



Universidad de  
**SanAndrés**

Escuela de Administración y Negocios  
Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

**MARKETING EXPERIENCIAL PARA LA  
GENERACIÓN Y: EL CASO BIGBOX**

Autor: Justo Verger

Legajo: 22267

Mentor: Roberto Dvoskin

Co-mentor: Mauro Carlos Moschetti

Victoria, 30 de mayo de 2014

*“Give them quality. That’s the  
best kind of advertising in the world”*



Universidad de  
**San Andrés**

**Milton S. Hershey**

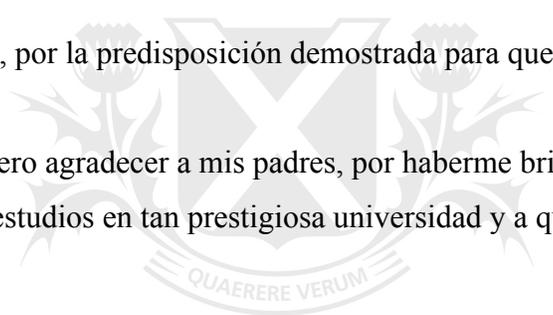
## Agradecimientos

“Quiero agradecer en primer lugar a mi mentor, Roberto Dvoskin, quien con sus atrapantes clases dos años atrás fomentó mi interés por el Marketing.

En segundo lugar a mi co-mentor, Mauro Moschetti, por su dedicación y sus consejos, sin los cuales el presente trabajo sería solamente una idea a futuro.

A Agustín Gold, por la predisposición demostrada para que este trabajo sea posible.

Por último, quiero agradecer a mis padres, por haberme brindado la oportunidad de desarrollar mis estudios en tan prestigiosa universidad y a quienes debo la idea de la presente temática.”



Universidad de  
**SanAndrés**

## Abstract

El marketing es una actividad fundamental para la supervivencia de toda organización puesto que, a través de este instrumento, las organizaciones desarrollan productos y servicios y los ponen a disposición de los consumidores con el fin de obtener un rédito económico a cambio y garantizar su existencia. Para lograr esto, sin embargo, las firmas deben tener un profundo conocimiento de su segmento objetivo en cuanto a sus necesidades y comportamientos. La generación Y (o *millennials*) es un grupo de individuos que, por características que le son muy propias, se muestra inmune ante los medios de marketing tradicionales y, por lo tanto, supone un gran desafío para las empresas ya que, por su potencialidad, este es un segmento que las mismas no pueden dejar de atacar.

En este marco, y teniendo en cuenta que estos individuos valoran muchísimo el hecho de vivir nuevas y robustas experiencias, una de las alternativas que parece ser útil para llegar a este consumidor es la adopción del marketing experiencial. En consecuencia, el presente trabajo pretende determinar si el uso que Bigbox, una empresa que comercializa experiencias a modo de regalo, hace de esta rama del marketing es efectivo para llegar al consumidor de la generación Y. Para ello, se realizó un estudio instrumental del caso y se puso foco en las temáticas de comportamiento del consumidor y de evolución del marketing, a partir de las cuales se edificó el perfil del *millennial* promedio y se pudo determinar porque el marketing tradicional no es eficiente para llegar a dicho consumidor y, al mismo tiempo, las razones por las cuales el experiencial supone una potencial solución.

Finalmente, la conclusión que la presente investigación arrojó fue que, en efecto, el uso que Bigbox hace del marketing experiencial resulta eficiente para llegar al consumidor *millennial*. Esto se debe a que al articular su estrategia en torno a este concepto, la organización logra proveer experiencias de consumo, compra y comunicación que, por sus características propias, le resultan sumamente atractivas a dicho consumidor y que, por lo tanto, que fomentan su interés por la adquisición del producto.

Palabras clave: marketing tradicional, marketing experiencial, Bigbox, comportamiento del consumidor, estrategia, regalos empresariales, evolución del marketing.

## Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
1.1 PROBLEMÁTICA .....	7
1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	8
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LAS RAZONES DE ESTUDIO .....	10
1.5 ESTRATEGIA METODOLÓGICA .....	10
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR .....	13
2.1.1 PROCESO DE DECISIÓN DEL CONSUMIDOR (PDC).....	15
2.1.2 ZERO MOMENT OF TRUTH (ZMOT) .....	18
2.2 EVOLUCIÓN DEL MARKETING.....	20
2.2.1 MARKETING TRADICIONAL .....	20
2.2.1.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO .....	23
2.2.1.2 MODELO DE LAS CUATRO P (MARKETING MIX) .....	26
PRODUCTO .....	26
PRECIO .....	27
PLAZA .....	27
PROMOCIÓN .....	28
2.2.2 DEL MARKETING TRADICIONAL AL EXPERIENCIAL.....	29
2.2.3 MARKETING EXPERIENCIAL .....	30
<b>3. LA GENERACIÓN Y.....</b>	<b>34</b>
3.1 DEFINICIÓN, DEMOGRAFÍA Y SEGMENTACIÓN.....	34
3.2 ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO Y CULTURAL DE DESARROLLO .....	35
3.3 LOS MILLENNIALS Y SU ENRAIZADO VÍNCULO CON LA TECNOLOGÍA.....	38
3.4 PERFIL DEL CONSUMIDOR MILLENNIAL PROMEDIO .....	40
3.4.1 CARACTERÍSTICAS PERSONALES .....	40
3.4.2 CARACTERÍSTICAS EN EL ÁMBITO LABORAL .....	42
3.4.3 PATRONES DE CONSUMO.....	44
<b>4. BIGBOX.....</b>	<b>46</b>
4.1 BIGBOX: EL EMPRENDIMIENTO QUE REGALA EXPERIENCIAS.....	47
4.2 ACTIVIDAD PRINCIPAL .....	48
4.3 CRECIMIENTO DEL NEGOCIO .....	49
4.4 “EL PRODUCTO ES LA VEDETTE”: LA CALIDAD, EJE CENTRAL DEL NEGOCIO .....	51
4.5 LAS OTRAS “P”S: PRECIO, PROMOCIÓN Y PLAZA.....	53
4.6 COMPETENCIA .....	54
<b>5. BIGBOX Y EL MILLENIAL: ¿COMPATIBLES? .....</b>	<b>56</b>
5.1 PRODUCTO: “SOMOS LAS EXPERIENCIAS QUE VIVIMOS” .....	57
5.2 PRECIO: PODER DE COMPRA .....	57
5.3 PLAZA .....	58
5.3.1 POSICIONAMIENTO ONLINE.....	58
5.3.2 SITIOS DE RETAIL.....	59
5.4 PROMOCIÓN EXPERIENCIAL .....	60
<b>6. CONCLUSIÓN.....</b>	<b>64</b>

6.1 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	66
<b>7. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>67</b>
<b>8. GLOSARIO .....</b>	<b>73</b>
<b>9. ANEXOS .....</b>	<b>74</b>
ANEXO A .....	74
ANEXO B.....	80
ANEXO C.....	81
ANEXO D .....	82



Universidad de  
**SanAndrés**

# 1. Introducción

## 1.1 Problemática

La generación Y es un término por el cual la sociología entiende al grupo de individuos nacidos entre principios de los 80s y mediados de los 90s, es decir personas de entre 18 y 30 años. Este grupo de consumidores y trabajadores, también conocidos *como millenials*, constituye un quinto de la población a nivel global (Altonivel 2012) y representa el 45% de la fuerza de trabajo en la Argentina (La Nación 2013). Teniendo en cuenta estas cifras, es innegable que se trata de una generación de gran influencia puesto que serán sus preferencias y necesidades las que dictaminen el rumbo de los negocios del futuro. Esto constituye una gran oportunidad para las empresas puesto que amoldarse a dichas necesidades potencialmente puede convertirse en una gran ventaja. Sin embargo, también es una amenaza porque a diferencia de la Generación X, la generación Y está regida por valores completamente distintos, entre los cuales se destacan la satisfacción personal en detrimento del esfuerzo, su madurez tardía, la falta de autocríticas y la necesidad de innovación constante como consecuencia de un profundo vínculo con la tecnología (Metlife 2009, Williams y Page 2011, Fonseca 2003).

Teniendo en cuenta estas características socioculturales y comportamentales, resulta evidente que el empleo de estrategias y técnicas operacionales tradicionales de marketing ya no es suficiente para llegar a este consumidor en particular puesto que el mismo presenta un grado de complejidad muchísimo mayor que aquel al cual dichas técnicas estaban destinadas. Por consiguiente, si se tiene en cuenta que se trata de una porción de la sociedad de hoy en día tan grande, está claro que no considerar esta cuestión en su justa medida puede constituirse en una catarata de errores que pone en jaque no solo el futuro de las empresas sino también de la sociedad misma.

Sin embargo, el marketing no es estático y con el correr de los años ha ido evolucionando para hacerle frente a los diversos entornos con los que se ha topado a lo largo de la historia. Siguiendo con esta línea, una posible alternativa para superar la

complejidad del contexto actual es el marketing experiencial. Esta nueva conceptualización, acuñada por Bernd Schmitt (1999), plantea que lo que el cliente valora es la experiencia y sensación de elegir, adquirir y consumir un producto o servicio en contraposición al marketing tradicional que se basa en el atractivo de las características y los beneficios de los productos/servicios.

En consecuencia, el trabajo de tesis resultante del presente taller se estructurará en torno al análisis de una organización (Bigbox) y su efectividad a la hora de hacer uso del marketing experiencial para superar los desafíos que las características propias de la generación Y supone.

Bigbox es una empresa argentina de regalos empresariales y personales que mediante cajas de distintas categorías como gastronomía, aventura, bienestar y estadias ofrece la posibilidad de regalar un recuerdo y vivir una experiencia inolvidable. Es tan simple como elegir la temática del regalo y que el homenajeado elija la experiencia que desea vivir. Es mediante este mecanismo que Bigbox intenta reinventar el concepto de regalo y ofrece así la posibilidad de hacer un presente distinto y original.

A partir de una revisión de literatura se concluye que la presente idea de investigación es nueva puesto que en los antecedentes revisados no se halló evidencia alguna de investigaciones realizadas para demostrar el grado de efectividad del Marketing Experiencial para hacerle frente al consumidor *millennial* en general y al *millennial* argentino en particular.

## ***1.2 Preguntas de Investigación***

### Pregunta Central

- ¿Resulta efectiva la utilización del marketing experiencial por parte de Bigbox para hacerle frente a un consumidor tan complejo como el de la generación Y?

## Preguntas Secundarias

- ¿Qué características conductuales tiene la generación Y cómo consumidora?
- ¿Cuáles son las principales similitudes y diferencias entre el marketing tradicional y el experiencial?
- ¿Qué innovaciones en materia de marketing estratégico y operacional han desarrollado quienes parecen lograr superar el desafío que supone un consumidor tan complejo?

### ***1.3 Objetivos de la Investigación***

#### Objetivo general:

Utilizando a Bigbox como ejemplo, analizar si el uso del marketing experiencial resulta efectivo para superar los obstáculos que las características propias de la generación Y supone.

#### Objetivos Específicos:

- a. Describir el perfil conductual de un consumidor promedio de la generación Y.
- b. Comparar las características del marketing tradicional y las del marketing experiencial.
- c. Determinar las características conductuales de la generación Y que obstaculizan la efectividad del marketing experiencial.
- d. Describir la estrategia de marketing que lleva adelante Bigbox y como utiliza el marketing experiencial para articular su propuesta de valor para la generación Y

#### ***1.4 Justificación de las razones de estudio***

La mayoría del material que existe sobre la generación Y presenta, como factor común, el hecho de que empleadores, expertos y psicólogos la ven como un grupo humano particularmente conflictivo y volátil. Esto es un fiel reflejo de la dificultad que existe para diagramar un perfil de este consumidor en particular. Sin embargo, sortear esta dificultad puede constituirse en una gran ventaja desde la perspectiva de negocios de toda organización. Esto se debe a que esta generación representa el 33% de la población mundial, es decir un mercado enorme. Por lo tanto, si las organizaciones logran comprender el *modus operandi* de este consumidor en particular y a partir de este primer paso son capaces de hacerles llegar una propuesta de valor que satisfaga sus necesidades, estas empresas están encaminándose hacia la rentabilidad sustentable, el objetivo de toda organización “en su sano juicio”.

