soportar la recolección de información, el análisis y la distribución”.

Brooks y Owen (2009) valoran la capacidad de los clientes fidelizados de servir como promotores de una compañía al afirmar que “uno de los comportamientos positivos de los clientes fidelizados es la recomendación de tu organización a otros”. Señalan que “el boca a boca positivo es más efectivo que la publicidad tradicional porque proviene de una fuente de información confiable y de valor” (p. 45).

Además de la medición de la fidelidad de los clientes a través del empleo de la herramienta del *Net Promoter Score* (NPS), Brooks y Owen (2009), presentaron un modelo de operaciones para las organizaciones en base a esta métrica que consta de seis elementos y persigue elevar la satisfacción y fidelidad, con el fin de traducir estos índices en mayor promoción de la compañía y captación de clientes (p. 18-23):

1. El principal elemento en el centro de nuestro programa es crear una cultura donde el cliente sea lo principal.
2. Lo siguiente es un buen plan, una hoja de ruta para que el programa evolucione continuamente.
3. Crear una base de datos valiosa y confiable es la llave del NPS para sustentar las decisiones estratégicas de negocios.
4. Para mejorar tu resultado se deben identificar las razones y las causas de los comentarios tanto positivos como negativos, así como los conductores de lealtad.
5. Tomar acción y mostrarle a los clientes que su retroalimentación importa permitirá mejoras operacionales y estructurales.
6. Estos elementos conducirán a la innovación y la transformación de los productos, la relación de los empleados, los procesos de negocios y la experiencia del cliente, por nombrar unos pocos.

Brooks y Owen (2009) establecieron que el valor del programa de Net Promoter (NP) comienza con una buena estrategia de segmentación, información de las finanzas y el empleo de la métrica NPS. Destacaron los autores que “esta intersección permite empezar a entender el impacto económico del programa NP y las estrategias para crear más promotores y menos detractores” (p. 56).

Finalmente, Brooks y Owen (2009) comentaron:

“Sobre los detractores que en muchos casos representan una pérdida neta para la compañía, lo imperativo es entender la fuente de su descontento y cómo remediarlo para minimizar una economía desfavorable. Sobre los promotores, también hay una gran posibilidad real de oportunidad. Crear promotores es la meta, pero potenciar los promotores existentes para maximizar el valor de sus recomendaciones también dará dividendos”. (p.56)

2.14. *Plan de marketing*

Para Philip Kotler y Armstrong (2008), un plan de marketing es “el proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida, y coordinar estrategias funcionales” (p. 37).

A su vez, William Pride y O. C Ferrell (1986) explicaron el plan de marketing como “un proceso sistemático que abarca el estudio de las posibilidades y los recursos de la organización, la fijación de objetivos y estrategias y la elaboración de un plan para ponerlo en práctica y controlarlo”. (p. 38).

Estos autores señalaron que el plan debe consistir en “una comunicación por escrito, organizada y documentada” y que debe contener: una definición de la situación actual del negocio y de las oportunidades y problemas a los que se enfrenta; se debe establecer objetivos de la empresa, estrategias de marketing y programas de acción para alcanzar los objetivos, así como controles para realizar dichos programas; y, por último, establecer presupuestos. (p. 40)

Dependiendo de los autores, la composición del plan de marketing y cada uno de sus pasos varía. Cada uno de los especialistas en la materia propone líneas de acción diferentes que persiguen un mismo objetivo quedando de parte del mercadólogo aplicar las herramientas, basándose en fundamentos teóricos, pero sin dejar a un lado el criterio propio.

Kotler y Keller (2006), Kotler y Armstrong (2008), Joan Magretta (2012), junto a Porter (2008) y Gregory (2000) plasmaron en sus obras los principales pasos para el diseño de un plan de marketing:

Análisis situacional de la empresa

Situación actual de marketing: en esta sección, los directores de marketing analizan el mercado a los que se dirigirán, y proporcionan información sobre la situación actual de la compañía.

Descripción del mercado: al describir los segmentos meta en detalle, los mercadólogos proporcionan un contexto adecuado para las estrategias de marketing y detallados programas de acción que se tratan más adelante en el plan.

A pesar de que los consumidores no son idénticos entre sí, hay patrones de consumo similares (definidos por intereses, acciones o gustos) que tienen en común y que los unifican dentro de un grupo específico de consumidores. Cuando esto ocurre, estamos ante un segmento de mercado, definido por Kotler y Keller (2006) como:

Un segmento de mercado es un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos similares (...) Los mercadólogos no crean segmentos, sino que los identifican para luego seleccionar aquellos a los que se van a dirigir. (p.240)

Dada la complejidad de complacer o satisfacer a todas las personas, Kotler y Keller (2006) indicaron que en la investigación de mercados se comienzan a identificar los segmentos, para luego determinar los grupos que representarían una mayor oportunidad o mercado meta para posteriormente desarrollar ofertas o propuestas de valor que se posicionen en la mente de estos grupos.

Kotler y Keller (2006), además, expusieron cuatro tipos de segmentación para considerar en una investigación de mercados:

- Segmentación geográfica

Este tipo de segmentación es usado para clasificar un mercado con base en su posición geográfica, en este tipo se incluyen países, estados, ciudades, municipios o urbanizaciones.

- Segmentación demográfica

Se realiza con base de variables relacionadas con edad, sexo, nivel educativo, generación y clase social. Este tipo de segmentación es uno de los más populares por reunir grupos de consumidores con características muy intrínsecas; además de la facilidad de medirla. A través de la segmentación demográfica se puede escoger el tipo de comunicación más adecuado para el público objetivo.

- Segmentación psicográfica

Divide a los consumidores de acuerdo a su estilo de vida, su personalidad y su demografía. Los autores indicaron que un grupo demográfico puede representar características distintas, por lo tanto, un factor demográfico no define los aspectos psicológicos de los individuos.

- Segmentación conductual

Para lograr esta segmentación, se divide a los consumidores con base en los productos que consumen, cuáles consumen y cómo los usan. Este tipo de segmentación está orientada al comportamiento del usuario frente a los productos de una misma categoría.

Una vez realizada la segmentación del mercado, es de vital importancia determinar los grupos que representarían una mayor oportunidad para una empresa. En este sentido, Kotler (2008) indicó que la determinación del mercado meta:

Implica evaluar qué tan atractivo es cada segmento de mercado y seleccionar el o los segmentos al que se ingresará. Las empresas deben enfocarse hacia segmentos donde puedan generar el mayor valor posible para el cliente de manera rentable y sostenerlo a través del tiempo. (p. 50).

Reseña competitiva: tiene como propósito identificar a los competidores clave, describir sus posiciones en el mercado y explicar brevemente sus estrategias.

Análisis del entorno próximo o el Diamante de Porter

Magretta (2012) en su libro *Understanding Michael Porter*, explicó que la finalidad de la competencia entre las organizaciones no es vencer a los rivales, sino generar insumos. Y que competir por insumos es más complicado, puesto que esta disputa no se presta únicamente entre competidores, también están involucrados los clientes, los proveedores, los productores y los potenciales rivales.

De esta forma Magretta (2012) reseñó los cinco actores dentro de la industria a analizar al momento de estudiar el entorno general de una empresa, conocidos como “cinco fuerzas de Porter” o Diamante de Porter, y describió lo que el fundador de esta teoría, Michael Porter, propuso: “la intensidad de la rivalidad existente entre competidores, el poder de los clientes, el poder de los proveedores, la amenaza de sustitutos y la amenaza de nuevos competidores” (p.35).

Porter (2008), a su vez, aseguró “el conocimiento de las cinco fuerzas puede ayudar a una compañía a entender la estructura de su industria y plantarse en una posición más productiva y menos vulnerable a ser atacada” (p.2).

Análisis del entorno general o análisis PEST

Anne Gregory (2000) planteó el valor de la técnica del análisis PEST para evaluar el entorno general de una empresa. En la obra *Planning and Managing Public Relations Campaigns*, Gregory (2000) explicó que “el análisis PEST divide todo el entorno en cuatro áreas y cubre todo lo que puede afectar una organización”. (p.49). Las cuatro áreas son: Política-Legal, Económica, Social y Tecnológica.

Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (matriz DOFA)

Fortalezas: son las capacidades internas que pueden ayudar a la compañía a alcanzar sus objetivos.

Debilidades: son los elementos que podrían interferir con la capacidad de la compañía para lograr sus objetivos.

Oportunidades: son elementos externos que la compañía podría aprovechar.

Amenazas: son elementos actuales o factores emergentes externos que podrían desafiar el desempeño de la compañía.

Objetivos del plan de marketing: deben definirse en términos específicos para que la dirección pueda medir su progreso y, si es necesario, realizar las acciones pertinentes para corregirlos.

Estrategia de marketing: estas secciones resumen la lógica más amplia que guiará las decisiones sobre las herramientas de marketing a utilizar en el período cubierto por el plan.

Mezcla de marketing o marketing *mix*:

Como afirmaron Kotler et al (2004), una vez que la empresa determina las estrategias en torno a las necesidades del cliente, debe desarrollar la mezcla de marketing o marketing *mix*, concepto que calificaron de “nuclear” en el marketing actual. Los autores explicaron que la mezcla de marketing “es un conjunto de instrumentos tácticos controlables (producto, precio, lugar y promoción) que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo” (p.60).

Así pues, Kotler et al (2004) establecieron que todas las posibles tácticas se pueden agrupar en torno a las cuatro P's (producto, precio, plaza y promoción), entendiendo al producto como “la combinación de bienes y servicios que ofrece una empresa”, el precio como “la cantidad de dinero que debe pagar el cliente”, la plaza refiriéndose a “las actividades que realiza una empresa para hacer accesible un producto” y la promoción serían las

actividades que desarrolla la empresa “para persuadir a los clientes para que compren” (p. 60-61).

Además de aspectos tradicionales de la mezcla de marketing a los que las empresas deben atender como el producto, su precio, plaza y promoción, (conocidos como las cuatro P's), “los proveedores de servicios tienen que prestar atención a otras tres P's para el marketing de servicios: personal, evidencia física (*physical evidence*) y procesos” (Kotler, 2002, p.202).

Kotler (2002) lo explicó de la siguiente manera:

Dado que casi todos los servicios lo prestan *personas*, la capacitación y motivación de los empleados puede ser muy importante para la satisfacción de los clientes. Lo ideal es que los empleados muestren aptitud, una actitud atenta, capacidad de respuesta, iniciativa, habilidades para resolver problemas y buena voluntad. Las empresas también deben tratar de demostrar su calidad de servicio a través de *evidencia física* (...) desarrollar un aspecto y un estilo observable. Por último, las empresas pueden escoger entre diferentes *procesos* para prestar el servicio. (p. 202-203)

Por último, Kotler (2002) afirmó que en el proceso de la prestación de un servicio influyen variables visibles e invisibles. Es decir, factores que el cliente puede observar, como el entorno físico, y algunos que no son percibidos como la organización “trastienda”. Es por esto que el autor propuso que:

El marketing de servicios requiere no solo marketing externo, sino también marketing interno y marketing interactivo. El marketing externo describe el trabajo normal de preparar, fijar precio, distribuir y promover el servicio ante los clientes. El marketing interno describe el trabajo de capacitar y motivar a los empleados para que atiendan bien al cliente. El marketing interactivo describe la habilidad de los empleados para servir a los clientes. (p.204).

Luego del desarrollo del marketing *mix* planteado por Kotler et al (2004), tanto Kotler y Armstrong (2008) como los primeros autores coincidieron en que la última etapa del plan estaba conformada por:

Controles: ayudan a la dirección a evaluar los resultados después de la implementación del plan, a identificar los problemas, o las variaciones en el desempeño, y a iniciar acciones correctivas.

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. *Diseño de la investigación*

De acuerdo a la naturaleza y las características del objeto de estudio, esta investigación se conoce como Proyecto Factible, por cuanto a través de su desarrollo se presentarán soluciones a la problemática planteada por Tumotorizado.com. Según el manual de la UPEL (2003), un proyecto factible consiste en:

La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental o de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (pág.16).

3.2. *Nivel de la investigación*

Según Arias (2012) en la obra *Proyecto de Investigación*, el nivel de la investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Se clasifica en exploratorio, descriptivo y explicativo.

En ese sentido, la presente investigación tiene dos niveles: exploratorio y descriptivo. Siendo un nivel exploratorio, el que Arias (2012) define como aquel que se efectúa sobre un tema desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.

Y descriptivo, el reconocido por Arias (2012), como el que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

3.3. Tipos de investigación

Partiendo de que el diseño de este trabajo incluye las modalidades de investigación documental y de campo, los tipos de la investigación son los siguientes:

3.3.1 Tipo de investigación documental

De acuerdo a Arias (2012):

- Monográfica: consiste en el desarrollo amplio y profundo de un tema específico. Su resultado es un informe comúnmente llamado monografía.
- Medición de variables independientes a partir de datos secundarios: se fundamenta en la utilización de documentos de cifras o datos numéricos obtenidos y procesados anteriormente por organismos oficiales, archivos, instituciones públicas o privadas, entre otras.

3.3.2 Tipo de investigación de campo

Tal y como lo indica Arias (2012):

- Intensiva: la investigación de campo puede ser intensiva cuando se concentra en casos particulares sin la posibilidad de generalizar los resultados.

3. 4. Operacionalización de variables

Arias (2012) definió este tecnicismo como aquel que “se emplea en una investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores”. (p. 62). En ese sentido, los investigadores definieron el siguiente cuadro de operacionalización de variables donde se identifican las dimensiones y los indicadores que los investigadores

desarrollan en este trabajo:

Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente
<p>2. Aplicar herramientas cualitativas y cuantitativas para conocer al público objetivo y en función de ello construir estrategias de fidelización y la captación de clientes.</p>	<p>Consideraciones del entorno de la empresa Tumotorizado.com</p>	<p>No se manifiesta en dimensiones</p>	<p>- Percepción de los participantes de la figura del motorizado - Experiencia de los participantes con el comercio electrónico - Consideraciones de los participantes sobre el uso de servicios de motorizados</p>	<p>Focus group</p>
	<p>Impresiones de la propuesta de valor de Tumotorizado.com</p>	<p>No se manifiesta en dimensiones</p>	<p>No se manifiesta en indicadores</p>	<p>Focus group</p>
	<p>Opiniones sobre la navegabilidad de la página web y de la aplicación móvil</p>	<p>No se manifiesta en dimensiones</p>	<p>No se manifiesta en indicadores</p>	<p>Focus group</p>
	<p>Tiempo de afiliación del cliente al servicio</p>	<p>No se manifiesta en dimensiones</p>	<p>Meses de afiliación</p>	<p>Encuesta</p>

	Tumotorizado.com			
	Satisfacción del cliente de Tumotorizado.com	<ul style="list-style-type: none"> -Expectativas sobre el servicio -Calidad del servicio (Momentos de la verdad) 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a la página web -Navegación en la página web -Registro en la página web -Carga de saldo en la cuenta -Solicitud del servicio en página web -Tiempo de activación del servicio -Trato con el motorizado (amabilidad, confianza, respeto, educación, puntualidad). -Traslado con el motorizado -Tiempo de entrega de las encomiendas -Contenido compartido en redes sociales 	Encuesta

	Preferencias del cliente de Tumotorizado.com	-Tipo de trato preferencial para los usuarios de Tumotorizado.com	- Deseo de recibir ofertas - Deseo de recibir descuentos - Medios por los cuales los usuarios desean recibirlos	Encuesta
	Fidelidad del cliente al servicio de Tumotorizado.com	No se manifiesta en dimensiones	- Grado en el que los clientes de Tumotorizado.com recomendarían los servicios de la empresa (NPS)	Encuesta y entrevista calificada

3. 5. Técnicas de recolección de datos

Arias (2012) expresó que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o momentos de obtener la información”. (p. 111). Para los fines de esta investigación, los investigadores decidieron utilizar las siguientes técnicas:

3.5.1 Entrevista

Arias (2012) define este instrumento como una “técnica basada en un diálogo o conversación cara a cara, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida”. (p.73)

De la clasificación de entrevistas que presenta Arias (2012), los investigadores hicieron uso de la estructurada o formal definida como aquella que “se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado”. (p.73)

En este caso, este instrumento se aplicó en expertos en materia de marketing y metodología de la investigación para conocer de primera fuente las experiencias de personalidades involucradas profesionalmente con el área que pueda contribuir a la investigación desde su conocimiento empírico, práctico y teórico del tema.

3.5.1.1 Panel de entrevistados

Nombre	Experiencia	Objetivos
María del Pilar Modroño	Profesora UCAB - CIAP y Unimet. Doctorado en Ciencias Sociales USB.	Consultar sobre el mercadeo de servicios y sobre su experiencia con NPS como indicador de satisfacción.
Ricardo Di Carlo	Maestría en Mercadeo IESA, Ingeniero en Informática UAH.	Conocer su visión sobre el marketing y las aplicaciones móviles en Venezuela.
Zhandra Flores	Licenciada en Estadística y profesora de la Escuela de Comunicación Social de la UCV. Autora de publicación "Elementos del muestreo" junto a los profesores Ordaz y Ramírez.	Conseguir asesoría sobre la metodología de la investigación.
Rubén Peña	Profesor de metodología de la Escuela de Comunicación Social de la UCV.	Consultar sobre la metodología de la investigación.
Marcel Imery	Abogado UCAB, MBA en Administración de Empresas, Master en Leyes y Maestría	Conocer a fondo sobre el funcionamiento interno del modelo de negocios que

	en Derecho Tributario. Dueño de la empresa Tumotorizado.com.	define a Tumotorizado.com.
Diego Millán	Ingeniero en Computación, desarrollador de proyectos tecnológicos en la empresa Tumotorizado.com.	Indagar sobre las plataformas tecnológicas desarrolladas en la empresa Tumotorizado.com.
Vicenta Paredes	Encargada de las operaciones de Tumotorizado.com.	Ahondar sobre el proceso interno de operaciones de la empresa Tumotorizado.com.
Yuraima Blanco	Encargada de gestionar las operaciones de Tumotorizado.com	Conocer el funcionamiento de las operaciones de la empresa Tumotorizado.com.

3.5.2 Focus group

Santiago y Roussos (2010) en su libro *El focus group como técnica de investigación cualitativa* lo definieron como “una técnica de investigación cualitativa ampliamente difundida en diversos ámbitos de la investigación en psicología, y otras disciplinas científicas (por ejemplo, la sociología) y ámbitos no científicos (por ejemplo, estrategias de mercadotecnia)”. (para 3).

Los autores Santiago y Roussos (2010), a su vez, explicaron que esta técnica de investigación “consiste en reunir a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente a un tema (por ejemplo, un producto, un concepto, una situación problemática)”. (para. 4). De esta forma, esta herramienta permitió a los investigadores recopilar información directamente de un público objetivo, en este caso aquellos que utilizan plataformas electrónicas para hacer compras y potenciales clientes de servicios de entrega inmediata.

3.5.2.1 Metodología para la ejecución del focus group

Por las razones antes descritas, se llevó a cabo un focus group con la finalidad de conocer las opiniones de un grupo de potenciales usuarios sobre los servicios que presta la empresa Tumotorizado.com.

Dicho grupo de potenciales usuarios fue seleccionado partiendo del público objetivo de la empresa Tumotorizado.com, que comprende hombres y mujeres entre los 23 y 55 años, en su mayoría profesionales universitarios o bachilleres, entre los estratos A y B con empleo estable, comerciantes, estudiantes o amas de casas.

En este sentido, se escogió una muestra intencionada de potenciales usuarios comprendida por 4 hombres, un estudiante, dos profesionales y un servidor público que, a su vez, es comerciante; y 4 mujeres, una ama de casa, una estudiante, una profesional y una servidora pública que también es comerciante, cuyas edades oscilan entre los 23 y 55 años

Para la actividad, se contó con el apoyo del Psicólogo Ricardo López, que gracias a su experiencia en este tipo de dinámicas fue capaz de dirigir la conversación garantizando un espacio con “un clima abierto y de libre discusión, orientado por objetivos claros, temas, preguntas que deben (...) ser contestadas en un tiempo limitado”, tal y como lo indican Santiago y Roussos (2010) (para. 24).

Para garantizar que López estuviera enterado del modelo de negocios bajo el cual opera Tumotorizado.com se le hizo llegar mediante correo electrónico tanta información de la empresa como fue posible. Posteriormente, se sostuvieron reuniones con el Licenciado con la finalidad de debatir y aclarar dudas con la intención de que pudiera conducir de la mejor manera posible la dinámica.

