Marketing Digital
PEC 4
Curso 2020-2021 / 2n semestre
M2.764 TFM

La nueva era de los pedidos a domicilio: La implementación de la realidad aumentada en la empresa Supermercados MAS.

Francisco José Muñoz Pinelo
Marketing digital.
Trabajo de Fin de Máster.

María Dolores Méndez Aparicio

Índice

Introducción…….. 9

Objetivo y alcance…… 12

Metodología…… 14

1. Resumen ejecutivo..... 14

2. Presentación..... 15

2.1. Breve descripción del negocio..... 15

2.2. Modelo de negocio..... 15

3. Análisis de situación …….. 17

3.1. Necesidad detectada…….. 17

3.2. Solución……..... 18

3.3. Análisis externo…….. 19

3.3.1. El macroentorno…….. 19

3.3.2. El microentorno…… 22

3.3.3. El contexto digital…… 27

3.4. Análisis interno…… 30

3.4.1. Misión, visión y valores…… 30

3.4.2. Estrategia corporativa, competitiva y funcional…… 30

3.4.3. Propuesta de valor…… 30

3.4.4. Análisis del marketing mix…… 30

4. DAFO..... 31

5. Objetivos del marketing digital..... 33

6. Público objetivo……..... 34

6.1. Estrategias de segmentación..... 34

6.2. Segmento público objetivo…… 35

6.3. Buyer persona..... 35

7. Estrategias del marketing digital…… 37

7.1. Concepto de la campaña..... 37

7.2. La estrategia..... 38

7.2.1. La investigación de mercado..... 39

7.2.2. El customer joney map..... 40

7.2.3. El embudo de conversión..... 41

7.2.4. El modelo POEM..... 42

8. Desarrollo táctico de acciones..... 44

9. Programa de acciones de marketing..... 48

10. Cuenta de resultados e índice..... 49

11. Mecanismos de control..... 51

11.1. Cuadro de mandos..... 52

11.2. Plan de contingencia..... 52

11.3. Coste de oportunidad..... 53

12. Ficha resumen..... 53

Conclusiones..... 53

Implicaciones del negocio..... 54

Limitaciones del trabajo..... 55

Valoración y agradecimientos..... 55

Referencias bibliográficas..... 56

Anexos..... 60

Índice de figuras y cuadros

Figura 1: Pirámide de necesidades de Maslow..... 9

Figura 2: Pirámide de población de Sevilla, caco antiguo (2017).....10

Figura 3: Distribución preferente de los pisos turísticos según zona centro..... 10

Figura 4: Mapa de calor de la distribución de pisos turísticos según zona centro..... 11

Figura 5: Principales plataformas que aumentaron sus pedidos online durante la pandemia... 11

Figura 6: Supermercados MAS (C/Feria, 41013)…….. 15

Cuadro 1: Modelo Canvas actual para la empresa Supermercados MAS..... 16

Figura 7: PIB per cápita en la ciudad de Sevilla (2011-2019)…….. 19

Figura 8: Variación porcentual del IPC general anual (2019-2020)…….. 20

Figura 9: Evolución de nacimientos, defunciones y crecimiento natural en el primer semestre de cada año (2011-2020)…… 20

Figura 10: Inversiones cíclicas en investigación y desarrollo…… 21

Figura 11: Inversión en empresas tecnológicas en España…… 21

Figura 12: Emisiones de gases de efecto invernadero (serie 2008-2019)…… 22

Figura 13: Superficie de los establecimientos de libre servicio en Andalucía (2018)…… 23

Figura 14: Participación del consumo alimentario en la estructura sectorial (2018)…… 23

Cuadro 2: Encuesta sobre equipamientos y uso de las TIC en hogares (2020)…… 24

Cuadro 3: Comparativa de los principales competidores de grupo MAS en Sevilla..... 25

Cuadro 4: Comparativa entre MAS y sus competidores sobre canales y estrategia digital empleada 26

Figura 15: Mapa de posicionamiento entre MAS y sus competidores (atributos: Cuota de mercado en porcentajes / percepción de precios relación 0-5)…….. 26

Figura 16: Experiencia de clientes con chatbot..... 29

Cuadro 5: Análisis del contexto digital del sector…….. 29

Figura 17: Análisis DAFO de la compañía..... 32

Cuadro 6: Segmentación basada en las características del consumidor…….. 34

Cuadro 7: Segmentación basada en el comportamiento del consumidor..... 34

Figura 18: El cliente ajetreado..... 36

Figura 19: El cliente recluido…… 36

Figura 20: El cliente turista…… 37

Figura 21: Encuesta sobre la mejora del servicio con el nuevo sistema a implantar……..…… 39

Figura 22: Edad de los encuestados y encuestadas……..…….. 39

Figura 23: Encuesta sobre la figura del Personal Shopper..... 40

Figura 24: Encuesta sobre la experiencia del cliente con la nueva herramienta..... 40

Figura 25: Customer Jorney Map……..…….. 41

Figura 26: Embudo de conversión……..…….. 42

Figura 27: Modelo POEM……..…… 44

Cuadro 8: Resumen de acciones digitales……..…… 44

Figura 28: Ejemplo de folleto……..…… 45

Figura 29: Ejemplo de página web……..…… 46

Figura 30: Ejemplo de publicidad display……..…… 46

Figura 31: Ejemplo de E-mail Marketing (1)……..……... 47

Figura 32: Ejemplo de E-mail Marketing (2)……..…… 47

Figura 33: Ejemplo de Newsletter…… 47

Figura 34: Ejemplo de base de concurso para redes sociales..... 48

Cuadro 9: Diagrama de Gantt para las acciones de marketing digital……..….. 49

Cuadro 10: Tabla de costes asociadas a los objetivos……..... 50

Cuadro 11: Total de gastos……..……..... 50

Cuadro 12: Total de ingresos…..……..…….. 50

Cuadro 13: ROI y ROAS de la inversión……..……..…….. 51

Cuadro 14: Mecanismos de control……..…… 52

Cuadro 15: Fichas resumen……..…….. 53

Resumen

En los tiempos que corren, los servicios de compraventa digitales están a la orden del día, y es que no existen muchas personas que conozcamos a nuestro alrededor que no haya realizado al menos una compra por internet. Desde personas mayores, que con el COVID-19 han ejercitado su capacidad de adaptación y aprendizaje con el smartphone, ordenador o Tablet, hasta los trabajadores, que han visto como su vuelta al trabajo, ya sea de modo presencial o teletrabajo, imposibilitan la compra completa y tranquila, y ven en la compra online una oportunidad de satisfacer esta necesidad.

Un sector que se resistía al cambio era el alimentario. La compra de productos frescos es impensable para muchos dejarlo en manos inexpertas, no sabiendo diferenciar la frescura, marca, modelo, o cualquier característica importante para su decisión de compra. El proyecto comienza con la recolección de lo que se ha plantado durante años, mediante la implantación de una filosofía de trabajo: la calidad MAS tiene como piedra angular los productos frescos. Es el momento de ver si en estos tiempos las empresas del sector alimentario son capaces de gestionar unas compras online de una manera en la que la experiencia del cliente se eleve a lugares nunca antes conocidos para una necesidad tan básica en la escala de Maslow.

Palabras clave:
Supermercado, Personal Shopper, Realidad aumentada, Pedidos online, experiencia de cliente.

Abstract

In these times, digital sales services are the order of the day, and there are not many people that we know around us who have not made at least one purchase online. From older people, who with COVID-19 have exercised their ability to adapt and learn with their smartphone, computer, or tablet, to workers, who have seen their return to work, either in person or telework, make it impossible to purchase complete and calm, and they see online shopping as an opportunity to satisfy this need.

One sector that resisted change was food. The purchase of fresh products is unthinkable for many to leave it in inexperienced hands, not knowing how to differentiate the freshness, brand, model, or any important characteristic for their purchase decision. The project begins with the collection of what has been planted over the years, through the implementation of a work philosophy: MAS quality as the cornerstone of fresh products. It is time to see if in these times food companies can manage online purchases in a way in which the customer experience rises to places never before known for such a basic need on the Maslow scale.

Key words:
Supermarket, Personal Shopper, Augmented reality, Online orders, Customer experiences.

INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos de las necesidades de alimentación nos referimos a ella como una etapa básica, fisiológicas y poco inspiradoras dentro de la pirámide de necesidades de Maslow.

figura 1: Pirámide de necesidades de Maslow.

Fuente: J. Finkelstein (2007)

Sin embargo, este consumo denominado de conveniencia ha evolucionado, tanto en el servicio, los productos y los clientes. Así, un consumidor experto y que aspira a disfrutar de productos cada vez más variados, acorde a sus exigencias, se siente más satisfecho cuando recibe mediante un servicio impecable y personalizado, los productos que necesita.

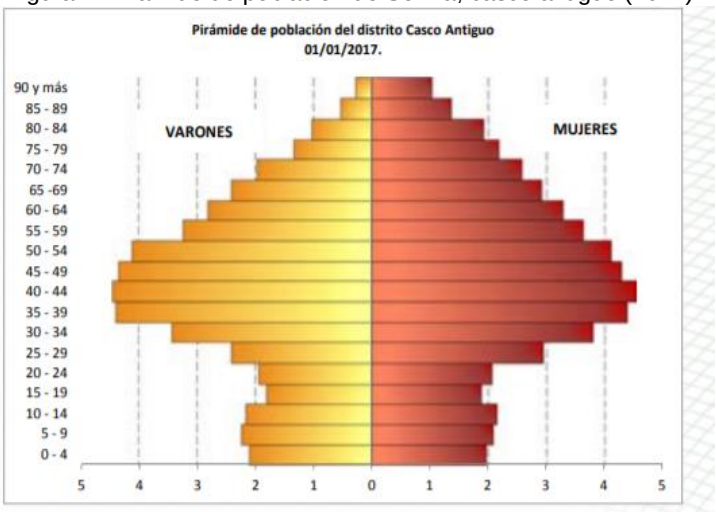
Esta experiencia puede ser memorable, haciendo del recuerdo satisfactorio una ocasión de fidelización y recomendación. No en vano, ofrecer a los clientes experiencias relevantes de consumo, se ha convertido en una estrategia que permite posicionarse frente a la competencia, y garantiza la sostenibilidad de las empresas desde el aumento de la recomendación y aumento del ROI. Como es comprensible, fidelizar a los clientes desde la experiencia de cliente es la tendencia del marketing actual.

En el caso de los supermercados pequeños o medianos, gestionar esta experiencia de cliente es relevante dada la enorme competencia de las grandes superficies y la evolución de los consumidores, que busca en estas macro tiendas, productos diferentes y donde realmente terminan haciendo una compra cotidiana, de importe elevado.

Esta situación se complica para las tiendas pequeñas por diversas razones: la primera razón es el poco surtido que puede ofrecer una tienda pequeña en comparación a las grandes superficies, siendo éste el surtido que entiende la empresa que más pueden demandar los clientes de la zona. El segundo problema es capacidad de ventas de la empresa, lo que condiciona la necesidad de empleados que haya en la misma. La experiencia al cliente que se ofrece es de atención personalizada dentro de lo posible, con un trato cercano, y muchas veces de amistad, ya que son vecinos que vienen a comprar de manera asidua todos los días. El tercer y último problema es el volumen de ventas, como consecuencia de 2 principales razones: el tamaño de la tienda (y su surtido), y la imposibilidad de aparcamiento, ya que suelen ser calles peatonales o concurridas.

Sin embargo, cuenta con el mayor capital que se puede desear: las personas. Por un lado, los mayores, clientes de toda la vida del supermercado necesitan cada vez más atención. Es una evidencia, que los lugares céntricos de las ciudades, de alto valor de suelo, están envejeciendo, como se aprecia en la figura 2.

Figura 2: Pirámide de población de Sevilla, casco antiguo (2017).

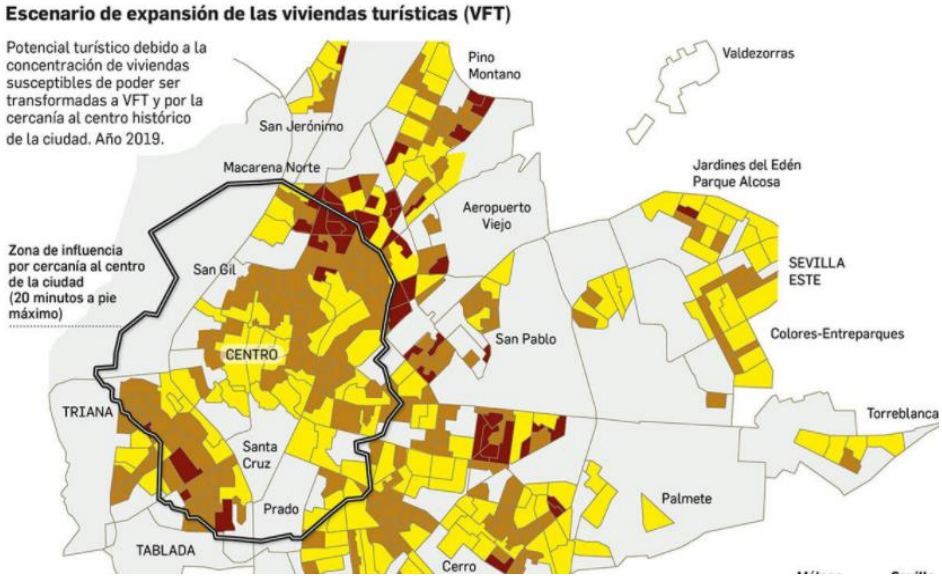


Fuente: Ayuntamiento de Sevilla.

Los jóvenes no pueden acceder a la compra debido a los horarios laborales partidos, que coinciden con los de cierre de los supermercados medianos.

Y también es relevante considerar la figura del turista, cada vez más habitual de las zonas céntricas donde se ubican los pisos de alquiler turístico, como se aprecia en la figura 3. Por ello, es una oportunidad adicional de negocio ya que permite resolver sus necesidades de higiene y alimenticias en zonas alejadas de comercio para el turista.

Figura 3: Distribución preferente de pisos turísticos según zona centro.



Fuente: Diario de Sevilla (2021).

Figura 4: Mapa de calor de la distribución de pisos turísticos en España

Fuente: INE (2020).

Antes de la pandemia, los pedidos eran una parte importante del negocio. Sin embargo, ésta se ha visto acrecentada por la imposibilidad, miedo o prescripción por diferentes motivos para no salir de casa, por lo que los supermercados han tenido que optar por servir a domicilio las compras. Aunque la pandemia ha incrementado este servicio, no es la única problemática en la actualidad, ya que, en la actualidad, las jornadas de trabajo también impiden realizar la compra de manera tranquila y habitual.

Figura 5: Principales plataformas que aumentaron sus pedidos online durante la pandemia.

Fuente: AGECU (2020)

Sin embargo, la situación actual no permite una correcta atención a los pedidos, ya sean online o telefónicos. Los pedidos a domicilio han crecido, como hemos comentado con anterioridad, pero la tienda física sigue en funcionamiento, y los clientes no paran de venir a comprar, por lo que los trabajadores tienen que estar en todo momento reponiendo la mercancía para que no falte, debiendo tener en cuenta a través del stock las necesidades de los clientes físicos y los online o telefónicos.

Solucionar esta situación y gestionar de forma eficiente los pedidos puede ser una gran ocasión para los supermercados, dados los argumentos esgrimidos.

La propuesta de este proyecto permite solucionar este problema mediante la mejora de la realidad virtual de los pedidos a domicilio en supermercados, donde los pedidos online se implementarán de forma experiencial en realidad aumentada y acorde a las nuevas tendencias que ofrece el 5G.

Este simulador de pedidos virtual online debe ser coherente con tres objetivos: El primer objetivo es que las personas jóvenes, que por edad se sobreentiende que son más tecnológicos, se adhieran a este tipo de pedidos debido a su imposibilidad de realizar una compra por su situación

laboral. El segundo objetivo es atraer a clientes habituados a la tienda física, pero compradores online en otros sectores, ofreciéndoles esta experiencia como algo revolucionario y con una seguridad de entrega. El tercer objetivo es ofrecer este servicio a las personas mayores de manera personal por los trabajadores de la empresa, pudiéndoles ofrecer un tour virtual locutado por la tienda. De esta forma, el personal shopper realizará el pedido en nombre del cliente.

En definitiva, lo que se busca con este modelo nuevo de realización de pedidos es:

1. ofrecer al cliente una experiencia de compra única, y que, además, supone un beneficio a corto plazo para la empresa. Esto es así ya que el aumento de venta online permite un control automático de stock y una reducción de la gestión de caja lo que permite la creación de esta nueva figura de personal shopper, que ofrecerá su servicio y experiencia, tanto virtual a los mayores como personal a los clientes en tienda.
2. ofrecer al cliente con una eficacia y una eficiencia dignas de los tiempos que estamos viviendo.
3. Llegar en un futuro no lejano a tener un mínimo stock en tienda ya que la logística de del producto puede provenir de cualquier lugar de la cadena de supermercados.

Objetivo y alcance

El presente proyecto pretende implementar una nueva opción de pedidos online desde un simulador virtual, y como se ha mencionado, acorde a las nuevas tecnologías 5G.

Este simulador virtual, lo primero que realizará es cargar el stock en el controlador de pedidos online rellenando el formulario de datos de envío teniendo en cuenta el stock de productos y el surtido del que disponemos en la tienda (ya que depende de las dimensiones de cada supermercado MAS tiene un surtido más grande o pequeño). El sistema avisaría de la cantidad de stock, tanto al cliente para que sea consciente, como para los empleados, que deberían retirar los productos que compraran cuando quedan pocos (ya que la gente en la tienda física sigue comprando) como para realizar un pedido para las siguientes fechas.

A través de una simulación mediante realidad aumentada., el cliente irá por todas las calles de la tienda a voluntad, incluyendo todos los productos que desee en su carrito.

Teniendo en cuenta la dificultad y la problemática que tienen la gestión de los stocks, la problemática a abordar de esta herramienta puede aplicar de dos formas diferentes:

1. Que solo aplique a tiendas que contaran con una capacidad de almacenaje y de pedidos cuantiosa. Esto se gestionará mediante el código postal del cliente.
2. Que sea la recreación virtual de una tienda ficticia y que desde una central logística dedicada a pedidos exclusivamente, donde no existiera la problemática de la apertura al público, se distribuyeran los pedidos a toda Sevilla y pueblos en los que supermercados MAS tuvieran presencia.

En este último caso, la tienda actual presencial puede quedar como presencia testimonial de la marca, como muestran las tendencias actuales de marketing donde las empresas online abren tienda en lugares emblemáticos (Aliexpress Plaza en Madrid), Jonnie Walker flagship, y destinada a la atención básica de los clientes habituales y reclamo de transeúntes.

El objetivo principal para la realización de este TFM es básicamente buscar el beneficio para la compañía, sin descartar los objetivos que tendría también para los clientes:

En el caso de los objetivos digitales que perseguimos para la compañía serían 3: mejorar los stocks, conseguir una base de datos de clientes (con previa autorización de protección de datos) y mejorar la gestión de los pedidos dentro de la empresa y de una forma común para todas ellas. La mejora del stock se conseguiría mediante un seguimiento en vivo de los pedidos realizados por los clientes, siendo conscientes en todo momento, tanto la compañía como los clientes, de la cantidad de producto demandado que disponemos.

Sabiendo de la dificultad de la gestión de dicho apartado al simultanearse compras física y online para reducir la incertidumbre intentaremos introducir la variable "reducción de las compras físicas" mediante la completa formación y aclimatación de los clientes sobre este nuevo sistema de compra que estamos realizando. Con ello la forma de llevar el stock sería mucho más sencilla para la empresa, ya que no tenemos que están pendiente de dos posibles flancos, el online y el físico, si no que gracias a nuestro sistema de compras online se reduciría notablemente la compra en tienda, suponiendo con ello un traslado de puestos de trabajo, no tanto como dependiente de comercios, si no a las centrales logísticas, logrando una reducción de costes beneficiosa para la empresa. Para poder llevar a cabo los pedidos sería necesaria una cantidad de datos de los clientes tales como su dirección, nombre…etc. pero nos sirve de gran ayuda enlazar eso con sus hábitos de consumo para poder así estar en todo momento pendientes de las ofertas personalizadas que se les pueda ofrecer.

El objetivo con los clientes puede resumirse en 2 apartados principalmente, diferenciando entre jóvenes y mayores:

- Para los clientes mayores reduciríamos su compra física, ya que cuentan con una gran seguridad hacia nuestros productos de frescos[1], así como con los de sala, debido a que vienen a comprar con asiduidad. En este caso en concreto, el objetivo que nos proponemos con este perfil de clientes es que podamos ofrecerle la compra de manera telemática los trabajadores, ya que puede que este nuevo sistema les resulte complejo e inútil. La compra se realizaría de la misma manera, siendo nosotros los que enlazaríamos los distintos paneles de productos y ofreciéndoles y recordándoles ofertas o productos de su gusto.
- Para el cliente más joven ofrecerle una facilidad de compra desde la comodidad de su casa de una manera innovadora que llevara su experiencia de compra a un nuevo nivel. Su motivación con la compra cambia de percepción con el nuevo sistema, y no se convierte en algo tedioso y que puede que encuentres grandes colas de personas.