En consecuencia, si el presente trabajo logra mostrar como una organización se mantiene sustentable en el tiempo mediante el efectivo reconocimiento y satisfacción de las necesidades de este segmento particular, el mismo puede constituirse como la descripción de una *best practice* en cuanto a la satisfacción de las necesidades de la generación Y, sentando las bases para que otras organizaciones también lo logren.

#### ***1.5 Estrategia Metodológica***

El tipo de investigación a realizar a lo largo del presente trabajo de investigación será descriptivo (Sampieri 1998). Se buscará, en primer lugar, describir las características propias del consumidor de la generación Y, a fin de poder diagramar un perfil general de este. Posteriormente, se procederá a analizar el modelo de negocios de Bigbox y la forma en la que la organización hace uso del Marketing Experiencial. Finalmente, se trazará un paralelo entre ambas partes a fin de determinar el grado de correlación entre ellas y de esta comparación surgirán las conclusiones de la investigación.

### Variabes a Investigar:

- Perfil del consumidor de la generación Y
- Modelo de Negocios de Bigbox
- Estrategia de Marketing Experiencial de Bigbox

### Metodología Seleccionada:

El presente estudio se basó en métodos cualitativos. Cabe destacar que, para llevar a cabo este tipo de investigaciones, es importante obtener un alto grado de conocimiento de los temas a analizar por lo que se recurrió tanto a fuentes primarias como a secundarias a fin de que los resultados sean lo más precisos posible.

Por lo tanto, en primer lugar, se realizó un relevamiento de fuentes de información de carácter exploratorio. Este implicó una extensa búsqueda bibliográfica de temáticas tanto clásicas como contemporáneas relacionadas a el comportamiento del consumidor, los *millennials* y la evolución del marketing. La intención detrás de esto fue que la misma sirva de base para el entendimiento de conceptos o teorías que puedan requerirse para avanzar con la estructuración del presente trabajo. Entre las fuentes consultadas se destacan *papers* académicos, libros relacionados al marketing y la gestión y sitios web vinculados a la temática.

Luego se realizó un estudio instrumental (Stake 1998) del caso Bigbox, el cual constó de dos etapas. La primera consistió nuevamente en una investigación de carácter exploratorio en la que se analizaron noticias actuales de diarios y revistas tanto acerca de Bigbox como de la generación Y. Esto permitió entender un poco más al entorno en el cual se sitúa la organización, el consumidor y porque no el presente trabajo. Además, estas fuentes otorgaron información acerca de las nuevas tendencias en cuanto a consumo o a estrategias de marketing las cuales pueden resultar instrumentales para la investigación.

Por último, se entrevistó al uno de los fundadores de Bigbox, Agustín Gold. El objetivo de esta entrevista fue obtener información acerca del modelo de negocios de la organización como también una visión interna de la organización en cuanto a la problemática planteada. Para lograr esto se le realizó a Agustín una entrevista en profundidad la cual consistió en una conversación entre iguales, sin la necesidad de generar un intercambio formal de preguntas y respuestas. La finalidad de la misma fue la obtención de aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente.



## 2. Marco Teórico

A lo largo del presente marco teórico se buscará analizar, en primer lugar, al comportamiento del consumidor para utilizar luego esta temática a la hora de analizar al consumidor de la generación Y. Posteriormente, se ahondará en el proceso de evolución del marketing tradicional hacia el marketing experiencial (pasando por una descripción de cada tipo) con el objetivo de demostrar que el segundo concepto se adecua mucho más a las características del consumidor en cuestión.

### 2.1 Comportamiento del Consumidor

Según lo establecido por Kotler y Armstrong (1996, 11) el marketing es un concepto que “sostiene que para alcanzar las metas de la organización se deben definir las necesidades y los anhelos de los mercados meta, a los cuales se les deben proporcionar satisfacciones requeridas con mayor eficacia y eficiencia que la competencia”. Teniendo en cuenta esto, resulta evidente que el primer paso hacia la consecución de las metas organizacionales es la comprensión de las necesidades del consumidor. En este caso, se trata de uno sumamente complejo y volátil como lo es el de la generación Y. Por lo tanto es importante entender como este se comporta tan complejo a fin de ver con mayor claridad como satisfacer sus necesidades.

El comportamiento del consumidor puede definirse como *“el comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, usar, evaluar, y disponer de los productos, servicios e ideas que esperan que satisfagan sus necesidades”* (Schiffman y Kanuk 1991, 6). Tal como afirma Blackwell (2002), toda empresa debe intentar comprender la forma en la que los consumidores toman sus decisiones respecto a los productos y las compras puesto que este es un punto principal de cualquier transacción de negocios. Para generar este entendimiento, Schiffman y Kanuk (1997) presentan un modelo que pone al comportamiento del consumidor bajo la lupa de cuatro visiones distintas: económica, pasiva, cognoscitiva y emocional. La intención detrás de esto es demostrar que

dependiendo de la perspectiva con la que se lo contemple, las características del consumidor y la forma en la que toma decisiones varían considerablemente.

La visión económica ve al consumidor como un individuo racional que debe ser capaz de ver que existe una amplia oferta de alternativas para satisfacer su necesidad y aun así ser capaz de determinar cuál es la mejor para si mismo. A pesar de esto, cabe destacar que este no suele contar con información completa y esto, en conjunto con un grado de motivación y participación que no es lo suficientemente alto, puede empujarlo a tomar una decisión que no es ideal desde el punto de vista racional. Este modelo es considerado poco realista ya que el hombre vive en un mundo imperfecto y entonces es probable que se conforme con una decisión que desde el punto de vista racional no sea del todo óptima (Schiffman y Kanuk 1997). Esta visión es propia del marketing tradicional que se analizará más adelante en el marco teórico.

La visión pasiva, por su parte, ve al consumidor como un ser impulsivo, irracional y altamente manipulable mediante el marketing. Sin embargo, esta visión presenta una limitación importantísima: no considera al consumidor como la parte fundamental que realmente es dentro del proceso de compra. Por lo tanto este modelo suele considerarse como simplista por demás y poco realista (Schiffman y Kanuk 1997).

La visión cognoscitiva ve al consumidor como un ser pensante y solucionador de problemas. Bajo este punto de vista el consumidor es un ser que está constantemente buscando productos/servicios que satisfagan sus necesidades latentes. Pero el foco de esta perspectiva está puesto no solo en la búsqueda de soluciones sino también en la evaluación de potenciales alternativas (Schiffman y Kanuk 1997). Es decir, el consumidor analiza información, desarrolla preferencias y posteriormente efectúa la compra. Esta visión puede catalogarse como un punto intermedio entre la visión económica y la visión pasiva. Esto se debe a que en la visión cognoscitiva queda en claro que el consumidor no cuenta con información perfecta pero aun así busca la suficiente como para tomar una determinación que satisfaga sus necesidades (Schiffman y Kanuk 1997).

La visión emocional, por su parte, entiende que el consumidor asocia emociones y sentimientos a algunas de sus compras. Cuando esto sucede se cree que el individuo dedica menos de su tiempo a buscar información que en otros casos. Cabe destacar, igualmente, que no por ser “emocionales” estas compras dejen de ser racionales puesto que adquirir un producto que genera satisfacción emocional evidencia un comportamiento racional (Schiffman y Kanuk 1997). Esta última es, en esencia, la más importante para el análisis presentado posteriormente teniendo en cuenta que el marketing experiencial hace muchísimo énfasis en la dimensión emocional del consumidor.

### ***2.1.1 Proceso de decisión del consumidor (PDC)***

El factor común de las distintas visiones es que todas presentan hacen referencia a un consumidor y la forma en la que este lidia con sus necesidades. Y siguiendo con esta línea claro está que nadie compra un producto o adquiere un servicio a menos que tenga una necesidad o problema. Aquí donde entra en juego el modelo del proceso de decisión del consumidor (PDC) que como las personas satisfacen necesidades o resuelven problemas mediante la compra de diversos productos (Blackwell 2002). Este supone, que a la hora de tomar decisiones, las personas pasan por siete etapas distintas: reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas antes de la compra, compra, consumo, evaluación posterior al consumo y descarte. La descripción de estas fases es fundamental para analizar, posteriormente, como el individuo promedio de la generación Y pasa por este proceso de decisión como consumidor.

El reconocimiento de la necesidad es el primer paso del PDC. Este “se da cuando uno percibe una diferencia entre lo que percibe como el ideal, en relación con el estado real de las cosas” (Blackwell 2002, 72). Dada esta situación los consumidores elijen comprar un producto que elimine dicha diferencia siempre y cuando la resolución del problema valga más de lo que cuesta el producto. Por lo tanto, aquellos productos que no resuelvan los problemas del consumidor fallan más allá de que sean altamente innovadores y que se gaste fortunas en publicidad para convencer a los consumidores de su compra. Cabe destacar, igualmente, que la forma en la que los consumidores encaran a los problemas y la forma en

la que los resuelven pueden variar como consecuencia de influencias tales como la familia, los valores, la salud, la edad, los ingresos y los grupos de referencia. Es por eso que a medida que los consumidores pasan por las distintas etapas de la vida, sus necesidades y hábitos de compra varían (Blackwell 2002). Como punto final a la cuestión de la necesidad cabe destacar que si bien los mercadólogos no pueden crear necesidades, lo que si pueden hacer es mostrar como ciertos productos solucionan problemas que los consumidores pudieron no haber considerado (Blackwell 2002). La importancia de este primer paso para el presente trabajo subyace en que, gracias al mismo, se podrá empezar a diseñar el espectro de necesidades básicas comunes que tiene el consumidor de la generación Y.

La segunda etapa de PDC es la búsqueda de información. Esto se da cuando los consumidores ya reconocieron una necesidad insatisfecha y se embarcan en la búsqueda de potenciales soluciones (Blackwell 2002). Esta puede ser tanto interna, al evocar recuerdos, o externa, al recolectar información provista por el mercado u el entorno. La duración y profundidad de esta búsqueda se verá afectada por la personalidad, clase social, ingresos, tamaño de compra, experiencias anteriores y percepciones previas y la satisfacción del cliente (Blackwell 2002). La búsqueda genera un encuentro entre el consumidor y varias fuentes de información. Cuando esto sucede se da un procesamiento de la misma que incluye los siguientes pasos: exposición, atención, comprensión, aceptación y retención. Sin embargo cabe destacar que aunque todo consumidor procesa muchísimos mensajes provenientes de distintos medios, solo algunos pocos serán aceptados y retenidos y esto es algo que depende de cada uno (Blackwell, 2002). Teniendo en cuenta esto, se procederá a determinar cómo y a que medios de información (web, televisión, etc.) recurre el consumidor de la generación Y a forma de ir delimitando un perfil del mismo.

La etapa número tres es la evaluación de las alternativas antes de la compra. Aquí se analizan las alternativas que surgieron del proceso de búsqueda en base a, por un lado, lo que ellos saben de productos y marcas y, por otro lado, lo que ellos consideran más importante (Blackwell 2002). Así se va reduciendo el número de opciones hasta que, en última instancia, se debe optar por una de ellas. La evaluación está claramente influenciada por factores individuales pero también por el contexto en el que el consumidor se ve

inmerso (Blackwell 2002). Además, cabe destacar, que la evaluación también incluye donde debe comprarse el producto, es decir en qué punto de venta. Por lo tanto resulta evidente que la evaluación trasciende al producto en sí propiamente dicho. Este es una parte del proceso sumamente importante ya que nos permitirá entender, a posteriori, como evalúan las diversas alternativas los consumidores en cuestión.