Asimismo, se elaboró una entrevista semiestructurada con el experto que sirvió de guía para la conducción del focus group. Entre los ítems que se extrajeron dentro de la conversación grupal destacan: la percepción de los participantes sobre la figura del

motorizado, la experiencia que tenían con las plataformas de comercio electrónico, con quienes prestan servicio de mototaxi y con las empresas de encomiendas, entre otros aspectos. Esta información les permitió a los investigadores conocer opiniones vitales del público objetivo de empresa Tumotorizado.com para levantar el análisis situacional de la empresa y la construcción de estrategias del plan de marketing, eje fundamental de este trabajo especial de grado.

La dinámica se llevó en la Federación Venezolana de Tenis, en una sala de reuniones acondicionada con mesas y sillas donde todos los participantes estuvieron cómodos, mientras los investigadores hacían las veces de observadores y de equipo técnico. Se seleccionó esta locación porque la mayoría de los participantes, incluyendo el moderador y los investigadores, expresaron preferirla por la cercanía con sus domicilios.

Tuvo una duración de 90 minutos donde los participantes expresaron abiertamente sus opiniones sobre los tópicos antes expuestos, respetando el derecho a palabra de cada uno y aportando visiones que consideraron pertinentes en el tiempo estipulado. Los investigadores grabaron la dinámica con la intención de guardar registro de las reacciones y actitudes que tomaban los participantes ante los puntos presentados.

El Psicólogo levantó, además, un informe (disponible en el Capítulo IV de este trabajo especial de grado) donde se detallan los resultados de la dinámica.

3.5.2.2 Población objetivo

Hombres y mujeres con edad comprendida entre los 23 y 55 años, comúnmente profesionales universitario o con estudios básicos, entre los estratos A y B con empleo estable, comerciantes o ama de casa. Son personas que, en general, tienen la necesidad de hacer entregas o encomiendas inmediatas y seguras por el trabajo que desempeñan, ya sean trámites, documentos, productos, entre otras cosas, y ahorrarse el tiempo de trasladarse ellos mismos a entregar el paquete.

3.5.2.3 Composición del grupo

Se escogió una muestra intencionada de potenciales usuarios, con diferentes necesidades. Asistieron 8 personas: 4 hombres (un estudiante, dos profesionales y un servidor público que, a su vez, es comerciante) y 4 mujeres (una ama de casa, una estudiante, una profesional y una servidora pública que también es comerciante), con edades que van de los 23 años a los 55 años.

3.5.2.4 Instrumento de recolección de datos

Según Fontas et al (s.f) “para el desarrollo de esta técnica se instrumentan guías previamente diseñadas y en algunos casos, se utilizan distintos recursos para facilitar el surgimiento de la información”. (para.4).

En este sentido Corbetta (2010) señaló que uno de los recursos para llevar a cabo un focus group es la **entrevista semiestructurada** donde “el entrevistador dispone de un guión con los temas que debe tratar en la entrevista. Sin embargo, el entrevistador puede decidir libremente sobre el orden de presentación de los diversos temas y el modo de formular las preguntas”. (pág. 353).

El mismo autor señaló, además, que “el entrevistador puede plantear la conversación de la forma que desee, plantear las preguntas que considere oportunas y hacerlo en los términos que le parezcan convenientes”. (pag. 353).

3.5.2.5 Ítems extraídos de la dinámica

Los investigadores junto al moderador de la dinámica del Focus Group hicieron uso de la entrevista semiestructurada como instrumento para extraer los siguientes ítems:

- Percepción de los participantes de la figura del motorizado.

- Experiencia de los participantes con el comercio electrónico y las modalidades de solicitud y entrega de lo comercializado.
- Experiencia de los participantes sobre el uso de los servicios de moto taxis para la transportación personal y de las encomiendas.
- Oferta de Tumotorizado.com como empresa como proveedora de los servicios de: Entrega y Transportación de encomiendas y personas (en la modalidad de moto taxi). Esta presentación se divide en tres bloques: 1.Los servicios 2.Los mecanismos de seguridad 3.Modalidades de solicitud de los servicios.
- Usabilidad de la página web.
- Actitud hacia los servicios ofertados por Tumotorizado.com.

3.5.2.6 Motivo

Explorar la percepción que la oferta de servicios de la empresa Tumotorizado.com genera sobre un grupo de potenciales usuarios.

3.5.2.7 Moderador

Psicólogo Ricardo López.

3.5.2.8 Tiempo de duración

1 hora y 30 minutos.

3.5.2.9 Locación

Federación Venezolana de Tenis, Urbanización Santa Rosa de Lima. Caracas, Venezuela.

3.5.2.10 Fecha

18 de octubre del 2014.

3.5.3 Encuesta

Tal y como lo señaló Arias (2012), la encuesta se trata de una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular.

3.5.3.1 Población y Muestra

Este término es definido por Arias (2012) como un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio.

Sobre la **muestra** sobre la cual aplicar el instrumento de investigación, Arias (2012) aseguró que:

Si la población, por el número de unidades que lo integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una **muestra**. En consecuencia, se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo, sin que se trate estrictamente de un censo. (p.83)

En este sentido, los investigadores, utilizaron toda la base de datos de correo electrónico de la empresa Tumotorizado.com compuesta por 2478 personas para hacer una encuesta electrónica que sirvió para obtener información sobre la mencionada empresa.

3.5.3.2 Instrumento de recolección de datos

Arias (2012) aseguró que un instrumento de recolección de datos “es cualquier recurso,

dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. (p. 68).

3.5.3.2.1 Cuestionario

Arias (2012) definió el cuestionario como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. (p. 74)

3.5.3.2.1.1 Cuestionario autoadministrado

Arias (2012) aseguró que se le denomina cuestionario autoadministrado a “aquellos instrumentos que deben ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”. (p. 74)

3.5.3.2.1.2 Tipo de cuestionario

El tipo de cuestionario utilizado para la recolección de datos fue el de preguntas cerradas definido por Arias (2012) como “aquellas que establecen previamente las opciones de respuesta que puede elegir el encuestado. Éstas se clasifican en: dicotómicas: cuando se ofrecen sólo dos opciones de respuesta; y de selección simple, cuando se ofrecen varias opciones, pero se escoge sólo una”. (p. 74)

3.5.3.3 Metodología para el desarrollo del cuestionario

Tal y como lo indicó Arias (2012) “las preguntas de un cuestionario no se inventan a capricho. Éstas deben tener una correspondencia con los objetivos específicos de investigación. Además, son producto de la operacionalización de variables y de la definición de los indicadores” (p. 75). En ese sentido, una vez construido el cuadro de variables, dimensiones e indicadores, los investigadores procedieron a la construcción del cuestionario de preguntas cerradas (que incluyen dicotómicas y de selección simple) para luego pasar por las pruebas y ajustes que sugirieron los expertos.

Dado que uno de los objetivos de la investigación fue levantar información a través de una investigación exploratoria del mercado para conocer el comportamiento de sus integrantes, los investigadores incluyeron en el cuestionario, una pregunta que permitiera obtener el indicador denominado *Net Promoter Score* (NPS) que según Richard Owen y Laura Brooks (2009) en la introducción a su obra *Answering the ultimate question, el Net Promoter Score* (NPS) “sirve como una medida del éxito que ha tenido una compañía en construir una experiencia del cliente positiva y es un indicador de su proyección de crecimiento”. El NPS se basa en la medición de la relación entre la compañía y sus clientes, y parte de una pregunta realizada a los clientes: “¿Qué tan probable es que recomiendes (Compañía X) a un familiar o amigo?”.

El fin primario del NPS, continúan Owen y Brooks (2009) es determinar los porcentajes de personas que son promotores de las compañías y de los detractores para, a través de una resta entre ambos, llegar a la medida que representa la capacidad de éxito que ha tenido el cliente en garantizar una experiencia exitosa en el cliente.

3.5.3.4 Pruebas y ajustes

En base a las variables expuestas anteriormente, los investigadores diseñaron el modelo de cuestionario y fue presentado para su validación a la estadístico Zhandra Flores, profesora de Estadística de la Escuela de Comunicación Social de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Central de Venezuela y a Marcel Imery, Director de tumotorizado.com. En conjunto con los dos expertos consultados, se desarrolló una revisión de las interrogantes para validar si cumplían su objetivo. De dicha revisión aplicamos cambios que derivaron en el instrumento definitivo.

Adicionalmente, se planteó la necesidad de desarrollar una prueba piloto; sin embargo, según información suministrada por el departamento tecnológico de Tumotorizado.com, la base de datos de correo electrónico de la empresa no está segmentada por edades ni géneros de los usuarios afiliados. Esto representó una limitación para los investigadores, quienes no

podieron llevar a cabo una prueba piloto a un grupo representativo con características homogéneas en cuanto a edades y géneros para hacer los ajustes que fueran necesarios, motivo por el cual se procedió a enviar mediante correo electrónico el cuestionario corregido de acuerdo a las sugerencias de Zhandra Flores, experta en el área metodológica gracias a su formación en materia de estadística, y Marcel Imery, dueño de la empresa, a toda la base de datos compuesta por 2.478 usuarios.

3.5.3.4.1 Cuestionario final

Una vez realizados todos los cambios que señalaron los expertos, este fue el instrumento final que se envió a la base de datos de Tumotorizado.com:

1. ¿Desde cuándo disfruta de nuestros servicios?

- Un mes
- Dos meses
- Tres meses
- 6 meses
- Entre 6 y 8 meses
- Entre 8 y 12 meses

2. ¿Considera que el servicio que prestamos cumple con sus expectativas?

- Sí
- No

3. En general, ¿qué tan satisfecho está con cada uno de los puntos de nuestro servicio?

- Acceso a la página web
- Navegación en la página web
- Registro en la página web
- Carga de saldo en la cuenta

- Solicitud del servicio en página web
- Solicitud del servicio en aplicación móvil
- Tiempo de activación del servicio
- Trato con el motorizado (amabilidad, confianza, respeto, educación, puntualidad).
- Traslado con el motorizado
- Tiempo de entrega de las encomiendas

Escalas de respuesta de estos ítems:

Extremadamente satisfecho

Muy satisfecho

Moderadamente satisfecho

Satisfecho

Nada satisfecho

4. ¿Le gustaría recibir trato preferencial por ser cliente frecuente?

- Sí
- No

5. ¿Le gustaría recibir ofertas o descuentos?

- Sí
- No

6. De ser afirmativa su respuesta anterior, ¿a través de qué medios te gustaría recibir ofertas?

- Correo electrónico
- Página web
- Blog
- Facebook
- Twitter

- Instagram

7. ¿Qué tan satisfecho se siente con el contenido que se comparte en nuestras redes sociales?

- Extremadamente satisfecho
- Muy satisfecho
- Moderadamente satisfecho
- Satisfecho
- Nada satisfecho

8. ¿Qué tanto recomendaría nuestra compañía a un amigo o familiar?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

IV. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados del proceso de la investigación a través de tres apartados. En el primero de ellos, se evidencia los objetivos cumplidos mediante las entrevistas realizadas, en el segundo los resultados del focus group, técnica de recolección de datos cualitativa y, en el tercero, los resultados de la encuesta, técnica cuantitativa.

4.1. Entrevistas

Los objetivos específicos de cada una de las entrevistas realizadas se cumplieron a cabalidad. A través de esta técnica los investigadores pudieron obtener y expandir conocimientos a partir de las voces de expertos en cuanto a temas poco documentados referentes al Marketing como, por citar algunos ejemplos, los conceptos de lealtad, el índice del *Net Promoter Score* y los elementos de un plan de marketing, que posteriormente nutrieron las bases teóricas y el análisis situacional del trabajo especial de grado.

Las entrevistas permitieron dotar de sustento a las bases teóricas y ratificar hipótesis sobre las diferentes temáticas tratadas en el trabajo de investigación, ya que cada experto entrevistado aportó valiosa información en base sus conocimientos y a la credibilidad que los años de estudio y práctica en su campo de especialidad le otorga. En general, esta técnica permitió recabar información en cada uno de los rubros planteados inicialmente.

4.2. Focus Group

Esta herramienta cualitativa permitió a los investigadores recopilar información directamente de su mercado meta, en este caso aquellos que utilizan plataformas electrónicas para hacer compras y potenciales clientes de servicios de entrega inmediata. A continuación el informe final suministrado por el Psicólogo Ricardo López:

RICARDO LOPEZ
PSICOLOGO

Caracas, 24/10/2014

**INFORME DE LA EXPERIENCIA DE FOCUS GROUP ACERCA DE LA EMPRESA
TUMOTORIZADO.COM REALIZADA EL 19/10/2014**

Los planteamientos

La percepción general de la figura del motorizado fue de desorden, amenaza y descontrol pero como consecuencia del caos en el tránsito, y a su vez, también como una alternativa de servicio. Todos conocían o habían utilizado el servicio de moto taxi para trasladarse y, en algunos casos, para llevar documentos y encomiendas sin entregárselos al motorizado. El argumento reiterado es la inseguridad, se utiliza el servicio con motorizados agrupados en líneas, igual a como ocurre con las asociaciones de taxi regulares, para minimizar los riesgos. Sin embargo, los presentes hicieron la salvedad de que si el motorizado era de confianza, podían hacer encomiendas de objetos personales de valor e incluso dinero. Se evidenció que para los usuarios es importante que se genere una relación de confianza para poder hacer encomiendas con tranquilidad.

Por otra parte el comercio electrónico es conocido por todos tanto para comprar como para vender y, salvo en un caso, los servicios no se solicitan por internet a menos que sea alguien recomendado. En los casos en que haya que tener contacto con el vendedor o el comprador se busca un área pública o en la planta del edificio y aún así se expresa temor. En las compras también se usan los servicios de empresas de entregas y se trasladan al local de esas compañías para retirar el producto. Se expresaron varias ideas para minimizar el riesgo de acercar personas extrañas al ambiente del hogar, como que los motorizados porten uniformes que los identifiquen o que sea recomendado por una persona con credibilidad.

Los participantes

Hay que establecer diferenciación de necesidades entre los presentes. Por una parte están los que son empleados públicos o privados y su relación con el comercio electrónico es para asuntos personales muy puntuales, por otro lado está una persona que se identifica como encargada del hogar y finalmente los que tienen una empresa y necesitan movilizar encomiendas. En todos los caso el motorizado les ahorra tiempo ya como taxi de traslado personal ya como taxi para llevar encomiendas.

La oferta de servicios

Se les presentó la oferta de servicios de la empresa Tumotorizado.com haciendo énfasis en las ventajas de tener una empresa reconocida, que ha obtenido premios y reconocimientos de parte de organizaciones evaluadoras especializadas y que brinda los servicios de moto taxi y de entrega de encomiendas al mismo tiempo. Además por la modalidad de utilizar a cualquier motorizado disponible que esté en la zona desde donde se solicita el servicio, el tiempo de respuestas se reduce.

Se explicaron los pasos de inscripción en la empresa, de solicitud de los servicios y la modalidades de cancelación y de tener una cuenta tipo prepago. Los asistentes hicieron los siguientes señalamientos como puntos débiles de la oferta: a) el cobro de doble traslado cuando hay entregas distintas aunque estén en el mismo edificio, b) que la empresa no se haga responsable por las encomiendas que se dañen o extravíen, c) la viabilidad del fondo prepago porque por ejemplo: en los casos en que la necesidad del usuario sea únicamente para el uso de moto taxi no les parece tener una cuenta abierta en la empresa, porque pudiera ocurrir que el usuario solo haga uso del servicio muy esporádicamente, d) se afianzó la política de reconocimiento que tiene la empresa hacia al trabajador que sea más eficiente y eficaz.

Esta preocupación se genera porque, según expresaron, la fidelidad y apego del trabajador a la empresa repercute en el buen trato con el usuario y la particular situación que los motorizados no tienen un vínculo laboral contractual, e) otro aspecto fue el hecho que el

usuario tenga que ofertar una mayor monto de dinero para obtener servicio más rápido (como una subasta). La clasificación de servicios largos, medios y cortos que define los precios de los servicios es demasiado flexible para definir una sobre oferta y para hacer, cuando sea necesario, una mejor. Se les explicó que la empresa publica costos aproximados por distancia a recorrer están en la página de la empresa, f) También ante la necesidad de evaluar el servicio, se explicó que la empresa evalúa a través de la clasificación del servicio por parte del usuario la calidad de cada motorizado, lo que ayuda a premiarlos.

Otro aspecto señalado es la restricción de las entidades bancarias por las que se pueden hacer las transferencias, obliga al usuario que usa esta forma de pago a esperar para que se haga efectivo su depósito. Sugirieron más plataformas y más métodos de pago.

Los Mecanismos de Seguridad

El tema más señalado por todos los asistentes es la Seguridad, se les solicitó a los participantes que describieran lo que para ellos era una empresa de servicios confiable:

1. Que la empresa tenga una identificación en el ámbito público, es decir, pueda reconocerse como una organización con una estructura real y reconocida por su eficacia.
2. Que su personal pueda ser identificable de alguna manera ya sea por su uniforme, carnet o el número de placa de la moto.
3. Que el motorizado sea un conductor responsable y que esté asegurado.
4. Que sea posible evaluar el servicio.

Se explicaron los sistemas de captación de motorizados y los filtros a que son sometidos antes de incluirlos como prestadores de servicio para la empresa, la forma en que el usuario puede evaluar el servicio y la modalidad de identificación del motorizado a través del envío de foto y datos por internet. Se informó sobre los planes de la empresa para asegurar los servicios de entrega. Se hizo referencia a que es una empresa registrada, con publicidad a nivel masivo y que cuenta entre sus logros un reconocimiento internacional como servicio de emprendedores de éxito.

La solicitud de los servicios

A través de una presentación de Power Point se mostró la página web de la empresa señalando la información útil a los usuarios que ella contiene y se hizo, en tiempo real, una inscripción lo que tomó solo unos pocos minutos. La opinión expresada hacia las bondades de la página fue positiva.

Percepción final

Ante la pregunta sobre si consideraría la oferta de Tumotorizado.com como una alternativa atractiva para ser utilizada en un futuro inmediato, la respuesta fue positiva con una sola excepción. Sin embargo también señalaron que sería aún mejor si se tomaran en cuenta las observaciones realizadas.

Cierre

Como apreciación final podemos destacar que en general los participantes evaluaron positivamente la oferta de la empresa. Quedarían algunos puntos por revisar como son: a) El seguro sobre los envíos, b) El cobro doble sobre varios envíos a una misma dirección, se propone el cobro de un porcentaje, c) Aumentar la oferta de entidades bancarias a efectos del pago, d) Una política de reconocimientos a los motorizados para crear apego a la empresa.

4.3. Encuesta

La encuesta, reconocida por su gran aporte a nivel cuantitativo, arrojó datos de gran relevancia para el desarrollo de este trabajo de investigación, sobre todo aquellos inherentes a los servicios que presta Tumotorizado.com y su desempeño en cada uno de los puntos de contacto que tiene con el cliente.

Es importante destacar que es la primera vez que se lleva a cabo una validación de esta naturaleza sobre un modelo de negocio como el de esta empresa que, a pesar de no ser una encuesta de tipo probabilística, ofrece resultados que evidencian la realidad del mercado meta que debe ser atendida por la empresa para lograr un impacto positivo.

4.3.1. ¿Desde cuándo disfruta de nuestros servicios?