El objetivo para los empleados es inmediato ya que retoma a su misión principal que es el servicio al cliente y el asesoramiento. Esta figura de asistente de compra sería muy valorada en la nueva gestión de la experiencia de cliente, donde la personalización, la calidad y la calidez del servicio marcan la diferencia con la competencia

Respecto al alcance, El proyecto se focaliza en los Supermercados MAS y se gestionará como un piloto en la tienda del centro de Sevilla, calle Feria.

Como se ha mencionado, el simulador requerirá de diversas acciones digitales:

- Gestión de la base de datos del stock de las diversas tiendas, al menos del de la sucursal sita en la calle Feria, objeto del piloto.
- Pedido online desde el simulador virtual, basada en realidad aumentada.
- Promoción desde estrategias traiciónales (buzones, folletos, etc.) con códigos QR de acceso a la web. Se pretende con ello que el interés que pueda despertar esta manera de comprar nueva sea saciado de manera sencilla con el código QR que incluiremos en los folletos que se reparten normalmente entre los vecinos, o que recogen los clientes cuando visitan nuestras tiendas.
- Gestión de contenidos y ofertas del sitio web del supermercado desde estrategias de inbound marketing:

    - Mailing a los vecinos, con códigos QR
    - Contenidos de interés, ofertas, consejos, alergenos, etc.

[1] La empresa basa su ventaja competitiva en ofrecer a los clientes los productos con una frescura y una calidad lejos de la competencia, es por ello por lo que las secciones (charcutería, carnicería, frutería y pescadería) tienen un gran peso en las ventas de la compañía.

- News letters con ofertas, mejoras en el sistema, sorteos, etc.

Metodología que se desarrollará

Los recursos informativos serán recogidos de manera genérica a través de estudios relacionados (otros TFM, TFG, columnas, trabajos, estudios realizados por empresas privadas o públicas), ya que esto nos puede servir de introducción y de justificación de algunas cuestiones. El grueso del trabajo será suministrado a través de la empresa para la proliferación de este estudio, así como de la experiencia del autor como trabajador y de encuestas realizadas a clientes reales para nuestro estudio de testeo para conocer la opinión del consumidor medio.

1. Resumen ejecutivo

Este proyecto de TFM permite ayudar a la empresa Supermercados Más (empresa en la que trabaja el autor de este trabajo) a ser más eficiente a la hora de realizar las ventas y atraer a nuevos compradores.

Como se ha comentado con anterioridad, desde la pandemia, los pedidos a domicilio se han convertido en un elemento de venta importante para la empresa, y sabiendo de la dificultad de su gestión teniendo en cuenta que la mayoría de supermercados de la cadena no cuentan con los mismos productos, es una manera de ser más eficientes y más certeros en la prestación del servicio si la persona que está realizando la compra sabe en todo momento los productos de los que disponemos y el stock a tiempo real de los mismos, así como la llegada de los productos en el envío diario de mercancía. Es por ello por lo que se prevé que para los clientes se puede volver tanto una comodidad como un momento único, elevando su experiencia de compra y garantizando su envío en forma y tiempo acordado conseguiremos una fidelización alta y un mayor volumen de ventas, que es lo que la empresa desea. También se tiene presente a los clientes de mayor edad, los cuales este método de compra puede que les quede un poco grandes y no sepan usarlo, pero con la intención de reducir la compra en tienda física (idea que se desarrollará más adelante) se les podrá ofrecer a los clientes de mayor edad un servicio personalizado de compra en la que será posible vender de manera cruzada productos que podamos ofrecerle en el acto.

Para la empresa supondría un gasto elevado llevar a cabo un programa de arquitectura digital, pero una posible base de datos de stock de las tiendas facilitadas por la mismas puede llevar a realizar una misma simulación para todas, con la simple modificación de que, introduciendo el código postal, el cliente sabe en todo momento cuál es su supermercado MAS más cercano y cuál es su surtido de productos. Sin duda, esto puede ayudar a la empresa a controlar de manera más regular los stocks y proporcionarles unos beneficios que, contando con un volumen de ventas de millones de euros anuales podrían ser fácilmente recuperables en el tiempo. Con una base de datos actualizada la empresa sería capaz de prever la compra habitual y la figura del personal shopper cobraría mayor sentido.

Los beneficios para la empresa serían inmediatos, debido a que:

- Se prevé un aumento de los pedidos.
- Se optimiza el tiempo de los empleados, que pueden ofrecer sus servicios a los clientes como personal shopper. Esta nueva figura aumenta la fidelidad de los clientes, que verían este servicio como una ventaja al realizar la compra de forma cómoda, experiencial e innovadora.
- Mejoraría la imagen de la empresa como empresa innovadora.
- Aumenta la implicación de los empleados con los objetivos de la empresa.

En cuanto a la motivación personal del autor, este proyecto aspira a ser un currículum para aspirar al departamento de marketing de la compañía, ya que la empresa tiene muy en cuenta a los trabajadores que se encuentran en plantilla para cubrir una baja en otros departamentos. Por ello, es de desear que la realización de un TFM sobre una mejora en las compras, y, por

consiguiente, un mayor volumen de ingresos y beneficios a medio plazo sea una razón más que suficiente como para llegar a trabajar en él ya que fue una de las razones por la que entré en la empresa, para poder llegar más pronto que tarde al departamento.

2. Presentación

2.1. Breve descripción del negocio

La empresa a la que le realizamos el estudio para la implantación de la herramienta de realidad virtual es la empresa Supermercados MAS, que se encuentra dentro del Grupo MAS, que engloba más reseñas, como puede ser Cash Fresh (otro modelo de supermercado) o San Tomás (Un modelo más refinado de cafetería). Esta empresa en concreto se dedica a la venta al por menor de productos de necesidad esencial, desde alimentos hasta higiene, pasando por droguería. La filosofía de la empresa es que el acercamiento y el servicio al cliente, sumando al mantenimiento de la máxima calidad de sus productos, llevan a una relación duradera en el tiempo. La localización de sus locales sigue un patrón esencial, y es que se establece como una tienda de cercanía de superficie mediana, por lo que se ubica en calles principales o en calles muy importantes, como es el caso en este proyecto (C/ Feria, 41013, Sevilla).

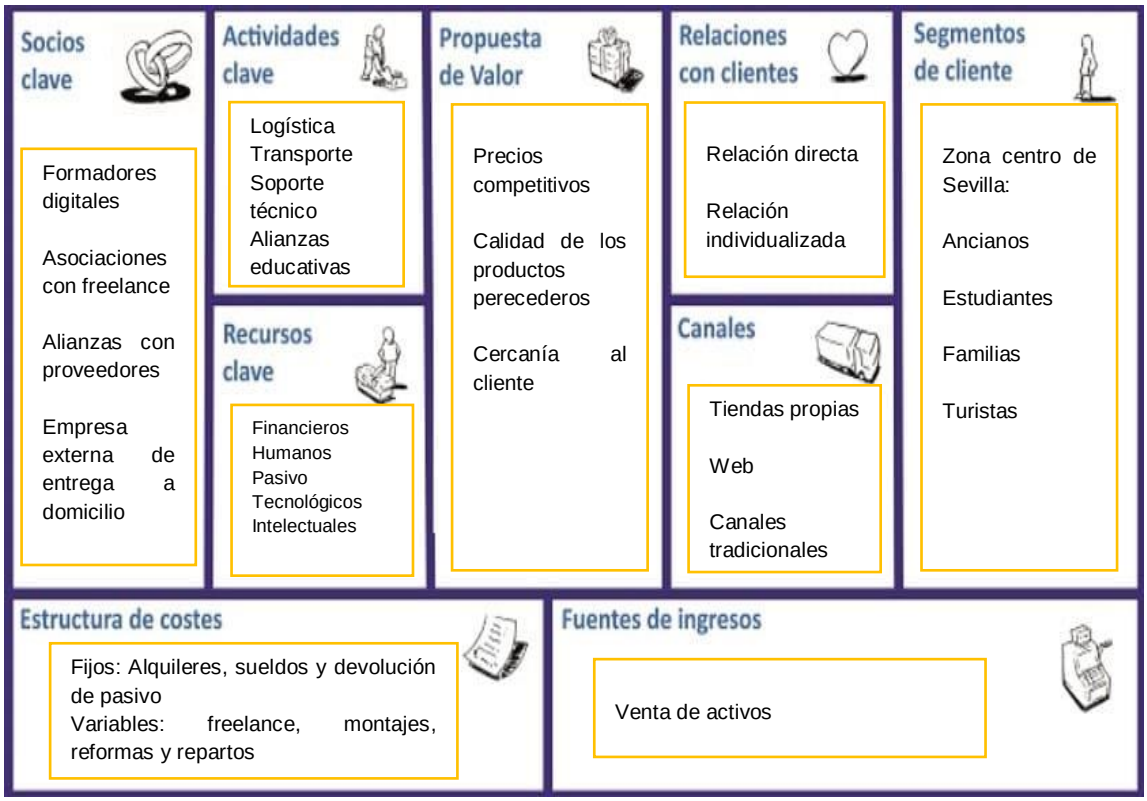
Figura 6. Supermercados MAS (C/ Feria, 41013).

Fuente: Google Maps.

2.2. Modelo de negocio

Mediante el modelo Canvas intentaremos explicar el modelo de negocio de la compañía. Una vez se tenga el lienzo formado para una perspectiva general del mismo, pasaremos a detallar cada apartado:

Cuadro 1: Modelo Canvas actual para la empresa Supermercados MAS.



Fuente: Experiencia del trabajador/Información proporcionada por la empresa.

1. Socios clave: Los socios clave de la empresa son principalmente según qué proveedores y la empresa de entrega a domicilio de los pedidos (online y offline). Dicha empresa también se encuentra subcontratada para el servicio de transporte de mercancía a tienda. Las alianzas educativas y las alianzas con freelance, aunque las haya, son mucho menos significativas que las anteriores.
2. Actividades clave: Las actividades clave para el buen funcionamiento del supermercado son la logística, para el buen abastecimiento de los establecimientos, el transporte, para que dicha mercancía llegue bien de forma y tiempo, y, la informática, para que pueda seguir funcionando todos los procesos automatizados que hay en la tienda, como por ejemplo el lector de código de barras.
3. Recursos clave: la empresa cuenta con todos los recursos necesarios para poder tener un futuro esperanzador. Su arma más fuerte es el capital humano, de donde se nutre para cualquier promoción.
4. Propuesta de valor: la empresa ofrece productos a precios competitivos, una cercanía al cliente de atención personalizada y una calidad en productos perecederos, los cuales si es cierto que se encuentran muy bien valorados por los usuarios.
5. Relación con los clientes: Como hemos dicho anteriormente, la relación con los clientes es una relación directa y personalizada.
6. Canales: Son dos los canales que podemos distinguir, las tiendas propias y su plataforma web.
7. Segmento de clientes: Como podrá verse a continuación, los segmentos más definidos en la zona en la que el estudio está basado son jóvenes estresados por su ritmo de vida frenético (trabajo, estudios…), los ancianos y los turistas.
8. Fuente de ingresos: La empresa solo obtiene beneficio con la venta de activos.
9. Estructura de costes: Los costes los dividimos entre costes fijos, que son los alquileres, los sueldos y la devolución de pasivo, y los costes variables, los cuales la empresa puede influir sobre ellos: los freelances, montajes de tiendas, reformas de tiendas, etc.

3. Análisis de situación

En este apartado estudiaremos la situación de la empresa desde dos puntos de vista: el externo, en el que desvelaremos la situación dentro del macro y el microentorno y su contexto digital. En el segundo apartado, realizaremos un análisis interno, y nos centraremos en inspeccionar su misión, visión y valores, las estrategias a distintos niveles, su propuesta de valor y un análisis del marketing mix.

3.1. Necesidad detectada

Como hemos visto anteriormente en la introducción, la necesidad de esta nueva herramienta para la gestión eficaz y eficiente de los pedidos online se justifica por el abrupto cambio en los ámbitos de consumo de los ciudadanos

a raíz del Covid-19 ha impactado de forma profunda en las necesidades de servicio de los supermercados. El miedo al contagio y el teletrabajo han venido a sumarse a un cumulo de circunstancias compleja como es la falta de horario, la adopción de tecnología y el envejecimiento de la población. Por ello, el servicio de los supermercados no puede seguir prestándose igual que hace una década. Si tenemos en cuenta que la ubicación de los supermercados de la cadena se encuentra en lugares emblemáticos de Sevilla, estas circunstancias pueden convertirse en una oportunidad, objetivo de este TFM.

Aunque la cadena ha habilitado la plataforma “MAS 65” de pedidos online para los mayores de 65 años durante la pandemia, no podemos esperar que los mayores interactúen con nuestro sistema de una manera fluida, aunque durante la pandemia desarrollaron habilidades digitales, pero si se podrá ofrecerles un servicio personalizado si se llega a extender el uso del sistema de pedidos, tanto que no tengamos que dedicar tanta energía a la atención de la tienda física.

La experiencia de compra tan personalizada puede ser un aliciente para las personas mayores, que verán que la atención prestada y la eficiencia de esta un plus de decisión para la realización de futuras compras. Para los jóvenes, elevar la experiencia de compra de algo tan rutinario y tan poco apasionante, a priori, como es hacer la compra, convertiría este sistema en una herramienta estratégica importante, y, diferenciándose a través de la misma resulta muy difícil de imitar, por tanto, obtendremos una ventaja competitiva al respecto.

Uno de los avances más significativos de estos últimos años es el llamado “Internet de las cosas (IoT)”, que basa su funcionamiento en la inteligencia artificial unida a la capacidad de interactuar con los demás objetos conectados de forma que nos pueda facilitar los aspectos de la vida. La interconexión es directa con nuestro nuevo sistema, ya que es una realidad que el frigorífico inteligente te avise de que hay alimentos que están a punto de caducar, o bien de que quedan pocas unidades. La capacidad de los mismo de enviar la orden a la lista de la compra virtual que se vincula a los asistentes virtuales es el hecho contrastado de que la sociedad avanza a pasos agigantados hacia un modo de vivir mucho más tecnológico, en el que algo tan sencillo como la compra puede convertirse en una comodidad. Mejorar y ofrecer soluciones cada vez más adaptadas a esta nueva realidad es el objetivo principal que puede ofrecer la compañía.

Otro punto de interés a tener en cuenta para el estudio es la cada vez más habitual vivienda turística, normalmente situada en la zona centro de las ciudades, y Sevilla no es una excepción. Como podemos ver en la figura 3, la zona centro es un punto caliente de pisos turísticos, no exentos de la realización de compras para su estancia en la ciudad. Ya sea por la desinfección del piso, la alimentación o la compra de productos para llevarse de vuelta a su país natal, los turistas son un grueso importante del comercio, y es por ello por lo que debemos teneros en estima. Son visitantes que durante muchas horas de la jornada están fuera de casa en busca de lugares emblemáticos y empapándose de la cultura de la ciudad, y es por ello por lo que la garantía de un pedido a domicilio en tiempo y forma concretadas con anterioridad puede convertirse en una opción interesante, además de la posibilidad de realizar la compra desde cualquier parte desde cualquier dispositivo.

3.2. Solución

Como hemos descrito anteriormente en el apartado “Objetivos y alcance”, la implementación de un nuevo sistema de pedidos online a través de la simulación virtual de un establecimiento genérico es la solución propuesta a las necesidades observables de la población en Sevilla.

Nuestro público objetivo es diverso, e intentaremos subsanar la problemática de cada uno adaptándonos a sus necesidades en cada momento:

- El primer segmento al que va dirigido es a los jóvenes que viven en la zona céntrica de Sevilla: en la actualidad, los horarios laborales imposibilitan en gran parte la compatibilidad de ir a comprar con tranquilidad y organización, por lo que le brindamos la oportunidad de realizar un pedido online, desde la comodidad de su casa (o desde cualquier parte) ofreciéndoles una experiencia de compra superior, con una visualización de una tienda tipo, en la que introduciendo el código postal, se le actualizará la gama de productos de la que dispone la tienda y la cantidad en stock a tiempo real (y la entrada de productos proveniente de la central logística, que en caso del supermercado MAS Feria (PG249) es a diario alrededor de las 15:00h), con el propósito de que sepan en todo momento los productos de los que puede disponer. La experiencia de compra, la comodidad y la garantía de recibir el pedido en fecha y hora acordada será la piedra angular de nuestro proyecto para este segmento.
- El segundo segmento son los mayores: debido a la pandemia, muchas personas mayores han visto reducidas sus salidas, y mucho menos a un supermercado, por miedo al contagio. Es por ello por lo que, con el siguiente proyecto, intentaríamos reducir la afluencia en la tienda para poder atender a los mayores de una manera más personalizada, ofreciéndoles la posibilidad de que los trabajadores del supermercado actuasen de “personal shopper” y le recomendaran y le ofrecieran los productos necesarios. La facilidad, la complicidad, la seguridad y la cercanía serán los drivers que utilizaremos para que los mayores lleguen a una reiteración de compra prolongada durante muchos años.

La realización de los pedidos de una manera virtual sería totalmente gratuita, de manera que el cliente sienta que la empresa le brinda cada vez más mejoras para para que su vida sea más sencilla. Con esto no se quiere decir que los pedidos sean gratuitos, sino que lo es el sistema. Actualmente, los pedidos son gratuitos para los clientes MAS y toda compra que supere los 40€. En caso contrario el precio del envío a domicilio supondría un suplemento de 2€. La empresa encargada de los envíos es una empresa externa, subcontratada para estos casos, que le cobra a la empresa, y que tiene el punto de equilibrio en 40€ para que a la empresa le sea rentable.

La promoción de este nuevo método de compra sería a través de 4 lugares:

1. La página web: los pedidos online se realizan actualmente a través de la página web, por lo que para los clientes habituales hay que avisarles por este portal de que disponen de una forma mucho más dinámica de realizar sus compras.
2. Buzoneo: muchos clientes, como hemos visto, son personas mayores que acostumbran al trato personal de los trabajadores y que realizan sus pedidos por teléfono, previa revisión del catálogo del mes. Es por ello por lo que, para este tipo de clientes, suponiendo de que cuenten con familiares que le puedan realizar la compra de manera digital, introduciremos un código QR que permita el acceso directo a los pedidos digitales por medio de realidad aumentada.
3. La aplicación: Desde la aplicación también será posible acceder a este servicio. Introduciremos la opción de realización del pedido de manera tradicional o con la tecnología de la realidad aumentada.
4. Redes Sociales: Una buena manera y barata de enviar un mensaje es la utilización de las redes sociales. A través de ellas obtendremos respuesta de la funcionabilidad del proyecto y de la respuesta del cliente al mismo. Funciona como altavoz de la empresa y de recogida de datos a través del feedback del cliente.

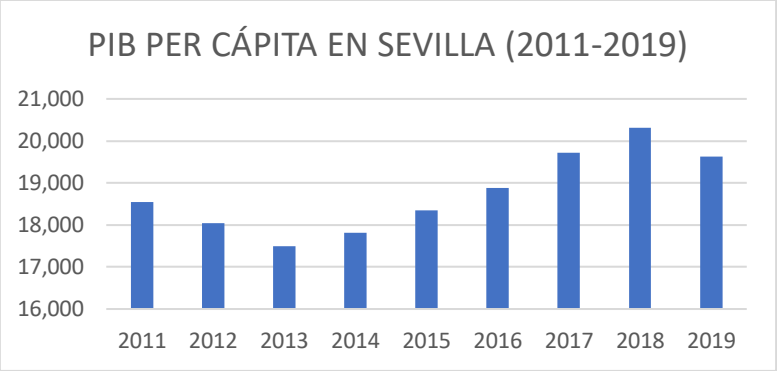
3.3. Análisis externo

3.3.1. El macroentorno

Analizaremos el macroentorno de la empresa con el propósito final de poner en contexto si la estrategia que tenemos pensado plantear es viable, de manera que la mayoría de las razones aquí recogidas sean beneficiosas para la empresa:

1. **Factores económicos**: Empezaremos abordando el estudio de la economía local, haciendo hincapié en la situación de pandemia que estamos viviendo, en la que las previsiones hacen esperar que la economía de Sevilla crezca cerca del 5% este 2021 y que en 2023 alcancemos el nivel de actividad económica que teníamos en 2019, antes del COVID. El PIB por habitante con el que contaba Sevilla en 2019 (imagen 7) estaba por encima de los 19.500€/persona, dato que presumiblemente, habrá menguado.

Figura 7: PIB per cápita en la provincia de Sevilla (2011-2019).



Fuente: INE // Elaboración propia.