La etapa número cuatro es la compra. Esta etapa puede dividirse en dos fases. La primera hace referencia a una compra que no requiere de la presencia en un local físico mientras que la segunda fase si lo requiere (Blackwell 2002). Lo curioso de esta última es que el consumidor pudo haber pasado las primeras tres etapas teniendo un producto específico en mente pero finalmente terminan adquiriendo algo bastante distinto u tal vez eligen no comprar nada por lo que sucede en esta etapa en particular. Esto se debe a que al hablar con el vendedor, por ejemplo, este último puede convencerlo de cambiar de decisión (Blackwell 2002). A efectos del presente trabajo esto nos permitirá ver cuál es el accionar del consumidor promedio de la generación Y a la hora de efectuar la compra y que medio elige para llevar a cabo la misma es decir vía web, presencialmente, telefónicamente, etc.

La quinta etapa es el consumo. Este es el momento en el que los consumidores le dan uso al producto. Este consumo puede darse inmediatamente o bien suceder luego (Blackwell 2002). Es importante aclarar que la forma en la que se utilice el producto es sumamente importante ya que puede determinar la satisfacción que el mismo le genera al consumidor y al mismo tiempo una posterior elección de producto futura (Blackwell 2002). Esta es una etapa trascendental para el presente trabajo ya que a partir del análisis de la misma se pondrán en evidencia los patrones de consumo que evidencia el consumidor en cuestión.

La evaluación posterior al consumo es la sexta y anteúltima etapa. Este es el momento en el que luego de consumir el producto los consumidores suelen experimentar una situación de satisfacción, falta de satisfacción o neutralidad. La satisfacción se da cuando el producto rindió tal y como se lo esperaba mientras que la falta de satisfacción se da en el caso inverso (Blackwell 2002) y la neutralidad se da cuando el rendimiento y las

expectativas resultaron ser iguales (Schiffman y Kanuk 1997). Los resultados son muy importantes puesto que los consumidores utilizan estas evaluaciones para la toma de decisiones futura. Igualmente vale la pena mencionar que la forma en que se consume el producto es determinante en la satisfacción que el mismo provee puesto que un producto puede ser excelente y aun así si se utiliza de forma errónea se genera una falta de satisfacción en el consumidor (Blackwell 2002). Esta es una fase importante para la investigación teniendo en cuenta que la evaluación determinará no solo la satisfacción del propio consumidor y sus decisiones futuras sino también el hecho de comentarle a su círculo cercano acerca de su experiencia, lo cual teniendo en cuenta el gran vínculo de la generación Y con la tecnología puede constituirse en una comunicación indirecta masiva.

La séptima y última etapa es el descarte. En este caso la cuestión pasa por como prescindir del producto (si es que el consumo del mismo no implica su extinción) (Blackwell 2002). Algunas alternativas son revenderlo, reciclarlo ó bien desecharlo. En cuanto a esta última fase cabe destacar que la misma no tiene una relevancia significativa para el trabajo en cuestión ya que no se considera pertinente hablar de un descarte de experiencias. Sin embargo como el modelo en su totalidad resulta útil no se podía dejar de explicarla, aun brevemente.

Una vez determinada esta estructura básica que será la que, en definitiva, conducirá al análisis del comportamiento del consumidor en cuestión se procederá analizar como la estrategia de marketing ha ido evolucionando para hacerle frente al mismo.

### ***2.1.2 Zero Moment of Truth (ZMOT)***

A los efectos prácticos del presente trabajo resulta interesante ahondar en el punto dos del PDC, la búsqueda de información. Para ello, se introducirá el concepto ZMOT (Zero Moment of Truth), desarrollado por Jim Lecinski (2011), el vicepresidente de ventas en Estados Unidos de la reconocida organización Google. Este surge para realzar la importancia de la búsqueda de información dentro del PDC.

El PDC, en su versión más clásica, se caracteriza por tres momentos fundamentales: estímulo, primer momento de la verdad y segundo momento de la verdad. El estímulo es la situación en la que un individuo al ver una publicidad, por ejemplo, se percata de la existencia de un producto. El primer momento de la verdad, por su parte, es un término desarrollado por Procter & Gamble y hace referencia al momento en el que el consumidor se topa con dicho producto en una góndola y decide si comprarlo. Finalmente, el segundo momento de la verdad es cuando el consumidor hace uso del producto y realiza la evaluación del mismo.

En la actualidad, sin embargo, esta versión resulta un tanto limitada ya que subestima la influencia que tiene internet en el proceso de decisión del consumidor. Teniendo en cuenta esto, Lecinski desarrolló una actualización de dicho modelo introduciendo un cuarto momento crucial al cual nombró el Zero Moment of Truth (o momento cero de la verdad). Este se ubica entre el estímulo y el primer momento de la verdad y hace referencia a la instancia en la que, luego de recibir un estímulo por parte de un producto, el consumidor recurre a las múltiples fuentes de información que la web le provee a fin de analizar a dicho producto y determinar si adquirirlo o no (Google, 2012).

Entre las fuentes de información generalmente consultadas se destacan la información online que las propias empresas proveen de sus productos y las reseñas que los usuarios han escrito en base a su propia experiencia de consumo. Las reseñas son una fuente muy importante de información ya que ayudan al propio proceso de decisión del consumidor a retroalimentarse. Esto se debe a que la experiencia de un usuario con un producto le sirve como fuente de información a quien está analizando la compra de dicho producto. Dicho de otra forma, el resultado del segundo momento de la verdad de un usuario le sirve como recurso a otro usuario en el momento cero de la verdad (Ver Anexo D).

## ***2.2 Evolución del Marketing***

El “marketing” es un concepto que, por lo que implica en nuestra mente, suele asociarse a la modernidad. Sin embargo, si recurrimos a la definición que la Real Academia Española nos provee, nos encontramos con que se trata de “un conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda” (RAE 2013). Esta definición resulta un tanto simplista pero arroja una conclusión: tal vez las raíces del marketing no son tan contemporáneas como suele pensarse. Siguiendo con esta línea, Vargo y Lusch (2004) sostienen que, en realidad, muchos de los modelos en los cuales se basan las teorías económicas y de marketing que conocemos hoy en día surgieron en el siglo XIX. Esta afirmación se sustenta en el hecho de que en este período histórico el foco estuvo puesto en la eficiencia productiva de bienes tangibles como consecuencia del surgimiento de la Revolución Industrial. Este modelo basado en la obtención de resultado y en la producción de bienes se fue masificando y con el tiempo se transformó en un modelo paradigmático en el cual se basó, entre otros, el marketing.

Con el correr de los años, sin embargo, el entorno fue cambiando y en consecuencia también tuvo que cambiarse el enfoque. Vargo y Lusch (2004) sostienen que este cambio desde la cosa intercambiada hacia el proceso de intercambio en sí y que la unidad de cambio ya no es el bien tangible en sí. Webster Jr. (2005) complementa esta visión al sostener que, al mismo tiempo, también se da un cambio de foco pasando este de la empresa al consumidor. La importancia de esto para el presente trabajo es que este cambio de enfoque, de lo tangible a lo intangible y de la empresa al consumidor, se constituye en una herramienta sumamente útil para ilustrar el proceso de evolución del marketing tradicional al marketing experiencial.

### ***2.2.1 Marketing Tradicional***

Teniendo en cuenta que este trabajo pone el foco en la utilización del marketing experiencial siendo este concepto una evolución del marketing tradicional, se considera importante utilizar la perspectiva teórica de quien acuñó dicha evolución, Bernd Schmitt.

Este último utiliza el término “marketing tradicional” para referirse a “un conjunto de principios, conceptos, y metodologías que han sido acumulados por académicos, profesionales y consultores durante el último siglo y, en particular, durante los últimos 30 años” (Schmitt 1999: 13). Estos conceptos y metodologías del marketing tradicional describen la naturaleza de los productos, el comportamiento del consumidor y la actividad competitiva del mercado. Los mismos se utilizar para desarrollar nuevos productos, planear líneas de productos y extensiones de marcas (Schmitt 1999; 55). El autor crítica el hecho de que durante varias décadas estos conceptos no hayan sufrido alteración alguna haciendo referencia a que el “marketing tradicional resultó útil para hacerle frente a la era industrial, pero que no lo es para hacerle frente a la revolución informática, de comunicaciones y de marcas que enfrentamos hoy en día (Schmitt 1999: 54). Además sostiene que el marketing tradicional presenta una visión sumamente analítica y racional del consumidor, los productos y la competencia, perspectiva que está llena de presunciones demasiado básicas y carentes de demostración (Schmitt, 1999).

Para completar su descripción de lo que es el marketing tradicional, Schmitt (1999) enuncia las cuatro características fundamentales de este:

- **Foco en las características principales y los beneficios:** Kotler (1994) define a las características de un producto como aquello que suplementa su función básica. Esta definición es importante puesto que se asume que los consumidores toman sus decisiones utilizando a las características como una herramienta fundamental que diferencian a un producto del de la competencia. Siguiendo con esta línea, el marketing tradicional se enfoca, en gran medida, en las características y los beneficios ya que los “marketers” tradicionales asumen que en varios mercados los consumidores evalúan las características funcionales en términos de su importancia, comparan características entre productos y finalmente eligen aquel que presta una mayor utilidad global (Schmitt 1999)

1. **La competencia y las categorías de producto están estrictamente delimitadas:** para el marketing tradicional la competencia se da principalmente en categorías de

productos estrictamente definidas. Teniendo en cuenta esto, en el mundo del marketing tradicional Mc Donald's compete contra Burger King y Wendy's y no contra Pizza Hut o Starbucks (Schmitt 1999).

2. **Los consumidores son vistos como tomadores de decisiones racionales:** A lo largo del siglo XX, los economistas, científicos y marketers han visto al proceso de toma de decisiones por parte del cliente (conformado por los siete pasos enunciados en el apartado anterior) como un problema de fácil resolución (Schmitt 1999) ya que como explican Engel, Blackwell y Miniard (1994) esta solución implicaba un accionar racional cuyo resultado fuese la satisfacción de una necesidad.
3. **Los métodos y Herramientas son analíticos, cuantitativos y verbales:** Las metodologías estándar del marketing tradicional tienen las estas características puesto que lo que se busca, a fin de cuentas, es determinar la importancia de las características y los beneficios. Para esto se recurre a técnicas tales como modelos regresivos, mapas posicionales y análisis conjunto (Schmitt 1999)

Sin embargo, cabe destacar, Schmitt (1999, 19) advierte que “el marketing tradicional es, antes que nada, marketing de características funcionales y beneficios”, lo cual deja en claro que esta es la característica central del marketing tradicional y que las otras tres, en consecuencia, se desprenden de esta.

Ahora bien, si se hace referencia al marketing tradicional, no pueden dejarse de lado dos elementos fundamentales que componen a su proceder clásico como lo son la segmentación de mercado y el modelo de las 4Ps.

### **2.2.1.1 Segmentación de Mercado**

La segmentación de mercado es *“un proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con similares necesidades o necesidades homogéneas a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada, orientada de un modo específico hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen ese grupo o segmento”* (Munuera Alemán 1998, 157). La importancia de entender este concepto para el presente trabajo reside en que se estará analizando a un segmento en particular (la generación Y) que por sus características propias podría constituirse en distintos segmentos de acuerdo a la variable que se utilice para hacer segmentar. Por lo tanto, es importante entender este proceso en detalle para que el mismo resulte útil a la hora de desempeñar el análisis de este consumidor posteriormente.