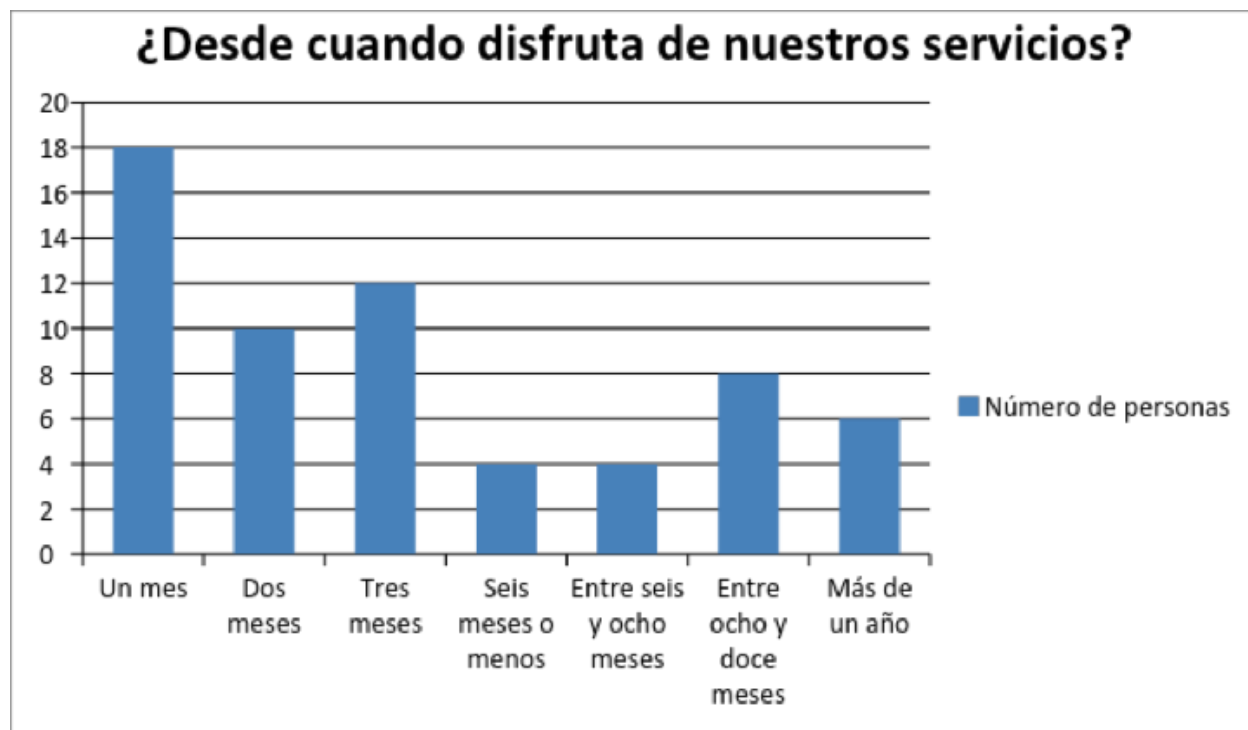


Tabla N°8. ¿Desde cuándo disfruta de nuestros servicios?

Como se evidencia en la gráfica, la mayoría de los usuarios (18) que respondieron la encuesta enviada por correo electrónico han disfrutado del servicio de Tumotorizado.com durante un mes. Seguidos por los que lo han usado tres y dos meses con 12 y 10 usuarios, respectivamente, lo que quiere decir que quienes tomaron la iniciativa de participar son usuarios nuevos en la plataforma, en su mayoría.

4.3.2. ¿Considera que el servicio que prestamos cumple con sus expectativas?

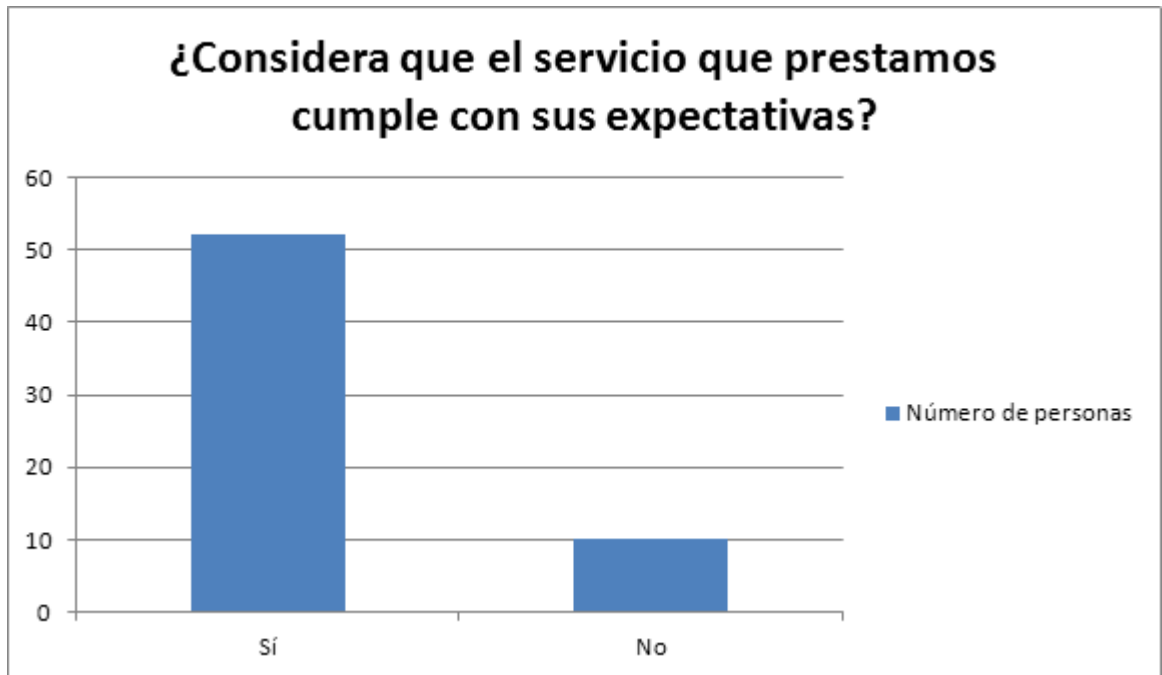


Tabla N°9. ¿Considera que el servicio que prestamos cumple con sus expectativas?

La mayoría de los usuarios de Tumotorizado.com (52 personas) que respondieron la encuesta enviada mediante correo electrónico consideraron que el servicio que presta la empresa cumple con sus expectativas, lo que demuestra que cumplen con la promesa: dar una entrega rápida y segura. Por otra parte, diez personas manifestaron no sentir que el servicio cumpliera con las expectativas.

Las siguientes gráficas que especifican cada uno de los puntos de contacto del servicio pueden dar señales de las razones de estos clientes. Además, se sugiere que, posterior a este trabajo de investigación, la empresa realice una aproximación a los usuarios que mostraron descontento para profundizar en su opinión.

4.3.3. En general, ¿qué tan satisfecho está con cada uno de los puntos de nuestro servicio?

4.3.3.1 Acceso a la página web

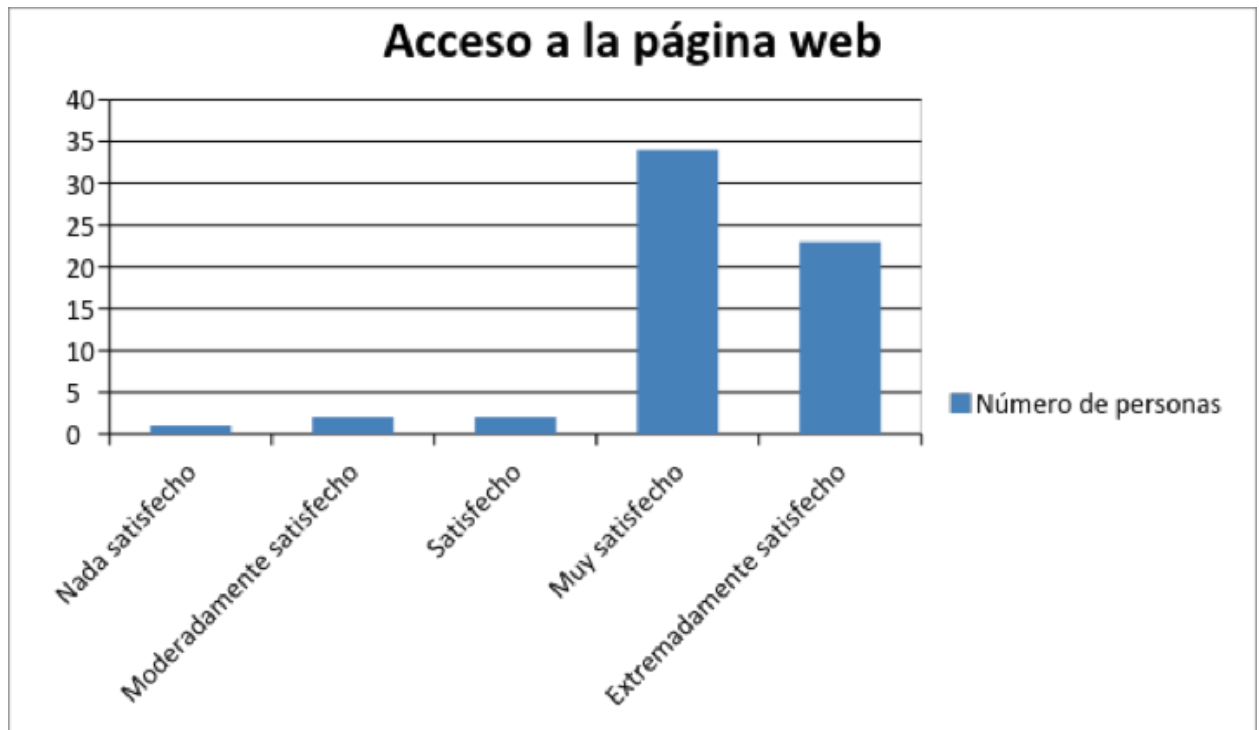


Tabla N°10. Acceso a la página web.

De los 62 usuarios que respondieron la encuesta de Tumotorizado.com, 34 respondieron que están muy satisfechos con el acceso a la página web, seguidos por 23 usuarios que respondieron que están extremadamente satisfechos. Por su parte, 2 de los usuarios indicaron que están moderadamente satisfechos, 2 satisfechos y 1 nada satisfecho.

Esto demuestra que, si bien la mayoría se mostraron “muy satisfechos” con la plataforma de la empresa, la experiencia del cliente puede llegar a ser “extremadamente satisfactoria” y aumentar la fidelidad de los mismos si se realizan ajustes, como los propuestos en el Plan de marketing.

4.3.3.2 Navegación en la página web

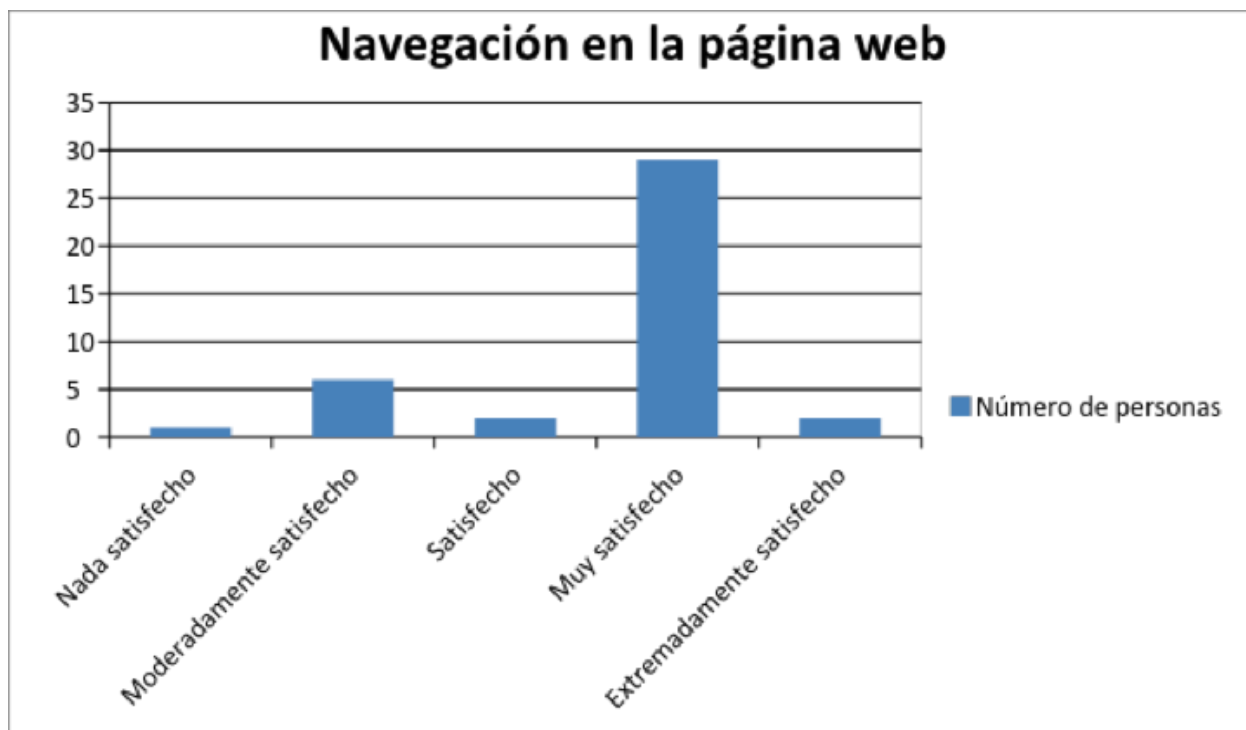


Tabla N°11. Navegación en la página web.

Se evidencia que 29 de los usuarios que respondieron la encuesta indicaron que su experiencia de navegación en la página web les parecía muy satisfactoria, mientras que otros 24, indicaron que dicha experiencia la consideraban como extremadamente satisfactoria. Mientras que 6 los usuarios participantes expresaron que estaban moderadamente satisfechos, 2 satisfecho y 1 nada satisfecho, como se refleja en la gráfica.

Al igual que en el gráfico anterior, si bien la experiencia del cliente es positiva en líneas generales, con mejoras en la página web y en los criterios de navegabilidad sugeridas por los investigadores en el Plan de marketing, el indicador “extremadamente satisfecho” pudiera aumentar de manera considerable.

4.3.3.3 Registro en la página web



Tabla N°12. Registro en la página web.

“Muy satisfecho” fue la respuesta de 31 de los usuarios participantes en la encuesta realizada mediante correo electrónico cuando se les consultó por el registro en la página web, seguidos por 24 usuarios que expresaron que estaban “extremadamente satisfechos”. Mientras que 4 de los participantes de la encuesta indicaron que estaban satisfechos y 3 moderadamente satisfechos. Ninguno de los participantes indicó estar nada satisfecho en este punto del proceso.

Esta información se traduce en que la mayoría está de acuerdo con el proceso de registro, pero con mejoras en este punto del proceso, se puede mejorar la experiencia del cliente y aumentar la cantidad de usuarios “extremadamente satisfechos”.

4.3.3.4 Carga de saldo en la cuenta

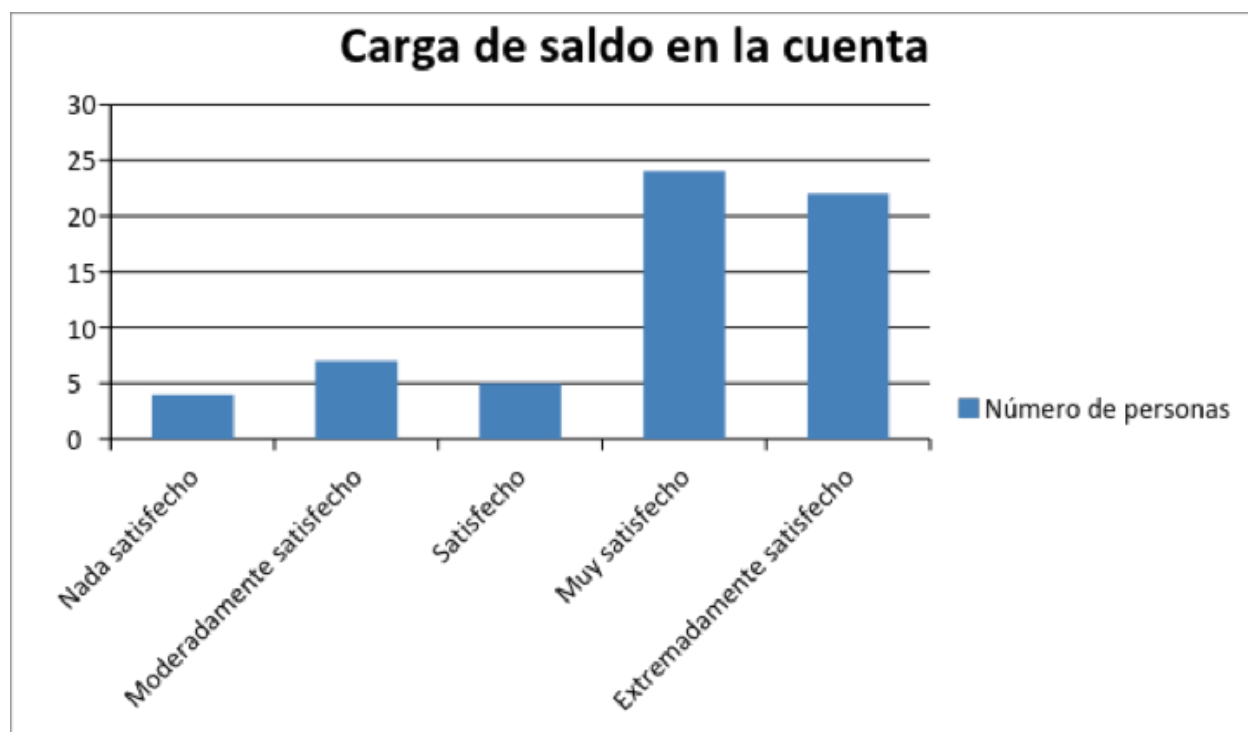


Tabla N°13. Carga de saldo en la cuenta.

Durante el proceso de carga de saldo en la billetera electrónica que caracteriza a la plataforma de Tumotorizado.com, 24 de los usuarios que participaron en la encuesta digital indicaron estar muy satisfechos. Casi a la par de 22 usuarios que expresaron estar extremadamente satisfechos. De resto, 7 de los participantes manifestaron estar moderadamente satisfechos, 4 nada satisfecho y 5 satisfecho, como se puede ver en la gráfica.

Dado que la cantidad de usuarios satisfechos, muy satisfechos y extremadamente satisfechos comprende una gran mayoría de los participantes, podemos concluir que este “momento de la verdad” funciona bastante bien.

4.3.3.5 Solicitud del servicio en página web

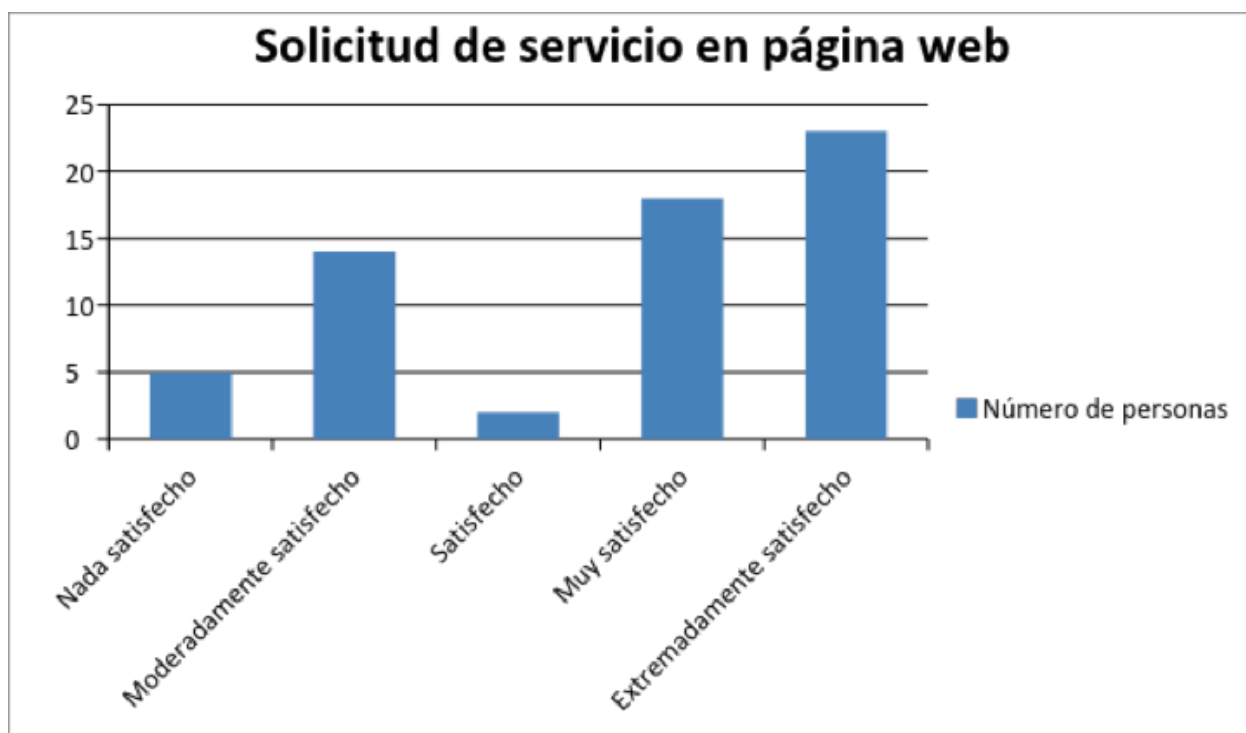


Tabla N°14. Solicitud del servicio en página web.