Otro dato relevante para nuestro estudio es la tasa de desempleo de la provincia, en la que, al cierre de 2019, cifró a los desempleados en un 22´44%. Un dato desamparador, pero hemos de decir que muy lejanos de las cifras escalofriantes de la crisis sufrida en 2008. No deja de ser un dato preocupante. Muchas empresas tuvieron que mandar al ERTE a muchos trabajadores con la pandemia, y éstos dejaron de percibir su salario íntegro. Aunque no fuera un consuelo, al final del año 2020 obtuvimos un IPC general de -0.3% (imagen 8), por lo que recuperamos un poco del poder adquisitivo, aunque muy lejos de la equiparación de las prestaciones remitidas por el SEPE.

Desde el Fondo Monetario Internacional (FMI), la presidenta, la economista francesa Christine Lagarde, sigue insistiendo en que Europa seguirá llevando a cabo una política expansiva, con el propósito de reactivar la economía. Incluso está llevando una política fiscal basada en la recaudación de impuestos a las grandes fortunas para intentar paliar los efectos devastadores en el ciudadano medio.

Figura 8: Variación porcentual del IPC general anual (2019-2020).

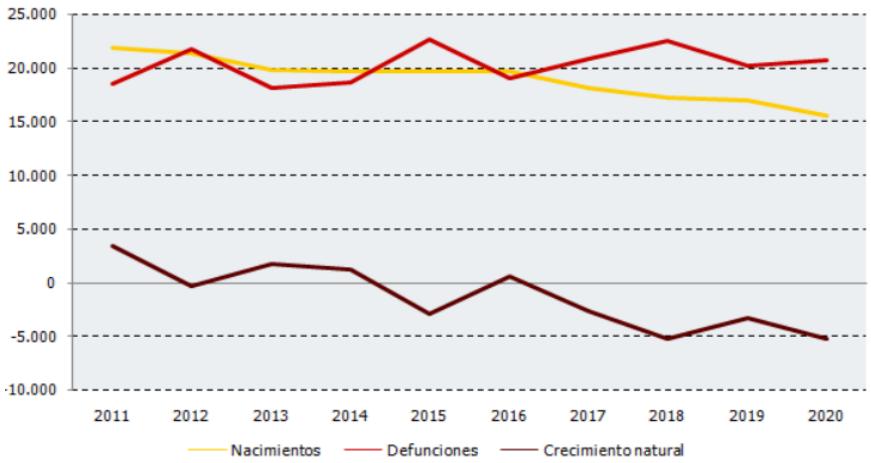
Andalucía: IPC General anual	2020	2019
IPC General [+]	-0,3%	0,5%
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	0,7%	1,4%
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	0,4%	0,1%
Vestido y calzado [+]	0,9%	0,9%
Vivienda [+]	1,8%	-6,3%
Menaje [+]	0,1%	0,4%
Medicina [+]	0,3%	0,8%
Transporte [+]	-4,1%	3,5%
Comunicaciones [+]	-4,1%	0,7%
Ocio y Cultura [+]	-1,4%	-0,2%
Enseñanza [+]	0,7%	1,1%
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	0,5%	1,7%
Otros bienes y servicios [+]	0,9%	1,4%

Fuente: Expansión (2021)

2. **Factores políticos**: Vivimos una situación convulsa en todo el mundo, pero en nuestro país la pandemia se ha utilizado como arma arrojadiza y los partidos están de campaña las 24 horas del día. La autoridad del gobierno zozobra, mientras existen cambios constantes dentro del ejecutivo (ejemplo: Salvador Illa candidato por PSOE en Catalunya, o Pablo Iglesias por Podemos en Madrid), los medios de comunicación lastran los esfuerzos del mismo con desinformación y dando cobertura a desalmados periodistas que usan su periódico para lanzar bulos y falacias. Es por ello por lo que estamos bajando puestos en la calidad de prensa (Reporteros Sin Fronteras, 2020). Desde la Unión Europea nos avisan de que tenemos que remar todos en la misma dirección para salir de esta situación lo antes posible.

3. **Factores sociales**: Como hemos indicado anteriormente en la pirámide poblacional, nuestra sociedad se encuentra envejecida, y la pirámide es cada vez más estrecha por el inferior y más ancha por la parte superior. La tendencia es clara, y como vemos en la imagen 9, las defunciones superan con creces a los nacimientos, provocando con ello un crecimiento demográfico natural negativo.

Figura 9: Evolución de nacimientos, defunciones y crecimiento natural en el primer semestre de cada año (2011-2020).



Fuente: Instituto de estadistica y cartografía de la Junta de Andalucia.

Otro apartado interesante en el que profundizar es en los cambios en el estilo de vida y en los patrones de consumo. No es menos cierto que la tendencia actual sobre alimentación ecológica y sostenible es una tendencia generalizada entre todos los escalafones sociales. Sin embargo, los estudios realizados arrojan que las personas que

cuentan con un nivel socioeconómico mayor consumen productos más saludables, además de no casar con otros hábitos poco saludables, como el sedentarismo o el tabaquismo.

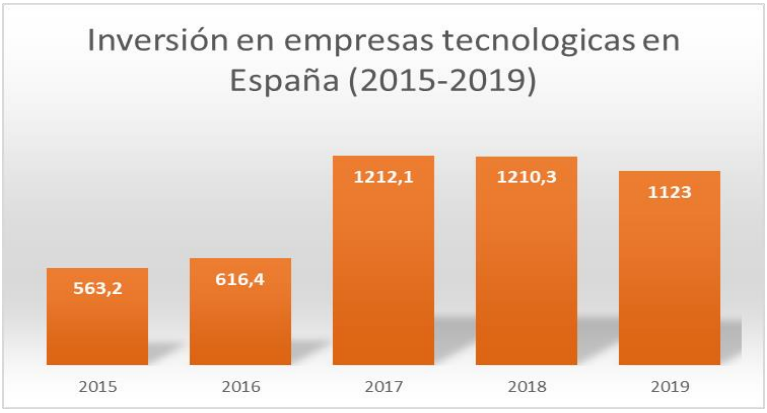
4. **Factores tecnológicos**: En la actualidad, estamos viviendo una auténtica revolución tecnológica, en la que los avances en tecnología se producen cada vez con menor distanciamiento en el tiempo. Sin embargo, la crisis del COVID-19 ha afectado a la inversión en tecnologías, que se encontraba creciendo un 5´2% en 2018.

Figura 10: Inversiones cíclicas en investigación y desarrollo (2001-2020).

Fuente: Organización Mundial de la Propiedad Intelectual

En España, la inversión ha ido decreciendo desde 2017 hasta la actualidad reciente, aunque presumiblemente podamos entrever que los datos de 2020 no serán mejores a los que se recogen en la figura 11.

Figura 11: Inversión en las empresas tecnológicas en España (2015-2019).



Fuente: Elaboración propia // El País

5. **Factores medioambientales**: España cerró el 2020 con una caída de las emisiones del efecto invernadero superior al 15% debido a la paralización producida por la pandemia. Ha tenido que suceder un cese de la actividad económica para superar con creces los datos anteriores, en los que en 11 años hemos sido capaces de reducir sólo un 5´7% las emisiones totales.

Figura 12: Emisiones de gases de efecto invernadero (serie 2008-2019).

Emisiones de gases de efecto invernadero - serie 2008-2019

	Valor	Variación
Total	323.220,9	-5,7
Dióxido de carbono	259.988,3	-6,7
Metano	39.811,4	0,2
Óxido nitroso	17.385,0	-3,0
Otros GEI	6.036,2	-6,6

Valor: miles de toneladas de CO2 equivalente. Variación: porcentaje sobre el año anterior

Fuente: INE

6. **Factores legales**: Ley de protección de datos. En 2018 se instituye el Reglamento General de Protección de Datos (en adelante GDPR) ley aprobada en abril 2016 y puesta en vigor en mayo 2018 (Intersoft Consulting, 2020). Esta ley sustituye a la anterior Ley Orgánica de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (en adelante LOPD) (BOE, 2018) y que absorbe a la lista Robinson, que regulaba la exclusión publicitaria

3.3.2. El microentorno

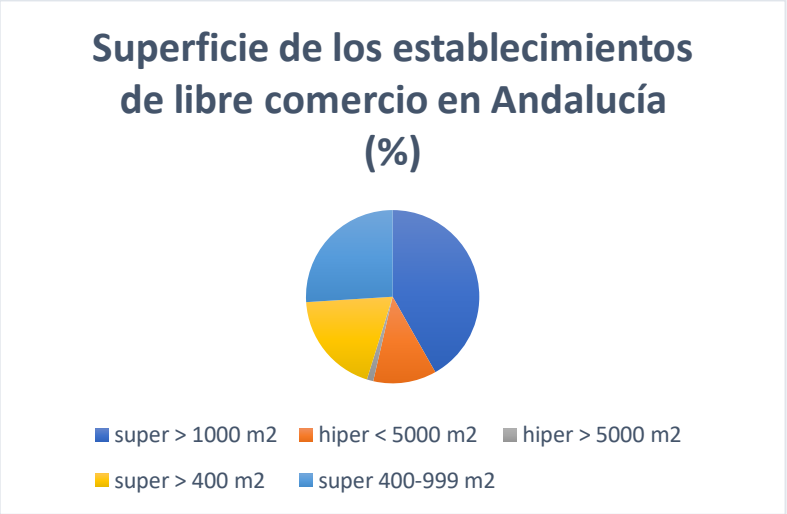
En este apartado estudiaremos los distintos agentes próximos a la empresa (Supermercados MAS) que pueden influir de manera importante en la consecución de los objetivos y en su actividad:

1. **El mercado**: En este apartado se hará un repaso de cuál es el mercado (consumidores potenciales y actuales) en el que la empresa desarrolla su actividad.

El consumidor: El consumidor medio de supermercados busca siempre la eficiencia y la eficacia en la compra, es decir, que quiere comprar todo lo que necesite y hacerlo de una manera económica. La cercanía y la conveniencia son los drivers de compra más señalados a lo largo de esta transformación dentro de los hábitos de compra de los consumidores, que han pasado de las grandes superficies (visiblemente observable en la figura 12), o de comprar pequeñas cantidades casi a diario, a hacer una compra completa y perfectamente estructurada (previamente escrita incluso) para el ahorro de su tiempo.
Para poder tener una idea cual es el consumidor medio de la compañía lo dividiremos en dos partes:

- Los jóvenes que viven en la zona céntrica de Sevilla: en la actualidad, los horarios laborales imposibilitan en gran parte la compatibilidad de ir a comprar con tranquilidad y organización, por lo que le brindamos la oportunidad de realizar un pedido online, desde la comodidad de su casa (o desde cualquier parte) ofreciéndoles una experiencia de compra superior, con una visualización de una tienda tipo, en la que introduciendo el código postal, se le actualizará la gama de productos de la que dispone la tienda y la cantidad en stock a tiempo real (y la entrada de productos proveniente de la central logística, que en caso del supermercado MAS Feria (PG249) es a diario alrededor de las 15:00h), con el propósito de que sepan en todo momento los productos de los que puede disponer. La experiencia de compra, la comodidad y la garantía de recibir el pedido en fecha y hora acordada será la piedra angular de nuestro proyecto para este segmento.
- Los mayores: debido a la pandemia, muchas personas mayores han visto reducidas sus salidas, y mucho menos a un supermercado, por miedo al contagio. Es por ello por lo que, con el siguiente proyecto, intentaríamos reducir la afluencia en la tienda para poder atender a los mayores de una manera más personalizada, ofreciéndoles la posibilidad de que los trabajadores del supermercado actuasen de personal shoppers y le recomendaran y le ofrecieran los productos necesarios. La facilidad, la complicidad, la seguridad y la cercanía serán los drivers que utilizaremos para que los mayores lleguen a una reiteración de compra prolongada durante muchos años.

Figura 13: Superficie de los establecimientos de libre comercio en Andalucía (2018).

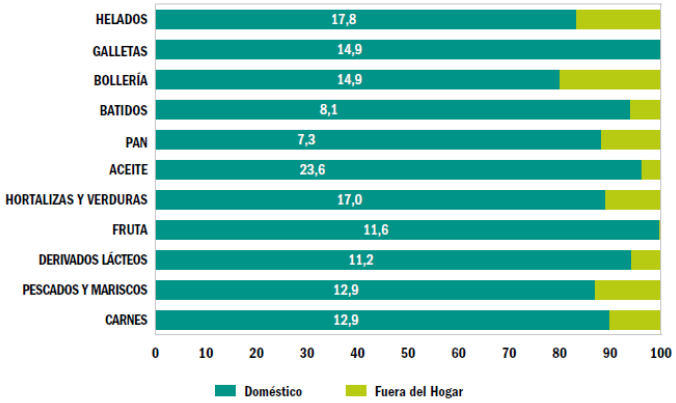


Fuente: MERCASA (2018) // Elaboración propia

Son personas (turistas, personas mayores, amas de casa, etc.) que cuentan con una escasa franja para la dedicación de las compras, por lo que aprovechan periodos de tiempo determinados para hacerla de manera completa. En los tiempos que corren, se ha añadido un nuevo drive de compra, y este es la seguridad. Un certificado de establecimiento seguro, el cuidado de los trabajadores en la manipulación de cada producto, etc. hace que el cliente se sienta más confiado. Un apartado importante de la fidelización pasa por la higiene, pero siguen siendo igual de importantes la calidad, la cercanía y el servicio personalizado ofrecido.

El mercado: La empresa Supermercados MAS centra sus esfuerzos en atender las necesidades de compra de los ciudadanos andaluces y parte de los extremeños, teniendo presencia sustancial en ambas comunidades autónomas. La intención de la compañía no es la de expandirse de momento a otros lugares del territorio español, si no establecer una fuerza lo suficientemente significativa en los territorios en los que está asentados.
En cuanto a la estructura de consumo, podemos decir que los productos más reiterativos en las cestas de los consumidores siguen siendo los menos saludables. Sin embargo, como hemos explicado anteriormente, la sociedad está haciendo un esfuerzo para reactivar el consumo de productos saludables. Lo que si es cierto es que la pandemia ha cambiado la concepción de consumo alimentario

Figura 14: Participación del consumo alimentario en la estructura sectorial



Fuente: MERCASA (2018)

que teníamos hasta ahora: aumentó el consumo de frutas, verduras y legumbres, las carnes procesadas bajaron su incidencia en nuestra cesta, al igual que las bebidas alcohólicas, azucaradas o chocolate.

Tamaño del mercado: Realizaremos el modelo del TAM[2]-SAM[3]-SOM[4] para aproximar nuestro proyecto a una realidad más o menos cierta basada en los datos estadísticos obtenidos sobre la población

TAM:

1. En España, según los últimos datos, existen más de 24.300 establecimientos reconocidos como supermercados (Expansión, 2020).
2. La necesidad de compra, por el canal que sea, es inherente al ser humano, porque necesitamos cubrir ciertas necesidades básicas, como la alimentación, por lo tanto, cualquier ciudadano entra dentro de este apartado.

SAM:

1. Para la adaptación a las nuevas realidades que se están viviendo desde la aparición del COVID-19, todos los supermercados han incrementado o potenciado el uso de la realización de pedidos online, tanto que en 2020 cerró con un crecimiento superior al 55% (Puro Marketing, 2020).
2. Como podemos ver en la figura número 14, son muchos los hogares andaluces en los que se han comprado productos a través de internet durante el periodo de confinamiento, ya sea limpieza, cosmética o alimentos.

Cuadro 2: Encuesta sobre equipamiento y uso de las TIC en hogares (2020).

	Alimentos o bebidas de tiendas o de supermercados	Cosméticos, productos de belleza o bienestar	Productos de limpieza o de higiene personal
Andalucía			
Total de personas (16 a 74 años)	10,8	11,4	6,4
Usuarios de Internet en los últimos 12 meses	11,6	12,3	6,9
Personas que han comprado a través de Internet en los últimos 12 meses	18,6	19,7	11,0

Fuente: INE.

SOM: Sabemos que en 2020 y sólo en la ciudad de Sevilla, la compañía (Grupo MAS) cuenta con una cuota de mercado de 17´3% (ABC, 2020), por lo que nuestro servicio podría alcanzar a 119.147 habitantes (INE, 2018).

2. **La competencia**: La competencia dentro del ámbito de los supermercados es muy difícil de asegurar, y hay muchos criterios de los que son casi inaccesibles, como la certeza dentro de la cuota de mercado de cada compañía, debido a la gran cantidad de "infidelidad" que existe dentro del sector de la alimentación.

Estructura: Centrando nuestros esfuerzos en analizar la ciudad de Sevilla, podemos atender a 3 criterios clave para la identificación de los competidores: El primero será la cuota de mercado, si bien es complicado de saber, podremos hacer una aproximación con el volumen de ventas que se produce en la ciudad. El segundo criterio es la localización, centrada sobre todo en el casco antiguo de la ciudad. Y, por último, la comparativa en precios/calidad, para comprobar que atendemos al mismo segmento de clientes.

Competidores principales: A raíz de los criterios seleccionados y del estudio realizado, encontramos como clientes principales a cuatro empresas: Mercadona, Día, Coviran y Carrefour. Estudiaremos las 5 empresas (los cuatro competidores y la nuestra) para elaborar una comparativa entre todas, y buscar elementos semejantes y diferencias (véase tabla 3).

[2] TAM (Total Addressable Market)
[3] SAM (Served Avaiblable Market)
[4] SOM (Serviceable Obtainable Market)

Cuadro 3: Comparativa de los principales competidores de Grupo MAS en Sevilla.

	MAS	MERCADONA	DIA	COVIRAN	CARREFOUR
Identidad visual corporativa					
Estrategia producto	- Variedad de productos - Precios asequibles (Sobreprecio) - Estacionalidad	- Variedad de productos - Precios asequibles (Sobreprecio) - Estacionalidad	- Variedad de productos - Precios asequibles (Ahorro) - Estacionalidad	- Variedad de productos - Precios asequibles (Ahorro) - Estacionalidad	- Variedad de productos - Precios asequibles (Sobreprecio) - Estacionalidad
Estrategia precio	- Estrategia geográfica - Precios psicológicos - Precios en relación competencia	- Estrategia geográfica - Precios psicológicos - Precios en relación competencia	- Precios psicológicos - Precios de coste incrementado - Precios en relación competencia	- Precios psicológicos - Precios de coste incrementado - Precios en relación competencia	- Estrategia geográfica - Precios psicológicos - Precios en relación competencia
Estrategia distribución	- Distribución intensiva	- Distribución intensiva	- Distribución intensiva	- Distribución intensiva	- Distribución intensiva
Detección de objetivos	- Expansión a un ritmo de 10 locales al año - Nuevo centro logístico (Guillena)	- Acelerar su estrategia online - Inversión logística en Sevilla (2020-2025)	- Reestructuración de la compañía - Recuperación de posición con respecto a años anteriores en Sevilla	- Centrar sus esfuerzos en lugares donde aún tienen recorridos - Mantener cifras en lugares asentados	- Adquisición de Supersol, con el objetivo de establecer relaciones de cercanía con el cliente
Puntos débiles y fuertes	- Gran cuota de mercado en la ciudad - Muy satisfechos con la calidad de sus productos frescos - No aparece entre los supermercados mejor valorados por la OCU	- Líder en cuota de mercado - Expansión e inversión (tanto logística como digital) - Sigue siendo penalizado en productos frescos	- 3er puesto en la ciudad, aunque ha perdido puntos respecto al año anterior - Inestabilidad en la gerencia - Cierre de muchos establecimientos	- Intenciones de expansión y asentamiento - Poca cuota de mercado aún en la ciudad	- Busca la estrategia de la cercanía para abrir otra vía de acceso a la obtención de beneficios. - Lejos de los porcentajes de sus aventajados en cuestión de cuota de mercado

Fuente: [25] – [32] // Elaboración propia.

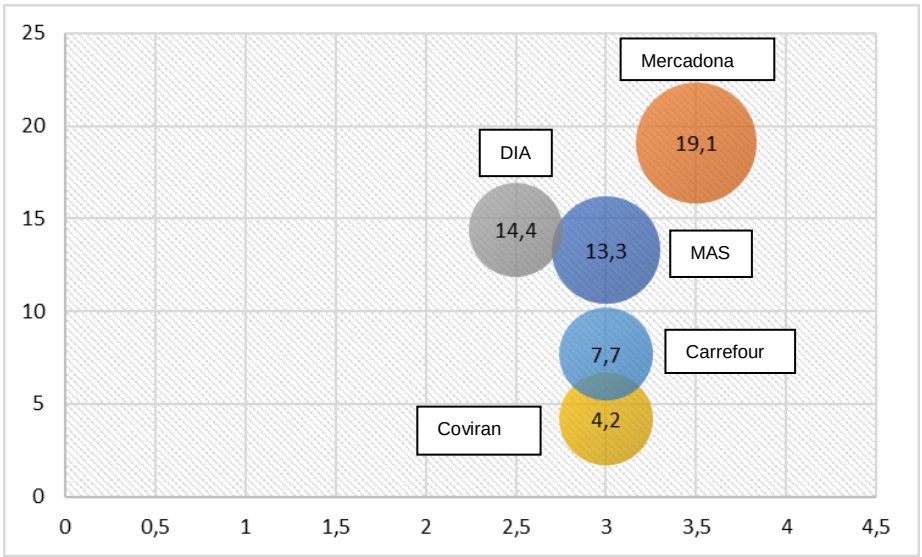
Cuadro 4: Comparativa entre supermercados MAS y sus competidores entre canales y estrategia digital empleada.