Hoy en día resulta casi imposible pensar que en algún mercado (excepto tal vez el de productos básicos de la agricultura y la minería) en el cual no se utilicen estrategias de segmentación (Munuera Alemán 1998). El grado de segmentación puede ser mayor (tendiendo a la hipersegmentación, es decir la situación irreal de producir un producto para cada persona) ó menor (tendiendo al marketing de masas, es decir una oferta uniforme para todo el mercado) pero siempre estará. Y la razón por la cual este proceso existe es porque, a pesar de generar un innegable incremento de costos, la segmentación puede ser una estrategia rentable por las siguientes razones (Assael 1990, Hooley y Saunders 1993):

1. Ayuda en la identificación de oportunidades de mercado
2. Ayuda a identificar segmentos en fase de crecimiento
3. Genera un orden de prioridad entre los segmentos y contribuye a una mejor asignación de recursos
4. *“Diferencia la actuación comercial de la empresa por segmentos mediante el desarrollo de programas de marketing que posibiliten una mejor adaptación a las necesidades de los consumidores”* (Munuera Alemán 1998; 159).

Sin embargo, segmentar no implica dividir sino pensar en las variables a entender para poder diferenciar comportamientos de consumidores. Y cuando hablamos de segmentación hablamos de un proceso donde cada vez aparecen técnicas más sofisticadas para comprender como actúan los segmentos de mercado. Por lo tanto resulta evidente que no hay un criterio óptimo o inmejorable para segmentar. Munuera Alemán (1998) sugiere clasificar a los criterios en tres grandes grupos: segmentación basada en el beneficio buscado por el consumidor, segmentación enfocada en el comportamiento del consumidor y segmentación sustentada en las características del consumidor.

Por criterios relacionados a los beneficios buscados nos referimos, básicamente, a las razones que empujan al consumidor hacia un producto en particular (*Haley, 1984* en Munuera Alemán, 1998) como pueden ser la salud, su precio, su vida útil, su prestigio, su funcionalidad, su estilo, etc.

Los criterios relativos al comportamiento son aquellas particularidades del comportamiento del consumidor que las empresas usan para desarrollar estrategias nuevas para sus productos y marcas ya existentes. Algunas de estas particularidades son por ejemplo las marcas que suele comprar el consumidor, la frecuencia con que compra, como responde a los elementos del marketing mix, etc.

Finalmente los criterios relativos a las características del consumidor son aquellas características que no tienen tanto que ver con el marketing y son más propias de la personalidad de cada individuo. Estas, a su vez, se pueden dividir en demográficas y socioeconómicas (renta, edad, sexo, nacionalidad, etc.) estilo de vida (orientada al éxito, aventurero, orientado a la familia, etc.) y personalidad (Compulsivo, autoritario, etc.) (Munuera Alemán 1998).

Por otra parte, cada uno de estos grupos tiene una finalidad distinta. Los criterios de segmentación basados en los beneficios del consumidor son útiles para comprender el mercado, generar nuevos productos y reposicionar los existentes mientras que los otros dos grupos son útiles para el desarrollo del programa de marketing (Munuera Alemán 1998).

Una vez que se ha segmentado al mercado se debe evaluar a los segmentos resultantes con el fin de elegir cuál de ellos es el más compatible con los recursos y capacidades de la organización y que, por lo tanto, se transformará en el mercado objetivo. Para hacer esta evaluación se debe analizar los siguientes aspectos de los potenciales segmentos con el objetivo de ver si efectivamente pueden calificarse como tales (Munuera Alemán 1998):

- Potencial de ventas y estabilidad: este ítem tiene que ver con el tamaño del segmento y por lo tanto con la rentabilidad que puede obtenerse de este. El mismo debe ser lo suficientemente grande como para que las ventas que genere justifiquen todos los costos que se incurran en estrategias de marketing para llegar al consumidor
- Crecimiento: Es preferible apuntar a un segmento que tiene un gran potencial de crecimiento que a uno que crece a tasa casi nula y ya es lo suficientemente maduro. Sin embargo, esto es un arma de doble filo ya que un segmento en crecimiento genera una probabilidad mayor de atracción de competencia.
- Identificación y accesibilidad: Es de suma importancia identificar las variables sociodemográficas de los individuos que componen el segmento. A su vez, también es muy importante tener suficiente accesibilidad a los mismos.
- Respuesta diferenciada a las acciones de Marketing: esto implica que distintos segmentos deben mostrar distintas respuestas a las variables de marketing. Debe darse que el criterio que se haya elegido para generar la segmentación tiene que maximizar las diferencias entre los distintos segmentos y a la vez minimizar las diferencias entre los individuos pertenecientes al mismo nicho.
- Recursos de la empresa y necesidades de inversión: Si un segmento cumple con los cuatro puntos enunciados anteriormente puede considerarse atractivo. Sin embargo, este atractivo puede perderse si la empresa que apunta al mismo no cuenta con los recursos y capacidades para satisfacer las necesidades de este segmento en particular.

### 2.2.1.2 Modelo de las cuatro P (Marketing Mix)

Para cada segmento elegido hay que desarrollar un *marketing mix* que vincule al producto con el segmento determinado. El marketing mix, conocido también como el modelo de las 4 Ps, es un conjunto de cuatro variables (producto, precio, promoción y plaza) sobre las cuales la empresa debe apalancar en distinta medida para acceder a un consumidor específico. A continuación se procederá a hacer una descripción de cada una de estas variables, haciendo más hincapié en el producto que es la variable que a efectos prácticos resulta más útil para analizar la propuesta que Bigbox le hace a la generación Y.

#### **Producto**

Un producto es “*cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o necesidad*” (CCS). Los productos que suelen venderse son, entre otros, bienes físicos, experiencias, servicios, propiedades, etc. (Kotler, 2001:). Sin embargo, esta definición de producto resulta un tanto acotada en cuanto a lo que realmente implica el concepto y es por eso se utilizará el esquema de Levitt (1995) para entender el concepto total de producto.

Este modelo sostiene que todo producto consta de 5 niveles, cada uno de los cuales agrega una cuota de valor al cliente (Levitt 1995). Parte de un nivel fundamental que es conocido como el beneficio básico que es, ni más ni menos, que el beneficio que el consumidor está comprando en realidad. Luego se avanza hacia el siguiente nivel que es el de producto genérico que implica aquello que un producto o servicio incluye. El tercer nivel es el denominado producto esperado y hace referencia a un conjunto de atributos que los compradores normalmente esperan cuando adquieren dicho producto. El cuarto nivel es lo que se conoce como producto aumentado y es aquello que el cliente no espera pero que aun así viene con lo que ha comprado lo cual hace de algo normalmente satisfactorio algo muy satisfactorio. Por último, nos encontramos con el quinto nivel de producto que es el de producto potencial que “*abarca todos los posibles aumentos y transformaciones que el producto podría sufrir en el futuro*” (Kotler 2001, 395)

De esto se desprende que cada producto tiene por detrás un marketing mix que le es muy propio y que hay que generar utilizando en distinta medida cada una de las 4 Ps. Esto se debe a que cada producto posee atributos (o características) propias que lo hacen distinto y lo destinan a un segmento en particular. Es por eso que el pensamiento debe estar enfocado sobre el cliente al cual se le ofrecerá el mismo.

### ***Precio***

El precio es otro de los elementos que componen al denominado marketing mix. En toda organización la política de precios debe ser coherente y homogénea con los objetivos y estrategias generales de la misma. Además, los precios nunca deben estar determinados solamente en función de los costos de producción (Nagle 1998). Esto se debe a que utilizar solo variables macroeconómicas es un criterio muy limitado y a que, en definitiva es el mercado quien define el precio en el largo plazo. Teniendo en cuenta esto uno tiene que tomar la iniciativa y luego si ver si el mercado acepta o rechaza la misma.

Por lo tanto, hay otras variables que también deben ser tenidas en cuenta a la hora de determinar el precio de un producto. Entre ellas se destacan el valor que los clientes perciben por el mismo, la lealtad de estos, y el beneficio final así como también la sensibilidad del cliente al precio y la cantidad que se vaya a vender (puesto que si se vende mucho, los costos se verán reducidos por una cuestión de economía de escala).

### ***Plaza***

La plaza es el tercer componente del marketing mix. En este punto el hincapié está puesto en la obtención del producto adecuado para la plaza del mercado meta (Mc Carthy y Perrault). Para lograr esto, se precisa un medio por el cual el producto llegue a los clientes, el cual se denomina canal de distribución. Este puede definirse como una red de organizaciones interdependientes por donde pasan los bienes y servicios hasta llegar a sus

consumidores finales (Stern y Bucklin 1999). Según Hoffman (2007) esta red genera utilidades de tiempo, lugar y posesión ya que gracias a la misma los consumidores pueden hacerse con los productos que desean y disponer de ellos cuando y donde quieran, satisfaciendo así sus necesidades. Por este motivo, puede considerarse a una buena utilización de la plaza como una ventaja competitiva.

La plaza hace énfasis en la importancia de obtener el producto adecuado para la Plaza del mercado meta. El producto no va a resultar provechoso para cliente si este último no lo posee en el momento en el que lo necesita.

El canal de distribución, entonces, posee tres roles. El primero es la generación de la oportunidad de compra puesto que, como se dijo anteriormente, por más que un producto tenga el mejor packaging, la mejor comunicación y el mejor precio, si la distribución no es eficiente el mismo no llega al mercado y por lo tanto no puede ser comprado. El segundo rol de la distribución es generar un rol de servicios y el tercer rol es puramente promocional (se da cuando en el lugar de compra se ofrecen descuentos, test de productos, etc).

### ***Promoción***

El cuarto elemento del marketing mix es comúnmente conocido como promoción. Este es un proceso de comunicación que busca informar al mercado meta respecto del producto “adecuado” (McCarthy y Perrault 1994). La promoción se da de distintas formas entre las cuales se destacan la venta personal, la venta masiva y la promoción de ventas (McCarthy y Perrault 1994).

La venta personal implica un diálogo directo entre vendedores y potenciales compradores. Este tipo de venta puede darse cara a cara, vía internet ó bien por teléfono. Este contacto directo le permite al vendedor moldear el marketing mix de la organización de acuerdo a cada cliente (McCarthy y Perrault 1994).

La venta masiva implica comunicarse con una gran cantidad de clientes al mismo tiempo. La forma principal de lograr esto es mediante la publicidad, que es *“toda forma paga de presentación impersonal de ideas, bienes o servicios por algún auspiciante determinado”* (McCarthy y Perrault 1994, 30).

La promoción de ventas se refiere a aquellas actividades de promoción, a excepción de la publicidad, difusión y venta personal, que estimulen el interés del cliente y lo induzcan dentro del canal de distribución a adquirir el producto.

Ahora bien, la organización entonces deberá ser lo suficientemente ingeniosa como para integrar todos estos procedimientos con el fin de lograr lo que se conoce como una comunicación integrada del marketing. El objetivo de esto es lograr formular un mensaje que sea lo suficientemente coherente como para llegar a los potenciales consumidores sin importar el medio por el cual estos lo reciban. Teniendo en cuenta esto, los tres objetivos básicos de la comunicación deben ser informar al cliente, persuadirlo de comprar al diferenciarse de la competencia y recordarle siempre de la existencia del producto o servicio (McCarthy y Perrault 2000, 389).

### ***2.2.2 Del Marketing Tradicional al Experiencial***

Tal y como sostiene Moser (2012) en su trabajo de graduación titulado “Estrategias de Marketing Experiencial aplicadas a los espacios de retail”, a medida que el siglo XX empezó a pasar, el concepto de marketing y las practicas asociadas a este empezaron a evolucionar. McKenna (1991) sostiene que el principal catalizador de esta evolución fue “el enorme poder y la difusión ilimitada de la tecnología”. La idea detrás de esto era que, de la mano de la tecnología, los mercados, los productos y muchas otras variables también fueron evolucionando. Esto contribuyo al desarrollo de nuevas estrategias y competidos pero, por sobre todas las cosas, también a la creación de un nuevo prototipo de cliente. El mismo se caracteriza por estar más informado, por tener nuevas herramientas y, sobre todo, por la sofisticación de sus necesidades, en el sentido de que requieren cada vez más de las empresas.