Sobre la solicitud de servicios mediante la página web, 23 de los participantes en la encuesta precisaron que estaban extremadamente satisfechos; mientras que 18 expresaron estar muy satisfechos y 14 indicaron que estaban moderadamente satisfechos. Del resto de los participantes, 2 respondieron que estaban satisfechos y 5 nada satisfechos.

Debido a que 43 de los usuarios reportaron tener una experiencia positiva cuando solicitan un servicio en la página web, se demuestra que este punto del proceso les resulta satisfactorio. Sin embargo, 14 personas moderadamente satisfechas demuestran que puede existir un margen de mejora de la plataforma como se sugiere en el Plan de marketing.

4.3.3.6 Solicitud del servicio en aplicación móvil

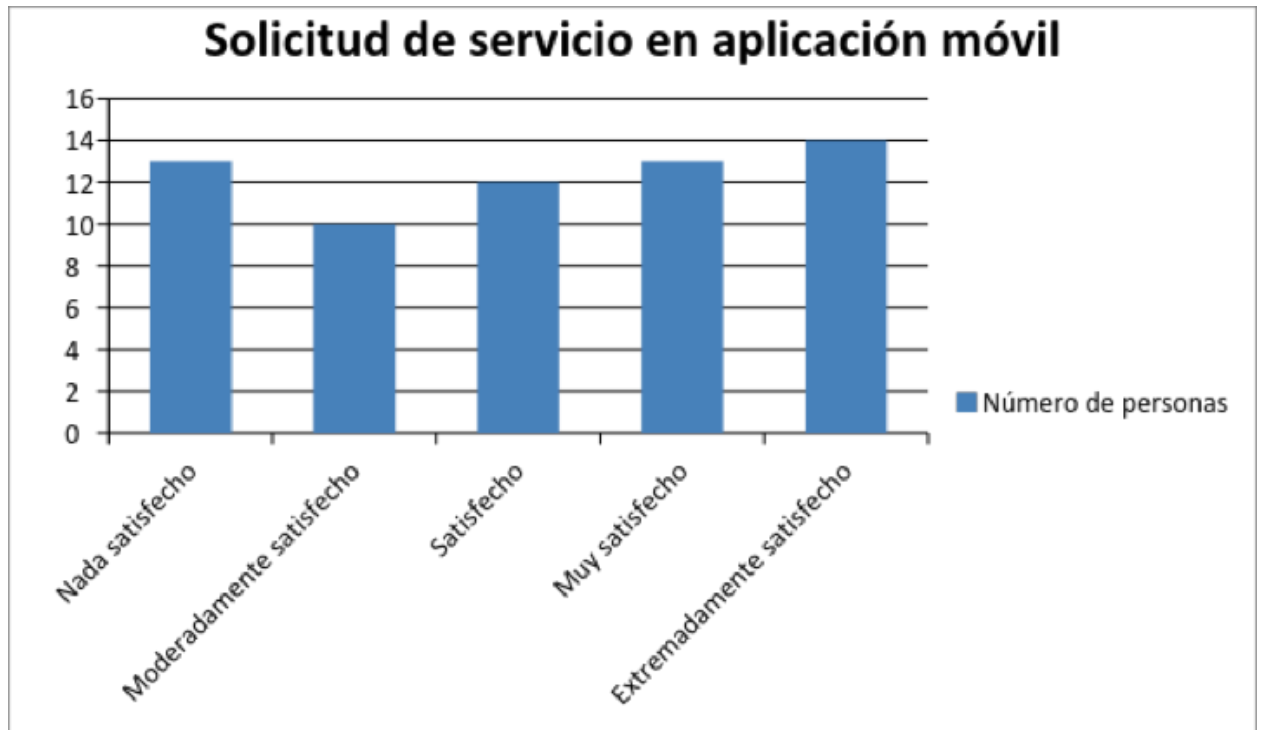


Tabla N°15. Solicitud del servicio en aplicación móvil.

De los participantes en la encuesta, 14 indicaron estar extremadamente satisfechos, 13 muy satisfechos, 12 satisfechos y 10 moderadamente satisfechos. Mientras que 13 de los participantes expresaron estar nada satisfechos ante la solicitud de servicio en la aplicación móvil de Tumotorizado.com.

Esto demuestra que la solicitud de servicios mediante aplicación móvil resulta muchísimo menos satisfactoria que mediante la página web de la empresa; sin embargo, haciendo las mejoras en la plataforma que se indican en el Plan de marketing, puede mejorar la experiencia del cliente en este punto de contacto.

4.3.3.7 Tiempo de activación del servicio

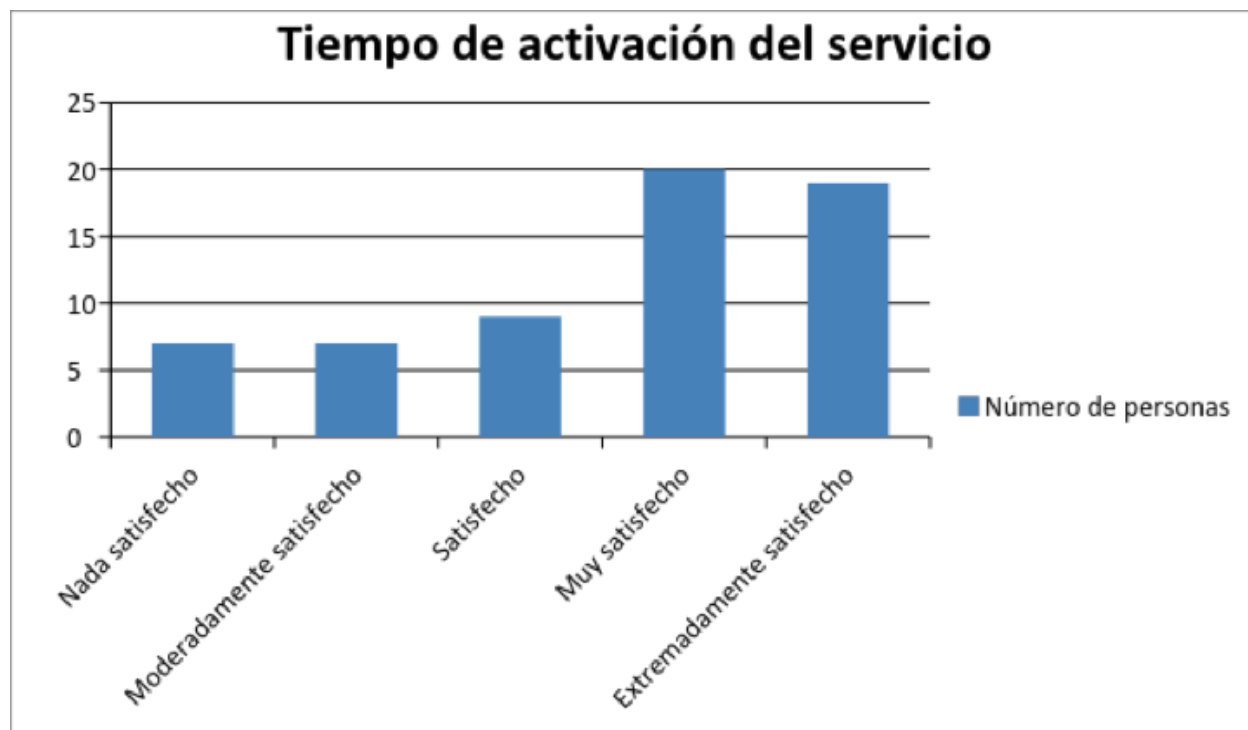


Tabla N°16. Tiempo de activación del servicio.

Como se evidencia en la gráfica 20 de los usuarios que respondieron la encuesta electrónica están muy satisfechos con el tiempo de activación del servicio que presta Tumotorizado.com y 19 están extremadamente satisfechos. De resto 9 están satisfechos, 7 moderadamente satisfechos y 7 nada satisfechos.

A pesar de que 48 usuarios reportaron una experiencia positiva en este punto del proceso, acortar estos tiempos a su mínimo pudiera aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios considerando que quienes acceden a una plataforma como esta están buscando un servicio inmediato.

4.3.3.8 Trato con el motorizado

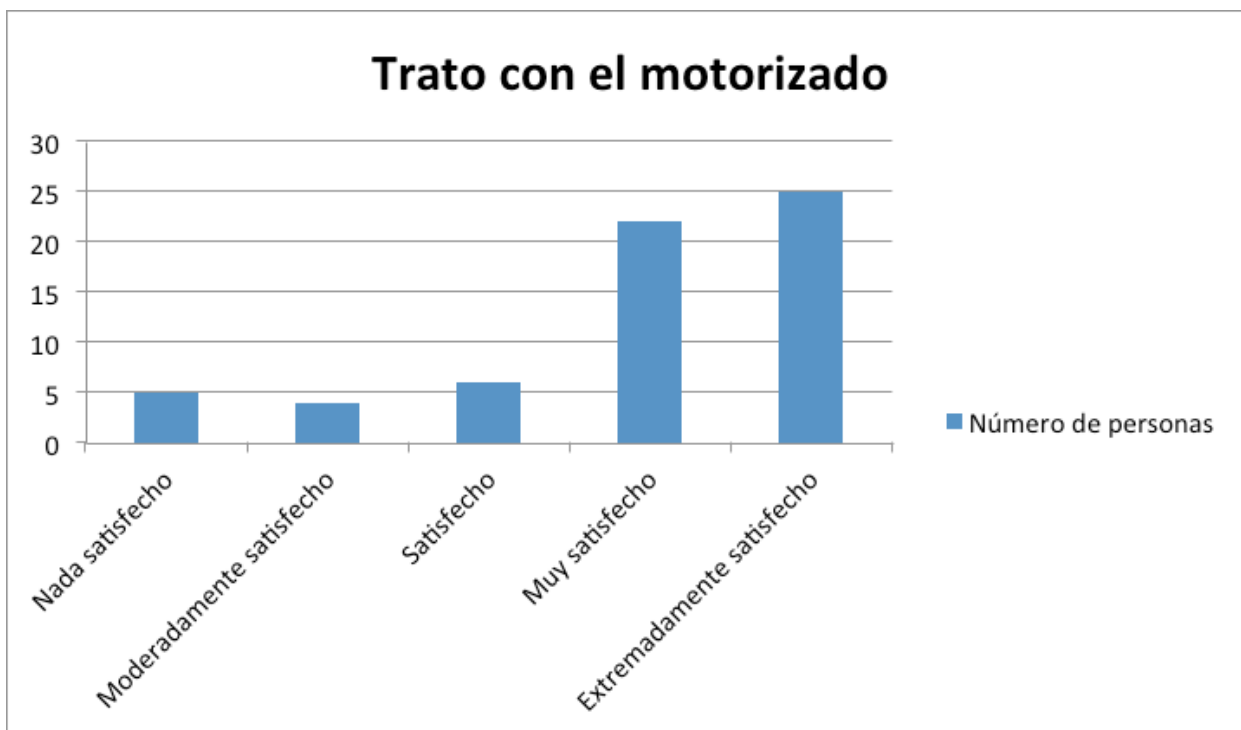


Tabla N°17. Trato con el motorizado.

Sobre el trato con el motorizado afiliado a Tumotorizado.com, 25 de los 62 participantes en la encuesta indicaron estar extremadamente satisfechos. Por su parte, 22 indicaron estar muy satisfechos, 6 satisfechos, 4 moderadamente satisfechos y 5 nada satisfechos.

57 usuarios se mostraron de moderadamente a extremadamente satisfechos; sin embargo, es un dato importante que 5 personas manifestaron estar “nada satisfechas” con el trato. Es importante que la empresa localice y revierta este descontento para optimizar la experiencia de sus clientes.

4.3.3.9 Traslado con el motorizado

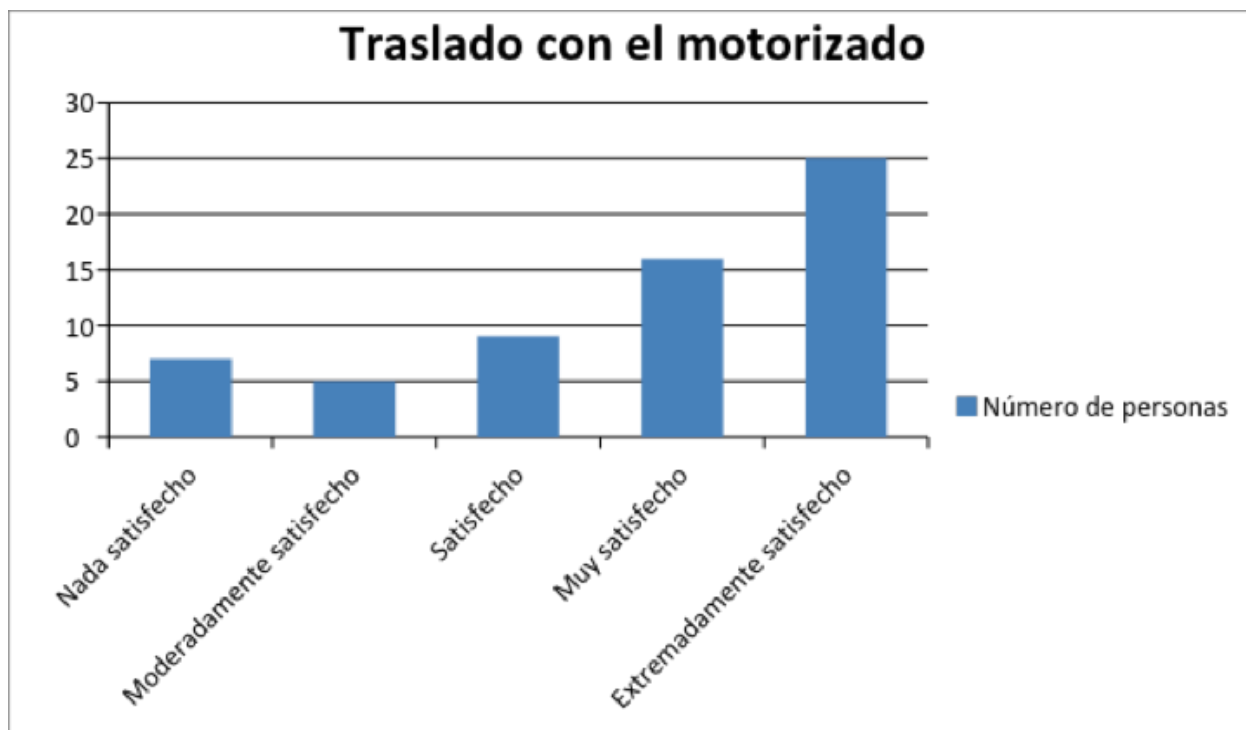


Tabla N°18. Traslado con el motorizado.

25 de los participantes en la encuesta expresaron estar extremadamente satisfechos con el traslado con los motorizados perteneciente al equipo de Tumotorizado.com. A su vez, 16 de los participantes estuvieron muy satisfechos, 9 satisfechos, 5 moderadamente satisfechos y 7 nada satisfechos.

Al igual que en el indicador anterior, a pesar de que gran parte de los usuarios encuestados hayan reportado estar satisfechos con el traslado de motorizado, la empresa debe considerar disminuir al mínimo las experiencias negativas, puesto que se trata de una empresa cuya reputación depende, en gran medida, de la experiencia del usuario durante el traslado con el motorizado que presta el servicio.

4.3.3.10 Tiempo de las encomiendas

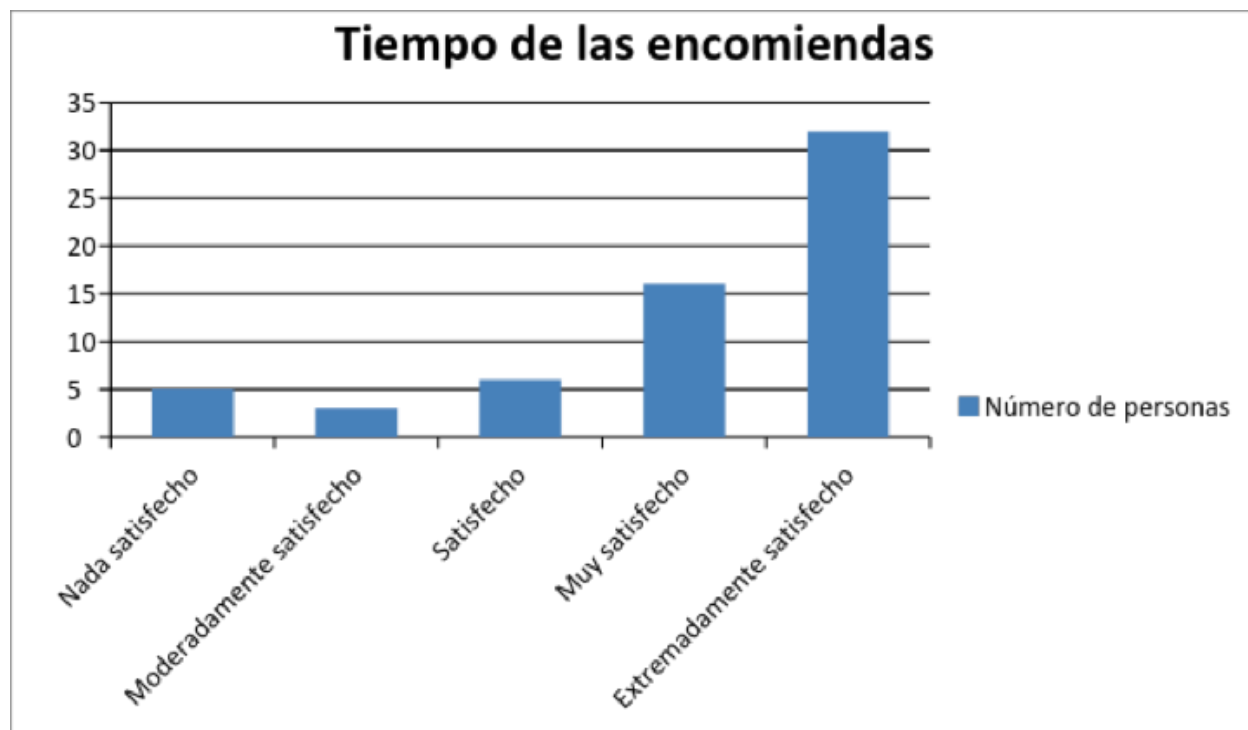


Tabla N°19. Tiempo de las encomiendas.

Del tiempo de entrega de las encomiendas, 32 de los usuarios que respondieron la encuesta electrónica expresaron estar extremadamente satisfechos, 16 muy satisfechos, 6 satisfechos y 3 moderadamente satisfechos. En contraste, 5 de los participantes indicaron estar nada satisfechos. Así pues se entiende que la propuesta de valor de la empresa de realizar entregas inmediatas se ha cumplido casi en su totalidad, al menos en base a la respuesta de los 62 clientes.

4.3.4 ¿Le gustaría recibir trato preferencial en caso de ser cliente frecuente?



Tabla N°20. ¿Le gustaría recibir trato preferencial en caso de ser cliente frecuente?

De los 62 usuarios que respondieron la encuesta enviada por correo electrónico, 57 indicaron que les gustaría recibir trato preferencial por ser cliente frecuente. En oposición, 5 indicaron que no. Lo que demuestra que generar estrategias de fidelización del cliente podría ser bien recibido por los clientes.

4.3.5. ¿Le gustaría recibir ofertas o descuentos?



Tabla N°21. ¿Le gustaría recibir ofertas o descuentos?

Al consultarle a los usuarios de Tumotorizado.com si les gustaría recibir ofertas o descuentos, 57 manifestaron que sí, mientras que 5 indicaron que no, tal y como se puede evidenciar en la gráfica. Actualmente, la empresa no ofrece ofertas o descuentos a sus clientes. Este resultado, aún cuando se sustenta en la respuesta de 62 personas, puede ser un indicativo de la oportunidad y necesidad que tiene la empresa de fidelizar a sus clientes mediante programas que lo beneficien.

4.3.6. ¿A través de qué medios le gustaría recibir ofertas?