	Canales	Estrategia marketing digital
MAS	- Canales offline: Carteles, marquesinas y folletos - Canales Online: SEM, SEO, Publicidad Display/rich media, SMM, SMO	- Marketing de contenidos - Contenido educativo - Posición orgánica en buscadores - Publicidad display
MERCADONA	- Canales offline: boca a boca - Canales online: SEM, SEO, Publicidad Display/rich media, SMM, SMO	- Marketing de contenidos - Contenidos educativos - Posicionamiento orgánico - Publicidad display - Keywords
COVIRAN	- Canales offline: catálogos - Canales online: Altabox, SEM, SEO, Publicidad Display/rich media, SMM, SMO	- Principal: Diferenciación mediante la utilización de Altabox para aumentar la experiencia de compra del cliente
DIA	- Canales offline: folletos - Canales Online: SEM, SEO, Publicidad Display/rich media, SMM, SMO	- Principal: utilización de Service Cloud Voice para mejorar la atención al cliente
CARREFOUR	- Canales offline: boca a boca - Canales Online: SEM, SEO, Publicidad Display/rich media, SMM, SMO	- Marketing de contenidos - Contenidos educativos - Posicionamiento orgánico - Publicidad display - Keywords

Fuente: [33] – [34] // Elaboración propia.

- **Mapa de posicionamiento**

Figura 15: Mapa de posicionamiento entre Supermercados MAS y sus competidores (Atributos: Cuota de mercado en porcentajes / Percepción de los precios en relación 0-5).



Fuente: OCU, ABC // Elaboración propia.

Conclusiones e ideas principales: La empresa Supermercados MAS se encuentra en segunda posición en cuanto a cuota de mercado en la ciudad de Sevilla, por detrás de Mercadona. Su principal fuerza competitiva ha sido el buen abastecimiento desde su central logística, llegando a no tener ninguna rotura de stock durante la pandemia. Muchos de los clientes que ha perdido Mercadona han sido absorbidos por otras cadenas de supermercados, incluida la referente a nuestro estudio, pero hay algo si hay algo que diferencia a Mercadona con las demás, y de la que tendrían que aprender, es que han visto en el supermercado online un negocio actual y futuro, y están dispuestos a cercar su cuota de mercado a través de una gestión de los pedidos online eficaz y eficiente.

3.3.3. Contexto digital

En este apartado estudiaremos de forma superficial qué es el Inbound marketing y que camino está tomando en la actualidad, cuáles son los canales digitales más utilizados y cuáles son las tendencias que imperan en el sector y marcarán el devenir del marketing en los próximos años. A continuación de este primer bloque, también estudiaremos el contexto digital del sector, el uso principalmente de las estrategias de Inbound marketing y cuál es su tendencia, con el fin de poder ver los dos puntos en contra posición.

1. El contexto digital actual

El Inbound marketing: El Inbound marketing es una estrategia que, mediante contenido de valor para el cliente en todas las etapas de la compra, busca atraerlo hacia nuestra empresa. Esta estrategia de marketing se sustenta en cuatro pilares fundamentales:

a. Enfoque: El Inbound marketing se centra en el cliente. Le ofrece al cliente contenido de valor en cada etapa del recorrido del consumidor con contenidos y mensajes que consigan empatizar con él.
b. Elección de canales: Su estrategia de comunicación se centra en los medios sociales (anuncios web, redes sociales, blogs…). Es interesante señalar que depende de la plataforma y de la interacción del usuario con ella, el contenido de valor irá en un formato u otro, lo que se transforma en un valor añadido debido a la capacidad de adaptación al consumidor.
c. Interacción con el cliente: El Inbound marketing pone mucho énfasis en la escucha activa al usuario. Recaba información y puede aprender de ella para un futuro.
d. Medir los resultados: Con esta estrategia se pueden hacer mediciones muy interesantes gracias a las investigaciones previas y a la recopilación de datos de la que hemos hablado en la interacción con el cliente. Estos datos nos pueden ayudar, por ejemplo, a corregir una estrategia de comunicación.

Canales más utilizados y tendencias: Como hemos comentado, los canales más utilizados por el Inbound marketing son las redes, los blogs, los anuncios web, etc. Sin embargo, vamos a centrar nuestro estudio en dos fenómenos, que no son novedad, pero que se encuentran en la cresta de la ola en cuanto a actualidad se refiere

a. E- Commerce: comenzamos hablando de la penetración por edad de las compras online, vemos como fluctúa entre un 72% y un 77% en personas entre 25 y 70 años. Como podemos observar es una cifra muy importante, y se debe a que las compras digitales proporcionan al cliente comodidad y conveniencia, sin olvidar la comparativa de precios que existen en la red. Estos 3 siguen siendo los drivers más importantes de compra, y el dispositivo que lleva a cabo estas compras sigue siendo el ordenador, aunque cada año baja sus pretensiones en relación con el smartphone, que cada año sigue subiendo.
   También nos arroja un dato esperanzador para el sector de la alimentación, que es que se encuentra en el tercer lugar en cuanto a categoría de producto compradas (62%), pero el estado de alarma ha hecho que suba dos puestos con respecto a 2019.

b. Comercio en redes sociales: En redes sociales, las empresas españolas buscaron en 2020 conseguir un mayor tráfico a sus E-Commerce a través de ellas. La inversión en el Social Commerce no para de crecer, aunque aún las empresas españolas lo suelen utilizar para generar tráfico más que para vender en ellas.

Tendencias: Para este año 2021, las empresas tienen por delante muchos retos para conseguir la atracción de clientes. El camino que van a tomar las empresas para conseguir este objetivo podemos dividirlo en 16 apartados:

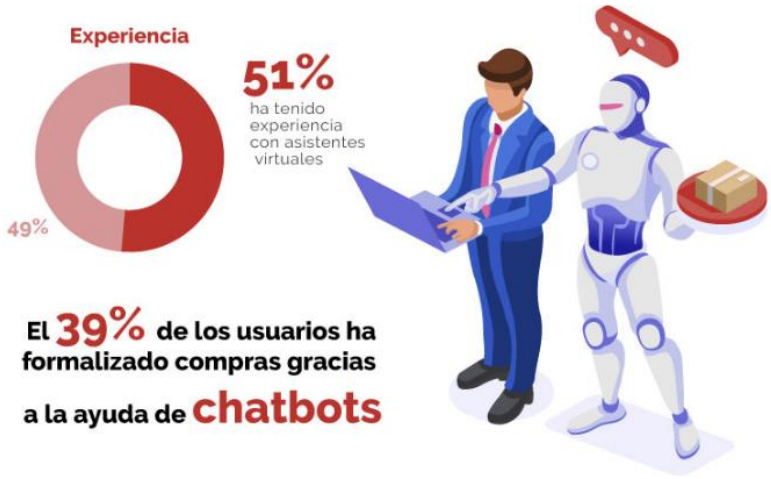
1) **Inteligencia artificial** (IA): Por medio de la IA podemos obtener información abundante sobre el usuario, hasta el punto de ofrecerle contenidos tan personalizados que su índice de conversión y engagement sería bastante alto.
2) **Contenido interactivo**: Este 2021 pretende ser una de las tendencias revolucionarias. Para la empresa surge una nueva posibilidad de encontrar una fuente de datos interesantes sobre el Buyer Persona, segmentación de clientes, aumento del engagement, etc.
3) **Personificación del contenido**: Va de la mano de la inteligencia artificial.
4) **Influencer Marketing**.
5) **Posicionamiento mediante búsquedas por voz**: Las empresas están viendo que cada vez, más usuarios utilizan las búsquedas por voz en su día a día. Lejos de ser una moda, con la penetración cada vez más alta de los asistentes virtuales, esta tendencia está destinada a ser clave en este año 2021.
6) **Chatbots**: Cada vez más próximos a nosotros, los chatbots proporcionan un servicio rápido y certero a las cuestiones de los usuarios. Muchos de los usuarios (Figura 20) que han tenido experiencias con chatbots (del 51% de los encuestados, el 39% han terminado satisfechos con su interacción, según el estudio de IAB Spain).
7) **Aplicaciones de mensajería**: Son muy útiles para que el usuario se comunique con la empresa de manera rápida y directa.
8) **Marketing automatizado**: Muy útil sobre todo para el conocimiento de Kpi´s a tiempo real y la toma de decisiones.
9) **Marketing conversacional**: Va de la mano con la inteligencia artificial. A través de la misma y del auto aprendizaje, el cliente mantendrá una conversación cada vez más sencilla y concisa con la IA.
10) **Nuevas formas de mapear el Customer Jorney**: Con la ayuda de las pruebas de usabilidad, el análisis de las trayectorias y demás prácticas, la empresa puede seguir de manera más efectiva el recorrido del usuario para brindar una mejor experiencia en las diferentes etapas.
11) **Relaciones públicas**.
12) **Procesamiento del lenguaje natural**.
13) **Transparencia en la correlación de datos y privacidad digital**.
14) **Calificación de ventas y usuario**: La valoración por parte de un usuario anterior a una compra que estás dispuesto a cometer se vuelve cada día más un promotor de la decisión de compra.
15) **Featured Snippet Optimitation**: Es un paso más allá del posicionamiento del SEO y del Inbound Marketing, con lo que la empresa busca conseguir un "posicionamiento cero". La posición cero es un fragmento en la parte superior de los resultados de búsqueda. Este pequeño fragmento busca dar respuesta a las preguntas del usuario (SEOCOM, s.f.)
16) **Movile Marketing**.

2. Mi sector:

Tendencias: El estudio de IAB con Elogia sobre el E-Commerce en 2020 nos arroja datos muy positivos para la compañía: Si somos capaces de adaptar la aplicación tanto a dispositivos móviles, ordenadores y televisores Smart TV, se conseguirá abarcar un abanico de potenciales compradores que percibirán un plus en su experiencia al ver que está adaptado a cualquier dispositivo, debido a que en el grueso de nuestro público objetivo existe una penetración que oscila entre el 72 y el 77%, y todos no lo harán desde el mismo dispositivo. Como hemos comentado antes, los drivers de compra siguen siendo la comodidad, la facilidad y el precio.
La gestión de los pedidos online está siendo una de las fuerzas de venta de los supermercados, pero solo Mercadona está intentando crear un servicio exclusivo y mejorar su sistema, por lo que podría recuperar parte de la cuota de mercado que había perdido durante el confinamiento. El

futuro de los chatbots en las webs de los supermercados parece lejano, pero los clientes suelen terminar contentos y satisfechos de las gestiones realizadas con los mismos, como vemos en la siguiente figura:

Figura 16: Experiencia de los clientes con chatbots.



Fuente: IAB Spain (2020).

Comparativa del sector:

Cuadro 5. Análisis del contexto tecnológico del sector.

	Publicidad Online	**Newsletter**	**Marketing de contenidos // Blogs**	**Redes Sociales**	**Chatbots**
Mercadona	✓	-	✓	✓	-
MAS	✓	-	✓	✓	-
DÍA	✓	-	✓	✓	-
Carrefour	✓	-	✓	✓	-
Coviran	-	-	✓	✓	-

Fuente: Páginas web/redes sociales de las compañías // Elaboración propia.

1. **Publicidad online**: La publicidad online, como nos ha indicado el estudio realizado por IAB Spain sobre el E-commerce (2020), es uno de los principales productores de tráfico a la web (aunque no garantiza la conversión). Es por ello por lo que gran parte de las empresas estudiadas lo utilizan en sus estrategias de marketing.
2. **Newsletter**: Ninguna de las empresas utilizan este sistema para mantener informado a sus clientes, si bien es cierto que la empresa Supermercados MAS manda notificaciones a los usuarios desde la aplicación móvil.
3. **Marketing de contenidos**: Todas las empresas utilizan marketing de contenidos a través de uno o varios canales. Supermercados MAS, Mercadona y Carrefour utilizan tanto los blogs como las redes sociales para lanzar estos mensajes de alta calidad para el usuario. Sin embargo, DÍA utiliza solo el blog, al contrario que Coviran, que utiliza las redes sociales.
4. **Redes sociales**: La presencia en redes sociales en 2021 es esencial, y es por ello por lo que todas ellas cuentan con esta herramienta para su estrategia de marketing, aunque no todas la utilizan de la misma manera.
5. **Chatbots**: El uso de chatbots no es aún muy habitual cuando se trata de realizar estrategias de marketing en los supermercados. Si bien es cierto que es una de las principales tendencias para el 2021 en el mundo digital, pero todo parece indicar que no aparecerá en este sector aún.

3.4. Análisis interno

3.4.1. Misión, visión y valores

Para el estudio de este apartado, nos nutriremos de la información proporcionada por la empresa:

1. **Misión**: Ayudar a los consumidores a realizar compras inteligentes y a redescubrir todos los días el placer de comprar.
2. **Visión**: Ser reconocido a medio plazo por:

    a. El lugar de compra preferido por los consumidores y referente de naturalidad, calidad y pasión por los clientes.
    b. Un lugar donde trabajar en el que las personas se sientan orgullosas e implicadas y den lo mejor de sí mismas.
    c. Una empresa que establece relaciones duraderas y transparentes con los socios y comprometida con la sociedad y con el entorno.

3. **Valores**: Compromiso.

3.4.2. Estrategia corporativa, competitiva y funcional

La distinción en los distintos niveles de la empresa de las diferentes estrategias llevadas a cabo en una información que no puede indicar cuales son las vías de actuación que la empresa va a seguir en los años posteriores con el fin de seguir generando beneficios:

1. **Estrategia corporativa**: La empresa realizó una alianza estrategia con el Grupo IFA, dotándolo de productos de calidad con el fin de entrar de manera sostenible en el mundo de las marcas de distribuidor.
2. **Estrategia competitiva**: La compañía en su conjunto (con Supermercados MAS en concreto) busca la diferenciación con relación a los competidores, por ello su perseverancia en contar con un servicio muy personalizado y una gran selección de productos frescos con los que el cliente pueda realizar una compra completa dentro del establecimiento.
3. **Estrategia funcional**: El objetivo actual se centra en la realización de mejoras en las distintas unidades de negocios para poder ofrecerle al cliente un establecimiento moderno, adaptado y fácil de recorrer.

3.4.3. Propuesta de valor

La propuesta de valor de la compañía es trasladarles a los clientes que el precio no está reñido con la calidad ni con la personalización del servicio. Una cercanía de amistad, con una involucración de todo el personal, en la ayuda al cliente para que realice la compra con la mayor comodidad y facilidad posible.

4.2.4. Análisis del marketing mix

El marketing mix es el análisis que se realiza para lanzar un nuevo bien o servicio al mercado. Ayuda a definir tus posibilidades en cuanto a las cuatro variables principales: Producto, distribución, precio y promoción. El objetivo es encontrar el equilibrio perfecto entre estas cuatro variables para que encaje con el público objetivo al que se dirige

1. **Producto**: La empresa ofrece una gran variedad de productos de primeras marcas y de marcas blancas, además de una selección de productos frescos, que son el orgullo de la compañía. En este caso concreto, el supermercado en cuestión tiene un surtido adaptado al tamaño de la tienda, que no es excesivamente grande, y por ello solo puede contar con los productos más demandados.

2. **Precio**: El precio es establecido en función de la zona en la que se encuentre (no en todos los productos, pero si en algunos), en función de la competencia y del mercado. En el caso particular de la unidad de negocio estudiada (Supermercados MAS, calle Feria), la zona es muy emblemática, pero los precios se mantienen con un sobreprecio mínimo. La empresa se puede permitir subir un poco el precio debido a la renta más alta que existe en la zona y al precio del suelo.

3. **Distribución**: La empresa cuenta con un servicio logístico, que distribuye desde el pueblo de Dos Hermanas a toda Andalucía. El servicio de transporte es subcontratado a una empresa especializada, y, aunque cada tienda cuenta con unos servicios propios, en nuestro caso la unidad de negocio realiza pedidos a diario y con garantía de entrega en menos de un día. El crecimiento de la empresa ha obligado a llevar a cabo un cambio de residencia para la central logística, ya que cuenta con 2 naves distintas por falta de espacio. La intención de la compañía es abrir la nueva central logística en un par de años máximo, para así poder unificar toda la distribución.

4. **Promoción**: La promoción se realiza a través de muchos medios, tanto online (publicidad display, promoción en redes, posicionamiento en buscadores…) tanto offline (folletos, marquesinas, carteles publicitarios…). La empresa busca con ello agotar todas las vías posibles de promoción. La empresa lleva a cabo estrategias para los dos canales.

4. DAFO: Situación digital de la empresa

El análisis DAFO de la situación digital de la empresa nos puede dar una idea general de cómo se encuentra tanto el sector de receptivo o de hostil (Amenazas/Oportunidades) y como se encuentra la empresa de preparada para afrontar los cambios (Debilidades/Fortalezas). En este caso el estudio se centrará en la situación digital de la compañía:

Figura 17: Análisis DAFO de la compañía.

Fuente: Elaboración propia.

1. **Debilidades**: La empresa tiene una herramienta de pedidos online en la que ofrece la gama de productos completa, sin tener en cuenta que todas las tiendas no tienen la misma cantidad de productos en surtido (este apartado se encuentra dentro de las amenazas). Es por ello por lo que otra de las debilidades de la compañía sería la inversión en E-Commerce, que para la capacidad de generar pedidos de la tienda sería insuficiente.
   Como hemos comentado durante gran parte de lo que llevamos de estudio, el posicionamiento en buscadores y las búsquedas por voz se están convirtiendo en parte importante del trabajo realizado por los trabajadores del gremio de marketing, sin embargo, la empresa no consigue posicionarse como una búsqueda cercana en cuanto a aproximación geográfica.
2. **Amenazas:** Mercadona amenaza al sector debido a su intención de mejorar el entorno digital de la compañía y de sus servicios de E-Commerce. Este motivo puede ser más que suficiente para que los clientes para volver a comprar en la compañía, ya que mejora considerablemente la experiencia del cliente. Mercadona cuenta con unos establecimientos

homogéneos en cuanto a surtido de productos, cuestión para tener en cuenta para la empresa del estudio, la cual no cuenta con esta característica.

3. **Fortalezas:** La empresa cuenta con características muy importantes en este 2021 para la atracción de clientes (realiza Inbound Marketing) y para la generación de tráfico y posterior conversión (Publicidad display). Es un punto a su favor la estrategia de la empresa de supermercado de cercanía, la buena valoración que tienen sus clientes sobre sus productos y el servicio y su evolución en cuanto a cuota de mercado en la ciudad, todo ello un caldo de cultivo propicio para dar un golpe en la mesa y revolucionar el sector.
4. **Oportunidades:** La empresa ha encontrado un escenario perfecto en la pandemia para sus intereses: debido al COVID-19, las compras online han aumentado mucho, y el E-Commerce para los supermercados ha pasado a ser una parte importante de la facturación de la compañía. En este sentido, y como hemos dicho en el apartado "Fortaleza", es el momento idóneo para revolucionar el sector y ofrecerle al cliente una nueva herramienta que le permita elevar su experiencia de compra con el fin de atraer nuevos clientes y fidelizarlos, con lo que obtendríamos mayores beneficios y mayor cuota de mercado.

5. Los objetivos del marketing digital

En este apartado aclararemos cuáles serán los objetivos que nos marcaremos para el marketing digital de la compañía en el próximo año (12 meses) con el propósito de llevar el proyecto hacia un estado de madurez a partir de las especificaciones, decisiones al respecto y medición de estos.

En coherencia con los objetivos marcados en el apartado de "Introducción", la empresa buscará centrarse en ofrecer un servicio personalizado para:

1. Adherir a las personas mayores en un 40% a este nuevo método de compra, ofreciéndoles un servicio personalizado a través de la figura del personal shopper.
2. Aumentar la cantidad de jóvenes que, por su situación laboral, su horario no les permite realizar una compra de manera ordenada y tranquila, que utilizan el sistema de compras online en un 60% ofreciéndoles un sistema revolucionario y que aumente su experiencia de compra.
3. Conectar y conseguir que los clientes que usan otros sistemas de compras online de la competencia utilicen el sistema de compras de la compañía, elevando su participación en un 30% ofreciéndoles la experiencia mejorada.