El nuevo entorno y el resultante nuevo consumidor fueron demasiado para el marketing tradicional. Tal y como sostienen Gilbreath (2010) y Lenderman (2006) el hecho de que producir y compartir información sea tan barato (casi gratuito) impulso una tendencia a generar marketing sin intención alguna más que la de hacerse presente (de cualquier forma) en la vida del consumidor. Esto, según Schmitt (1999), carece de sentido si se tiene en cuenta que el objeto de esta generación de contenido no es el cliente y sus necesidades sino más bien el hecho de volverse masivos. Esta ineficiencia para llegar al consumidor y la gran velocidad a la que fluctúa el mercado hizo evidente el hecho de que el marketing tradicional ya no se adecuaba de forma exitosa a las necesidades del cliente. En este contexto, McKenna (1991) sugirió que la solución no pasaba por dejar de hacer marketing sino más bien por desarrollar un tipo de marketing más efectivo para el entorno en cuestión.

Es así como surge el Marketing Experiencial. Este se emerge como una nueva tendencia que evoluciona del marketing tradicional a raíz de la imperante necesidad de hacerle frente a este nuevo contexto caracterizado por consumidores más informados y demandantes, nuevas tecnologías y canales novedosos. Cabe destacar, igualmente, que no se trata de la única evolución del marketing tradicional ya que existen otras tales como el marketing viral y el marketing uno a uno. Sin embargo, el factor común entre todas ellas es el hecho de que la evolución era necesaria puesto que, tal y como afirma Gilbreath (2010), “en el mundo actual en donde los consumidores tienen la oportunidad de evitar al marketing, la única forma de lograr el éxito es mediante la creación de marketing con el que los consumidores elijan involucrarse”

### ***2.2.3 Marketing Experiencial***

Si bien los orígenes del marketing experiencial se remontan a la década del 70 cuando se publicó el artículo de Shostack (1972) “Librándose del Marketing de Productos” (1972) es ni más ni menos que Bernd Schmitt (1999) quien desarrolla este concepto tal y como lo conocemos hoy y lo define como “eventos privados que ocurren en respuesta a

algún estímulo, por ejemplo, provisto por los esfuerzos del marketing antes y después de la compra”. Schmitt (1999) sostiene que, a medida que se sofistican cada vez más, los consumidores ven a las características funcionales, los beneficios, la calidad y a la imagen positiva de una marca como algo dado. Este autor señala lo que estos consumidores quieren de verdad es productos, comunicación y campañas de marketing “que jueguen con sus sentidos, toquen su corazón y estimulen sus mentes” (Schmitt 1999, 22). Por lo tanto, el éxito de una compañía a nivel global en el nuevo milenio estará determinado por su capacidad para brindarle una experiencia<sup>1</sup> deseable al consumidor. Siguiendo con esta línea, Schmitt (1999) desarrolla cuatro aspectos en los cuales el marketing experiencial se diferencia del enfoque que presentaba el marketing tradicional en cuanto a las características y los beneficios:

- Foco en la experiencia del consumidor: en contraste al marketing tradicional, el enfoque aquí está puesto en las experiencias del consumidor. Estas son estímulos a los sentidos, al corazón y a la mente que se dan al pasar por ciertas situaciones. Las experiencias conectan a la compañía y a la marca con el estilo de vida del consumidor y proveen valores sensoriales (a través de los sentidos), emocionales (mediante los sentimientos y las emociones internas), cognitivos (haciendo uso del intelecto), comportamentales (a través de las experiencias físicas) y relacionales (incluye un poco de los cuatro módulos anteriores) que reemplazan a los valores funcionales del marketing tradicional. (Schmitt 1999).
- Examinar la situación de consumo: Se deja de pensar en términos de categorías de productos limitadas y su respectiva competencia para empezar a evaluar la situación de consumo en sí y su significado. Es decir, el consumidor no evalúa cada producto por separado si no que piensa como encaja cada producto dentro de su consumo y cuáles son las experiencias resultantes. En este caso, McDonald’s compite contra Pizza Hut por ser ambas marcas de comida rápida mientras que el marketing tradicional desestimaba esta posibilidad. (Schmitt 1999)
- Los consumidores como seres racionales y emocionales: bajo la perspectiva del marketing experiencial los consumidores son tanto racionales como emocionales.

---

<sup>1</sup> “Hecho de haber sentido, conocido o presenciado algo alguien” (RAE 2014)

Esto implica que toman decisiones que están impulsadas por la racionalidad casi tan frecuentemente como toman decisiones impulsadas por la emocionalidad puesto que la experiencia de consumir está direccionada hacia “la consecución de fantasías, sentimientos y diversión” (Holbrook y Hirschman, 1982).

- La metodología y las herramientas son eclécticas: En contraposición con los métodos analíticos, cuantitativos y verbales del marketing tradicional, los métodos y herramientas del experiencial son diversos y multifacéticos. Esto quiere decir que mientras algunos métodos pueden ser sumamente analíticos y cuantitativos otros pueden ser más intuitivos y cualitativos. También pueden ser verbales a través del formato de *focus groups* ó bien visuales. En fin, todo depende del objetivo (Schmitt 1999).

El concepto de Marketing experiencial puede utilizarse en diversas situaciones, como por ejemplo diferenciar un producto propio del de la competencia, crear una imagen e identidad, o bien para inducir la prueba, compra y consumo de un producto buscando la lealtad del consumidor. Este último punto será central para explicar el modelo de negocios de Bigbox

La experiencia del consumidor puede dividirse en distintos momentos según lo establecido por Carú y Cova (2003):

- La experiencia previa al consumo: involucra la búsqueda, el planeamiento y la imaginación de la experiencia
- La experiencia de compra: deriva de la elección, el pago, el empaque, la interacción con el personal y el entorno.
- La experiencia de consumo: esta es la más importante a los efectos prácticos del presente trabajo. Se da cuando el consumidor hace uso del producto/servicio. Esta experiencia es multidimensional en el sentido de que afectan diversas dimensiones tales como los sentimientos, las fantasías y la diversión. Su importancia subyace en que son determinantes para la satisfacción del consumidor y su lealtad a la marca.

Entre estas se destacan la sensación, la saciedad, la satisfacción o insatisfacción y la transformación

- La experiencia de recuerdo y nostalgia: activa imágenes que remontan a una experiencia pasada que se mueve hacia la clasificación de recuerdos.

A modo de conclusión lo que se busca destacar es que mediante la provisión de experiencias lo que se busca es generar un valor para el negocio y por el cual los consumidores estén dispuestos a pagar. Por lo tanto resulta evidente que hay que enfocarse sobre todo en el cliente y cual experiencia debe proveerle cada negocio a este. Para esto, puede utilizarse el modelo de las 4Cs propuesto por Lauterborn (1990), el cual deriva del de las 4Ps pero pone el foco en el consumidor. En este, el producto pasa a ser el consumidor y el foco está puesto en lo que este desea, el precio pasa a ser el costo, la plaza pasa a ser la conveniencia y la promoción pasa a ser la comunicación. La explicación de esta transición resultará relevante a la hora de ver como Bigbox apalanca sobre cada una de las Cs para generar distintas experiencias en sus clientes. Finalmente cabe destacar que Lewis y Dart (2010) sostienen que las empresas más exitosas son aquellas que logran “crear experiencias superiores” lo cual evidencia la importancia de toda esta explicación del marketing experiencial y su potencialidad de éxito.

Universidad de  
San Andrés

## 3. La generación Y

### *Introducción*

A la hora de analizar la efectividad de una estrategia de marketing es crucial, en primer lugar, esbozar el perfil del consumidor al cual busca hacerle frente. Teniendo en cuenta esto, a lo largo del presente capítulo se procurará ofrecer una caracterización del consumidor promedio de la generación Y, tarea que resulta instrumental para la consecución del presente trabajo de investigación.

### *3.1 Definición, demografía y segmentación*

En primer lugar, resulta fundamental definir qué entendemos por el término “generación”. Según lo establecido por Johnson & Johnson (2010) una generación es “un grupo de individuos que nacieron y viven contemporáneamente con conocimientos y experiencias comunes que afectan sus pensamientos, valores, creencias y comportamientos” (Johnson & Johnson 2010, 6). En base a esta definición, los propios autores entienden que las generaciones actuales, tal y como las conocemos, son básicamente cuatro y se definen de la siguiente manera:

- Tradicionalistas: aquellos nacidos entre 1918 y 1945
- Baby Boomers: nacidos entre 1946 y 1965
- Generación X: nacidos entre 1966 y 1979
- Generación Y: nacidos entre 1980 y 1994

Este último grupo representa, aproximadamente, el 20% de la población mundial actual (Altonivel 2012) es decir unas 1400 millones de personas<sup>2</sup>. Llegado este punto, sin embargo, es crucial aclarar que el término “generación Y” (ó bien su sinónimo, *millennial*), tal y como se utiliza hoy en día, no aplica para cualquier individuo nacido entre 1980 y

---

<sup>2</sup> Teniendo en cuenta que el censo mundial de 2011 dictaminó que para ese entonces la población mundial se estimaba en 7000 millones de personas.

1994 sino específicamente para “aquellas personas de piel blanca y moderados ingresos que se encuentran ansiosas por sus estudios universitarios y tienen la posibilidad de realizar muchas actividades recreativas” (Hoover 2009), tal y como sostiene Bonofiglio (2014). Sin embargo, teniendo en cuenta que la presente tesis contempla el caso de estudio de una empresa argentina que opera mayoritariamente dentro del país, el estudio se centrará, sobre todo, en la figura del típico *millennial* argentino. Este último representa el 22% de la población y su descripción aplica a la de “un individuo de clase media o media alta con un capital educativo y económico que le permite cambiar de trabajo a gusto, postergar su independencia y emprender exóticos viajes” (San Martín 2010).

La magnitud de estas cifras habla de un segmento de mercado sumamente interesante si se tiene en cuenta que la satisfacción de sus necesidades constituye una potencial (y por sobre todas las cosas abundante) fuente de negocios. Por lo tanto es fundamental esbozar un perfil “único” del *millennial* argentino promedio con el objetivo de entender su comportamiento e identificar sus necesidades. Para esto, se analizarán variables que van más allá del rango de edad, tales como el entorno socio-económico y cultural en el que se criaron y su enraizado vínculo con la tecnología para luego sí describir el perfil del consumidor resultante de dichas influencias.

### **3.2 Entorno socio-económico y cultural de desarrollo**

El marketing es una disciplina cuyo objetivo es satisfacer las necesidades del cliente y obtener una contraprestación a cambio. Para lograr esto, sin embargo, las organizaciones deben identificar las necesidades de su consumidor objetivo y entender su comportamiento. Y para la consecución de esta tarea, es crucial remontarse al pasado y poner bajo la lupa el entorno en el cual dicho consumidor se desarrolló, puesto que el mismo, en la gran mayoría de los casos, suele tener una gran influencia sobre su comportamiento y su lógica imperante. A continuación se procederá a analizar el contexto social y económico en el cual los *millennials* se desarrollaron a fin de lograr una mayor comprensión de sus características propias.

Durante la década de 1980 y mediados de 1990, los cambios sociales y culturales que se dieron a nivel mundial tuvieron una gran influencia sobre los ideales de los *millennials*. Esto se ve reflejado en el hecho de que, durante su crecimiento, a esta generación se le fue inculcando el respeto para con el medio ambiente, la tolerancia y la aceptación hacia lo que es distinto a uno y que el accionar de un individuo puede cambiarlo todo. Y como consecuencia de esto, hoy nos encontramos ante un grupo de individuos que separa los distintos tipos de residuos para reducir el desperdicio, que es consciente que el uso extensivo de los combustibles fósiles está poniendo en jaque la “salud” del planeta y por lo tanto está concientizado acerca de cómo tiene que vivir y que tiene que consumir a diferencia de las generaciones anteriores (Gailewicz 2014).