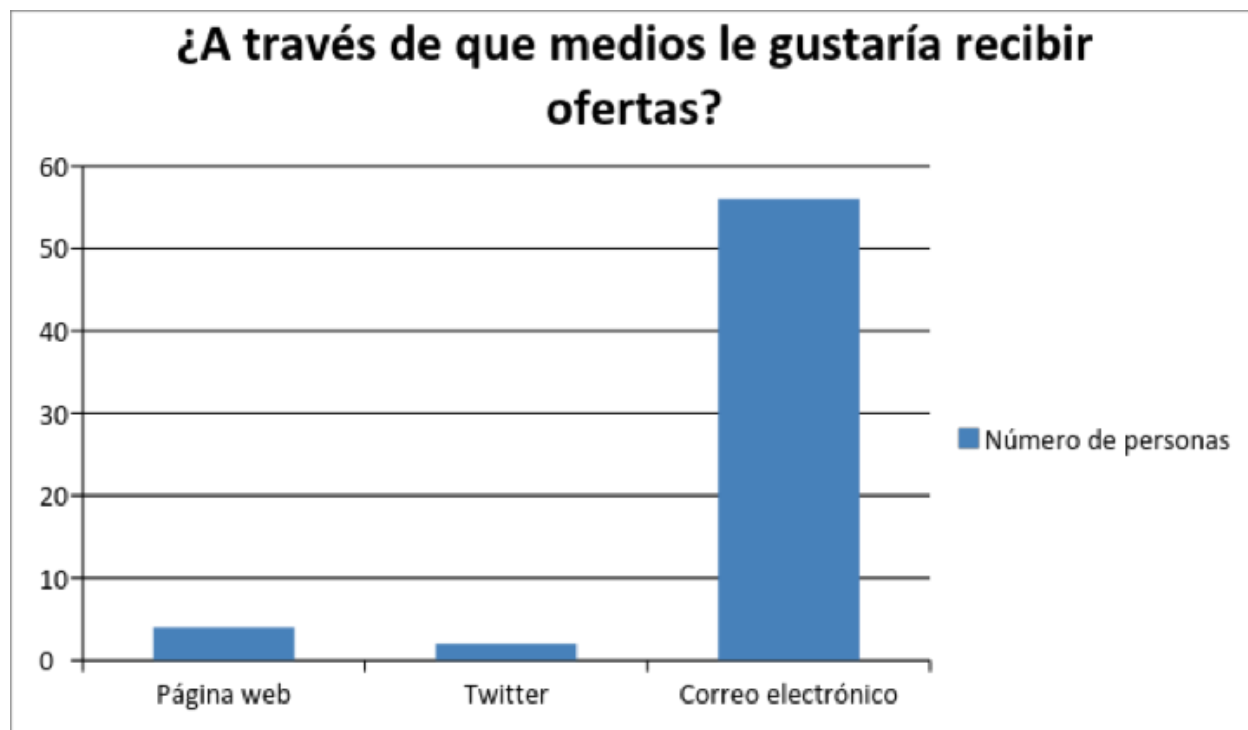


Tabla N°22. ¿A través de qué medios le gustaría recibir ofertas?

De los 62 participantes en la encuesta, 56 indicaron que deseaban recibir información de las ofertas mediante correo electrónico. El resto, manifestó que les gustaría recibirla mediante la página web (4) y Twitter (2). Es por ello que contar con una base de datos de correo electrónico donde los usuarios estén identificados con nombres, edades y género pudiera ayudar a masificar ofertas pensadas en rangos de edad y géneros, en caso de que alguna estrategia lo requiera.

4.3.7. ¿Qué tan satisfecho se siente con el contenido que se comparte en nuestras redes sociales?

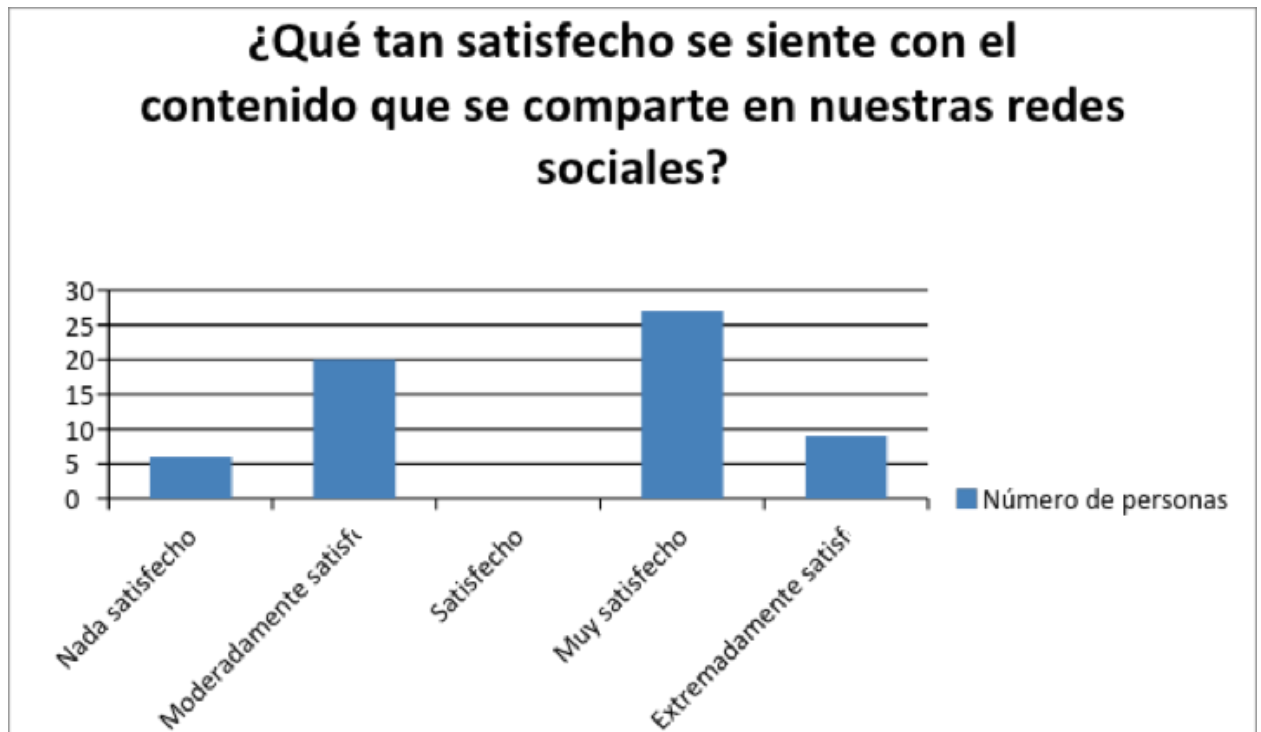


Tabla N°22. ¿Qué tan satisfecho se siente con el contenido que se comparte en nuestras redes sociales?

Al consultarle a los participantes encuestados por el contenido que el Tumotorizado.com comparte en sus redes sociales, 27 usuarios indicaron que estaban muy satisfechos, 20 moderadamente satisfechos y 9 extremadamente satisfechos. Mientras que 6 expresaron que están nada satisfecho con el contenido. Es importante destacar que ninguno de los participantes indicó estar satisfecho.

Aún cuando la tendencia en la percepción de los contenidos digitales compartidos por la empresa es positiva para los clientes que respondieron la encuesta, se considera que existe un margen de mejora posible de lograr a través una nueva estrategia de contenido con el fin de obtener mayores resultados de extrema satisfacción, aumentando los niveles de satisfacción de los moderadamente satisfechos y los muy satisfechos.

4.3.8. ¿Qué tanto recomendaría nuestra compañía a un amigo o familiar? (NPS)



Tabla N°23. ¿Qué tanto recomendaría nuestra compañía a un amigo o familiar?

Siguiendo el modelo del *Net Promoter Score* se consultó a los participantes de la encuesta sobre la posibilidad de recomendar la empresa Tumotorizado.com a otra persona, mediante una escala del 1 al 10. Donde los que respondieron del 0 al 6 son detractores (10 usuarios); del 7 al 8 son pasivos (14 usuarios) y del 9 al 10 son promotores (38 usuarios).

Para determinar el porcentaje de fidelidad de los clientes a partir de la data obtenida, se debe restar el porcentaje de promotores (61,29%) con el porcentaje de detractores (16,12%) y el resultado, en este caso, 45,17%, determina el grado de fidelidad de los usuarios encuestados. En base a este porcentaje, se puede afirmar que Tumotorizado.com cuenta con un nivel de satisfacción y fidelidad alto dentro de las personas que respondieron esta encuesta.

V. PLAN DE MARKETING

5.1. *Análisis situacional de la empresa Tumotorizado.com*

5.1.1 *Descripción de la empresa*

Años atrás, Marcel Imery, Director Ejecutivo de Tumotorizado.com, se trasladaba en moto-taxi y quería diseñar un modelo de negocio que incluyese a los motorizados y que ayudara a mejorar la imagen de ellos. Pensó en que estos debían estar en nómina para poder prestar un servicio a una empresa mientras que, a su vez, buscaban la manera de tener libertad laboral para percibir un mayor ingreso.

El, junto a otros cuatro socios, se inspiraron en esta idea para diseñar una plataforma web que uniera a los motorizados con clientes, personas naturales o jurídicas, que tuvieran la necesidad de realizar entregas o encomiendas de manera inmediata, así como trasladarse de un lugar a otro rápidamente (algunos clientes podrían ser empresas que no quisieran tener compromisos de nómina y laborales). Imery quería satisfacer una necesidad a los motorizados y a los empresarios.

Así, Imery decidió inscribir la idea de Tumotorizado.com en el programa de Wayra Venezuela, aceleradora de *startups* digitales de Telefónica. En diciembre de 2012 Tumotorizado.com se postuló y compitió en la segunda convocatoria de Wayra frente a 1250 proyectos tecnológicos y fue uno de los ocho proyectos seleccionados para recibir apoyo y aceleración durante diez meses en el 2013.

El inicio de operaciones de la empresa fue en diciembre del año 2012 y el 15 de mayo de 2013 se comenzó a prestar el servicio oficialmente. Actualmente, Tumotorizado.com tiene 1.700 motorizados inscritos.

Básicamente, Tumotorizado.com tiene como finalidad ser líder del mercado de entregas y encomiendas, además de mostrar una imagen positiva de los motorizados. Sumado a esto, Imery sostiene que la empresa “presta servicios profesionales de administración”, ya que recibe el dinero del cliente, lo administra, paga a los motorizados y genera facturas.

Tumotorizado.com brinda una oportunidad al motorizado de percibir un ingreso a través de un modelo de negocios que le garantice seguridad y mejorar su imagen frente a la comunidad. Satisface la necesidad del empresario o profesional de realizar encomiendas y hacer entregas inmediatas accediendo al sitio web o a la aplicación móvil.

En la empresa se destaca como propuesta de valor que el servicio es seguro -para clientes y motorizados-; es rápido, ya que las entregas son inmediatas; genera fuentes de trabajo, sin relación laboral; y es negocio redondo para todos, pues la empresa emite factura y paga impuesto al Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (S.E.N.I.A.T).

5.1.1.1 Momentos de la verdad de los servicios que prestan acceso a la página web

- Conectividad
- Carga de contenidos
- Visualización de la página
- Apreciación del atractivo visual
- Navegación en la página web
 - Interactividad
 - Navegabilidad intuitiva
 - Usabilidad
- Registro en la página web
 - Carga sencilla de los datos personales
- Carga de saldo en la cuenta
 - Carga sencilla de los datos de las transferencias o de la tarjeta de créditos
 - Visibilidad de los costos de los servicios
 - Visibilidad de los datos del motorizado
- Solicitud del servicio en página web
 - Carga rápida de contenidos
 - Fácil navegación por las opciones
- Solicitud del servicio en aplicación móvil

- Carga rápida de contenidos
- Navegabilidad intuitiva
- Usabilidad
- Visibilidad de costos de los servicios
- Visibilidad de los datos del motorizado
- Tiempo de activación del servicio
 - Carga rápida de la data en la plataforma
 - Visualización de la confirmación de activación
- Trato con el motorizado (amabilidad, confianza, respeto, educación, puntualidad).
 - Atención cuando llega el motorizado
 - Disposición del motorizado en la finalización del servicio
- Traslado con el motorizado
 - Actitud durante el servicio del motorizado
- Tiempo de entrega de las encomiendas
 - Tiempo de espera de entrega de las encomiendas

5.1.2 Análisis interno

5.1.2.1 Factores humanos:

El equipo de trabajo de Tumotorizado.com lo conforman no más de diez personas:

- Marcel Imery, Director Ejecutivo de la empresa y abogado. También gestiona el aspecto comunicacional en Tumotorizado.com.
- Diego Millán, especialista en el área tecnológica y web.
- Cuentan con una gerente, profesional en administración y contaduría, que maneja el área de recursos humanos.
- Dos profesionales más se desempeñan en el área operacional del negocio.

Según información suministrada por el personal de Tumotorizado.com, algunos motorizados no están familiarizados con la plataforma o no cuentan con un dispositivo móvil inteligente y se apoyan los familiares que están en casa.

Por otra parte, las dos empleadas que trabajan en el área de operaciones deben canalizar también las llamadas de los clientes vía telefónica y se manifiesta la necesidad de personal que se dedique a la atención del cliente. Así como también, se carece de un equipo de comunicaciones profesional que genere estrategias, las desarrolle y mantenga un monitoreo de las mismas, ya que, actualmente, el único encargado de esta labor es el Director Ejecutivo.

Estas profesionales del área operacional, cuentan con experiencia en el sector de las encomiendas, así como la mayoría del equipo de trabajo de la empresa. El Director Ejecutivo está motivado y preparado profesionalmente. Además de contar con un equipo de trabajo fuerte que ha formado y que lo respalda.

Es importante mencionar que el equipo tiene claro cual es el modelo de negocio, su propuesta de valor y su ventaja en el mercado. Sumado a esto, algunos empleados han asistido a cursos y asesorías que fortalecen su capacidad para relacionarse con el público y otros aspectos.

Los motorizados aliados no tienen relación laboral con la empresa. En Tumotorizado.com los llaman moto-emprendedores y deben registrarse en el sitio web, tener sus documentos de identificación y otros en regla, digitalizarlos y hacerlos llegar a la empresa para poder optar ser parte del equipo de trabajo. Estas personas utilizan un brazalete, a modo de distintivo, cuando prestan servicios de la empresa.

Según información suministrada por la empresa, los moto-emprendedores afiliados, generalmente, se desempeñan como motorizados en líneas externas o están en la nómina de otras organizaciones donde trabajan realizando entregas en el resto de la jornada. Cuentan también con profesionales que se han afiliado y perciben un ingreso extra por esta vía.

Sólo existen programas de incentivo para el motorizado. Hay un pote premio que surge de un acumulado que se deduce de cada carrera, a razón de 4,50 bolívares por servicio, se

suma y se reparte entre los más rendidores con un sistema de puntos. También cuentan con cursos de formación, productos financieros y productos de seguro.

Hay una gran cantidad de motorizados que no han completado la planilla de registro, porque es muy compleja y requiere mucho material, también deben digitalizarla y subirla a Internet. Hasta el momento, 368 personas han completado todos los requerimientos.

5.1.2.2 Factores o capacidades técnicas

Se destaca la tecnología como una fortaleza, ya que es la herramienta primordial que apoya los procesos de negocio en Tumotorizado.com. Diego Millán, ingeniero de computación de la empresa, menciona que es precisamente la plataforma web para realizar el comercio electrónico de lo que se vale el negocio. Además del desarrollo de la aplicación móvil que funciona para sistemas operativos iOS y Android.

El éxito del modelo de negocio está íntimamente ligado al buen desempeño del sistema web de Tumotorizado.com, ya que por un lado permite gestionar la logística propia del procedimiento en el cual un cliente hace una solicitud y un moto-emprendedor ejecuta dicha solicitud de manera exitosa (este procedimiento es claramente el núcleo del negocio); y por otro lado, la tecnología ha permitido llevar el control de todos los procesos administrativos de la empresa, además de facilitar la evolución de la gestión fiscal de la empresa.

Según la opinión recabada en la sede de la empresa, para algunos usuarios la página web no es lo suficientemente didáctica. Y han solicitado hacer ajustes en la página, ya que el procedimiento para solicitar el servicio le resulta complicado al cliente. Sin embargo, estos ajustes aún no se han procesado.

También se vislumbra a corto plazo la necesidad de un call center para atender las solicitudes de los clientes por vía telefónica, ya que los requerimientos de servicio han crecido.

5.1.2.3 Factores o capacidades comerciales:

El inicio de operaciones de Tumotorizado.com fue el 15 de mayo de 2013 y, actualmente, cuenta con una base de 2.478 clientes registrados al servicio a través del portal web y 368 motorizados afiliados que han completado los requisitos de inscripción.

Tumotorizado.com es un portal de *Internet* y, además, aplicación móvil, a través del cual los motorizados y clientes establecen contacto y se presta el servicio para llevar a cabo encomiendas o entregas inmediatas a personas naturales o jurídicas, luego de que el cliente haya cargado saldo en su billetera virtual mediante transacciones de comercio electrónico.

El cliente de Tumotorizado.com tiene un perfil de edad comprendida entre los 25 y 45 años, hombre o mujer, profesional entre los estratos A y B. El grueso de los usuarios de la empresa, según información brindada por la compañía, cuenta con estas características. Y, generalmente, utilizan el servicio para encomiendas o entregas inmediatas.

El servicio brinda una oportunidad al motorizado de percibir un ingreso a través de un modelo de negocios que le garantice seguridad y mejorar su imagen frente a la comunidad. Así como satisfacer la necesidad del empresario o profesional de realizar encomiendas y hacer entregas inmediatas.

Ahora bien, en el área comunicacional, Tumotorizado.com ha contado con una cobertura considerable de los medios tradicionales. Imery, como Director Ejecutivo, ha participado en diferentes entrevistas en televisión para dar a conocer el servicio. Además, desde el año 2014, la empresa cuenta con una valla publicitaria en la Autopista Prados del Este, en la ciudad de Caracas, donde el flujo de tránsito es alto y la exposición de la valla tiene mucho alcance.

Publicaciones, artículos y entrevistas en prensa escrita, revistas y sitios web relacionados al emprendimiento son otros de los medios donde han sido reseñados los servicios de Tumotorizado.com. Además de la publicación de tiras cómicas relacionadas a la empresa realizadas por Meollo Criollo.

Por último, la organización emplea las redes sociales para hacer presencia en la comunidad en línea y conversar con los usuarios. Tumotorizado.com, a fecha de diciembre del año 2014, está presente en *Twitter* (5.200 seguidores), *Facebook* (3.261 “Me gusta”), *YouTube* (9.000 visualizaciones y 39 suscriptores, 14 videos), e *Instagram* (761 seguidores). Generalmente, en redes como *Facebook* y *Twitter*, la empresa se centra en persuadir a las personas que tienen una imagen negativa de los motorizados en Venezuela sobre la seguridad y efectividad del servicio que Tumotorizado.com brinda.

En *Youtube*, la organización básicamente realiza videos promocionales y explicativos del servicio, mediante ilustraciones e historias. En todos los perfiles de redes sociales, Tumotorizado.com maneja un lenguaje llano, que pretende generar empatía con el ciudadano. También buscan compartir contenido relacionado al servicio, al emprendimiento y de entretenimiento con sus seguidores.

En otros aspectos, la empresa Tumotorizado.com es deficiente en cuanto a la garantía que tiene el usuario en el cumplimiento del servicio contratado y la indemnización que deba recibir por la pérdida o daño de la encomienda, ya que hace responsable al motorizado tanto del cumplimiento como de la indemnización.

La empresa también tiene como política sumar cada entrega extra que se realice en una misma encomienda si el motorizado debe trasladarse dentro del recinto de destino (ej.: entregar diferentes documentos en oficinas de un edificio enviados por el mismo remitente) y cobrar cada una las entregas con el valor de una encomienda más (ej.: si la encomienda vale Bs.100, cada entrega diferente dentro del edificio vale Bs. 100 más). Esta política es similar al modelo de cobro de los motorizados *freelance*; sin embargo, puede ser una debilidad, ya que afecta al cliente que tiene esta necesidad a duplicar o más su pago constantemente.

5.1.2.4 Factores o capacidades de gestión:

La empresa funciona con un equipo de trabajo pequeño, preparado profesionalmente y guiado por un Director Ejecutivo que está comprometido con el proyecto que la empresa desarrolla. Los empleados tienen claro cuál es el modelo de negocio de la empresa, sus objetivos y la propuesta de valor que los diferencia en el mercado.

El equipo de trabajo ha tenido la oportunidad de asistir a cursos y contar con asesoramiento en varias etapas del desarrollo del modelo de negocio lo que, sin duda, ha fortalecido sus capacidades en todos los ámbitos de la labor que desempeñan. Además, cada uno de los integrantes de la organización cuenta con años de experiencia en el campo donde se desenvuelven laboralmente.