Las personas mayores son conscientes de la calidad de nuestros productos frescos y es una ventaja para la implantación de este sistema ya que sabe que los productos más delicados llegaran a su casa con la mayor frescura posible.
El primer objetivo será que sepan cuanto antes que pueden disfrutar de este servicio. Serán los trabajadores los que les ofrezcan la posibilidad de utilizar este nuevo sistema, además de la publicidad dentro de nuestro catálogo. Se espera conseguir que el primer mes hayan probado el sistema un 10% de los impactados, y lo mediremos a través del registro de entrada en el sistema, ya que uno de los datos de los que disponemos es el de la edad.
El segundo objetivo será la consecución de la notoriedad, esperando que el servicio prestado haya sido del agrado del cliente, pasando una pequeña encuesta de satisfacción sobre el servicio prestado, la comodidad y la satisfacción general. Buscamos que nos haga publicidad boca a boca, ya que no son tan digitales como para poner reseñas en la web. Según el estudio sobre comercio electrónico de IAB Spain para el año 2020, las recomendaciones por amigos (42%) sigue siendo un driver de compra importante, más incluso que la recomendación por redes sociales (31%).

Los jóvenes aprovechan la última hora, que es cuando salen del trabajo, para realizar la compra mínima indispensable. Son conscientes de que, si pudieran hacer una compra grande de manera directa, desde casa y que fuera entregada en un horario de conveniencia, comprarían sin dudarlo en la tienda tipo que se adapta a sus necesidades. Es por ello por lo que el primer objetivo será el de promover un horario de pedido que se ampliaría hasta las 21:30, hora a la que la tienda cierra sus puertas al público. El segundo objetivo con relación a este segmento será el de

conseguir que promocionen en sistema en redes sociales mediante reseñas o menciones, consiguiendo así ventajas personalizadas.

Los usuarios que son habituales en otros E-Commerce solían ser reacios a realizar la compra de alimentos frescos por internet. Sin embargo, el panorama actual ha dinamitado cualquier problema asociado a la compra digital de alimentos y se está empezando a abrir poco a poco esta nueva oportunidad de negocio adherida a este tipo de clientes. Amazon se encuentra sumergido en este cambio y tiene como piloto ciertas ciudades de España. El estudio sobre comercio electrónico de IAB para el año 2020 ha situado la compra online de alimentación en tercer lugar en categorías reinas dentro del comercio electrónico con un 62%. El objetivo prioritario pasa por intentar atraer a los clientes habituales de otro supermercado ofreciéndole los servicios personalizados y mejorando su experiencia de compra con nuestro sistema. La publicitación del concepto de personal shopper será prioridad en todos los canales posibles. Otro objetivo marcado para este segmento de clientes será marcar una relación duradera, con el fin de afianzar y aumentar nuestra cuota de mercado, ofreciéndole al cliente experiencias únicas imposibles de encontrar en cualquier otro establecimiento online.

6. Público objetivo

Para que el plan de marketing sea rentable, la piedra angular sobre la que debe girar toda la estrategia deben ser los clientes. Una elección del público objetivo se hace necesaria por dos razones principales: la limitación en los recursos, ya que no podemos atender a todo el mercado, y la imposibilidad de satisfacer las necesidades de todos los clientes a la vez.

6.1. Estrategias de segmentación

Para hacer más visual la explicación de este apartado, intentaremos detallar los diferentes criterios mediante una tabla:

Cuadro 6: Segmentación basada en las características del consumidor.

Características consumidor	**Subapartado**	**Diagnóstico**
Variable geográfica		Distrito centro de Sevilla
Variable demográfica	Sexo	Indiferente
	Edad	20-75 años
	Estado Civil	Indiferente
Variable socioeconómica	Nivel de renta	Medio
	Nivel de estudios	Indiferente
Estilo de vida		Ajetreado
		Recluido
		Turista

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 7: Segmentación basada en el comportamiento del consumidor.

Basados comportamientos	**Diagnóstico**
Momento de uso	Situación laboral
	COVID-19
	Estancia vacacional
	Menor autonomía física

Beneficios buscados	Comodidad de uso Imposibilidad de salir Concreción de fecha y hora Ahorro en productos asesorados Despreocupación por la satisfacción de necesidades

Fuente: Elaboración propia.

6.2. Segmento público objetivo

Cuando realizamos un intento de segmentación de mercado en base a las características del consumidor, lo único que sacamos en claro es que se limita al distrito centro de Sevilla (más concretamente en el barrio de la Macarena) y donde reside un grupo de edad bastante amplio al que dirigirse. El único apartado que nos arroja un poco de luz a la hora de esclarecer cual es nuestro público objetivo es la variable de "estilo de vida", en la que, como hemos analizado con anterioridad, detectamos tres tipos de clientes objetivos: el ajetreado, el recluido y el turista. Enlazando este apartado con el criterio de segmentación basado en el comportamiento, observamos estas características:

1. El cliente "ajetreado" tiene un ritmo de vida frenético, su situación no le permite estar en casa mucho tiempo. Su situación laboral no le permite atender las necesidades de compra de manera tranquila y permitiendo la variedad en la compra y el ahorro comprando marcas, prestando toda la atención que necesitaría para ello. Es por ello por lo que la comodidad de uso de un pedido que se tramite de manera online y que pueda estar en tiempo y forma acordado puede ofrecerle un plus a este tipo de clientes.
2. El cliente "recluido" tiene un perfil doble. en primer lugar, los mayores, con hábitos de compra diaria, tanto por el consumo de productos frescos como por el esfuerzo que supone traer compra abundante. Por ello, su margen de variedad es muy restringido. En segundo lugar, los recluidos por causas de COVID, bien por miedo, enfermedad o teletrabajo. Estas personas no tienen más remedio que realizar pedidos online/telefónicos o recurrir a algún familiar que le realice la compra. Este sistema les permitiría a estas personas bien al sistema porque sean digitales, bien al tratamiento personalizado del personal shopper en caso de dificultades en el uso de las tecnologías.
3. El cliente "turista" tiene también un ritmo de vida frenético, pero por motivos distintos al cliente "ajetreado". El "turista" no para en casa, y no conoce el barrio para ubicar las tiendas, ya que se pasa el día fuera visitando lugares emblemáticos y recorriendo la ciudad. Llegan a ultimísima hora a su apartamento, y es consciente de que necesita ciertos bienes para su estancia en la ciudad, pero la ajetreada agenda cultural no le permite realizar la compra, por lo que la adaptación de estos clientes al sistema puede ser una gran oportunidad de mercado sabiendo la cantidad de pisos turísticos que se encuentran en el distrito centro de la ciudad. Los comentarios que los turistas dejan en las diferentes páginas sobre destinos pueden ayudar a la compañía a que los turistas sepan del servicio y lo utilicen de, de manera que la publicidad nos la hagan ellos mismos.

6.3. El Buyer Persona

La creación de nuestro buyer persona recreará a los 3 tipos de clientes de manera ficticia con el propósito de recrear de manera visual cada segmento seleccionado anteriormente. El objetivo de este apartado es la de personificar a los segmentos del público objetivo a la hora de definir las estrategias, pudiendo acercarnos a la ardua tarea de conocerlos mejor en profundidad.

El ajetreado

Figura 18: El cliente ajetreado.

Carmen, la cliente sin tiempo

Carmen es una mujer de 34 años de edad que vive en la ciudad de Sevilla, en el barrio de la Macarena.
Tiene un buen puesto de directora de marketing, el que lleva 3 años, para una importante empresa en el sector de la alimentación. Sin embargo, no para de trabajar desde que se levanta hasta que se acuesta, llevándose el trabajo a casa en muchas ocasiones y estando hasta muy tarde despierta. Es una persona muy exigente, y es por ello que hace todo lo posible para realizar su trabajo mejor que nadie. En sus ratos libres (los pocos que tiene a lo largo de la semana), le gusta pasarlos al aire libre, ya sea almorzando fuera o en un bar de copas con sus amigos y su pareja. En las noches que no puede pegar ojo se relaja leyendo un libro de misterio, lejos de todo ruido que sea digital o que se le parezca.
Sin embargo, para realizar la compra no tiene más remedio que recurrir a la tecnología. Este ritmo de vida no le permite a Carmen poder organizar una compra de manera ordenada y tranquila como le gustaría, y es por ello que recurre a plataformas digitales de otros supermercados que le proporcionan mayor comodidad de uso y una interacción más sencilla y cómoda para ella.

Fuente: Pixabay / Elaboración propia.

El recluido

Figura 19: El cliente recluido.

Teresa, un año recluida

Teresa se encuentra jubilada y vive desde hace 45 años en la calle Feria, en la ciudad de Sevilla. La pandemia ha obligado a Teresa a estar en casa durante muchas horas al día por miedo al contagio y recurre al pedido telefónico a nuestro establecimiento para satisfacer su necesidad de compra. No es una persona muy digital, aunque cuenta con un smartphone en el que ha aprendido a hacer video llamadas con sus nietos y a ver videos de animales y de manualidades, que es su pasión desde hace años y que ha perfeccionado en este último año más que nunca.

Teresa sabe de la calidad humana y de la calidad de género con la que cuenta la tienda, y es por ello que realiza un pedido tipo de manera semanal, en el que introduce todos los frescos, además de productos de sala. La ventaja ofrecida para ella, a parte de la entrega garantizada en fecha y forma acordada, es el pedido repetitivo en productos y periodo de tiempo, además de la posibilidad de gestionar el pedido junto a su personal shopper.

Fuente: Pixabay / Elaboración propia.

El turista

Figura 20: El cliente turista.

Fuente: Pixabay / Elaboración propia.

7. Estrategia del marketing digital

En el siguiente epígrafe llevaremos a cabo la definición de la estrategia de marketing a través de un conjunto de acciones que, determinadas en el tiempo, ayudarán a la empresa a conseguir los objetivos propuestos en el apartado de 4 (Objetivos del marketing digital). Llevaremos a cabo la planificación a través de 3 herramientas: el customer jorney, el funnel de ventas y el modelo POEM, en el que no solo recogerá lo que queremos decirle a nuestro público objetivo, sino que también estableceremos el cómo, el cuándo y en qué canales.

7.1. Concepto de campaña

Para determinar el concepto de campaña haremos uso de un esquema en el que recogeremos el mensaje general que queremos mandar en todas las acciones que más adelante desarrollaremos.

Unique selling proposition (USP)

En primer lugar, recurriremos a la promesa de valor para poder aglutinar en un solo mensaje los beneficios para el usuario, tanto los problemas que se resuelven como las necesidades que se cubren. El objetivo de la propuesta única de venta es el de simplificar la manera con la que nos vamos a comunicar con los públicos, de manera que se posicione en la mente del consumidor con un concepto muy claro. Además, la propuesta única de venta debe estar alineada con el posicionamiento objetivo de la empresa.

En el caso que nos ocupa, y centrando los esfuerzos de posicionamiento en la mente del cliente en que nuestra plataforma de pedidos eleva la experiencia de compra a una nueva dimensión, nuestra propuesta de UPS es la siguiente: **MAS experiencia que nunca. La plataforma de pedidos online más interactiva.**

Concepto creativo

Crearemos una historia con introducción, nudo y desenlace para fomentar la introducción y el mantenimiento del mensaje en la mente del consumidor que nos permita convertir la USP en un mensaje emocional relevante para nuestro público objetivo:

"Convulsos momentos nos han tocado vivir… Desde aquel marzo de 2020 hasta hoy han transcurrido 1 año y pocos meses. Meses de auténtica penumbra, en la que muchas personas han visto la necesidad en los ojos de las familias, y desde su posición han ayudado aportando alimentos a los más necesitados. Personas como Lourdes, una vecina de la calle Feria, que dejaba todos los días comida para que alguien la recogiera en la puerta del supermercado. Lourdes, a sus78 años, se jugaba la vida, exponiéndose al virus solo para que una persona necesitada pudiera comer caliente en tiempos de penuria. No compraba para ella, ya que no podía pasar tanto tiempo expuesta. Sus hijos le tenían prohibida la entrada al supermercado y realizaba los pedidos de manera telefónica, como muchos otros ancianos en la misma situación. Tenía un vago recuerdo de los productos que compraba, de su color, forma y tamaño, que de manera telefónica era difícil de concretar, ya que hacía tiempo que no compraba de manera presencial. Ella se jugaba la vida y desobedecía a sus hijos para poder brindar un plato de comida a los necesitados. Desde supermercados MAS queremos agradecer a Lourdes, y a todos los ancianos que estiraron su pensión para poder ayudar a los más necesitados ofreciéndoles mejoras en el servicio de pedidos y hacerlos más personalizados y adaptado a las necesidades de nuestros mayores. La atención personalizada de un personal shopper, que le acompañará desde el principio hasta el final del pedido, recorriendo juntos esos pasillos de forma virtual. Señalando productos, recomendando alternativas y recordando necesidades, con la intención de mejorar el servicio, además de una ampliación en las franjas horarias para adecuarlas de mejor manera a las necesidades de cada persona. Este es nuestro pequeño homenaje a nuestra vecina y amiga Lourdes, y a todas esas personas con un gran corazón. Es poco, pero facilitar sus vidas nos hace devolverles un poco de lo que nos han dado durante tantos años. Muchas gracias, de corazón".

7.2. La estrategia

Es la hora de ver cuáles van a ser la estrategia que vamos a llevar a cabo para conseguir los objetivos. Utilizaremos tres herramientas no excluyentes entre sí para plasmar el "cómo, cuándo y dónde" de los objetivos que nos hemos planteado con anterioridad.

La piedra angular de nuestro proyecto es la base de datos, y con ella tenemos que gestionar los demás elementos e interconectarlo de manera que haya sinergias. Ante todo, la relación de la base de datos de la tienda en concordancia al stock que existe y el que se nos añade con cada pedido que hacemos. La importancia de un stock mínimo a tener en tienda es primordial, ya que la tienda física seguiría en funcionamiento paralelamente a la creación del sistema. Al igual que existe un stock mínimo a mantener en tienda para cada producto, también debería haber un stock para servir pedidos de manera que siempre podamos atender demandas. Una alarma tanto para el cliente como para el personal shopper sobre el stock, que se encuentra cercano al punto de pedido para mantener los niveles comentados con anterioridad se antoja primordial para poder adecuar este sistema nuevo.

Otro pilar fundamental en la herramienta es la realidad aumentada, base para confeccionar el recorrido virtual. Existen muchas herramientas para la consecución de un recorrido autónomo por parte del cliente o el personal shopper por el establecimiento, como Floorfly (https://floorfy.com/es/). El usuario se desplaza por toda la tienda utilizando pequeños huecos de posicionamiento y puede otear en tres dimensiones las partes en las que se divide la tienda. El grado de resolución de la realidad aumentada se puede complementar con otras técnicas digitales, que permitan acceder a la información detallada del producto: cantidad de stock disponible, precio unitario, precio por kilo, ofertas, añadir a carrito, etc.

7.2.1. La investigación de mercado.

A través de una encuesta (3 de mayo – 8 de mayo de 2021, con 109 resultados válidos) se ha querido valorar la opinión de los usuarios del establecimiento sobre la satisfacción del actual sistema de pedidos online y si la nueva herramienta le supondría una mejora en sus vidas.

Los resultados son satisfactorios. Lejos de pensar que el gran público objetivo sería el de los mayores o recluidos, son las personas activas laboralmente las más interesadas. La encuesta realizada a 109 personas ha arrojado unos datos esperanzadores para tener en cuenta la implementación de esta nueva herramienta de pedidos online. Y es que, más del 97% de los encuestados son personas de menos de 60 años que piensan que el sistema mejoraría la calidad del servicio (86.1%).

Son muchos de los encuestados los que realizan compras por internet de manera habitual (69.4%), pero en este caso no son usuarios habituales del servicio de pedidos online de ningún supermercado. El 59.3% de los encuestados no han utilizado ninguna plataforma de pedidos online, y sería un buen momento para mostrarle la facilidad y la comodidad con la que se utiliza nuestro sistema.

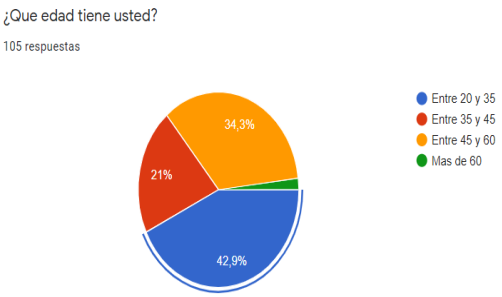
Si es cierto, que muchos de los encuestados creen que la empresa cuenta con un sistema de pedidos eficiente (96%), pero creen que la implementación del servicio ayudaría a mejorar su experiencia como cliente (86.1%). También se tuvo en cuenta a la hora de la realización de la encuesta que esta sería contestada por personas tecnológicas, y que cuanta más edad menos ratio de respuesta se tendría. Es por ello por lo que, atendiendo al criterio de los encuestados, se preguntó si las personas mayores serían participes de este sistema de pedidos siempre y cuando hubiera una persona guiándola en todo momento por el recorrido de la tienda (la figura del Personal Shopper). Cerca del 86% de los encuestados pensaron que el personal shopper sería una herramienta bien recibida entre los usuarios mayores.

La encuesta hace ver que el sistema sería bien recibido entre los usuarios de todas las edades, desde los más jóvenes y tecnológicos, hasta las personas mayores con la ayuda y guía de un personal shopper. Y es que un 93% de los encuestados creen que este sistema mejoraría su experiencia como cliente.

Figura 21. Encuesta sobre la mejora del Servicio con el nuevo sistema a implantar.

Fuente: Elaboración propia

Figura 22: Edad del encuestado o encuestada.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 23: Encuesta sobre la figura del Personal shopper.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 24: Encuesta sobre la experiencia del cliente con la nueva herramienta.

Fuente: Elaboración propia.

7.2.2. El customer jorney map

Esta herramienta nos permitirá conocer cuál es el recorrido que lleva a cabo el consumidor en su relación con nuestra marca. En él vamos a nombrar las estrategias que llevaremos a cabo en cada una de las fases del proceso, sin entrar en destalles aún.

1. Conciencia: El objetivo en esta etapa es que el cliente entre en contacto por primera vez con el proyecto, así que se generan acciones para poner en conocimiento del cliente este servicio que les ofrecemos. Realizaremos publicidad display a pequeña escala y una publicidad en redes sociales a mayor escala, ya que es más económica y cuenta con un alcance extraordinario. Añadiremos también la opción de escanear un código QR en los folletos que se reparten con asiduidad por el vecindario, que los llevará a la landing page, donde se encontrarán con la posibilidad de hacer la compra de manera online, con la ayuda de un asistente virtual y con la posibilidad de solicitar al personal shopper.

2. Interés: Intentamos despertar el interés del usuario mediante un concurso de compra gratis (hasta 150€) y una landing page llamativa, que proporcione buen y fácil manejo por ella.

3. Compra: Las acciones en esta fase irán destinadas a aumentar el impulso en la compra, por tanto, aplicaremos un descuento para las primeras compras de un 15%, personificaremos el envío de mensajes a través de email marketing y acciones de retargeting para ofrecer productos similares si se han acabado y si pasa un umbral de tiempo, ofrecerles la ayuda del personal shopper, para que finalice la compra lo antes posible.

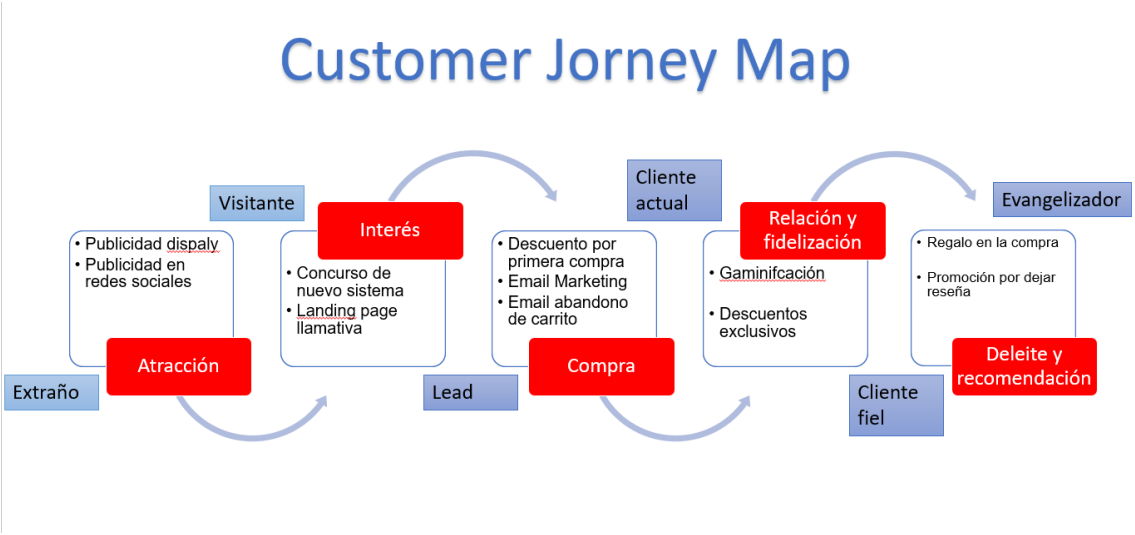
4. Relación y fidelización: La empresa tiene que buscar la manera de mantener al usuario fiel a la misma, por lo que le ofrecerá programas de fidelización exclusivos, encuestas de satisfacción y acciones de email marketing en ciertos eventos.