Ahondando aún más en lo que confiere a la cuestión social, cabe destacar que los *millennials* crecieron en una sociedad en la que la mujer tiene más voz que anteriormente y se criaron con la idea de que todos somos iguales, más allá del sexo ó de la raza (Gailewicz 2014). En este sentido, justamente, uno de los hechos que más influyó su desarrollo como personas (y porque no, consumidores) es el hecho de que su llegada al mundo coincidió con la “feminización de la fuerza de trabajo”. Este fue un fenómeno a nivel latinoamericano que implicó un aumento de la presencia de mujeres de edad intermedia en el mercado laboral durante las últimas dos décadas del siglo XX (Pérez Rubio y Godano 2000). Como consecuencia de esto, los *millennials* tuvieron una infancia en la cual el paradigma de que la tarea de la madre era el criado de sus hijos se derrumbó y, por lo tanto, no tuvieron a sus madres tan encima de ellos como si la tuvieron probablemente sus antecesores (Gailewicz 2014) . A su vez, estos individuos crecieron en el marco de una época con alta incidencia de divorcios (Lehmann 2011), algo que hizo que su visión del matrimonio (y el concepto de “familia” en general) fuese completamente distinta a la de los miembros de las generaciones anteriores. Posteriormente se pondrá en foco como el hecho de convivir con estas tendencias durante su crecimiento influyó en la forma de pensar y actuar de los *millennials*.

Desde un punto de vista más cultural, es importante destacar el hecho de que la generación Y nace en el marco de un mundo sumamente globalizado. Como consecuencia

de esto, los *millennials* pudieron empaparse, durante su crianza, de prácticas culturales de distintos puntos en el planeta (Fonseca 2003), algo que seguramente era muchísimo más complicado cuando sus padres eran niños. Un ejemplo claramente ilustrativo de esto es la adopción del sushi en las culturas Occidentales. Este plato tiene una tradición de más de 800 años en Japón, en donde es considerado una comida común y corriente. Sin embargo, gracias a los avances tecnológicos en la refrigeración, a fines del siglo XX el sushi se había expandido al mundo occidental, en donde nunca fue considerado un plato más sino un “emblema del sofisticado consumidor cosmopolita” (Bestor 2000). Este no es otro que el consumidor *millennial* promedio que se describió anteriormente, quien creció comiendo y haciendo culto del sushi, mientras que sus padres probablemente no lo hayan probado hasta la adultez y aún entonces no entiendan donde reside la popularidad de “comer pescado crudo con palillos”. Este es tan solo un ejemplo, pero resulta bastante ilustrativo en lo que confiere a la diferencia cultural que existe entre el contexto cultural globalizado en el que creció la generación Y, y aquel en el que se criaron sus antecesores. Cabe destacar, asimismo, que los *millennials* profesan un respeto muchísimo mayor por la consciencia social que las generaciones anteriores (Fonseca 2003).

Finalmente, desde la perspectiva estrictamente económica, se puede decir que el *millennial* argentino promedio transitó su niñez/adolescencia en un entorno de crisis. Esto se debe a que en plena etapa de desarrollo como personas se vieron inmersos en una debacle económica sin precedentes como lo fue la que azotó a la Argentina entre 1999 y 2002. La consecuencia, a nivel país, de esta crisis fue una tasa de desempleo del 21,5%, es decir casi 5 millones de personas sin trabajo (Stang 2002) De estas cifras se puede inferir que es muy probable que un gran porcentaje de estos *millennials* hayan visto a sus propios padres perder su empleo durante esta época, lo cual “hizo que crecieran en un contexto de menor seguridad laboral y ruptura de vínculos entre empleados y empleadores” (Hatum 2011, 67-76), tal y como sostiene Pozzi (2013). A su vez, esta sensación de inestabilidad fue uno de los catalizadores del escepticismo propio de esta generación que, hoy en día y sobre todo en la Argentina, no se fía del rumbo de la actividad económica en base a lo vivido.

### ***3.3 Los millennials y su enraizado vínculo con la tecnología***

Como se podrá apreciar, en el apartado anterior se hizo poca o escasa mención a la influencia de la tecnología en la niñez/adolescencia de los *millennials*. Esto no es casualidad pero tampoco se debe a que la misma sea una cuestión poco relevante, sino todo lo contrario. Podría incluso afirmarse que el vínculo de la generación Y con la tecnología es lo que la define, lo que la distingue. Y es justamente por eso que se eligió otorgarle su apartado a esta dimensión, por el hecho de que se trata de una variable de gran influencia en el desarrollo de los millennials como personas y, por qué no, como consumidores.

Tal y como sostiene Bonofiglio (2013), "los *millennials* nacieron en una sociedad tecnocéntrica donde predominan los dispositivos electrónicos de uso cotidiano". Como consecuencia de esto, el primer vínculo de dichos individuos con la tecnología se remonta a su temprana niñez. Un catalizador crucial en esta relación fue el auge de la industria de los videojuegos y la propagación de dichos artefactos a fines de la década del 70. Estos dispositivos, en sus distintos formatos, se constituyeron en una suerte de extensión del cuerpo de los nacidos en los años 80 y principios de los 90. Tal es así que resulta difícil, ó casi imposible, pensar en un niño de las características propias de un millennial que no haya crecido jugando a videojuegos como el Sega, el Nintendo, el Game Boy o la PlayStation. Lo importante de esta cuestión, sin embargo, no reside en cual era el videojuego de moda, sino que va más allá. Lo crucial aquí es que, ya desde pequeños, los miembros de esta generación empezaron a ver a la tecnología como un medio de satisfacción inmediata a sus necesidades. Esto es algo que las generaciones previas no pudieron experimentar, puesto que la tecnología no estaba tan avanzada como para adentrarse en la vida del hombre ya desde la niñez. Y es justamente eso lo que hace al *millennial* tan distinto y a la vez tan incomprendido, su dependencia de la tecnología.

Con el correr del tiempo, lógicamente, los *millennials* fueron creciendo y sus necesidades se fueron sofisticando, como se diría desde una perspectiva de Marketing. Aquí nuevamente cumple un rol importantísimo la tecnología puesto que es esta la que, en sus diversos estados, va resolviendo las necesidades de los consumidores y elevando los

estándares que estos requieren para darse por satisfechos. Esto evidencia la gran influencia que la tecnología tiene en la vida de todo consumidor pero sobre todo en la del *millennial*.

A raíz de su dependencia de la tecnología para resolver básicamente todo, los *millennials* suelen volcarse al uso de distintos artefactos para satisfacer distintas necesidades. Uno de los más destacados son los teléfonos inteligentes ó *smartphones*, ya que los mismos suelen ser utilizados no sólo para comunicarse sino también para navegar la web, jugar juegos y sacar fotos, entre otras funciones. En la Argentina un 31% de los *millennials* posee uno de estos dispositivos mientras a nivel mundial la cifra se eleva al 60% (InSites Consulting 2012).

Pero esto no es todo ya que además de su incesante uso de los *smartphones*, la generación Y suele emplear otros dispositivos a la vez para satisfacer distintas necesidades simultáneamente. Teniendo en cuenta esto, no resultaría extraño ver como un *millennial* busca información para la universidad en su computadora mientras sube una foto a las redes sociales con su *tablet* y chatean con su celular. Esta capacidad para realizar varias actividades en simultáneo se conoce como *multitasking* y es una de las huellas que la tecnología deja en los *millennials* (La Nación 2014). Estos disfrutan de esta capacidad puesto que la misma supone una “experiencia robusta”: disfrutan de algo y al mismo tiempo lo comparten con sus círculos cercanos, algo que a esta generación le encanta.

Sin embargo, la relevancia de la tecnología para estos individuos no se reduce solamente a la satisfacción de necesidades, sino que es un elemento clave en muchas otras cuestiones. Un claro ejemplo de esto es el intercambio cultural. Como se mencionó anteriormente una de las principales virtudes de esta generación es el hecho de que, sin importar donde resida cada uno de sus integrantes, pudo empaparse de distintos ideales y culturas y entrar en contacto con tendencias y movimientos que se encuentran desparramados por todo el mundo. Sin embargo, esto no sería posible de no ser por la tecnología ya que como bien sostiene Bonofiglio (2013) es ella quien pudo derribar las barreras geográficas que imposibilitaban los intercambios entre distintas regiones del mundo. Gracias a esto, los *millennials* gozan de un acceso a información infinitas veces

mejor que el que gozaron sus antecesores lo cual los ayuda a hacerse con un conocimiento sumamente amplio.

Como puede apreciarse en lo anteriormente enunciado, la influencia de la tecnología en la vida de los millennials es sumamente profunda. Tanto que estos ya no la ven solamente como un aparato, una fuente de diversión o una forma de comunicarse, sino más bien como una manera de mejorar la vida, de tomar mejores decisiones y de contribuir a la sociedad (Gailewicz 2014).

### ***3.4 Perfil del consumidor millennial promedio***

Como bien se mencionó anteriormente, el contexto en el que un individuo se desarrolla tiene un gran impacto en la conformación del perfil de este. Por lo tanto, en base a las influencias socio-económicas, culturales y tecnológicas descritas anteriormente, en este último apartado se procederá a describir el perfil resultante del consumidor *millennial* promedio. Para la consecución de esta tarea se ahondará en tres aspectos en particular: características personales, características en el ámbito laboral y patrones de consumo.

#### ***3.4.1 Características personales***

En el aspecto personal si hay algo que distingue a los millennials es su estilo hedonista, es decir su búsqueda del bienestar y el placer. Un claro ejemplo de esto reside en el hecho de que un Y ve al trabajo como un vehiculizado para llegar a lo que quiere, que es la libertad personal y el placer (San Martín 2010). Esto, a ojos de otras generaciones como la X, que se define por su trabajo y lo que hace, esto suele verse como un comportamiento narcisista y egoísta ya que puede interpretarse como que siempre están persiguiendo su propio bienestar (San Martín 2010). Sin embargo, especialistas como Strauss y Howe sostienen que, por el contrario, se trata de individuos con un alto sentido de comunidad (Strauss y Howe 2000). Esto puede observarse en su preocupación por el desarrollo sustentable y el bienestar de las generaciones venideras al embarcarse en tareas como el reciclaje y la utilización de fuentes de energía renovable.

Otro rasgo distintivo de este grupo de individuos es el culto que hacen del concepto de experiencia. Esto se da, en gran parte, porque “nacieron rodeados de publicidad, se saben buscados y saben que hay una sobre promesa” (San Martín 2010). Por esta razón, no se dejan deslumbrar por las características funcionales de los productos y se muestran mucho más atraídos por la experiencia de consumo que por el producto mismo. Este interés por experimentar hace que estén constantemente abiertos a probar cosas nuevas a fin de hacerse con nuevas sensaciones y no quedarse solamente con descripciones. En este sentido, este grupo forma parte de un movimiento que se está dando a nivel mundial en el cual se priorizan los valores “post-materiales” (la autonomía, la autoexpresión y la calidad de vida) por sobre la satisfacción de las necesidades materiales, las cuales se dan por sentadas (San Martín 2010). Por último, cabe destacar que los *millennials* no solo valoran la propia experiencia sino también la de quienes los rodean. Tal es así que a la hora de tomar decisiones de compra, los *millennials* se apoyan muchísimo en la información que otros consumidores pueden ofrecerle desde la experiencia (como puede apreciarse en el modelo ZMOT) y cada vez menos en la publicidad institucionalizada.

La generación Y es un grupo de individuos a los que no les gusta que les digan que hacer ya que poseen una gran autonomía. Como consecuencia de esto, se consideran personas muy independientes a las que no les gusta que se las juzgue por su proceder. Sin embargo, les importa muchísimo la imagen personal que brindan y es por eso que requieren aceptación constante y conexión con sus pares (Williams y Page 2011). En este sentido, una de sus manifestaciones más comunes es la de compartir fotos, estados y otros contenidos en las distintas redes sociales a la espera de obtener, por ejemplo, varios “me gusta” en Facebook que los ayuden a sentirse reconocidos por parte de sus amigos virtuales. Cabe destacar en este punto que si bien la amistad es un valor muy ponderado por los *millennials*, este concepto presenta una importante ambigüedad para esta generación. Esto se debe a que por un lado están los amigos de verdad, el círculo íntimo, y por otro lado están los amigos virtuales, es decir los contactos de Facebook, y los seguidores de Instagram, Twitter, etc, etc. (San Martín 2010).