El hecho de ser un equipo de trabajo compacto que opera desde una base central facilita la comunicación interna y posibilita también la mejoría en la comunicación externa,

la identidad y la imagen de la empresa. Así como puede aliviar los procesos de cambio dentro de la misma organización.

Sin embargo, es necesaria la inclusión de personal dedicado y preparado para la atención al cliente, ya que esta labor está siendo desempeñada por empleadas del departamento operacional de la empresa que ya no se dan a basto con ambas responsabilidades, dado el crecimiento continuado de la organización y los requerimientos de los clientes.

La misma situación se presenta con el aspecto comunicacional que, hasta el momento, ha sido dirigido exclusivamente por el Director Ejecutivo de Tumotorizado.com y sólo algunos colaboradores. Se requiere de un equipo de comunicaciones profesional que sea capaz de diseñar y monitorear estrategias, constantemente, acordes a las necesidades de la empresa y que optimicen la comunicación externa e interna de la misma.

5.1.3 Análisis externo

5.1.3.1 El Mercado

Tumotorizado.com presta servicio desde Caracas hasta Guarenas, Guatire, Los Teques, La Guaira, es decir la Gran Caracas en general. Aún no se ha llegado a ciudades del interior, porque se requiere un equipo que gestione las transacciones, como el equipo que trabaja desde Caracas, además de los motorizados que, por supuesto, también deben estar disponibles en la zona.

Tienen interés en reclutar motorizados domiciliados en La Guaira por la existencia de la aduana. Así como en Guarenas y Guatire que presten servicios dentro de la zona y desde allá hacia Caracas. También buscan consolidarse en Puerto La Cruz, Maracay, Valencia y Maracaibo, es decir, las principales ciudades del país. En Chile, gracias a un programa de nuevas empresas, Tumotorizado.com está iniciando el desarrollo de la página web, adicional a un estudio de mercado.

La enorme cantidad de motorizados, moto-taxistas y líneas de moto-taxi en Caracas actualmente es un hecho. La empresa Tumotorizado.com maneja cifras que indican que en la capital se mueven aproximadamente un millón quinientos mil (1.500.000) motorizados. Entre ellos, se encuentran aquellos que prestan servicio de encomienda y transporte *freelance* y los que forman parte de la nómina de una empresa como mensajeros.

Actualmente, en el mercado no existe una empresa de entrega instantánea de encomiendas en Venezuela como Tumotorizado.com. Los mencionados motorizados de líneas de moto-taxi o *freelance* que forman parte del denso tránsito diario caraqueño son los únicos en el mercado que ofrecen un servicio similar. Por contraparte, las empresas tradicionales de encomienda (MRW, ZOOM, DOMESA, DHL) trabajan con plazos de entrega de un día como mínimo.

Por otra parte, en Venezuela la penetración a *Internet* es de un 46% (13.500.000 personas) y cuenta con un índice de uso del 88,8% que representa el más alto de la región, según el estudio *Penetración y usos de Internet en Venezuela en 2013* realizado por Tendencias Digitales. El venezolano consume 17,2 horas promedio en línea al mes y, en cuanto a las edades, el 40% del consumo de minutos en línea de los venezolanos lo realizan personas entre 25 y 45 años (comScore, 2013). Vale destacar que en Latinoamérica, el consumo de *Internet* desde dispositivos móviles creció de 2,7% desde marzo 2012 a 8,1% hasta marzo 2013. (comScore, 2013).

Mientras, en comercio electrónico se encontró que el gasto en línea en Latinoamérica, en el año 2012, fue mayor en Venezuela y Brasil, siendo la tarjeta de crédito y la transferencia electrónica los métodos de pago más utilizados (comScore, 2013). Para una empresa cuyo núcleo es la web, las aplicaciones móviles y el comercio electrónico, es relevante que la compra de productos y servicios vía en línea representa el 13% del uso de *Internet* en Venezuela y visitar sitios de redes sociales el 63% (Tendencias Digitales, 2013).

5.1.3.2 *El cliente/consumidor y mercado meta*

Como se mencionó anteriormente, según el estudio *Penetración y usos de Internet en Venezuela en 2013* realizado por Tendencias Digitales, en Venezuela, la penetración a *Internet*

es de un 46% (13.500.000 personas) y cuenta con un índice de uso del 88,8% que representa el más alto de la región, lo que habla de un crecimiento considerable en su uso tomando en cuenta que en el año 2000 era solo de 3% con 852.000 usuarios.

Estos usuarios, junto a los de Brasil, fueron los que más hicieron transacciones de comercio electrónico mediante tarjeta de crédito y transferencia bancaria durante el año 2012 según estudios publicados por comScore en el 2013. De estas transacciones, 13% estuvieron dirigidas a la compra de productos y servicios, tal y como lo registró una investigación llevada a cabo por Tendencias Digitales en el 2013.

También es importante destacar que al cierre del primer semestre de 2013, la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (Sudeban) indicó que el índice de bancarización en Venezuela se ubicó entre 58,30% a 69,96% de la población. Así mismo, dicha Institución señaló que de la población mayor de 18 años (19,63 millones de venezolanos para la fecha de la publicación de este reporte) al menos el 69,96% posee una cuenta o instrumento financiero en una entidad bancaria. Por su parte, el 58,30% declara tener al menos 3 instrumentos financieros.

Tendencias Digitales en el 2013 señaló que las características de la comunidad conectada a *Internet* se puede resumir de la siguiente manera: prevalecen los usuarios con edades comprendidas entre los 18 y los 23 años de estrato A-B y de sexo masculino. Sin dejar a un lado a las personas que tienen de 24 a 59 años, incluyendo al estrato C, que también tienen un porcentaje alto de participación.

En este sentido, uno de los segmentos de mercado de Tumotorizado.com es: hombres y mujeres con edades comprendidas entre los 25 y 45 años, comúnmente profesionales universitarios o con estudios básicos, entre los estratos A y B (sin descartar los C y D), con empleo estable o asociados a actividades comerciales independientes que les permite formar parte de entidades bancarias y gozar de sus beneficios como tarjetas de créditos y transferencias bancarias.

Son personas naturales que tienen la necesidad de hacer entregas o encomiendas inmediatas y seguras por el trabajo que desempeñan, ya sean trámites, documentos, productos,

entre otras cosas, y ahorrarse el tiempo de trasladarse ellos mismos a entregar el paquete debido a que la actividad a la que se dedican se los impide. Los métodos de pago que más emplean al pagar los servicios de Tumotorizado.com son, en primer lugar, la tarjeta de crédito y luego la transferencia electrónica.

Del mismo modo, Tomotorizado.com también responde a las necesidades de otro segmento de mercado conformado por personas jurídicas, pequeñas y medianas empresas, que requieren del servicio de motorizado para realizar envíos de paquetes o encomiendas de la manera más rápida y segura, pero que no quieren tener impacto en su nómina, ni compromisos laborales inherentes a la Ley del Trabajo.

Tumotorizado.com identificó un nicho importante, aquellos que tienen tiendas y comercios cuyas transacciones se hacen en su mayoría mediante plataformas de comercio electrónico, como lo son los vendedores de Mercadolibre. Es por ello la empresa tiene una alianza comercial con este portal web para formar parte de las opciones de envío inmediato.

Adicional a esta información, de las mesas de trabajo con el equipo de Tumotorizado.com, se recabó la siguiente información con respecto a la relación de los clientes con la organización:

Características negativas:

- Ha costado enseñar al cliente para que gestione por sí mismo la transacción a través de la página web.
- Según la empresa, comúnmente los inconvenientes lo presentan los usuarios y el equipo de trabajo supone que esto sucede dado a la innovación que representa realizar operaciones de comercio electrónico.

Características positivas:

- Cuando se presta un servicio los clientes manifiestan su agradecimiento a través de las redes sociales.
- Generalmente son clientes que utilizan el servicio regularmente.
- Cuando un cliente presenta molestia por no entender el procedimiento en línea y se le explica, suele ser agradecido y continúa utilizando el servicio.

Otra característica:

- Los mayores de 50 años son los que menos se han adaptado a la plataforma (y son los que menos la usan también).

Además del servicio innovador brindado por la empresa, no existe un programa de beneficios por fidelidad para los clientes.

La empresa considera como clientes potenciales a:

- Las farmacias, porque involucra personas de la tercera edad.
- Las agencias de aduana.
- Empresarios con tiendas en línea, ya que no se ha concretado el éxito en este nicho.

5.1.3.3 La competencia

Son empresas consolidadas gracias a su larga trayectoria, tales como: DHL, ZOOM, DOMESA y MRW. Sin embargo, estas compañías trabajan con un plazo de entrega a diferencia del servicio inmediato de Tumotorizado.com. Así pues, la empresa de entrega inmediata no tendría una competencia directa establecida con la que se pueda comparar el servicio en cuanto al plazo de entrega.

Estas grandes empresas son reconocidas como exitosas, tienen una larga trayectoria en el mercado y están establecidas por su tradición y buen servicio. Además, a diferencia de Tumotorizado.com, cuentan con vehículos propios y aseguran los paquetes. No obstante, la empresa no compite directamente con ellas, ya que se especializa en las encomiendas al instante y se diferencia con la posible competencia en otros aspectos.

5.1.3.3.1 Empresas competidoras:

MRW

Se implanta en Venezuela desde el año 1988 iniciando gestiones bajo una estructura centralizada para evaluar el mercado comercial y las necesidades de servicio que imperaban en el país; tras evaluar la potencialidad de la empresa, MRW decide dar paso a la inversión de quienes confiaban en la marca para maximizar la explotación en cada territorio geográfico, es entonces y a partir del año 1992 cuando la empresa comienza a desarrollar “El Plan Naranja” que no fue más que abrir paso a inversionistas interesados en trabajar con el amparo de la marca, de acuerdo a un modelo de negocios exitoso, que les permitió iniciar sus propias empresas.

Es la única empresa que se auto penaliza por no cumplir con el compromiso establecido en el horario de entrega garantizado de sus servicios, compensando el precio del envío cuando es entregado con demora.

MRW presta, entre otros, los siguientes servicios de encomienda:

- **Servicio Urbano:**

Para enviar documentación o pequeños paquetes dentro de la misma ciudad, bajo una estructura de costos más reducida, para envíos hasta 40 kilogramos de peso y hasta 2 metros de medida, con garantía de entrega al día siguiente.

- **Servicio urgente nocturno:**

El producto número uno de MRW que garantiza la entrega de los envíos en cualquier punto de Venezuela durante el siguiente día, luego de su consignación.

- **Servicio regional:**

Para efectuar envíos donde origen y destino se encuentran en el mismo estado, con la aplicación de tarifa reducida.

Los precios de los servicios de las tarifas nacionales de MRW se sitúan entre Bs. 100 y 150 dependiendo del tamaño del paquete.

ZOOM

De la información recabada del Grupo ZOOM se resume su oferta de servicio en los siguientes ítems:

- Entregas en 24 y 48 horas hábiles
- Servicio Puerta a Puerta
- Cobertura en más de 400 destinos
- Recolectas gratuitas
- Sistema ZoomTrack para el rastreo de envíos vía *Internet*
- Seguro opcional para mercancía
- Línea de crédito
- Cobro en Destino (COD)
- Reintegro del dinero en un plazo de 7 a 9 días hábiles (COD)
- Software gratuito para la impresión de guías
- Asesoría sobre embalaje
- Amplia red de puntos de atención a nivel nacional
- Tarifas flexibles y competitivas
- Atención personalizada
- Las tarifas del servicio de encomienda a nivel nacional varían entre Bs. 100 y 200.

DOMESA

La empresa se define así misma de la siguiente manera en su sitio web:

Somos una empresa en servicios especializados y soluciones integrales de transporte expreso de encomiendas y suministro de información, con proyección y alcance internacional, basados en alta tecnología, calidad y seguridad, con personal altamente capacitado y comprometido en la innovación constante de los servicios y procesos, garantizando la satisfacción de los clientes.

Con el respaldo y la seguridad de Servicio Panamericano de Protección, DOMESA Filial de Panamericano nace en noviembre de 1975 como una alternativa confiable y segura para el transporte expreso de sus documentos a nivel nacional.

En la década de los 80 el servicio de DOMESA se expande y se manifiesta y ya no sólo se limita a la entrega de documentos al sector financiero o grandes compañías, sino que inicia también el servicio de envíos particulares bajo la modalidad por primera vez en la historia del país de "encomiendas puerta a puerta en 24 horas".

Seguidamente se lanzó el servicio de la Distribución Masiva, entregas especializadas que requerían mecanismos de seguridad y de control, como tarjetas de crédito y chequeras. Finalmente se incorporó el Servicio Internacional transportando paquetes desde Venezuela hacia cualquier lugar del mundo.

DOMESA presta, entre otros, los siguientes servicios de encomienda:

- Servicio Urbano y Extraurbano
- Servicio Nacional Básico
- Servicio Nacional Domicilio
- Cobertura Geográfica:

Cubren diariamente más de 770 ciudades y poblaciones, y mensualmente trasladan en todos estos destinos más de 500.000 paquetes y documentos.

- Beneficios para el cliente o usuario:

Formas de Pago: Opciones de pago Contado o con Cobro en Destino (COD), según la modalidad de servicio que requiera.

Indemnizaciones: Si en algún caso ocurriese un extravío del sobre enviado se cancela una indemnización por un monto de tres (3) veces el valor del servicio.

Tiempos de entrega: Traslado y entrega en 24 horas de los paquetes y documentos.

Seguimiento o rastreo de los envíos: En la sección "Rastreo" dentro del sitio web, se puede obtener la ubicación detallada del envío.

Servicio de Atención al Cliente: Cuenta con el Centro Integral de Atención al Cliente para consultas de los servicios, tarifas, dirección de oficinas, aclarar dudas o emitir comentarios sobre los servicios recibidos.

Las tarifas por el servicio de envíos urbanos y nacionales básico varían entre Bs. 100 y 200, con un tiempo de entrega entre 24 y 48 horas.

DHL

La visión de la empresa apunta a ser “La Compañía Logística para el Mundo”: “queremos ser el proveedor logístico al cual recurre la gente: ser su primera opción por excelencia, no solo para los clientes que necesitan enviar mercancías, si no también para los empleados y los inversores”, afirman en su sitio web.

DHL se especializa en envíos *express* a todo el mundo; expedición de cargas con aviones, camiones, barcos y trenes; servicios de depósito que van más allá de apenas el almacenamiento y que incluyen todo, desde el empaquetamiento hasta las reparaciones; distribución de correo internacional; transporte personalizado y especializado.

Para servicios *express* nacionales, DHL ofrece desde entregas de emergencia para el mismo día hasta entregas garantizadas con horario definido para el día siguiente o entregas menos urgentes para fechas determinadas.

Las tarifas de los envíos *express* nacionales varían entre Bs. 80 y 200, dependiendo del tiempo de entrega.

5.1.3.3.2 Diferenciación con la competencia

La empresa Tumotorizado.com se diferencia principalmente de la competencia al tratarse de un negocio cuyo núcleo es la web y el comercio electrónico. El usuario administra la página y el saldo que tiene en su cuenta, lo que garantiza, además, el pago del servicio.

El servicio es fácil de contactar: vía web o aplicación móvil. Y funciona con una cuenta prepago (cumple la función de una billetera electrónica): “Recibimos el dinero, lo

administramos, pagamos, generamos la factura. Prestamos servicios profesionales de administración” Marcel Imery, Director Ejecutivo.

5.1.3.4 Entorno próximo: Diamante de Porter

5.1.3.4.1 Competidores del sector – Amenaza de rivalidad interna

Consideramos que la competencia directa en el sector de servicio de entregas inmediatas a través de comercio electrónico vía aplicación móvil es nula en Venezuela. La competencia fuerte sería con las empresas grandes como MRW, DOMESA, DHL y ZOOM; sin embargo, como se mencionó anteriormente, Tumotorizado.com trabaja con entregas inmediatas mientras que estas compañías tienen plazos de entrega mayores.

Si bien es cierto que la rivalidad entre los actores de la competencia de entrega de encomienda tradicionales es fuerte, Tumotorizado.com se desliga de esa relación competitiva al especializarse en entregas inmediatas.

La situación actual del tránsito en Venezuela es complicada, especialmente en Caracas donde los servicios de Tumotorizado.com están operativos. La ciudad capital se caracteriza por ser la metrópoli del país y uno de los aspectos que destaca dentro de la urbe es el tránsito lento, las largas horas de cola en las autopistas, así como en las principales vías del país.

El volumen vehicular es tan denso que se ha hecho prácticamente imposible circular fluidamente dentro de la ciudad. A esto se suma un servicio de transporte público que se ha quedado corto con el pasar de los años. Los ciudadanos deben disponer de una gran cantidad de tiempo para movilizarse.

De esta manera, Tumotorizado.com cuenta con una ventaja, pues el servicio cala en un nicho atractivo, ya que, actualmente, esta necesidad no está siendo atendida en el mercado. Es por esto que los servicios de la empresa representan una alternativa para todo aquél que desee encargar una diligencia de entrega y ahorrar su propio tiempo.

5.1.3.4.2 Amenaza de nuevos competidores potenciales

Este sector es atractivo porque tiene barreras de entrada relativamente altas y barreras de salida bajas. El alto capital para iniciar el proyecto, las alianzas con las demás empresas, motorizados y contactos con los medios de comunicación e influenciadores, el proceso de desarrollo de la imagen, la fidelización de los clientes y el posterior posicionamiento de la empresa en un mercado en el que existe poca confianza como el comercio electrónico, representa una barrera complicada para acceder al negocio y, más aún, mantener a la *startup* con vida.

Sin embargo, estas características representan una ventaja si se logra sortearlas, pues garantiza, en cierta medida, una disminución en la posibilidad de nuevos competidores potenciales. Mientras que, por otra parte, las barreras de salida son bajas, ya que, entre otros factores, en el proceso se adquieren pocos compromisos laborales, legales o morales con empleados, pues el equipo estaría conformado por pocas personas. Con los clientes está claro que la relación es diferente, pero en caso de la que empresa decida abandonar el mercado tiene distintas opciones de abandonarlo paulatinamente sin afectar a quienes confiaron en él.

La presencia de nuevos competidores potenciales es una amenaza para Tomotorizado.com si entran al mercado con una propuesta de valor que supere las debilidades tecnológicas que tiene la empresa, tales como la aplicación móvil, cuyos niveles de satisfacción, según la información recopilada para este trabajo especial de grado, son considerablemente bajos si se comparan con la página web, o si ofrece mayores entidades bancarias para que los clientes puedan hacer la carga de saldo dentro de la plataforma.

También hay que resaltar que, a pesar del aumento considerable de las transacciones dentro de la empresa, todavía se llevan a cabo de manera manual los registros de saldo en la plataforma (de la misma manera que ocurre con otros procedimientos), lo que se traduce, en algunos casos, como un tiempo de espera para los usuarios. En este sentido, si un nuevo competidor ofrece, además de los puntos antes expuestos, una plataforma con mayores procesos automatizados o un equipo de operaciones con un mayor número de trabajadores que gestionen los procesos, resultará una propuesta con menos tiempo de espera para la activación y, por ende, una opción más rápida que Tumotorizado.com.

También es de vital importancia considerar que como la empresa no ofrece seguro para las encomiendas que hacen sus motorizados, se presta la ocasión para que nuevos competidores ofrezcan dentro de su modelo de negocios este aspecto y ganen de manera más sencilla la confianza de los clientes.

5.1.3.4.3 Amenaza de productos sustitutivos

Evidentemente existen diversas formas de transportar o entregar algún paquete o encomienda por cuenta propia, es decir, los sustitutos existen. Principalmente los motorizados *freelance* y aquellos contratados por empresas. Sin embargo la demanda del servicio es amplia y brinda un espacio competitivo para Tumotorizado.com, sobretodo porque los motorizados independientes son también susceptibles a ser captados por la plataforma y convertidos en aliados.

5.1.3.5 Entorno General: Análisis PEST

5.1.3.5.1 Entorno Político-Legal

En este momento, Venezuela se encuentra bajo el mandato del presidente Nicolás Maduro, período presidencial durante el cual han ocurrido diversos sucesos en materia política y social que han afectado la estabilidad de la sociedad venezolana. Por citar un ejemplo, desde el 12 de febrero del año 2014 se suscitaron una cadena de eventos políticos y sociales, a partir de protestas estudiantiles, que devinieron en el fallecimiento de más de 30 personas y algunos otros privados de libertad, la mayoría de ellos jóvenes. Uno de los privados de libertad más reconocidos fue Leopoldo López, líder político de la oposición venezolana.