5. Deleite y recomendación: La búsqueda de una relación emocional fuerte es el objetivo de este apartado del customer jorney map. Tenemos que conseguir que el cliente hable de manera positiva de la empresa a través de los canales digitales.

En la fase de atracción, el cliente recibe el primer impulso que le lleva a interesarse por la compañía o por el servicio que prestamos. La curiosidad le lleva hacia el interés, y es que la posibilidad de satisfacer sus necesidades de compra a través de un mecanismo interactivo puede llevar al cliente a buscar información sobre el tema. El interés es real, y lleva consigo un poco de nervios por descubrir un nuevo formato de algo tan tedioso como ir a comprar una gran cantidad de productos. Aquí intentaremos que el cliente haya cumplido las expectativas que tenía con la

compañía, y que vuelva a realizar una nueva compra. La realización y el cumplimiento o la superación de las expectativas del cliente hará que se convierta en un evangelizador de la marca.

Figura 25: Customer jorney map.



Fuente: Elaboración propia.

7.2.3. El embudo de conversión

Otro modelo que nos puede hacer entender el recorrido que realiza el usuario hacia la conversión, y que se divide en etapas, es el embudo de conversión. Esta herramienta se diferencia principalmente de la anterior porque en ella no se resaltan las emociones y las relaciones que se establecen entre los dos entes, si no que más bien se centra en las etapass y en la exclusión de usuarios en cada una de las mismas.

En este apartado elaboraremos un embudo de conversión atendiendo a las 3 etapas generales y detallando en cada una de ellas lo que la empresa debe hacer para poder acercar el máximo de usuarios posibles a la base del embudo:

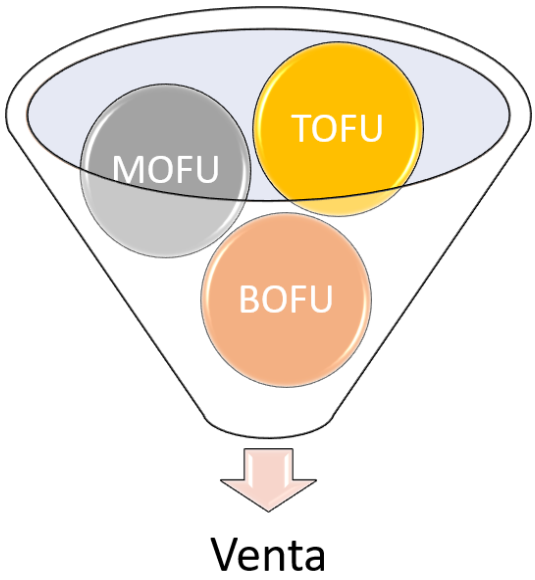
La primera etapa la llamamos TOFU (Top Of Funnel), y en esta etapa el cliente se encuentra buscando información para una elección futura sobre la cobertura de una necesidad. Por lo tanto, en esta fase inicial debemos crear contenido genérico que respondan dudas que puedan tener nuestros clientes potenciales para poder atraer al mayor número posible. En relación con el customer jorney map, la empresa desarrollará una publicidad en redes sociales con la que levante interés por la compra digital (puede ser un video demostrativo de la herramienta, ya que hemos comprobado que el video es un elemento al alza y muy bien valorado entre los usuarios), al igual que a través de la publicidad display.

Gracias a los contenidos mostrados por la empresa a los usuarios, éstos han pasado a la parte media del embudo, la llamada MOFU (o Middle Of the Funnel). Ya tienen claro que quieren realizar una compra online, o quizás ya la realizaban, y quieren barajar opciones por si otra compañía ofrece mejores servicios. En esta fase la empresa tiene que conseguir los datos del cliente y que pase a convertirse en un lead, haciéndole llegar contenido más especializado. En este apartado, la empresa puede apoyarse en estrategias como el email marketing, anuncios en redes que aporten usuarios a la base de datos y poder personificar al máximo nuestros mensajes.

Nos encontramos en la última fase del funnel (BOFU: Botton Of Funnel), la parte más estrecha del embudo, en la que se encuentran los usuarios que se han decantado entre todas las empresas que ofrecen pedidos a domicilio, pero han decidido seguir con nosotros. La problemática de este apartado reside en hacer que el cliente realice por fin la compra, y, acto seguido, conseguir fidelizarlo y alargar nuestra relación el mayor tiempo posible. En esta fase, es esencial la calidad tecnológica de la realidad aumentada y la facilidad y ergonomía del

software implementado para realizar el pedido online, bien de forma anónima o bien a través del personal shopper. La empresa puede seguir haciendo uso de las redes sociales y perfilar sus anuncios hacia audiencias similares, multiplicando la eficacia de estas. Otro método sería el del SEM, en el que la empresa se colocaría en una posición ventajosa a la hora del posicionamiento en buscadores.

Figura 26: Embudo de conversión.



Fuente: Elaboración propia.

7.2.4. El modelo POEM

El modelo POEM es la herramienta que nos permite identificar cuáles son los canales que disponemos para poder lanzar nuestro mensaje dentro de la estrategia de marketing. Este modelo tiene 3 partes, que son las que componen su nombre en inglés: Paid (hace referencia a los medios pagados), owned (medios propios) y earned media (medios ganados).

A continuación, realizaremos el esquema que le permitirá a la compañía organizar las acciones que llevaremos a cabo para incluirlas en un mismo plan de acción:

Los medios propios son aquellos que la empresa controla desde su creación hasta su difusión, y en nuestro caso pueden ser los siguientes:

- Página web: La página web será un punto importante dentro de nuestra estrategia de marketing. Llevaremos a cabo una remodelación, y presentaremos en el lugar principal el nuevo formato de pedidos online, además de una inteligencia artificial (IA) como puede ser el chatbot para que el usuario interactúe en caso de duda.

- Blog: Los blogs puede sernos de gran utilidad con el objetivo de difundir contenido de calidad, esenciales para que el usuario nos tenga como un referente, y muy importante para la consecución del paso a la siguiente fase, tanto en el embudo de conversión como en el customer jorney map.

- Redes sociales: Una herramienta sencilla y económica que nos va a permitir llegar a muchos usuarios con sus publicaciones. Sería un altavoz perfecto para poder enlazar tanto la publicidad como el contenido de valor.

- Tienda física: La tienda es el lugar perfecto, debido a las relaciones interpersonales, para poder llevar a cabo una estrategia basada en la confianza, ya que muchos clientes son asiduos al establecimiento y tienen una relación muy estrecha con los trabajadores. En este sentido, la comunicación tanto oral (boca a boca o por megafonía) como escrita (folletos o carteles) será determinantes a la hora de hacer llegar el mensaje al cliente.

Dentro del Paíd Media englobamos todo aquel contenido que supone una inversión económica. Dentro de este apartado encontramos:

- Publicidad pagada en medios de comunicación: Desde periódicos, televisión, revistas… los medios tradicionales siguen teniendo un gran impacto en la sociedad.

- Publicidad en buscadores: Dentro de este apartado encontramos el SEO, que es un posicionamiento en buscadores de manera orgánica, en el que podemos colocar a la empresa en los primeros puestos de la búsqueda sin tener que pagar por ello. Por otro lado, está el SEM, con el que, pagando una cantidad de dinero, el buscador nos coloca en las primeras posiciones de búsqueda.

- Publicidad programática: Una manera de hacer publicidad display sería esta, donde encontraremos espacios publicitarios por los que entraremos en puja, con el propósito de conectar con el usuario que buscamos, en el momento idóneo y en el lugar geográfico que necesitemos.

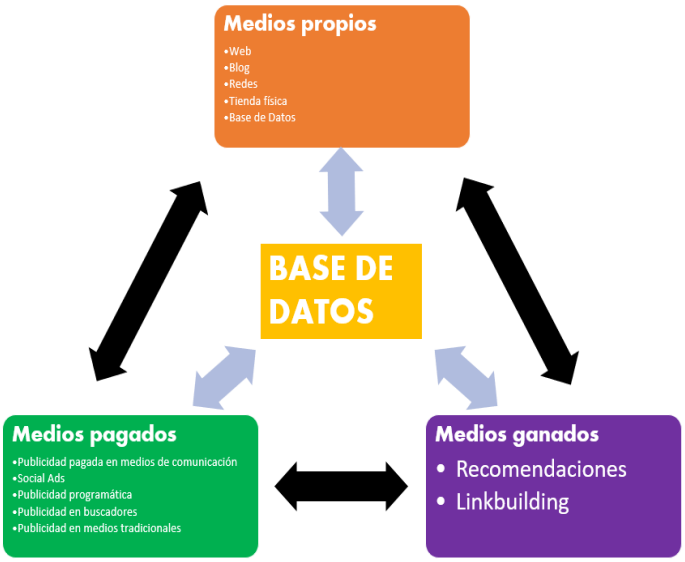
- Social ads: Económicas y efectivas, este tipo de publicidad hace que se llegue a un gran número de usuarios sin esfuerzos y con una inversión muy baja. Un anuncio llamativo y que resuma a la perfección el mensaje que queremos transmitir, hará que la empresa reciba mucho tráfico a su web.

- Anuncios tradicionales: En este apartado encontramos los medios publicitarios no digitales, como pueden ser (citando los que la empresa utiliza) el folleto, la publicidad en marquesinas o los carteles en carretera.

Por último, se encuentra el apartado del Earned Media, o contenido ganado. Suele ser la unión de las dos anteriores, herencia de los esfuerzos realizados con anterioridad, y se define como la presencia de nuestra marca sin tener que pagar por ella. El punto de partida para llegar aquí podría ser una buena estrategia de marketing de contenidos, en los que, sobre temas interesantes captemos la atención de medios relacionados (en este caso puede ser las recetas de cocina, concepto que la empresa se encuentra desarrollando actualmente) como puede ser un cocinero o cocinera famosa de YouTube, que se basa en nuestra receta y conseguimos publicidad y tráfico.

La fuerza de nuestro modelo reside en la conexión de todos los medios con la base de datos. La importancia de tener una base de datos actualizada y completa sobre todos los usuarios ayudará a la compañía a realizar innumerables campañas, y, sobre todo, a llevar un control exhaustivo sobre la piedra angular del nuevo sistema de pedidos online: el stock.

Figura 27: Modelo POEM



Fuente: Elaboración propia.

8. Desarrollo táctico de acciones

Cuadro 8: Resumen de acciones digitales

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICAS	UPS
Entrar en la mente del consumidor y hacer crecer la marca bajo las características de "Personal Shopper" e "innovación" durante el primer año **Conseguir adherir a los clientes mayores en un 40% el primer año** **Obtener 3000 visitas el primer mes.**	Conciencia	Publicidad display Social ads Marketing contenidos Concurso Folleto Landing page	Dar a conocer el servicio del pedido online a través del Personal Shopper.
Conseguir unos 30 seguidores para la base de datos el primer mes **Conseguir 1000 usuarios nuevos para las redes sociales en un plazo de 4 meses**	Interés	Landing page Social ads	Dar a conocer el servicio del pedido online a través del Personal Shopper.
Conseguir un 3% de ratio de conversión en e-commerce y terminar	Compra	E-mail Marketing: Descuento	Comodidad y ahorro en el tiempo

con 30 compras el primer mes		E-Mail Marketing: Promoción Web sitio y realidad aumentada Digitalización catálogo y mostrar web	
Aumentar un 200% lo clientes que repiten compra al cabo del 3er mes con respecto al primero	Fidelización	E-mail Marketing Regalo de compra Newsletter	Facilidad y proximidad con el cliente
Conseguir 80 valoraciones positivas digitales los primeros 3 meses	Recomendación	Concurso Redes sociales	La satisfacción del trabajo bien hecho

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla resumen que hemos elaborado, pasamos a organizar y a relacionar cada acción con cada una de las etapas del Customer Jorney Map, que pasaremos a concretar a continuación:

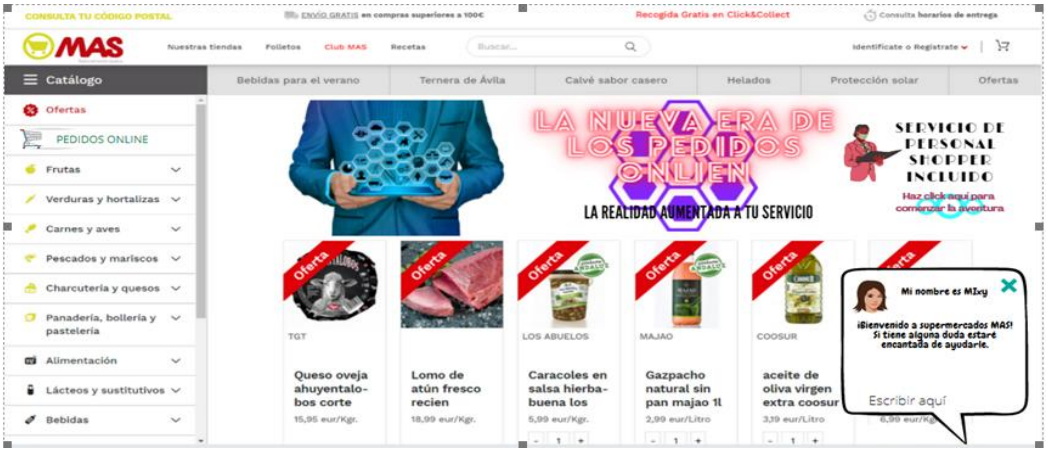
1. Fase de conciencia: En la primera fase intentaremos introducir en la mente del consumidor nuestro producto y nuestro principal servicio (el personal shopper). La empresa cuenta con muchos medios para conseguirlo, como puede ser la realización de inbound marketing, y más concretamente el marketing de contenidos. En estos momentos la empresa cuenta con un apartado de recetas con los productos de temporada. A demás, y es importante destacar, la utilización de los folletos para la repercusión, debido a que gran parte de los clientes son personas mayores y por tanto no digitales. En este formato destacaremos la herramienta de nueva creación y, sobre todo, el interés de los mayores con la figura del personal shopper, llevando con ello a una interacción entre cliente y trabajador (en este caso de cercanía y confianza) donde poder entablar una vía de acceso sin miedo al uso del sistema por parte del usuario no digital con la confianza que se desprende de la relación con los empleados de la tienda.

Figura 28: Ejemplo de folleto.

Fuente: Elaboración propia.

2. Fase de interés: Al igual que la primera fase, la máxima aspiración de la compañía es seguir dándose a conocer, pero ya con la confianza que te da haber pasado las barreras de algunos clientes. El objetivo que nos planteamos es aumentar la base de datos que ya tenemos con nuevos usuarios, además de aumentar el número de seguidores en las redes sociales para conseguir mayor repercusión. Cabe recordar que la empresa no empieza de cero, y que cuenta con una base de datos inicial que contiene información relevante para nosotros, ya que cuenta con una tarjeta de fidelización. Es por tanto que, a través de ellas (las redes sociales), se distribuya publicidad. La creación de una landing page atractiva y con una usabilidad buena es primordial para pasar a la siguiente fase, después de crear una publicidad display que sea atractiva y valiosa para el consumidor.

Figura 29: Ejemplo de página web.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 30: Ejemplo de publicidad display.

Fuente: Elaboración propia.

3. Fase de compra: En esta fase cambiamos el concepto de experiencia de cliente que queremos mostrar, y pasa de ser el conocimiento y la relación con el personal shopper a ser la cercanía y la facilidad. En este sentido, el objetivo de la empresa es convertir a todos esos usuarios en compradores para conseguir fidelizarlos más adelante. Para ello la empresa comenzará una estrategia de e-mail marketing automatizada mediante un sistema CRM a los usuarios que han interaccionado con el sistema y han ofrecido a la empresa sus datos y a los que teníamos con anterioridad a la creación del sistema. En este email agradeceremos el apoyo y la fidelidad del cliente y le obsequiaremos con un descuesto generoso y llamativo para su siguiente compra online.

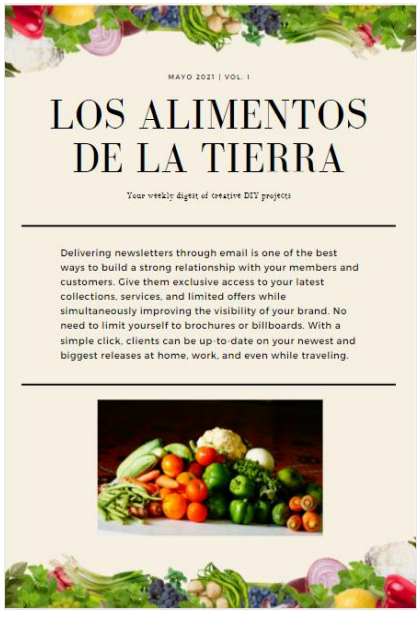
Figura 31: Ejemplo de E-mail Marketing.

Fuente: Elaboración propia.

4. Fidelización: En esta etapa cambiamos el mensaje de nuevo y comenzamos a tratar al cliente de manera más cercana y nos metemos de lleno en una personalización de los mensajes para poder ofrecer un servicio superior y muy valorado. En este sentido, seguiremos utilizando la estrategia anterior del email marketing, pero esta vez para otros fines, como la felicitación de los cumpleaños. Para los clientes preocupados por las novedades y los artículos de interés sobre productos o temporadas, podemos utilizar la suscripción a la Newsletter para poder fidelizar a los clientes y para seguir generando tráfico a la web. Será una herramienta muy importante para la compañía, pero antes deberá conseguir el consentimiento explícito del usuario que la recibe.

Figura 32: Ejemplo de E-mail Marketing.

Figura 33: Ejemplo de Newsletter.



Fuente: Elaboración propia.

Fuente: Elaboración propia.

5. Recomendación: La mejor manera de medir la satisfacción del cliente con el sistema es valorar en redes sociales su opinión sobre el mismo. Si bien es cierto que, en general, en las redes sociales se estila más las opiniones negativas que las positivas. Los usuarios muestran su disconformidad con las marcas en las redes sociales para que sean un altavoz y llegue lo más lejos posible. La clave está en solucionar una valoración negativa con un mensaje cordial e intentar llevar la conversación al ámbito privado. Para promover el mensaje positivo, la empresa podría generar un concurso por redes sociales donde una de las bases sea compartir la publicación con su valoración. Con ello se garantiza un gran impacto para usuarios que aún no conocen esta herramienta, o bien para aquellos que aún tengan dudas sobre la utilización o no de la misma.

Figura 34: Ejemplo de base de concursos para redes sociales.

Fuente: Elaboración propia.

9. Programa de acciones de marketing.

En este apartado veremos de forma más visual la duración de las diferentes acciones de marketing que hemos propuesto en el apartado 7, encuadrada en sus diferentes estrategias y con una clara identificación del responsable de cada una de ellas.

El apartado de conciencia se podría iniciar desde antes de su lanzamiento, para crear interés y expectación alrededor de la herramienta, y durará durante todo el año con el fin de realizar una difusión masiva de la herramienta. A partir de ahí, las siguientes estrategias serán medidas y examinadas desde el primer mes, ya que los objetivos propuestos están hechos a muy corto plazo.

Teniendo en cuenta que nos encontramos en un diagrama que contiene los meses del año natural, se ha decidido que, en los últimos meses del año, y cercanos a las fiestas navideñas, emprender otra campaña para potenciar el servicio gracias a la gran cantidad de usuarios que tendría a esas alturas de la estrategia la base de datos de la compañía.

Cuadro 9: Diagrama de Gantt para las acciones de marketing digital.

Programa de acciones de marketing digital

1. Accion	2. Estrategia	3. Responsable	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Publicidad display	Conciencia	Responsable SEO/SEM												
Social ads		Community Manager												
Twitter		Community Manager												
Facebook		Community Manager												
Instagram		Community Manager												
Marketing contenidos		Community Manager												
web pedido		Webmaster												
Concurso		Community Manager												
Folleto		Responsable SEO/SEM												
web		Webmaster												
Landing page	Interés	Webmaster												
Social ads		Community Manager												
Twitter		Community Manager												
Facebook		Community Manager												
Instagram		Community Manager												
E-mail Marketing: Descuento	Compra	Responsable SEO/SEM												
E-Mail Marketing: Promoción		Responsable SEO/SEM												
E-mail Marketing	Fidelización	Responsable SEO/SEM												
Regalo de compra		Responsable SEO/SEM												
Newsletter		Responsable SEO/SEM												
Concurso	Recomendación	Community Manager												
Redes sociales		Community Manager												

Fuente: Elaboración propia.