Siguiendo con las relaciones, para los millennials la familia suele ser un eje central. Sin embargo su concepción de la misma suele ser un tanto particular. A diferencia de las generaciones previas, no piensan que tenga que haber una ruptura tan marcada entre padres e hijos, ya que creen que el hecho de seguir viviendo con sus padres no los hace menos adultos, sino otro tipo de adulto (San Martín 2010). Como consecuencia de esto, suelen prolongar su estadía en la casa de sus padres hasta los 25 años en promedio. Esto se debe a varias razones. En primer lugar hay que destacar el hecho de que allí se sienten cómodos y, siguiendo su lógica hedonista, no tendría ningún sentido hacer un esfuerzo para irse a vivir solos cuando sus padres les siguen ofreciendo casa, comida y libertad (San Martín 2010). En segundo lugar, cabe destacar que han nacido en una sociedad con alta incidencia de divorcios, lo cual los hace pensar dos veces antes de decidir “dejar el nido” y echar raíces en otro lado. Finalmente, el hecho de que hayan vivido en épocas de crisis como la del 2001 y sus familias posiblemente haya sufrido las consecuencias de la misma hace que tengan en cuenta mucho más los costos económicos de sus decisiones.

#### **3.4.2 Características en el ámbito laboral**

Según un estudio llevado adelante a principios de 2014 por la reconocida firma de servicios profesionales Deloitte, se espera que para 2025 los millennials representen el 75% de la fuerza laboral a nivel mundial. La magnitud de esta cifra habla por sí sola y deja en claro que las características de estos individuos en el ámbito laboral es un aspecto que, por su importancia de cara al futuro, no puede dejarse al margen a la hora de edificar el perfil del millennial promedio.

Los *millennials* argentinos crecieron en un entorno de baja seguridad laboral y ruptura de vínculos entre empleados y empleadores como consecuencia de la crisis económica y social de 2001 (Hatun 2011). A raíz de esto, y a diferencia de la generación X, estos individuos no aceptan “ponerse la camiseta” de la empresa donde trabajan (Clarín 2011). Esta reducida fidelidad se debe a que han visto como sus predecesores entregaron su vida al trabajo y a su empresa y aún así muchos de ellos terminaron perdiendo sus empleos.

A diferencia de la concepción de las generaciones anteriores, para los *millennials* el trabajo no es más que un simple un medio para llegar a aquello que desean. Por este motivo, no están dispuestos a hacer grandes esfuerzos para lograr los objetivos y jamás tomarían un trabajo que no se ajuste a sus preferencias, en términos de ámbito de trabajo, remuneración y posibilidades de ascenso, entre otras (Fields 2010). Además, buscan trabajos flexibles que les permitan obtener un balance entre su vida personal y profesional.

Como consecuencia de lo anteriormente enunciado, los *millennials* suelen tener fuertes choques con sus superiores, quienes, en base a su propia perspectiva de lo que es el empleo, suelen verlos como perezosos, demandantes y reacios a las grandes responsabilidades (La Nación 2013). Sin embargo, un estudio llevado a cabo por Princeton One y Hobart en 2008 indica que cuando se encuentran motivados, estos individuos pueden alcanzar altos niveles de rendimiento. Para esto son fundamentales los incentivos que la organización en cuestión ofrezca. En este sentido, Pozzi (2013) resalta que si bien el salario sigue siendo un parámetro importante, los *millennials* valoran más un empleo que les permita adquirir nuevos conocimientos y desarrollar nuevas actividades constantemente. Teniendo en cuenta esto, cabe destacar que si las empresas logran aplicar las habilidades de los *millennials* (como el multitasking, por ejemplo) a tareas que les permitan dar lo mejor de si “no hay techo para la productividad de los jóvenes” (La Nación 2014).

Conscientes de su potencial, los miembros de la generación Y creen que a la hora de buscar trabajo la decisión es bilateral, es decir que la empresa los elige a ellos y ellos a la empresa a la vez. Es por esto que a la hora de buscar se inclinan por empresas que ofrezcan un contexto laboral que desafíe y divierta y en las cuales se les reconozca su performance y sus logros (Clarín 2011). Sin embargo, hay que tener en cuenta que, como sostiene Bonofiglio, los *millennials* son sumamente disconformistas y están constantemente buscando mejores propuestas. Por lo tanto, si otra empresa cubre mejor sus expectativas, están dispuestos a cambiar su empleo (Clarín 2011).

### 3.4.3 Patrones de consumo

Como consecuencia de haber nacido en un entorno socioeconómico, cultural y tecnológico completamente distinto al de las generaciones previas, el *millennial* promedio presenta patrones de consumo sumamente novedosos. Sumado a esto, se estima con que el poder de compra de este grupo a nivel global para 2015 será de aproximadamente 170 billones de dólares al año (Scanlon 2014) con lo cual es importante entender su comportamiento de compra para lograr un rédito económico.

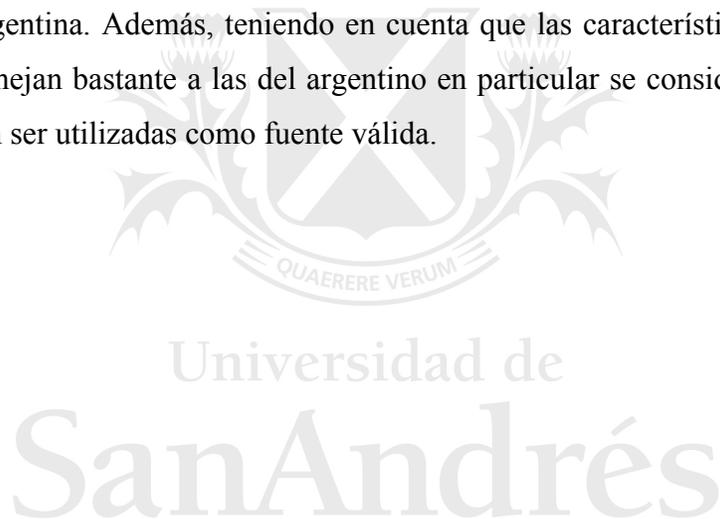
Desde el punto de vista financiero, cabe destacar que los millennials son más propensos al consumo que las generaciones anteriores. Esto se debe a que, al vivir la gran mayoría con sus padres, no tienen que afrontar los costos de vivienda y por consiguiente cuentan con ese dinero para gastarlo en consumo personal. Además, como sostiene Bonofiglio (2013), al provenir de familias que cuentan con un doble ingreso se han acostumbrado al consumo y a la búsqueda del bienestar. Por este motivo, la generación Y disfruta hacer compras y gastar su dinero ahora y no especular a futuro. Estas tendencias hayan sustento en estudios realizados en Estados Unidos según los cuales el 47% de los *millennials* disfruta de hacer compras (Krueger 2013) y el 52% presenta fuertes tendencias hacia la compra compulsiva (Tuttle 2012).

Como consecuencia de su enraizado vínculo con la tecnología y su necesidad de gratificación inmediata, el medio de compra por excelencia de los millennials es el comercio electrónico (ó *eCommerce*), una modalidad que para fines de 2014 se espera que nueva aproximadamente 1.5 trillones de dólares (eMarketer 2014). Esta preferencia se ve reflejada en los resultados de un estudio realizado por el sitio eMarketer (eMarketer 2013) según los cuales un 45% por ciento de los millennials americanos pasa más de una hora por día en sitios de venta online y el 35% de ellos elegiría comprar todo en línea de ser posible. Este favoritismo reside en que esta modalidad de compra le permite al consumidor evaluar distintas opciones y hacer transacciones desde donde quiera que esté.

Entre otras tendencias que caracterizan al consumo de los *millennials* cabe destacar el hecho de que en los últimos tiempos empezaron a enfocarse más en el consumo de

servicios y experiencias que en el de bienes materiales. Esto responde a su lógica de que ya no encuentran tanta satisfacción en lo material sino más bien en lo inmaterial (San Martín 2010). Por otra parte, estos individuos suelen inclinarse por el consumo de aquellos bienes y servicios que presentan algún grado de customización ya que gustan de aquello que está hecho a su medida. Finalmente, cabe destacar que por sus características propias les encantan las promociones teniendo en cuenta que esto implica ahorrar dinero que puede utilizarse para otro consumo.

Como punto final a esta sección es importante aclarar que a pesar de que el foco de análisis es *millennial* argentino, se utilizaron cifras de sus pares estadounidenses por no contar con fuentes información que hagan clara referencia de los patrones de consumo de la generación Y argentina. Además, teniendo en cuenta que las características del *millennial* universal se asemejan bastante a las del argentino en particular se consideró que las cifras utilizadas pueden ser utilizadas como fuente válida.



## 4. Bigbox

### *Introducción*

El dar y recibir regalos es una variante del comportamiento del consumidor que hoy en día predomina en las sociedades modernas. Este es un fenómeno social, cultural y económico cuya naturaleza recíproca da inicio a un círculo virtuoso de consumo, y en consecuencia lo transforma en objeto de estudio para los profesionales de marketing (Clarke, 2007).

Al pensar en la palabra “regalo”, es común que uno la relacione con un bien tangible. Por este motivo, en un principio, este fenómeno de dar y recibir obsequios se basó pura y exclusivamente en bienes físicos, o “*recolectores de polvo*” como los llama Clarke (2006). Sin embargo, con el correr de los años, esta concepción se volvió anticuada. Esto se debió a que los consumidores empezaron a mostrar mayor interés en su desarrollo personal, sus relaciones y sus pasiones que en su ingreso, su status y sus posesiones (Shankar y Fitchett 2002). Esta preferencia de “*ser*” por sobre “*tener*” puso en evidencia que las experiencias hacen más felices a los consumidores que lo material (Van Boven y Gilovich 2003) y como consecuencia de esto se produjo la inclinación hacia una nueva modalidad de regalos: los experienciales. Un regalo experiencial puede definirse como “un obsequio de una actividad (o conjunto de actividades) en el cual el receptor está invitado a participar” (Clarke 2007: 366).

La comercialización de regalos experienciales se origina a principios de la década de 1990 en el Reino Unido con el nacimiento de la empresa Red Letter Days. Esta organización fue pionera en lo que confiere a la comercialización de *vouchers* válidos por experiencias, de los cuales entre el 75 y el 90% se adquieren para hacer un regalo o a modo de incentivo corporativo (Mintel 2001). Entre las experiencias ofrecidas se destacaban la oportunidad de tirarse en paracaídas, una caminata con lobos y una estadía completa en un hotel con spa, entre otras (Clarke 2006). El éxito de este modelo de negocios fue tal que para 2005 se esperaba que el mercado de la comercialización de experiencias alcance un

valor de 240 millones de libras en el Reino Unido, lo cual empujó a grandes empresas como Virgin a sumarse a la iniciativa (Clarke 2006). Con el correr de los años, y gracias a la globalización, este concepto trascendió las fronteras nacionales y comenzó a difundirse hasta llegar, en 2009, a la Argentina de la mano de Bigbox y Valija Chica.

#### ***4.1 Bigbox: El emprendimiento que regala experiencias***

Bigbox es una empresa argentina que ofrece una nueva alternativa a la hora de hacer un regalo. Se trata de una organización que se dedica a la comercialización no de objetos sino de experiencias. La misma nace en el año 2009 de la mano de dos jóvenes emprendedores, Agustín Gold y Gastón Parisier. Sin embargo, cabe destacar, no fueron ellos quienes inventaron este concepto de regalar experiencias ya que, como se enunció anteriormente, el mismo ya estaba teniendo éxito en otros mercados como Europa y Estados Unidos.