Indudablemente, un ambiente inestable políticamente genera incertidumbre en la sociedad, sus empresas y los inversores. Tumotorizado.com, en el año 2014, tuvo que ver cómo sus operaciones se neutralizaron durante casi dos meses por las protestas que se levantaron en todo el país. Inclusive, uno de los motorizados afiliados falleció en el transcurso de los acontecimientos al ser víctima dentro de una manifestación.

Es decir, la empresa no se escapa de la incertidumbre y el entorno de violencia que impera en el país. Además de esto, Tumotorizado.com debe estar sujeta a las Leyes y Normas

que regulen el servicio que presta y aquellos proyectos de Ley que se promuevan en la Asamblea Nacional.

En materia legal, en Venezuela no se ha desarrollado un marco jurídico que regule el comercio electrónico y esto puede ser uno de los factores que frene el desarrollo de compras por *Internet* en el país, como lo argumentan Karen Requena y José Muñoz en su artículo El comercio electrónico en Venezuela, publicado en la revista web Observatorio de la Economía Latinoamericana.

Actualmente, existe un proyecto de Ley de Comercio Electrónico, el pasado martes 04 de noviembre de 2014, la Comisión de Administración y Servicios de la Asamblea Nacional, presentó ante el parlamento el proyecto de Ley de Comercio Electrónico, el cual fue aprobado en primera discusión.

Algunos empleados de Tumotorizado.com piensan que si el Gobierno regula la compra en línea, la empresa se verá afectada, porque disminuiría los servicios. Sin embargo, el proyecto contempla regular el comercio electrónico con la finalidad de generar un marco jurídico que proteja al consumidor, lo que podría devenir en mayor confianza de los clientes y potenciales clientes de la compañía.

De hecho, Tumotorizado.com ya cumple con la mayoría de los requisitos que exigiría la Ley de Comercio Electrónico, de ser aprobada, como es el registro en el S.E.N.I.A.T, la emisión de una factura electrónica, el cobro de impuesto (I.V.A), entre otros aspectos legales que la empresa cubre a cabalidad. Generalmente, lo que afecta a Tumotorizado.com es la desconfianza en el comercio electrónico y en el servicio prestado por motorizados, pero quizás un marco jurídico que proteja al usuario genere mayor seguridad en él y se traduzca en beneficio para la empresa.

Adicional a las normativas antes mencionadas, los motorizados se rigen por la Ley de Transporte Terrestre y el Reglamento parcial de la Ley de Transporte Terrestre sobre el uso y circulación de motociclistas en la red vial nacional y el transporte público de personas en la modalidad individual moto taxis.

Dicha normativa, entre otras cosas, indica que serán multados con diez unidades tributarias, aquellos conductores que no respeten el semáforo, sobrepasen el límite de velocidad, realicen maniobras prohibidas o que estén utilizando equipos de comunicación mientras conduzcan.

Además, serán sancionadas con multas de cinco unidades tributarias, quienes circulen entre canales o paralelamente a otro vehículo en movimiento a más de 60 kilómetros por hora, transiten cambiando frecuentemente de canal, conduzcan con más de dos personas y transporten carga con peso mayor de 90 kilogramos. Así como también aquellos que conduzcan o estacionen en áreas destinadas para los peatones, manejen en contra vía o que no utilicen los cascos o elementos de protección.

En reuniones sostenidas con parte del equipo de operaciones de Tumotorizado.com, manifestaron que esta normativa no se ha traducido en ningún contratiempo para la empresa, puesto que los motorizados que pertenecen a la plataforma se comprometen a respetar estas normativas, utilizan cascos, chalecos y respetan las señales de tránsito.

5.1.3.5.2 Entorno Económico-Macro

Para diciembre del año 2014, el Banco Central de Venezuela (B.C.V) acumulaba tres meses de atraso en la difusión de los datos de inflación, la más alta de América Latina, que en agosto se ubicó en 63,4 por ciento en su versión anualizada según el reporte del ente oficial.

El último informe del Centro de Documentación y Análisis de la Federación de Maestros (Cendas) apunta que la Canasta Básica Familiar se ubicó, para noviembre de 2014, en Bs. 28.141,50, Bs. 1.565,46 más con respecto al mes de octubre. Un cálculo con respecto a noviembre de 2013 resulta un aumento de 87,6 por ciento, es decir, Bs. 13.137,21.

Existen tres tasas de cambio que varían según cada una de ellas: el dólar oficial a Bs 6,3., a través del SICAD a Bs.12, y el SICAD II, que actualmente fluctúa por los Bs. 50. Además, existe otro tipo de cambio no oficial, comúnmente llamado “paralelo” que aumentó notablemente al cierre del año 2014. Por otra parte el precio del barril de petróleo bajó 40% en los últimos seis meses del año 2014 situándose entre los 60 dólares por barril.

Evidentemente estos índices no son favorables para la economía del país y repercute directamente en el poder adquisitivo del ciudadano y su calidad de vida. Las empresas también se ven afectadas y deben ajustar, entre otras cosas, el precio del servicio que ofrecen y el pago a sus empleados.

En el caso de Tumotorizado.com, la pérdida de valor de la moneda ocasionada por la inflación conlleva a que los motorizados demanden una mayor retribución, debido a que los gastos de mantenimiento del vehículo corren por su cuenta, así como también el cliente se abstiene de proponer un monto de pago alto que impacte en su bolsillo.

El salario mínimo en el país se sitúa 4.889,11 bolívares, como parte del tercer ajuste anunciado por el presidente Nicolás Maduro para el año 2014, el sexto durante su gestión de Gobierno. Se trató de un aumento equivalente al 15%, que fue establecido en la *Gaceta Oficial 40.542*, de fecha 17 de noviembre de 2014.

La consultora Econométrica señala que el tercer aumento salarial no va impedir una caída del poder de compra de la remuneración básica. Las estimaciones es que experimente un retroceso de entre 2 y 5%.

Por estas razones, el equipo de trabajo de la empresa asegura que algunos clientes consideran costosa la transacción (el sistema funciona a modo de subasta: el cliente propone un precio de la carrera y el motorizado acepta o no la propuesta). Según el equipo de Tumotorizado.com, varias solicitudes quedan pendientes, puesto que los motorizados estiman muy poco el precio que proponen los clientes. Actualmente, se trabaja con una tarifa mínima de Bs. 220.

5.1.3.5.3 Entorno Cultural

En Venezuela, existe una desigualdad social muy marcada que divide a los venezolanos por estratos sociales A, B, C, D y E. La desigualdad económica es imperante y las diferencias en desarrollo urbano entre los diferentes estados del país es más que clara.

Por otra parte, en el país se garantiza el acceso a la educación de manera gratuita y obligatoria que, entre otros aspectos, incrementa la cantidad de profesionales con empleo

estable o con negocio propio que pueden acceder a la banca y gozar de sus beneficios (como tarjetas de crédito y transacciones electrónicas como transferencias).

Esta realidad, facilita que empresas como Tumotorizado.com cuyo modelo de operaciones está basada en transacciones de comercio electrónico tengan buena aceptación en parte de estos estratos, pues quienes pertenecen a ellos prefieren solucionar sus necesidades mediante plataformas digitales y el comercio electrónico. Además de que brinda soluciones a los diferentes estratos de la sociedad.

Como se explicaba anteriormente, la situación actual del tránsito en Venezuela es complicada, especialmente en Caracas donde los servicios de Tumotorizado.com están operativos. La ciudad capital se caracteriza por ser la metrópoli del país y uno de los aspectos que destaca dentro de la urbe es el tránsito lento, las largas horas de cola en las autopistas, así como en las principales vías del país.

El volumen vehicular es tan denso que se ha hecho prácticamente imposible circular fluidamente dentro de la ciudad. A esto se suma un servicio de transporte público que se ha quedado corto con el pasar de los años. Los ciudadanos deben disponer de una gran cantidad de tiempo para movilizarse.

Entre las necesidades del venezolano y el caraqueño, en específico, no sólo destacan los servicios básicos y el entretenimiento, sino que también se manifiestan problemas como el tráfico, por citar un ejemplo, y la necesidad del ciudadano de contar con un trabajo o empleo que represente una fuente de ingreso.

Es por ello que la plataforma de Tumotorizado.com, donde los usuarios pueden pedir servicios de moto-taxi en línea luego de hacer una transferencia electrónica o de haber pagado con tarjeta de crédito -y los motorizados obtener una oportunidad de trabajo-, resulta una propuesta altamente atractiva, gracias a que ayuda al caraqueño a economizar tiempo y, a otros, percibir un ingreso mediante este modelo de negocios.

Además, el mecanismo pre pagado de billetera virtual permite a las personas no emplear efectivo en la transacción, lo cual se traduce en una garantía de protección al usuario dentro del entorno de inseguridad que vive el país.

5.1.3.5.4 Entorno Tecnológico

El gobierno venezolano ha impulsado el Proyecto Nacional de Alfabetización Tecnológica, desde 2006, según información suministrada por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Información. Esto con el fin de incrementar la integración de la población en el uso responsable de internet. El portal del ministerio refleja que, hasta la fecha, 1.334.389 venezolanos están alfabetizados tecnológicamente, lo que en teoría representa una oportunidad para Tumotorizado.com, pues mientras más conciencia tenga la población de la utilidad de la herramienta digital que tiene a su alcance, más potenciales clientes existirán.

En Venezuela la penetración a Internet es de un 46% (13.500.000 personas) y cuenta con un índice de uso del 88,8% que representa el más alto de la región, según el estudio *Penetración y usos de Internet en Venezuela en 2013* realizado por Tendencias Digitales .

El venezolano consume 17,2 horas promedio en línea al mes y, en cuanto a las edades, el 40% del consumo de minutos en línea de los venezolanos lo realizan personas entre 25 y 45 años (comScore, 2013).

Vale destacar que en Latinoamérica, el consumo de internet desde dispositivos móviles creció de 2,7% desde marzo 2012 a 8,1% hasta marzo 2013. (comScore, 2013).

Mientras, en comercio electrónico se encontró que el gasto en línea en Latinoamérica, en el año 2012, fue mayor en Venezuela y Brasil, siendo la tarjeta de crédito y la transferencia electrónica los métodos de pago más utilizados (comScore, 2013).

Para una empresa cuyo núcleo es la web, las aplicaciones móviles y el comercio electrónico es relevante que la compra de productos y servicios en línea representa el 13% del uso de Internet en Venezuela y visitar sitios de redes sociales el 63% (Tendencias Digitales, 2013). Por su parte, el Instituto Nacional de Tránsito y Transporte (INTT) calcula que la cantidad de motorizados censados de Venezuela ronda en 1.500.000 personas.

5.2. Matriz DOFA

<u>AMENAZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Inflación. - Escasez de piezas de repuestos automotrices. - Inseguridad. - Incumplimiento de las leyes de tránsito. - Posibilidad de que no se concluya la prestación del servicio por factores externos. - Desconfianza del destino del dinero depositado en la billetera virtual dada la inestabilidad e inseguridad del país. - Motorizados <i>freelance</i>. - Pérdida de valor de la moneda. - Modificación de la Ley del Trabajo. - La aplicación de la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras (Tercerización). - Sujeción a Ley de Precios Justos 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de expansión a otras ciudades. - Auge de penetración y uso de <i>Internet</i>. - Prestación de servicios a farmacias. - Potencial de mejora de la imagen del motorizado. - Necesidad de fuentes de trabajo. - Auge del transporte motorizado en Venezuela. - Necesidad de economía de tiempo. - Actualmente no existe competencia directa en este mercado. - Proyecto Nacional de Alfabetización Tecnológico. - Proyecto de Ley de Comercio Electrónico.

<u>DEBILIDADES</u>	<u>FORTALEZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento de uso de la plataforma por parte de los motorizados. - Insuficiencia de personal. - El uso de la página no es suficientemente intuitivo para algunos usuarios. - Algunos clientes no se sienten satisfechos con la aplicación móvil. - Algunos clientes no se sienten satisfechos con los métodos de pago. - Inexistencia de un call center. - No hay cien por ciento de garantía para el usuario de cumplimiento del servicio contratado. - Carece de indemnización por los daños que la encomienda sufra. - Carencia de una estrategia de contenidos productiva en los medios digitales. - Falta de sistema de bonificaciones a los motorizados y clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empleados con experiencia. - Motivación y preparación del Director Ejecutivo y equipo de trabajo. - Concepto claro del modelo de negocio. - Preparación de los empleados en cursos y asesorías específicas. - Profesionalización de las áreas. - Eficiencia en el equipo de trabajo. - Tecnología: plataforma web y control de la administración de la empresa. - Amplia base de clientes registrados y motorizados afiliados. - Buena política de desarrollo de imagen. - Servicio prepago. - Única empresa de entrega de encomienda inmediata. - Confiabilidad en el prestador final del servicio por la existencia de la empresa. - Equipo profesional y multidisciplinario.

5.3. *Objetivos:*

Objetivo de fidelización:

Aumentar la fidelidad del cliente de Tumotorizado.com en un 5% para diciembre del año 2015 en base al resultado de la pregunta del *Net Promoter Score* con respecto a diciembre del año 2014.

Objetivo de captación de nuevos clientes:

Incrementar la base de 2.478 clientes de Tumotorizado.com a 10.000 clientes para diciembre del año 2015 con respecto a diciembre del año 2014.

Objetivo de ventas:

Aumentar la cantidad de transacciones exitosas de Tumotorizado.com a 20.000 para diciembre del 2015, considerando que de 2013 a 2014 se completaron 10.500 solicitudes. Lo que se traduciría en un ingreso de 10.000.000 Bs. considerando una media de 500 Bs. por transacción.

Objetivo de crecimiento en redes sociales:

Alcanzar los 6.000 “Me gusta” en Facebook, los 10.000 seguidores en Twitter y los 5.000 mil en Instagram en un plazo de un año, hasta diciembre 2015.

5.4. Estrategias y marketing mix:

Producto o servicio (servicio de encomienda o transporte):

Estrategia:

Ofrecer al cliente una mayor garantía de seguridad en la entrega de encomiendas.

Tácticas:

- Durante el primer semestre del año, la empresa Tumotorizado.com realizará las gestiones necesarias para ofrecer garantía de indemnización al cliente por daños a la encomienda o incumplimiento del servicio.

Estrategia:

Optimizar la experiencia de forma de pago para los usuarios de Tumotorizado.com.

Tácticas:

- Para junio, la empresa deberá contar con tres o más opciones de entidades bancarias para el cliente que pre paga los servicios mediante depósito o transferencia electrónica.
- Optimizar, en marzo, el sistema operacional para que los pagos no sean procesados manualmente por el equipo de operaciones, sino mediante un software que disminuya los tiempos de espera del usuario.

Precio (costo del servicio):

Estrategia:

Rediseñar el modelo de cobro por entregas de varias encomiendas que se lleven a cabo en un mismo sitio.

Tácticas:

- Establecer, desde marzo, una nueva tarifa para las diferentes entregas de encomienda que se realicen en un mismo sitio, basada en el cobro de un 50% extra de la carrera por cada entrega concretada.

Estrategia:

Sustituir el modelo de subasta por una lista de precios definida por kilómetros.

Tácticas:

- Mediante una optimización de la plataforma que se desarrolle para mayo, definir una lista de precios según la distancia del servicio solicitado en kilómetros. Esto, para dejar a un lado la subasta como método de establecimiento de precio, ya que, en ocasiones, deja por fuera las solicitudes de usuarios que desconocen el procedimiento o que no disponen de suficiente saldo en la billetera electrónica de la plataforma al momento de la transacción.
- Para junio, colocar esta lista de precios en la página web con el fin de que toda la comunidad la conozca y la utilice como referencia antes de ingresar a la plataforma a solicitar el servicio.

Plaza o distribución (vía web y servicio en moto)

Estrategia:

Mejorar los espacios digitales para garantizar una mejor experiencia del usuario.

Tácticas:

- Durante marzo y abril, rediseñar la página web con formato amigable e intuitivo, con colores y fuentes que faciliten la lectura y el entendimiento del usuario.
- Durante marzo y abril, optimizar la aplicación móvil para garantizar navegabilidad con o sin conexión con redes inalámbricas. Además de hacerla lo más intuitiva que sea posible para que todos los targets a los que va dirigida la aplicación puedan entenderla y usarla.

Estrategia:

Ofrecer a los usuarios y a los moto-emprendedores un sistema que indique cuál es la ruta con menos tráfico.

Tácticas:

- Para mayo, desarrollar en la plataforma (tanto móvil como web) un sistema de mapeado que refleje la ruta con menos tráfico para disminuir los tiempos de espera tanto de usuarios como de motorizados.

Promoción (comunicaciones):

Estrategia:

Ofrecer al cliente un programa de beneficios por fidelidad.

Tácticas:

- Implementación, desde junio, de un programa que incentive al cliente que utilice con reiteración el servicio otorgándole “kilómetros” que puedan ser canjeados al momento de realizar el pago de una nueva encomienda o transporte y disminuya su costo.

Estrategia:

Mejorar la comunicación externa de Tumotorizado.com.

Tácticas:

- Todo el año, dirigir las comunicaciones en *Twitter, Facebook e Instagram* a un solo público para mayor impacto en él. Sugerimos que estas redes sociales estén destinadas a captar la atención de usuarios y empresarios que no desean alterar los costos de nómina con el costo de los envíos haciendo uso de un lenguaje culto, pero informal.
- Desarrollar, durante fechas festivas del año (día de la madre, del padre, de los enamorados, de la juventud, Navidad, entre otras), dinámicas en redes sociales en donde los seguidores puedan obtener descuentos especiales, servicios gratuitos, *gift cards*, material POP con la intención de aumentar la exposición de la marca dentro del espectro mediante el boca a boca digital. Esta táctica, a su vez, permite fidelizar a quienes ya formen parte de la comunidad digital de Tumotorizado.com.
- Invertir en *Ads* de *Facebook* durante marzo y abril para ganar mayor visibilidad en la comunidad que está presente en esta red social y segmentar según los intereses de la marca.
- Difundir en redes sociales las promociones, descuentos, alianzas estratégicas (como las de cuponería presentada más adelante) así como las tarifas, los procesos, las opciones de pagos, las condiciones del servicio, etc., a la largo del año.

- Dirigir, todo el año, la promoción de la marca hacia medios que sintonicen y lean, en mayor medida, el gremio de los motorizados como pueden ser los periódicos de gran circulación del país (Últimas Noticias, Líder en Deportes y Meridiano), programas de radio (como Full Chola) y programas de televisión (como las transmisiones de juegos de béisbol o fútbol, entre otras disciplinas deportivas).
- Invertir en influenciadores por target durante todo el año con el fin de lograr mayor alcance, dentro de la comunidad, en las dinámicas antes mencionadas:

Por ejemplo, para captar la atención de los motorizados sugerimos a los locutores del programa radial Full Chola (Fiesta 106.5FM); para captar la de los empresarios, los conductores de los programas de economía y tecnología del canal de televisión nacional Globovisión; para quienes son Amas de Casa, las conductoras de Portada's en el canal televisivo Venevisión y para el resto de los usuarios, los locutores de radio Alex Goncalvez y Jesús Torres (El Guaro).

Estrategia:

Diseñar promociones que atraigan a nuevos usuarios hacia la plataforma.

Tácticas:

- Implementar un sistema de cuponería durante todo el año para que los usuarios puedan tener servicios gratis o a un costo menor por cierto período de tiempo.
- Considerar alianzas con plataformas de cuponería para lograr mayor difusión y alcanzar a mayor cantidad de usuarios.

Procesos (comercio electrónico y servicio del motorizado):

Estrategia:

Mejorar el diseño y la usabilidad del sitio web.

Tácticas:

- En marzo, realizar videos tutoriales que indiquen de manera didáctica cómo hacer uso del servicio en la plataforma web.

Estrategia:

Establecer sistemas de monitoreo del desempeño del servicio.

Tácticas:

- Para mayo, incluir en la aplicación móvil una ventana donde el usuario pueda expresar su opinión sobre el servicio, sobre el motorizado y sobre los costos para poder monitorear a tiempo real las impresiones de los usuarios y hacer los ajustes que sean necesarios.
- Diseñar y difundir vía correo electrónico una encuesta que califique el desempeño del servicio al concluir el mes de agosto y diciembre, en donde se pueda identificar a los usuarios que responden para poderlos contactar en caso de que sea necesario.

Estrategia:

Actualizar la base de datos.

Tácticas:

- Para marzo, incluir en la base de datos información sobre los clientes como su género y su edad para generar estrategias de marketing pensadas en segmentos específicos y sus intereses.
- Para marzo, incluir en la base de datos, información de contacto de los usuarios registrado para poder contactarlos y obtener información relevante para la empresa.