10. Cuenta de resultados e índices.

En la cuenta de resultados podemos ver en el la primera tabla que cada acción conlleva una serie de gastos asiciadas a ellas a los que la empresa debe atender para poder llevar la nueva herramienta a los clientes. Los gastos se encuentran detallados de manera esquemática pero clara, de manera que se pueda llegar a saber la procedencia de los mismos.

En el caso de la landing page, hemos tenido a bien tratarla en la sección de gastos como la web de pedido a efectos prácticos, con la mera variación de la introducción de mejoras orientadas al proyecto, haciendo énfasis en la figura del Personal Shopper e incluyendo tecnologías como el 5G, los cuales entran dentro de los honorarios del webmaster que se encarga del mantenimiento de la página.

Cuadro 10: Tabla de costes ajustada a los objetivos.

1. Accion digital	Coste total	2. coste unitario de cada táctica digital (I)	objetivo Smart previsto	Meses	4. inversión	la Estrategia	6. Prioridad 1-10	descripción	% acción digital
Publicidad display	300l/mes banner botones	0,1	350	12	3600	Conciencia	ALTA	Banner clics	0,298087273
Social ads									
Twitter	4l/dia	5,84	250	12	1460	Conciencia	ALTA	Creación, seguimiento y coste de la red social	0,12083095
Facebook	4l/día	1,544973545	945	12	1460	Conciencia	ALTA	Creación, seguimiento y coste de la red social	0,12083095
Instagram	4l/día	2,630630631	555	12	1460	Conciencia	ALTA	Creación, seguimiento y coste de la red social	0,12083095
Marketing contenidos	7l/h	21	95	12	1008	Conciencia	MEDIA	Dedicación de un trabajador 1 post semanal (3 horas/semana) = 48	0,083464437
web pedido	12l/h		0	12	1020	Conciencia	ALTA	Freelance: 8 dias, 7h, 12l/h	0,084458061
Concurso	3'5l/día	3,5	550	1	105	Conciencia	ALTA	Creación y seguimiento (trabajador interno: 7l/h, 1/2 hora diaria dedicada)	0,008694212
Folleto	21 (1 folleto)	7	60	3	21	Conciencia	ALTA	Creación y divulgación (trabajdor interno: 7l/h, 3h, 1 día)	0,001738842
web	12l/h (se crea una vez)	12l/h	200	3	48	Conciencia	MEDIA	Freelance: 1 dias, 4h, 12l/h	0,003974497
Landing page	Su cambio y mantenimiento entra dentro de los 200l/mes al webmaster. Para simplificar, a la práctica, estaría dentro de "Web pedido"								
Social ads						Interés			
Twitter	4l/dia	2,4l/seguidor	200	4	480	Interés	MEDIA	Creación, seguimiento y coste de la red social	0,03974497
Facebook	4l/dia	1'6l/seguidor	300	4	480	Interés	MEDIA	Creación, seguimiento y coste de la red social	0,03974497
Instagram	4l/dia	0'96l/seguidor	500	4	480	Interés	MEDIA	Creación, seguimiento y coste de la red social	0,03974497
E-mail Marketing: Descuento	28l/día (solo se crea una vez el mensaje)	0,93l/nuevo cliente	30	1	28	Compra	ALTA	Creación y seguimiento (trabajador interno: 7l/h, 4 horas dedicada)	0,002318457
E-Mail Marketing: Promoción	28l/día (solo se crea una vez el mensaje)	0,93l/nuevo cliente	30	1	28	Compra	ALTA	Creación y seguimiento (trabajador interno: 7l/h, 4 horas dedicada)	0,002318457
E-mail Marketing	28l/día (solo se crea una vez el mensaje)	0'46l/cliente nuevo	60	3	28	Fidelización	ALTA	Creación y seguimiento (trabajador interno: 7l/h, 4 horas dedicada)	0,002318457
Regalo de compra	0'46l/cliente nuevo	0'46l/cliente nuevo	60	6	28	Fidelización	ALTA		0,002318457
Newsletter	0'46l/cliente nuevo	0'46l/cliente nuevo	60	3	28	Recomendación	MEDIA	Creación y seguimiento (trabajador interno: 7l/h, 4 horas dedicada)	0,002318457
Concurso	3'5l/día	5'25l/recomendación	60	3	315	Recomendación	MEDIA	Creación y seguimiento (trabajador interno: 7l/h, 1/2 hora diaria dedicada)	0,026082636
Redes sociales	7l/h	31'5l/recomendación	20	3	630		MEDIA	Monitorización (trabajdor propio: 7l/h, 1h/día)	0,052165273
Suma Inversion digital					12077				

Fuente: Elaboración propia.

El montante final de los gastos en inversión digital (12077€), queda lejos de los beneficios que obtenemos, por lo que a primera vista podemos intuir que la inversión puede merecer la pena. Y aunque nos quedan algunos gastos más por añadir, podemos adelantar que la inversión para esta nueva herramienta tiene unos datos ilusionantes.

Cuadro 11: Total de gastos.

Total digital		12077
Herramientas	CRM	1200
	Google Ads	1200
	Realidad aumentada	5000
	SEMrush	2760
Material Informático	Servidor (Lenovo Server SR630)	2500
Coste personal	Mantenimiento web	2400
Total otros		15060
Total MK		27137
Plan contingencia (5% total)		1106,85
Total General		28243,85

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 12: Total ingresos

Beneficio:			
1. Accion de compra	nº de conversiones	beneficio medio unitario	2. Beneficio
pedidos	720	65	46800
total:	720	65	46800

Fuente: Elaboración propia.

Para poder trabajar con los mejores datos posibles, hemos comenzado tratando al beneficio de cada accion como un supuesto que cuanto más tiempo se lleve en funcionamiento mayor rendimiento nos puede dar. Es por ello que las acciones que se llevan en funcionamiento mayor periodo de tiempo son aquellas que cuentan con mayor porcentaje de beneficio.

Al no tener datos reales ni de comparativa real, el supuesto ha intentado de principio a fin ser razonable y coherente, siendo la percepción y las fuentes de información digitales las que han guiado este apartado de principio a fin.

Cuadro 13: ROI y ROAS de la inversión.

1. Accion digital	2. Beneficio	Inversión	Peso beneficio entre tiempo de cada	Inversión según el total del gasto	ROI	ROAS	Total meses
Publicidad display	2340	3600	5.014,29	1073,114184	39,29	1,39	12
Social ads conciencia							
Twitter	2340	1460	5.014,29	176,5007866	243,44	3,43	12
Facebook	2340	1460	5.014,29	176,5007866	243,44	3,43	12
Instagram	2340	1460	5.014,29	176,5007866	243,44	3,43	12
Marketing contenidos	2340	1008	5.014,29	84,13215202	397,45	4,97	12
web pedido	2340	1020	5.014,29	86,14722199	391,60	4,92	12
Concurso	2340	105	417,86	0,912892275	297,96	3,98	1
Folleto	2340	21	1.253,57	0,036515691	5869,39	59,69	3
web	2340	48	1.253,57	0,190775855	2511,61	26,12	3
Landing page	2340	0	417,86	0			1
Social ads interés			-	0			
Twitter	2340	480	1.671,43	19,07758549	248,21	3,48	4
Facebook	2340	480	1.671,43	19,07758549	248,21	3,48	4
Instagram	2340	480	1.671,43	19,07758549	248,21	3,48	4
E-mail Marketing: Descuento	2340	28	417,86	0,064916784	1392,35	14,92	1
E-Mail Marketing: Promoción	2340	28	417,86	0,064916784	1392,35	14,92	1
E-mail Marketing	2340	28	2.507,14	0,064916784	8854,08	89,54	6
Regalo de compra	2340	28	1.253,57	0,064916784	4377,04	44,77	3
Newsletter	2340	28	1.253,57	0,064916784	4377,04	44,77	3
Concurso	2340	315	1.253,57	8,216030471	297,96	3,98	3
Redes sociales	2340	630	1.253,57	32,86412188	98,98	1,99	3
	46800	12707	46.800,00		62,08	3,68	112
	Total otros	15060					
	Plan contingencia (5% total)	1106,85					
	Total General	28873,85					

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos son claros y muy prometedores para la implantación del sistema: Mientras que el ROAS nos muestra que por cada euro que invertimos recuperamos 3´68 euros, el ROI nos muestra que, con la realización de las distintas actividades de marketing que se habrían llevado a cabo, obtenemos más del 60% de la inversión. Al ser valores puramente económicos, no se tienen en cuenta aspectos como la imagen de marca, que pudiera haber subido considerablemente después de la realización de la inversión. Sin duda, el proyecto parece viable y económicamente rentable.

11. Mecanismos de control

Una vez que conocemos la rentabilidad de las acciones propuestas, es hora de establecer el modo en el que conseguirá llegar hasta esos objetivos marcados: el seguimiento de cada acción mediante un control.

El objetivo de este apartado es conseguir un seguimiento para poder corregir algunas estrategias que se desvíen del objetivo previamente marcado. El timing es importante, porque cuando la empresa se quiera dar cuenta ya puede ser demasiado tarde.

11.1. Cuadro de mandos

Como podemos observar en la siguiente tabla, el cuadro de mandos resalta los objetivos que se habían establecido con anterioridad, y los compara con los que hay acumulado en el momento de la medición y con los resultados que obtienen desde la última hasta el día actual. Se señala quién es el responsable de su consecución, y explicamos cuales es el Kpi elegido para cada una de ellas, además de la herramienta utilizada en cada caso para su medición y control.

Hemos supuesto que la empresa comienza el día 1 de septiembre su seguimiento, por lo que no existen datos previos.

Cuadro 14: Mecanismos de control.

Programa de acciones de marketing digital

1. Accion	2. KPI Objetivo SMART	3. Acumulado medición	4. Definición	5. KPI obtenido	6. Herramienta	7.Periodicidad	8.KPI total de impacto acción	9. Desviación objetivo Smart	10. Responsable de la medición	11. Objetivo marcado
Publicidad display	350	0	clics en el banner	10	Google ads	Quincenal (16/9/21)	10	340	Responsable SEO/SEM	3000 visitas repartidas entre todas las de conciencia
Social ads conciencia										
Twitter	250	0	Clics en el enlace	20	Google analytics	Quincenal (16/9/21)	20	230	Community Manager	
Facebook	945	0		100	Google analytics	Quincenal (16/9/21)	100	845	Community Manager	
Instagram	555	0	Clics en el enlace	204	Google analytics	Quincenal (16/9/21)	204	351	Community Manager	
Marketing contenidos	95	0	Clics en el enlace	3	Google analytics	mensual (1/10/21)	3	92		
Web pedido	15	0	Clics en el apartado	0			0	15	Webmaster	
Concurso	550	0	Registrados	60	Google analytics	mensual (1/10/21)	60	490	Community Manager	
Folleto	60	0	Utilización de QR	3	Google analytics URL Builders	Quincenal (16/9/21)	3	57	Responsable SEO/SEM	
web	200	0	Clics en el enlace	20	Google analytics	Quincenal (16/9/21)	20	180	Webmaster	
Landing page	30	0	Usuarios registrados para BBDD	2	Google analytics	Diaria (1/9/21)	2	28	Webmaster	30 usuarios registrados el 1º mes
Social ads interés										
Twitter	200	0	Usuarios adquiridos	15	Google analytics	Semanal (8/9/21)	15	185	Community Manager	1000 seguidores de calidad en redes sociales
Facebook	300	0	Usuarios adquiridos	35	Google analytics	Semanal (8/9/21)	35	265	Community Manager	
Instagram	500	0	Usuarios adquiridos	100	Google analytics	Semanal (8/9/21)	100	400	Community Manager	
E-mail Marketing: Descuento	15	0	Aumento de número de clientes	0	Netsuite	Diaria (8/9/21)	0	15	Responsable SEO/SEM	30 compras el primer mes
E-Mail Marketing: Promoción	15	0	Aumento de número de clientes	0	Netsuite	Diaria (8/9/21)	0	15	Responsable SEO/SEM	
E-mail Marketing	20	0	Aumento de número de clientes	5	Netsuite	Quincenal (16/9/21)	5	15	Responsable SEO/SEM	60 compras para los siguientes meses
Regalo de compra	35	0	Aumento de número de clientes	3	Netsuite	Quincenal (16/9/21)	3	32	Responsable SEO/SEM	
Newsletter	5	0	Usuarios registrados	1	Netsuite	Quincenal (16/9/21)	1	4	Responsable SEO/SEM	
Concurso	60	0	Adscritos	3	Google analytics	Diaria (1/9/21)	3	57	Community Manager	80 valoraciones positivas en los 3 meses siguientes
Redes sociales	20	0	Reseñas positivas	1	Google Analytics	Quincenal (16/9/21)	1	19	Community Manager	

Fuente: Elaboración propia.

11.2. Plan de contingencia

Se recomienda guardar un 5% del presupuesto por si se necesita reconducir la situación dentro de alguna de las campañas a lo largo del tiempo.

El plan tendrá que llevarse a cabo si alguna acción tiene una desviación superior al 8% con respecto a la mitad de su objetivo en el sexto mes, es decir, que si en el sexto mes le corresponde a los social ads llevar 1.500 clics y llevan 1380 o menos se iniciaría el plan de contingencia para ella, al igual que para todas las demás acciones. También tendremos en cuenta como criterio la prioridad y la estacionalidad para potenciar una acción u otra.

11.3. Coste de Oportunidad

En esta propuesta no existe coste de oportunidad al ser algo novedoso y al estar cada acción bien elegida, cualificada y cuantificadas con el propósito de caminar a paso firme hacia una oportunidad única de desmarcarse de la diferencia. Al no existir otra vía para el desarrollo de esta actividad, y al tener cubiertas las más importantes acciones a desarrollar en un plan de marketing digital, podemos afirmar que el coste de oportunidad es cero.

12. Fichas resumen

Cuadro 15: Fichas resumen.

Nombre acción	Fase	Objetivo específic	Descripción acción	Público objetivo	Mensaje	Calendari	Presupue	Prioridad	Responsa	Coste de opotunid	Kpi
Publicidad display	Conciencia	Hacer llegar el mensaje a nuestro target	Comprar espacio para aparecer en las distintas páginas	Turistas, jóvenes y mayores	"Tan real que da hasta miedo"	1er año	400	ALTA	Responasble SEO/SEM	Ninguno	Redirecciones
Social Ads conciencia	Conciencia	Hacer llegar el mensaje a nuestro target	Crear publicidad en redes	Turistas, jóvenes y mayores	"Dile hola al futuro"	1er año	13	ALTA	Community Manager	Ninguno	Redirecciones
Marketing Contenidos	Conciencia	Ofrecer contenido de calidad a nuestro target	Crear contenido de calidad a través de blogs, vídeos, etc.	Turistas y jóvenes	No solo vendemos, si no que ayudamos	1er año	400	ALTA	Community Manager	Ninguno	Redirecciones
Concurso	Conciencia	Obtener datos del público	Crear un concurso para poder engrosar la base de datos	Turistas, jóvenes y mayores	Consigue una compra valorada en 150 euros	1 mes	6,56	MEDIA	Community Manager	Ninguno	Usuarios adscritos
Folleto	Conciencia	Hacer llegar a las personas menos digitales la noticia	Colocar un código QR para poder llevar al usuario directamente a la web pedidos	Mayores	El futuro esta aquí	3 meses	600	ALTA	Responasble SEO/SEM	Ninguno	Interacción con el QR
web conciencia	Conciencia	Que los usuarios habituales lo sepan	Call to action	Turistas y jóvenes	¿Te atreves a probar?	3 meses	626,35	ALTA	Webmaster	Ninguno	Redirecciones
Landing page	Interés	Atraer a los usuarios con un diseño y una usabilidad buena	Llevar al usuario desde un enlace hasta nuestra web pedido	Turistas, jóvenes y mayores	Algo nunca visto	1 mes	236,25	ALTA	Webmaster	Ninguno	Tiempo de estancia
Social Ads interés	Interés	Recordar	Recordar al usuario que le estamos esperando	Turistas y jóvenes	Estamos aquí, se que estás interesado	4 meses	150	MEDIA	Community Manager	Ninguno	Redirecciones
Web pedido	Compra	Que usen el nuevo sistema de pedidos	Le ayudamos a usar el sistema	Turistas y jóvenes	Te lo ponemos en bandeja	1er año	700	ALTA	Webmaster	Ninguno	Usuarios que realizan la compra
E-mail MK Dto	Compra	Incitar a una compra	Incitar a una compra nueva o la primera con un descuento	Turistas y jóvenes	Es el momento	1 mes	13	ALTA	Responasble SEO/SEM	Ninguno	Usuarios que realizan la compra
E-Mail MK Promo	Compra	Incitar a una compra	Incitar a una compra nueva o la primera con un descuento	Turistas y jóvenes	Es el momento	1 mes	13	ALTA	Responasble SEO/SEM	Ninguno	Usuarios que realizan la compra
E-mail MK	Fidelización	Hacer ver que la empresa se encuentra atenta a los clientes	Incitar a una compra nueva o la primera subliminalmente	Turistas y jóvenes	Me importas	3 meses	13	ALTA	Responasble SEO/SEM	Ninguno	Usuarios que reliazan la compra
Regalo de compra	Fidelización	Incitar a una compra	Incitar a una compra nueva o la primera con un descuento	Turistas, jóvenes y mayores	Es el momento	3 meses	13	MEDIA	Responasble SEO/SEM	Ninguno	Usuarios que realizan la compra
Newsletter	Fidelización	Para un usuario más fiel	Complemento de valor para los usuarios que quieran estar al día de las noticias	Turistas y jóvenes	Te mereces estar al día	3 meses	13	MEDIA	Responasble SEO/SEM	Ninguno	Usuarios que repiten compra
Concurso	Recomendación	Seguir consiguiendo datos nuevos	Crear un concurso para poder engrosar la base de datos	Turistas, jóvenes Seguir mayores	Consigue una compra valorada en 150 euros	3 meses	6,56	ALTA	Community Manager	Ninguno	Usuarios adscritos
Redes sociales	Recomendación	Seguir consiguiendo datos nuevos	Obtener feedback de los usuarios	Jóvenes, mayores y turistas	Te escucho y me importas	3 meses		ALTA	Communit y Manager	Ninguno	Engageme nt

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Aunque se trate un proceso tan trivial como podría ser la compra de alimentos o productos de necesidad para nuestro día a día, es cierto que el mundo está cambiando, y faltaba dar el paso tecnológico a la compra de alimentos perecederos. La situación excepcional que nos ha tocado vivir, y que a día de hoy seguimos viviendo, ha obligado a gran parte de la población a adaptarse a los nuevos tiempos y a realizar compras de manera más segura.

Si bien es cierto, que dependiendo de la zona en la que se ubique encontrarán un tipo de cliente u otro, pero hay 2 tipos que son inamovibles, y que son el por los que hemos hecho este estudio: los ancianos y los jóvenes con una vida ajetreada.

Este servicio era nuevo para las empresas, que, guiados por el ritmo de evolución del sector alimentario, no esperaba un proceso de cambio tan brusco y radical hacia la digitalización del proceso de compra, lo que ha hecho que surja varias problemáticas a resolver: Uno de los problemas con el cual nos encontramos, es el de atender los pedidos. Muchos clientes llaman por teléfono y a mano se apunta todos los productos que quiere, y puede que esos productos no los tengamos en surtido o lleguen en el servicio de mercancía de la tarde. El tiempo que se pierde es crucial para desarrollar otras funciones de mantenimiento de la tienda. El grueso es, y seguirá siendo durante tiempo la compra presencial, y es necesario atenderla de manera óptima, sabiendo que los puntos de gestión atienden a un presupuesto y a una productividad previamente estipulada, la cual hay que cumplir con el objetivo de seguir manteniendo el personal, o que se amplíe en función la venta del establecimiento.

Otro punto a tener en cuenta es la gestión del stock. En el caso de la compra únicamente presencial, al pasar el producto por caja resta una unidad a nuestro sistema, al igual que por algún tipo de accidente (como que se caiga y se rompa) que son los trabajadores los encargados de regularizar ese producto para que el sistema reste esa unidad. El único escenario en el que no es detectable sería mediante el robo.

El sistema de pedidos online ofrece un mecanismo novedoso para poder atender a los dos tipos de clientes de manera eficaz y eficiente. Por un lado, los adultos ajetreados podrán disfrutar de la realización de su pedido de una manera completamente nueva y con la que elevarán su experiencia de compra. En el mismo sentido, los usuarios mayores, poco digitalizados, podrán disfrutar de su pedido mediante la realización de la compra online gracias a la gestión de un personal shopper que le hará de guía por la tienda ofreciéndole todo tipo de productos, siendo una figura crucial y relevante, para toda la vida del negocio.

La realización de la misma parece viable. Los gastos son ínfimos comparado con los beneficios que podemos obtener, la de clientes nuevos que podemos conseguir y fidelizar, y, sobre todo, la mejora de la marca, lo que se traduce en valor intangible, pero que puede ser relevante y muy preciado para los dueños. Hacer realidad este trabajo llegaría a ser una apuesta segura por el futuro y por la digitalización de un sector que cuenta con una tasa muy pequeña de ello, cobrando importancia la figura del pionero, y es que sabemos que Mercadona tiene intención de llevar a cabo dentro de poco una mejorar integral de sus servicios de compra online.

IMPLICACIONES DE NEGOCIO

Como hemos comentado a lo largo del trabajo, la herramienta permitiría a la empresa ser un referente en la gestión de pedidos, pudiendo llegar a tratar sus establecimientos como pequeños centros logísticos. La estrategia cambiaría a medio o largo plazo pudiendo recoger lo que lleva sembrando durante muchos años: la confianza del cliente. La empresa ha dotado siempre a los clientes de los productos más frescos, de la cercanía de los trabajadores y de la cercanía de las tiendas. La forma en la que la estrategia cambiaría sería que pasamos de buscar y promover esa relación con el cliente a afianzarla mediante los pedidos, no teniendo delante ningún producto fresco y confiando plenamente en el género con el que se trabaja.

El mantenimiento del empleo estaría garantizado, al igual que la creación al principio para el mantenimiento de los dos modelos y el reciclaje o la conversión de muchos empleos a otros debido a las necesidades estructurales que ha provocado la herramienta. La productividad aumentaría, teniendo en cuenta que la optimización del tiempo sería mucho mejor debido al poco que se le dedicaría a la reposición, siendo innecesario este proceso para la obtención de beneficios en el proceso de compra de los clientes online, aunque sí para los clientes presenciales, manteniendo unos mínimos de productos para este tipo de clientes.

LIMITACIONES DEL TRABAJO

El trabajo tiene dos puntos que pueden convertirse en problemáticos a corto plazo:

El primer escollo que debemos superar es el de la gestión de stock. La tienda seguiría abierta como de costumbre, y los productos expuestos a cogerlos de las estanterías mientras que otra persona realiza su compra online. Ese producto no ha pasado por caja, así que no se ha descontado del stock, así que es como si siguiera en la estantería sin estar. Es posible solucionar el problema a medio plazo y con una implantación y aceptación del pedido completa, y una vez que se reduzca la compra en tienda considerablemente, la gestión de los stocks junto con la del pedido harán que se solucione. Igual pasa con los robos, que al no pasar por caja el producto es como si lo tuviéramos en el stock aún.

La segunda limitación sería el ajuste de los presupuestos en cada punto de gestión (establecimiento. Por ejemplo: Feria sería el punto de gestión 249) para determinar desde el supuesto que hemos establecido en la primera problemática. Se debe analizar de cuanto personal habría que dotar a la tienda para atender la compra personal, la actuación de compra personalizada con el personal shopper y el montaje de los pedidos.

Como hemos dicho, los dos son problemas a corto plazo, en los que, como con toda revolución e innovación hay un periodo en la que dos modelos (antiguo y novedoso) conviven hasta que se instaura el nuevo. Parafraseando a Vicente del Bosque, es un tipo de “transición dulce” en la que el cliente va a tener un tiempo de adaptación.

VALORACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

La manera en la que salió el tema de este trabajo fue de lo más fortuita. La idea que tenía al principio ni la recuerdo, sólo sé que no se podía hacer, y me quedé sin ideas y sin saber muy bien por donde tirar. Fue entonces cuando comenzamos a buscar hilos por los que tirar, hasta que se llegó al ámbito laboral y a la problemática del día a día. Es aquí donde a mi tutora, María Dolores Méndez Aparicio, tuvo la gran idea de implementar en la tienda un sistema de realidad virtual que pudiera servir para gestionar de mejor manera los pedidos que nos llegan a tienda, y dejar de perder tiempo apuntando por teléfono o llevando al cliente productos que sí había pedido, pero de otras características.

Desde el primer momento ha estado más ilusionada con el trabajo que yo, ayudando siempre en la búsqueda de información interesante, de ideas para solucionar problemas que seguían surgiendo a lo largo de la realización y sabiendo como motivarme a no bajar los brazos. A ella le debo gran parte de este trabajo.

El segundo agradecimiento es a mi familia, sobre todo a mi madre, que ha hecho enormes esfuerzos por poder pagarme los estudios y que me animó a empezar este master aún yo no queriendo hacerlo tan pronto o tan seguido como lo he hecho, con un trabajo a jornada completa y en 2 semestres. A ella le debo que yo sea quien soy en este momento y que haya llegado a donde he llegado, porque los esfuerzos de ella son mis logros, y sentarse delante de un libro o un ordenador no es un esfuerzo comparado con todo lo que ella ha sido capaz de hacer. Todo ello con la ayuda inestimable de mi pareja actual, que fue la verdadera cabecilla de todo el plan de realizar el master este año y no más adelante, y la que me apoya cuando más bajo estoy de ánimos, que suele ser muchas veces.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. Alienta.

[2] Casana Ramal, A., García Ríos, N (2020). *El valor percibido y lealtad de marca de consumidores en su intención de compra en E-commerce de supermercados.* UPCA.

[3] MILLONES ZAGAL, Paulo. *Medición y control del nivel de satisfacción de los clientes en un supermercado*. 2012.

[4] GODOY, Jenny Najul. *El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. Observatorio laboral revista venezolana*, 2011, vol. 4, no 8, p. 23-35.

[5] NARVÁEZ-MONTOYA, Oscar Luis. *Envejecimiento demográfico y requerimientos de equipamiento urbano: hacia un urbanismo gerontológico*. *Papeles de población*, 2012, vol. 18, no 74, p. 01-33.

[6] DELGADO DE LA MATA, Belén Yrene. *Programa de marketing experiencial para mejorar la fidelización de clientes de un supermercado en el distrito de San Isidro, Lima 2018*. 2018.

[7] POÓ RUBIO, Aurora, et al. *Arquitectura digital integración de sistemas en el diseño construcción*. 2017.

[8] SÁNCHEZ ARCILA, Verónica Siney, et al. *Clima laboral y estilos de liderazgo en el área de producción en la empresa CI multiservicios de ingeniería 1a SA en Barrancabermeja*. 2019.

[9] *Into Xanadú* [en línea] [fecha de consulta: 09 de abril de 2021]. Disponible en: https://www.intuxanadu.com/tienda/tecnologia-y-electronica/aliexpress-plaza/

[10] *ABC de Sevilla* [en línea] [fecha de consulta: 12 de abril de 2021]. Disponible en: https://sevilla.abc.es/economia/sevi-provincia-sevilla-crecera-49-por-ciento-2021-202103151349_noticia.html

[11] *ABC de Sevilla* [en línea] [fecha de consulta: 12 de abril de 2021]. Disponible en: https://sevilla.abc.es/economia/sevi-sevilla-pierde-casi-30000-empleos-coronavirus-202101280932_noticia.html

[12] *EUROPAPRESS* [en línea] [fecha de consulta: 12 de abril de 2021]. Disponible en: https://www.europapress.es/economia/noticia-lagarde-subraya-politicas-monetaria-fiscal-siguen-siendo-necesarias-incertidumbre-2021-20210208173757.html

[13] *LA ÚLTIMA HORA* [en línea] [fecha de consulta: 12 de abril de 2021]. Disponible en: https://laultimahora.es/el-fmi-insta-a-los-gobiernos-a-subir-los-impuestos-a-los-mas-ricos-y-a-las-empresas-mas-rentables/

[14] *INFOLIBRE* [en línea] [fecha de consulta: 12 de abril de 2021]. Disponible en: https://www.infolibre.es/noticias/medios/2020/04/21/espana_mantiene_puesto_180_clasificacion_mundial_2020_libertad_prensa_reporteros_sin_fronteras_106068_1027.html

[15] *EL DIARIO* [en línea] [fecha de consulta: 12 de abril de 2021]. Disponible en: https://www.eldiario.es/internacional/ue-vox-desinformacion-propagacion-electoral_1_1505563.html

[16] *CORELLAS, Dolores, et al. Relación entre el estado socioeconómico, la educación y la alimentación saludable [en linea]. 2015. Vol. I, 23 páginas. 283-306. ISSN 1698-3726. [Consulta: 13 de abril de 2021]. Disponible en:* https://www.publicacionescajamar.es/publicacionescajamar/public/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/27/27-736.pdf

[17] *EL PAÍS ECONOMÍA* [en línea] [fecha de consulta: 13 de abril de 2021]. Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/11/20/companias/1574268547_015895.html

[18] *EL PAÍS* [en línea] [fecha de consulta: 13 de abril de 2021]. Disponible en: https://elpais.com/clima-y-medio-ambiente/2020-12-07/el-coronavirus-lleva-a-una-caida-historica-en-espana-de-los-gases-que-calientan-el-planeta.html#:~:text=Este%202020%20se%20cerrar%C3%A1%20con,la%20Acci%C3%B3n%20Clim%C3%A1tica%20(Otea).

[19] *Bankinter* [en línea] [fecha de consulta: 13 de abril de 2021]. Disponible en: https://www.bankinter.com/blog/finanzas-personales/salario-minimo-interprofesional-smi#:~:text=Salario%20m%C3%ADnimo%20interprofesional%20en%20Espa%C3%B1a&text=SMI%202021%20d%C3%ADa%3A%2031%2C66,SMI%202021%20a%C3%B1o%3A%2013.300%20euros.

[20] *SAVILLS* [en línea] [fecha de consulta: 14 de abril de 2021]. Disponible en: https://www.savills-aguirrenewman.es/el-blog/articulos/308698/spain-articles/los-supermercados-triunfan-en-espa%C3%B1a.aspx

[21] MERCASA, Verónica. *Alimentación en España (producción, industria, distribución y consumo) [en línea]*. 2018. Disponible en: https://www.caea.es/wp-content/uploads/2019/01/Alimentacion_en_Espa%C3%B1a_2018_web.pdf

[22] *FINUT* [en línea] [fecha de consulta: 14 de abril de 2021]. Disponible en: https://www.finut.org/cambios-en-los-habitos-alimentarios-durante-el-confinamiento-por-la-pandemia-covid-19-en-espana/

[23] *Expansión* [en línea] [fecha de consulta: 20 de abril de 2021]. Disponible en: https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2020/06/21/5eef2285e5fdea2d0d8b4571.html

[24] *ABC de Sevilla* [en línea]. Mercadona y MAS siguen avanzando en Sevilla y suman el 37 por ciento de la sala de ventas [27 de septiembre de 2020]. [fecha de consulta: 20 de abril de 2021]. Disponible en: https://sevilla.abc.es/economia/sevi-mercadona-y-mas-siguen-avanzando-sevilla-y-suman-37-por-ciento-sala-venta-202009270804_noticia.html

[25] *Iprofesional* [en línea]. Infidelidad del cliente en su momento más alto. [fecha de consulta: 20 de abril de 2021]. Disponible en: https://www.iprofesional.com/economia/304662-cliente-mas-infiel-por-la-crisis-supermercados-deben-extremar-las-promociones

[26] *Hub Spot* [en línea]. Tipos de estrategia de precios para tus productos. [fecha de consulta: 20 de abril de 2021]. Disponible en: https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-precio

[27] *Hub Spot* [en línea]. Tipos de estrategia de producto. [fecha de consulta: 20 de abril de 2021]. Disponible en: https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-de-producto

[28] *EKON [en línea]. Estrategias de distribución: qué son y porqué son tan importantes. [fecha de consulta: 20 de abril de 2021], Disponible en: https://www.ekon.es/estrategias-distribucion-importantes/*

[29] *El Español [en línea]. La gran apuesta de Carrefour en 2021: el formato de proximidad que triunfó durante el Covid-19. [fecha de consulta: 20 de abril de 2021], Disponible en: https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20210111/gran-apuesta-carrefour-formato-proximidad-triunfo-covid/549945165_0.html*

[30] *El Español [en línea]. Los objetivos de Mercadona en 2021. [fecha de consulta: 20 de abril de 2021], Disponible en: https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20201226/desafios-mercadona-estrategia-presencia-pais-vasco-portugal/545696055_0.html*

[31] *El Correo [en línea]. "Coviran seguirá creciendo en la provincia de Sevilla". [fecha de consulta: 20 de abril de 2021], Disponible en: https://elcorreoweb.es/economia/coviran-seguira-creciendo-en-la-provincia-de-sevilla-MH2988394*

[32] *El Confidencial [en línea]. Los supermercados mejor valorados no son los que piensas, según una encuesta de la OCU. [fecha de consulta: 20 de abril de 2021], Disponible en: https://www.elconfidencial.com/empresas/2021-01-22/supermercados-mejor-valorados-espana-encuesta-ocu_2911895/*

[33] *Lewis [en línea]. La estrategia digital de los supermercados durante la COVID-19. [fecha de consulta: 20 de abril de 2021], Disponible en: https://www.teamlewis.com/es/revista/coronavirus-estrategia-digital-supermercados/*

[34] *Altabox [en línea]. Altabox moderniza las tiendas Nuevo Concepto Coviran. [fecha de consulta: 20 de abril de 2021], Disponible en: https://www.altabox.net/coviran-implementa-soluciones-digitales-altabox/*

[35] *El Mundo [En línea]. Ante la alarma en las tiendas, los supermercados recuerdan: "No somos Venezuela". [Fecha de consulta: 20 de abril de 2021]. Disponible en: https://www.elmundo.es/economia/2020/03/10/5e66d835fc6c83d03c8b4624.html*

[36] *La Vanguardia [En línea]. El comercio electrónico supera los 20 millones de compradores. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2021]. Disponible en: https://www.lavanguardia.com/seguros/hogar/20191115/471611115064/ecomerce-comercio-electronico-compras-por-internet-tienda-on-line.html*

[37] *Puro Marketing [En línea]. La experiencia del cliente como herramienta de Marketing. Redacción (21 de noviembre de 2012). [Fecha de consulta: 21 de abril de 2021]. Disponible en: https://www.puromarketing.com/44/14596/experiencia-cliente-como-herramienta-marketing.html*

[38] *IONOS [En línea]. Ecommerce, características y desarrollo. Vender en internet (10 de julio de 2019). [Fecha de consulta: 21 de abril de 2021]. Disponible en: https://www.ionos.es/digitalguide/online-marketing/vender-en-internet/ecommerce/*

[39] *IONOS [En línea]. IoT: La revolución tecnológica de la vida cotidiana. Derecho digital (18 de mayo de 2020). [Fecha de consulta: 21 de abril de 2021]. Disponible en: https://www.ionos.es/digitalguide/paginas-web/derecho-digital/iot-internet-de-las-cosas/*

[40] *Telemundo20 [En línea]. "Temor a no volver a ver a mi familia", el terror de ir al supermercado en tiempos de pandemia. Tania Luviano (26 de noviembre de 2020). [Fecha de consulta: 21 de abril de 2021]. Disponible en: https://www.telemundo20.com/noticias/local/recomendaciones-para-evitar-el-contagio-del-covid-19-en-los-supermercados/2073982/*

[41] *HubSpot [En línea]. Qué es el Inbound marketing y cómo aplicarlo con éxito en 2021. Redacción (16 de abril de 2021). [Fecha de consulta: 22 de abril de 2021]. Disponible en:* https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-inbound-marketing-slide-share

[42] *IABSpain [En línea]. Infografía estudio E-commerce 2020. [Fecha de consulta: 22 de abril de 2021]. Disponible en: https://iabspain.es/estudio/infografia-estudio-ecommerce-2020/*

[43] *Laboral-Social [En línea]. La reforma laboral 2012: versión definitiva. [Fecha de consulta: 23 de abril de 2021]. Disponible en: https://www.laboral-social.com/reforma-laboral-2012-novedades-contratos-despido-eres-bonificaciones-empleo-convenio-colectivo-jubilacion.html*

[44] *Ciudadano2Cero [En línea]. Ley orgánica 3/2018, de Protección de Datos y RGPD. Marina Brocca (22 de abril de 2020). [Fecha de consulta: 23 de abril de 2021]. Disponible en: https://www.ciudadano2cero.com/ley-proteccion-datos-rgpd/#:~:text=datos%20persigue%20garantizar-,El%20derecho%20fundamental%20que%20la%20protecci%C3%B3n%20de%20datos%20persigue%20garantizar,e%20intimidad%20personal%20y%20familiar.*

[45] *Puro Marketing [En línea]. Evolución y perspectivas del E-Commerce para 2020. Redacción (12 de marzo de 2020). [Fecha de consulta: 23 de abril de 2021]. Disponible en: https://www.puromarketing.com/76/33366/evolucion-perspectivas-e-commerce-para.html*

[46] *Rock Content [En línea]. Tendencias de Inbound Marketing para el 2021. Juan Andrés Corrales (7 de diciembre de 2020). [Fecha de consulta: 23 de abril de 2021]. Disponible en: https://rockcontent.com/es/blog/tendencias-de-inbound-marketing/*

[47] *Inbound Cycle [En línea]. Las variables del marketing mix que debes conocer. María Fraga (20 de abril de 2021). [Fecha de consulta: 26 de abril de 2021]. Disponible en: https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-variables-del-marketing-mix-que-debes-conocer*

[48] *Supermercados MAS [En línea]. Conócenos. [Fecha de consulta: 26 de abril de 2021]. Disponible en: https://www.supermercadosmas.com/conocenos/*

[49] *SEOCOM [En línea]. Qué es y como aparecer en la posición cero de Google. [Fecha de consulta: 27 de abril de 2021]. Disponible en: https://seocom.agency/es/blog/que-es-como-aparecer-en-la-posicion-cero-de-google/*

[50] Grass Roots (2018) [En línea]. I*nforme para DEC The HUMAN Brand: Un diagnóstico del mercado español. [Fecha de consulta: 27 de abril de 2021] Disponible en:* https://asociaciondec.org/presentacion-informe-the-human-brand/

[51] Intersoft Consulting (2020) [En línea]. General Data Protection Regulation (GDPR). [Fecha de consulta: 28 de abril de 2021]. Disponible en: https://gdpr-info.eu/

[52] *BOE (2018) [En línea]. Ley Orgánica 3/2018 de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales. [Fecha de consulta: 28 de abril de 2021]. Disponible en:* https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2018-16673&p=20181206&tn=2

[53] MÉNDEZ-APARICIO, M. Dolores, JIMÉNEZ-ZARCO, A. Isabel [En línea]. *Fundamentos y dirección del marketing* (s.f.). [Fecha de consulta: 5 de mayo de 2021]. Disponible en: https://materials.campus.uoc.edu/daisy/Materials/PID_00280309/pdf/PID_00280309.pdf

[54] CIBERCLICK [En línea]. Embudo de conversión: ¿Qué son el TOFU, MOFU y BOFU? David Tomas (14 de enero de 2020). [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2021]. Disponible en: https://www.cyberclick.es/que-es/embudo-de-conversion-tofu-mofu-bofu

[55] IEBS [En línea]. Publicidad programática: qué es y qué ventajas tiene. Sofía Villarreal (19 de marzo de 2021). [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2021]. Disponible en: https://www.iebschool.com/blog/publicidad-programatica-marketing-digital/#:~:text=El%20sistema%20de%20la%20publicidad,respecto%20al%20target%20que%20buscan.

[56] ONIAD [En línea]. POEM: la integración de medios. ONIAD (s.f.). [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2021]. Disponible en: https://oniad.com/aprende-marketing/poem-la-integracion-de-medios/

[57] Semrush Blog [En línea]. Email marketing y CRM: una pareja perfecta para el inbound. Mercedes Villar (27 de diciembre de 2019). [Fecha de consulta: 15 de mayo de 2021]. Disponible en: https://es.semrush.com/blog/email-marketing-y-crm-para-inbound/

[58] Amazon [En línea]. Amazon fresh. [Fecha de consulta: 1 de junio de 2021]. Disponible en: https://www.amazon.es/alm/storefront?almBrandId=QW1hem9uIEZyZXNo&ref=ES_TRF_ALL_UFG_RTL_PDSEA_0433043

[59] Media Kit [En línea]. Precios publicidad display. [Fecha de consulta: 11 de junio de 2021]. Disponible en: https://exit-express.com/wordpress/wp-content/uploads/2018/01/Media-Kit-ExitExpress-2018.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Ficha técnica del estudio cualitativo realizado.

Investigación de mercado para la implementación del sistema de realidad aumentada	
Objetivo	Tratar de averiguar si la implementación del sistema de realidad aumentada sería visto con buenos ojos por los usuarios.
Hipótesis	La implantación de la herramienta de compra online mediante realidad aumentada y la figura del personal shopper aumenta la experiencia del cliente.
Población estudiada y tamaño	Zona centro de Sevilla, barrio de la Macarena. 74.980 habitantes en 2017.
Tamaño muestral y forma de selección	105 encuestados, desde el 20 al 25 de mayo. Los usuarios son compradores del supermercado y accedieron al cuestionario mediante un código QR colocado en un cartel.