Estrategia:

Equipar a los motorizados con teléfonos inteligentes para mejorar los tiempos de respuesta.

Tácticas:

- Estudiar de marzo a abril, un modelo de financiamiento mediante el cual, la empresa pueda equipar a los moto-emprendedores con teléfonos inteligentes para que puedan aceptar los servicios a tiempo real, así como ser monitoreados por *GPS* tanto por el equipo de operaciones como por el usuario que solicitó el servicio.

Evidencia física (imagen física):

Estrategia:

Hacer más visible la marca de Tumotorizado.com en la imagen del moto-emprendedor.

Tácticas:

- Desde marzo, dotar de gorras con la marca de Tumotorizado.com al moto-emprendedor para que este la utilice cuando reciba el paquete -o al cliente- y cuando llegue a su destino.

Estrategia:

Aumentar la cantidad de inversión en BTL.

Tácticas:

- Incluir encartes con la información de Tumotorizado.com en periódicos de zonas estratégicas durante el primer semestre del año.
- Incluir vallas de Tumotorizado.com en el metro de Caracas dada la alta afluencia de personas (durante el mes de septiembre), luego, siguiendo la campaña, en autobuses - que circulan durante todo el día en las vías de Caracas-, ya que son visibles para motorizados, ciudadanos de a pie y personas con vehículos propios (durante el mes de agosto) y, en octubre, aprovechar el inicio de la temporada de la Liga Venezolana de Béisbol Profesional para promocionar la marca en el Estadio Universitario de Caracas, pues en este sitio confluyen personas de todas las edades y estratos sociales.
- Hacer “giras” con un equipo de promoción y ventas en los principales centros comerciales del Caracas para atraer la atención de transeúntes, motorizados, empresarios y otros, de abril a junio.

Personas (Empleados)

Estrategia:

Desarrollar más sistemas de incentivo para el equipo de trabajo de Tumotorizado.com y los moto-emprendedores afiliados a la empresa.

Tácticas:

- Implementación desde marzo, de un programa de beneficios para los motorizados basado en la valoración general obtenida de las impresiones de los clientes que recibieron su servicio.
- Implementación desde marzo, de un sistema de bonificación y reconocimiento de los empleados de Tumotorizado.com por los logros obtenidos dentro de la empresa y su desempeño mensual.

Estrategia:

Mejorar la productividad de la empresa a través de la inclusión de personal y su capacitación.

Tácticas:

- Desde marzo, incluir al equipo de la empresa, personal destinado a atender las redes sociales a tiempo completo que esté capacitado para generar contenido, para medir el impacto que tiene dentro de la comunidad y para responder las interacciones tanto positivas como negativas que se generen.
- Continuar capacitando a los moto-emprendedores sobre el uso de la plataforma web y la aplicación móvil.
- Desde marzo, implementar un Call Center para atender las inquietudes de los usuarios. Este *Call Center* debe contar no solo con personal capacitado para dar respuesta a las inquietudes de los usuarios, sino también con equipos para gestionar sus solicitudes donde se pueda levantar la data de los clientes mediante un *software* de CRM.

5.5. Controles:

Control para el objetivo de fidelización:

Medir mediante encuestas trimestrales el nivel de fidelidad de los clientes de Tumotorizado.com basados en la pregunta del *Net Promoter Score*. Al cierre del año se sugiere profundizar en los momentos de la verdad para evaluar cómo se está desarrollando el servicio en casa una de sus fases y hacer los ajustes para el año 2016 en caso de que sea necesario.

Control para el objetivo de captación de nuevos clientes:

Hacer seguimiento al aumento de los usuarios inscritos en la base de datos que posean transacciones exitosas, durante los próximos doce meses.

Control para el objetivo de captación de ventas:

Monitorear la cantidad de transacciones exitosas de Tumotorizado.com mensualmente durante los próximos doce meses.

Control para el objetivo de crecimiento en redes sociales:

Constatar que se alcancen los 6.000 “Me gusta” en Facebook, los 10.000 seguidores en Twitter y los 5.000 mil en Instagram mediante la elaboración de reportes semanales y mensuales con la ayuda de herramientas de métrica digital para ayudar equipo de marketing a identificar las publicaciones que generen mayor engagement para incluirlas con la frecuencia necesaria dentro del contenido que comparte la empresa en sus redes sociales.

Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo a lo observado, estudiado e investigado durante la elaboración de este proyecto, se puede afirmar que el levantamiento de información con respecto al entorno de una empresa y el entendimiento del mismo es un elemento clave, así como el diseño de estrategias y tácticas acordes a las necesidades de la organización luego de analizada la data, para la elaboración de un plan de marketing. Y que el plan en sí mismo representa una herramienta poderosa para el emprendimiento de las acciones de una empresa, pues se sustenta en información debidamente recabada y fundamentada en bases teóricas.

Desde el siglo pasado, *Internet* ha presentado nuevas formas de comunicación entre las personas, expandiéndose en las últimas décadas -y cada vez con mayor velocidad- el rango de actividades de todo tipo que pueden llevarse a cabo a través de la red. Una de estas relaciones que se presta en la gran interconexión global es la del comercio electrónico. Modalidad que, al pasar los años y acelerarse el desarrollo de la tecnología, se ha diversificado ofreciendo notables beneficios para compradores y vendedores.

En Venezuela, todos los “emprendedores punto com”, como los denominara Balsells y Bustamente (2001) en su trabajo de licenciatura, se han visto ante la angustiante realidad que significa emprender un proyecto de este tipo en el país. Razones de todo tipo afectan el surgimiento de modelos de negocio relacionados a las plataformas web: falta de un marco jurídico, inseguridad, desconfianza, desconocimiento de los usuarios sobre el uso de las herramientas digitales y falencias de los directores de las organizaciones al no desarrollar una línea de trabajo coherente fundamentada en el entendimiento de información relevante para la empresa.

Actualmente, nos encontramos en una dinámica complicada; sin embargo, representa una oportunidad para este tipo de empresas; puesto que cada vez son más las personas de diversas edades que acceden a *Internet* en Venezuela, desde sus casas o desde teléfonos celulares. Es decir, el mercado potencial para crecer en este contexto existe, pero depende de

las organizaciones innovar y diseñar estrategias diferenciadoras que atraigan al cliente, lo enganchen a la marca y generen nuevas experiencias de mercado.

En ese sentido, los investigadores recopilaron impresiones del mercado meta de la empresa Tumotorizado.com, sobre el comercio electrónico, sobre la propuesta de valor de la empresa y sobre la usabilidad de las plataformas digitales que han desarrollado para llevar a cabo sus transacciones mediante un Focus Group, técnica de recolección de datos cualitativa ampliamente utilizada en mercadeo.

Del mismo modo, en aras de conseguir información cuantitativa necesaria para hacer una análisis más profundo, llevaron a cabo una encuesta, respondida por 62 personas, a la base de datos de correo electrónico de la empresa, compuesta por 2.478 clientes, que suministró impresiones sobre la experiencia del cliente en cada uno de los puntos de contacto del servicio denominados “Momentos de la verdad”.

Una vez realizado todo el proceso metodológico se cumplió con el análisis del contexto de la empresa, ahondando en las amenazas y oportunidades -legales, políticas, económicas, culturales y tecnológicas- que presenta la industria en la que compete tumotorizado.com. También se plantearon, a partir de las investigaciones, las fortalezas y debilidades internas de la organización. Estos análisis permitieron concluir los aspectos que debe optimizar Tumotorizado.com para ofrecer una experiencia del cliente sin igual y permitieron la realización de estrategias que, como indicó Kotler (2008) “corresponden a la lógica más amplia que guiará las decisiones sobre las herramientas de marketing a utilizar en el período cubierto por el plan”.

Los resultados mostraron, en efecto, aspectos positivos y negativos de la gestión de la empresa en los dos años de sus operaciones. Destaca la positiva tendencia de satisfacción en la experiencia del servicio de las 62 personas que respondieron la encuesta enviada vía correo electrónico. No obstante, se localizaron otros factores que indudablemente pudiesen estar afectando la productividad de la empresa: carencia de departamentos relacionados a las comunicaciones y atención al cliente, falta de programas de beneficio para los clientes, inexistencia de garantía por el incumplimiento del servicio, en este caso pérdida de la

encomienda, insatisfacción en el uso de la aplicación móvil de parte de los usuarios consultados, la oferta de una única entidad bancaria para el pago del servicio.

Si bien es cierto que Tumotorizado.com atiende las necesidades de segmentos que hasta el momento no han sido satisfechas, la oferta de servicio necesita reevaluarse constantemente para lograr un nivel óptimo si desea lograr la fidelización de sus clientes y captar a otros tantos. Siguiendo esta línea, se propuso una serie de acciones en el marco del plan de marketing.

Para aumentar la sensación de seguridad entre el cliente y la organización al momento de escoger el servicio, Tumotorizado.com debe plantearse lograr la garantía de servicio indemnizando al cliente por cualquier daño o incumplimiento. Se debe entender el entorno socio cultural que impera en el país y la necesidad del cliente de tener alguna garantía de servicio palpable.

La mejora en los criterios de navegabilidad de la aplicación móvil representaría una nueva vía de contacto eficaz que se traduciría en mayores transacciones teniendo en cuenta la alta penetración de dispositivos móviles en el país y el acceso a *Internet* desde cada uno de ellos.

Por otra parte, entendiendo el desconocimiento de algunos usuarios del funcionamiento de la plataforma y el aumento en los requerimientos de los clientes por el crecimiento de la empresa, es necesaria la inclusión de personal capacitado y dedicado exclusivamente a la atención del cliente o, en su defecto, el apoyo de un Call Center que responda a las necesidades de los usuarios insatisfechos, sus quejas, comentarios y sugerencias, con el fin último de convertir esta información en material de provecho para los cambios positivos que sean necesarios para la empresa.

Así como también, es importante que se incorpore un equipo capacitado en materia de gestión de comunidades digitales para la atención de las redes sociales a tiempo completo, la generación de estrategias de contenido adaptadas a las necesidades de Tumotorizado.com y al perfil al que va dirigido cada mensaje, y para la elaboración de reportes donde se evidencie el crecimiento (en términos cualitativos y cuantitativos) de la marca con cierta periodicidad.

Este equipo, sin duda, brindará un aporte fundamental, pues entre otros aspectos relacionados al contenido, la respuesta inmediata y contundente a los clientes que hacen solicitudes a empresas mediante redes sociales genera empatía y es una manera más de hacer buen marketing de servicios.

Ese trabajo deja los futuros investigadores importantes hallazgos en materia teórica sobre conceptos que no han sido desglosados a cabalidad dentro del país, sus universidades y academias. Además, provee una línea de trabajo a la empresa Tumotorizado.com sustentada en la aplicación de los conceptos de la mercadotecnia. Plantea nuevos enfoques en la elaboración de planes de marketing orientados a los servicios. Como también se espera que sirva, en un futuro, como una nueva corriente de investigación para las generaciones venideras que deseen profundizar en los conceptos aquí desarrollados.

No cabe duda de que la empresa cuenta con una propuesta de valor y una metodología de trabajo que resulta bastante innovadora y existen muchas oportunidades de crecimiento para que sigan brindando experiencias distintivas que queden en la mente de sus clientes. Estos últimos sólo están a la espera de que la oferta brindada sea cada vez más completa y novedosa: la empresa tiene en sus manos las herramientas necesarias para aprovechar estas oportunidades y está en ella hacerlo.

REFERENCIAS

Bibliográficas

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. (Sexta edición). Venezuela. Editorial Episteme.

Balado, E. (2005). *La nueva era del comercio electrónico*. (Primera edición). España. Ideaspropias Editorial.

Bastos Boubeta, A. (2006). *Fidelización del cliente*. (Primera edición). España. Ideaspropias Editorial.

Brabham, D. (2013). *Crowdsourcing*. (Primera edición). Estados Unidos de América. MIT Press.

Ferré Nadal, J y Ferré Trenzano, J. (1997). *Los estudios de mercado*. (Primera edición). España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

García, R; Gil, J; Merino, J; Somalo, I y Liberos, E. (2011). *Libro del comercio electrónico*. (Segunda edición). Madrid, España. ESIC Editorial.

Gregory, Anne. (2000). *Planning and Managing Public Relations Campaigns*. (Segunda edición). Reino Unido. Kogan Page Publishers.

Gronroos, C. (1990). *Marketing y gestión de servicios*. (Primera edición traducida al español). Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Henrique, M y Zwarg, F. (1991). *Marketing de servicios*. (Primera edición). Colombia. McGraw-Hill Latinoamerica, S.A.

Howe, J. (2008). *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business*. (Primera edición). Nueva York, Estados Unidos de América. Three Rivers Press.

Kotler, P. (1985). *Fundamentos de mercadotecnia*. (Primera edición). México. Prentice-Hall Hispanoamerica, S.A.

Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing*. (Primera edición). México. Pearson Educación.

Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0*. (Tercera edición). México. LID Editorial.

Kotler, P y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. (Octava edición). México. Pearson Educación.

Kotler, P; Armstrong, G; Cámara, D y Cruz, I. (2004). *Marketing*. (Décima edición). Madrid, España. Pearson Educación, S.A.

Kotler, P y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. (Décima segunda edición). Ciudad de México. Pearson Educación.

Lovelock, C (1997). *Mercadotecnia de servicios*. (Tercera edición). México. Prentice-Hall Hispanoamérica, S. A.

Magretta, J (2002). *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. (Primera edición). Estados Unidos de América. Harvard Business Review Press.

Owen, R y Brooks, L. (2009). *Answering the ultimate question*. (Primera edición). Estados Unidos de América. Jossey-Bass.

Pride, W y Ferrell, O. (1986). *Marketing*. (Segunda edición). México. Nueva Editorial Interamericana.

Reichheld, F. (1996). *The loyalty effect*. (Primera edición). Estados Unidos de América. Bain & Company, INC.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2003). *Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. (Tercera edición). Venezuela. FEDUPEL.

Tesis consultadas

Balsells, V y Bustamante, A. (2001). *Los empresarios punto com. Perfil del pequeño y mediano empresario del comercio electrónico en Venezuela*. Universidad Central de Venezuela.

Electrónicas

Alfaro, E. (2012). Introducción. En *Customer Experience*. (Vol. 2). 2 de octubre de 2014.
<http://www.thecustomerexperience.es/home.html>

América Economía. (2012). *Los años del boom*. 23 de octubre de 2014.
<http://especiales.americaeconomia.com/2012/comercio-electronico-america-latina-2012/estudio.php>

Bigné, J y Andreu, L. (2004). *Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción en servicios de ocio y turismo*. 15 de septiembre de 2014.
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1143456>

Boudreau, K y Lakhani, K (2013). Using the Crowd as an Innovation Partner. *Harvard Business Review*. 3 de noviembre de 2014. <http://hbr.org/2013/04/using-the-crowd-as-an-innovation-partner/>

Bratvold, D y Armstrong, C. (2012). *The definitive guide of microtasking*. 8 de octubre de 2014. <http://dailycrowdsource.com/content/research/viewdownload/6-research/67-definitive-guide-to-microtasking>

Carrington, D. (2012). The digital wallets wars are the next phase of the payments. *Forbes*. 25 de septiembre de 2014.

<http://www.forbes.com/sites/forrester/2012/08/02/the-digital-wallets-wars-are-the-next-phase-of-the-payments-industry-transformation/>

Castelló, J. (2012). Innovación. En *Customer Experience*. (Vol. 12). 2 de octubre de 2014.

<http://www.thecustomerexperience.es/home.html>

Chandler, N. (2012). *How digital wallets work*. 25 de septiembre de 2014.

<http://electronics.howstuffworks.com/gadgets/high-tech-gadgets/digital-wallet1.ht>

ComScore, Inc. (2013). *Futuro Digital Latinoamérica 2013*. 25 de noviembre de 2014.

<http://www.comscore.com/lat/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2013/2013-Latin-America-Digital-Future-in-Focus>

Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. 23 de diciembre de 2014.

http://www.perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/t.3_corbetta_metodologia_y_tecnicas_3ra_parte_cap.10.pdf

Doan, A; Ramakrishnan, R y Halevy, A. (2011). Crowdsourcing Systems on the World-Wide Web. *Magazine Communications of the ACM*. 28 de agosto de 2014.

<http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1924442>

Fontas, C; Gonçalves, F; Vitale, M y Viglietta, D. La técnica de los grupos focales en el marco de la investigación socio - cualitativa. 23 de diciembre de 2014.

<http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/profesoras.htm>

González, R y García-Muiña, F. (2010). *Innovación abierta: Un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento*. 5 de noviembre de 2014.

<https://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/10380/1/gonzalez-sanchez.pdf>

Howe, J. (2006). *Crowdsourcing: A Definition*. 14 de agosto de 2014.
http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html

Laha, T. (2013). What you must know about an E-wallet?. *The Economic Times*. 14 de agosto de 2014. http://articles.economictimes.indiatimes.com/2013-06-14/news/39976342_1_e-wallet-facility-airtel-money-flipkart

McKinsey & Company. (2014). Only the best will do when it comes to customer loyalty. *Forbes*. 13 de diciembre de 2014.
<http://www.forbes.com/sites/mckinsey/2014/02/12/only-the-best-will-do-when-it-comes-to-customer-loyalty/>

Mobile Marketing Association. (2011). *Libro blanco de apps*. 10 de agosto 2014.
<http://www.data-red.com/estudios/archivos/2011711116714.pdf>

Molina, C. (2012). Medición. En *Customer Experience*. (Vol. 5). 2 de octubre de 2014.
<http://www.thecustomerexperience.es/home.html>

Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. 4 de enero de 2015.
<http://www.exed.hbs.edu/assets/documents/hbr-shape-strategy.pdf>

Rawson, A; Duncan, E y Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard Business Review*. 14 de diciembre de 2014.
<http://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience/ar/1>

Schaefer, F. (2012). *Crowdsourcing: A Breakdown*. 12 de agosto de 2014.
<http://www.crowdsourcing.org/document/crowdsourcing-a-breakdown/15930>

Schultz, S. (2012). What is a digital wallet and why should you care?. *Huffington Post*. 16 de octubre de 2014.
http://www.huffingtonpost.com/steve-schultz/what-is-a-digital-wallet_b_1840660.html

Solanas, S. (2012). B2B. En *Customer Experience*. (Vol. 11). 2 de octubre de 2014.

<http://www.thecustomerexperience.es/home.html>

Solomon, M. (2014). Customer Satisfaction can kill: The deadly “Who cares” phenomenon and customer loyalty. *Forbes*. 21 de diciembre de 2014.

<http://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2014/10/19/customer-satisfaction-can-kill-your-business-the-deadly-who-cares-phenomenon/>

Sorman, A. (2014). *The best way to map the customer journey: take a walk in their shoes*. 21 de diciembre de 2014.

<https://www.surveymonkey.com/blog/en/blog/2014/03/21/map-customer-journey->

Swinscoe, A. (2012). Insights from Badgeville: How to build a customer loyalty programme that works. *Forbes*. 21 de diciembre de 2013.

<http://www.forbes.com/sites/adrianswinscoe/2014/09/29/insights-from-badgeville-on-how-to-build-a-customer-loyalty-programme-that-works/>

Tendencias Digitales. (2013). *Penetración y usos de Internet en Venezuela*. 2 de julio de diciembre de 2014.

<http://es.slideshare.net/antonioedasilvacampos/usos-internet-venezuela2013-por-tendencias-digitales>

Thompson, I. (2005). *La satisfacción del cliente*. 3 de septiembre de 2014.

<http://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>

Universidad Católica Andrés Bello. (2014). Resumen NORMAS APA. 25 de junio de 2014.

http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/Escuela_com_social/Recursos/Teg/Resumen%20normas%20APA.pdf

Velillas, J. (2012). Marca y Comunicación. En *Customer Experience*. (Vol. 3). 2 de octubre de 2014.

<http://www.thecustomerexperience.es/home.html>

Whitla, P. (2009). Crowdsourcing and Its Application in Marketing Activities. *Contemporary Management Research*. 1 de diciembre de 2014.

<http://www.cmr-journal.org/article/viewFile/1145/2641>

Requena, K y Muñoz, J. El comercio electrónico en Venezuela. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. 27 de agosto de 2014.

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ve/2006/kr-ce1.htm>

Santiago, J y Roussos, A. El focus group como técnica de investigación. *Documento de Trabajo N° 256, Universidad de Belgrano*. 23 de diciembre de 2014. http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/256_roussos.pdf