El origen de Bigbox se remonta a París, Francia. Parisier se encontraba haciendo un programa de intercambio estudiantil allí cuando se topó por primera vez con los productos ofrecidos por SmartBox y WonderBox, las dos empresas más importantes en lo que es comercialización de experiencias en Francia. El negocio de estas organizaciones consistía en la venta de cofres pensados como regalo dentro de los cuales viene un catálogo para que el agasajado pudiese elegir su propio obsequio entre un grupo de experiencias inolvidables como tirarse en paracaídas ó manejar autos de alta cilindrada en un circuito profesional. Esta modalidad de agasajar a un ser querido llamó la atención del joven emprendedor. Meses después, un compañero suyo de la universidad le facilitó el *business plan* de una de estas organizaciones y cuando su amigo Agustín viajó para visitarlo, Gastón lo convenció de que debían intentar implementar este concepto en la Argentina, donde todavía no existía nada similar.

## 4.2 Actividad principal

A la hora de hacer un regalo hay cuatro componentes que entran en juego: el emisor del mismo, el receptor, el regalo y la ocasión. Cada una de estas partes es fundamental puesto que la interacción de todas ellas será la que haga del regalo una experiencia única e irrepetible (Clarke 2006).

En cuanto al regalo, Bigbox ofrece cinco distintas categorías de experiencias para agasajar al homenajeado. Dentro de cada una de ellas hay distintos tipos de caja que se diferencian por precio y por la robustez de la experiencia ofrecida. Según Clarke (2007) una de las características del regalo perfecto es que este le encaje al receptor. Teniendo en cuenta esto, a la hora de regalar una bigbox, el emisor deberá elegir (teniendo en cuenta su presupuesto, obviamente) de entre las siguientes cajas aquella que cree que el receptor valorará más:

- 1) Gastronomía. Desde un *take away* hasta cenas con un show de Jazz en vivo en los restaurantes más exclusivos de Buenos Aires. Cajas: Box Délices (\$280), Box Petit Gourmet (\$390), Box Sabores del Mundo (\$480), Box Musique & Cuisine (\$690), Box Experiencia Gourmet (\$750), Box Grande Cuisine (\$1190) y Box Nouvelle Cuisine (\$1990). 40% de las ventas.
- 2) Aventura. Desde escaladas de muro hasta paseos vuelos en globo. Cajas: Box Acción (\$360), Box Adrenalina (\$640) y Box Emoción (\$1790). 5% de las ventas.
- 3) Bienestar. Desde sesiones de peluquería hasta sesiones de spa en los mejores centros. Cajas: Box Style (\$380), Box Relax (\$410), Box Vitalité (\$720) y Box Harmonie (\$940). 25% de las ventas.
- 4) Estadías. Noche de hotel en pequeños establecimientos boutiques como también en los más grandes y glamorosos de Argentina. Cajas: Box Encanto (\$990), Box Boutique (\$1590), Box Weekend (\$2800) y Box Royale (\$4300). 30% de las ventas.

- 5) Mix. Ofrece compilados de actividades que existen en otras categorías. Cajas: Box Blend (\$420), Box Atelier (\$440) y Box Fusión (\$780)<sup>3</sup>.

Una vez que quien desea hacer un regalo eligió la categoría y la caja que considera más acorde, lo único que tiene que hacer es comprarla vía internet ó bien en los distintos puntos de venta (descriptos posteriormente) y enviársela al homenajead. Cuando este recibe su caja y la abre encontrará un catálogo en el cual figuran las distintas opciones que puede elegir en base al tipo de caja y categoría que se escogió para el. Es importante mencionar que cada caja está pensada para una o más personas por lo que en algunos casos quien hace el regalo también podrá disfrutar del mismo (sobre todo cuando se le regala a una pareja o familiar) transformándolo así en una suerte de “auto-regalo”.

### ***4.3 Crecimiento del negocio***

Tal y como se mencionó anteriormente, Bigbox surge en noviembre 2009 como la primera empresa argentina en vender experiencias (o por lo menos como una de las pioneras teniendo en cuenta que uno de sus principales competidores, Valija Chica, irrumpió en el mercado más o menos en la misma época) a modo de regalo. El proyecto no requirió mucho tiempo para ser llevado a la práctica ya que la inversión inicial necesaria fue relativamente baja, 120.000 pesos argentinos. Este accesible requisito fue posible gracias al modelo financiero que la empresa adoptó. Este consiste en cobrar las cajas al momento de enviarlas a los consumidores finales pero pagarles a los prestadores de servicios una vez que los mismos fuesen utilizados. Teniendo en cuenta que en el 80% de los casos transcurren alrededor de 5 y 6 meses entre que se compra la caja y se hace uso del servicio, Bigbox suele tener un considerable lapso de tiempo entre que cobra y que paga en el cual puede realizar operaciones financieras con el diferencial positivo y sacar rédito. Por este motivo, teniendo en cuenta que el capital de trabajo es un servicio, en lo único que tuvo que invertir la empresa en un principio fue en la fabricación de cajas (\$100.000) y en la construcción de un sitio web (\$20.000). Gracias a este modelo, en su primer mes de

---

<sup>3</sup> No hay datos del porcentaje de ventas que representa porque es una categoría nueva. Por ese motivo el total de las ventas se dividió en las otras cuatro categorías utilizando la información previa a la inclusión de esta.

actividad (diciembre 2009) Bigbox facturó \$200.000 netos que le permitieron financiar el *start-up*.

Otra de las características del negocio de Bigbox es su carácter estacional. Esta afirmación se sustenta en el hecho de que aproximadamente el 50% de sus ventas suele darse entre septiembre y diciembre de cada año. Esto se debe, en parte, a factores como la navidad y de que fin de año es la época en que las organizaciones suelen hacer regalos empresariales. Este dato cobra importancia si se tiene en cuenta que el 70% de las ventas de Bigbox son corporativas. Sin embargo, esta estacionalidad no impidió que el negocio crezca sino todo lo contrario ya que los niveles de facturación anual de la organización se fueron multiplicando año tras año hasta llegar a la impactante cifra de 24 millones de pesos en 2013. Cabe destacar asimismo, que si bien el mayor volumen de ventas se concentra en Buenos Aires, la organización posee extensiones en otros países como Uruguay y Perú e intentará ganar terreno en las grandes ciudades del interior argentino empezando por Rosario (ON24 2013).

En cuanto a la expansión de su cartera de productos cabe destacar que la organización arrancó ofreciendo cuatro categorías de experiencias (gastronomía, aventura, bienestar y estadías) y dentro de cada una de ellas había tres tipos de cajas distintas cada una de las cuales contaba con un catálogo de 11 productos distintos aproximadamente. Con el correr de los años esta oferta se fue expandiendo hasta llegar a la cifra actual de aproximadamente 400 experiencias que se encuentran distribuidas entre las 20 cajas que existen actualmente. Un dato curioso con respecto a esto es que, contrario a lo que podría pensarse, los primeros proveedores que tuvieron fueron grandes empresas y una vez que se aseguraron estos importantes proveedores de servicios se embarcaron en la búsqueda de prestadores más pequeños a fin de ampliar su espectro de ofertas.

#### 4.4 “El producto es la vedette”: La calidad, eje central del negocio

Bigbox es una organización cuya visión es hacer las cosas con excelencia. En base a esto, la empresa ha hecho de la calidad del producto ofrecido el pilar sobre el que se sostiene su estrategia competitiva. Por lo tanto, teniendo en cuenta que lo que Bigbox ofrece es la oportunidad de regalar una experiencia única e irrepetible, resulta evidente que para sobresalir la organización debe emplear todos los recursos que tenga a su alcance para proveerle al cliente una experiencia robusta en todo sentido.

Teniendo en cuenta esto, la consigna principal es no escatimar recursos en lo que confiere a calidad. Esta modalidad coincide con la visión de la empresa de que si se va a regalar una experiencia la misma tiene que ser excelente, puesto que de lo contrario es preferible no regalar nada. Esta concepción se puso en práctica hasta con la caja que alberga al producto. Según los propios fundadores “la primera impresión es todo” y es por eso que invirtieron muchísimo más de lo que era necesario para crear una caja que fuese de la mejor calidad y contase con el mejor diseño.

Sin embargo, sin desmerecer al *packaging*, está claro que a la hora de analizar la calidad de las cajas de Bigbox no suele contemplarse tanto su empaque sino más bien lo que este contiene: las experiencias. Como se mencionó anteriormente, estas no son provistas de forma directa por la propia organización sino que están a cargo de distintos prestadores de servicio con los que Bigbox cuenta. Por este motivo, y a fin de mantener los altos estándares de calidad que la caracterizan, la organización somete a todos sus potenciales proveedores a un minucioso análisis de calidad en el cual se los analiza hasta el más mínimo detalle a fin de determinar si el servicio que proveen es efectivamente de calidad *premium*. De ser así se firma contrato con dicho proveedor y se lo suma a la cartera de experiencias ofrecidas.

Pero esto no se detiene allí. Bigbox no está interesada solamente generar una buena primera impresión sino más bien que la misma perdure. Para lograr esto, la organización no solo debe cerciorarse de que la calidad de sus prestadores sea excelente sino también que la misma no caiga. Por este motivo, el departamento de calidad se encarga de hacer *mystery*

*calls* a los distintos establecimientos con los que la empresa tiene convenio haciéndose pasar por clientes de Bigbox diciendo que está considerando elegir la experiencia que dicho prestador a fin de ver como el mismo responde. Esto suele hacerse cada dos semanas y es una especie de auditoría constante que le permite tanto a Bigbox como al prestador mejorar la calidad de sus servicios. Lo que también se hace es *mystery shopping*, es decir ir directamente a uno de dichos establecimientos y hacerse pasar por un cliente de Bigbox a fin de determinar qué tan buena es la experiencia ofrecida. Esta práctica, sin embargo, se hace más esporádicamente debido a una lógica cuestión de presupuesto.

En cuanto a los distintos productos ofrecidos es importante destacar que no porque haya cajas más caras las más baratas ofrecen experiencias de baja calidad. Dentro de cada rango conviven experiencias que son del mismo nivel de calidad y por lo tanto dentro de las cajas más económicas se ofrecerán experiencias menos robustas. Pero vale aclarar que en cada uno de los rangos se intenta ofrecer la mejor experiencia posible en concordancia con el precio que se pagó por la caja. Esto se ve reflejado en la Box Délice por ejemplo, que aun siendo la caja gastronómica más económica, ofrece entre sus opciones *take-aways* en Vasalissa y Valenti, una exclusiva chocolatería y la casa gourmet de mayor renombre de la argentina, respectivamente.

En base a todo lo anteriormente, es importante destacar que el corazón de Bigbox, lo que hace a la empresa distinta, es la calidad del producto. Y teniendo en cuenta que el producto que esta organización ofrece es una experiencia es de crucial importancia garantizar la calidad de las mismas a partir de la cooperación con los mejores prestadores de servicios. Esto se sustenta en que, al final, será justamente eso lo que haga que el producto ofrecido sea una experiencia gastronómica y no una simple cena, por ejemplo.

#### **4.5 Las otras “P”s: Precio, Promoción y Plaza.**

Como se puede leer en el apartado anterior, para Bigbox el producto es la vedette, el corazón del negocio. Sin embargo, el hecho de que se apalanque más sobre este componente del marketing mix en particular no implica que el precio, la promoción y la plaza sean poco importantes.

Los productos de Bigbox se caracterizan por sus elevados precios<sup>4</sup>. Esto se debe en gran parte a que, como se mencionó anteriormente, se negocia con proveedores de calidad por lo que los “insumos” tienden a ser costosos. Sin embargo, en el contexto de una economía tan afectada por la inflación como la argentina este factor logra camuflarse. Además, hay que tener cuenta que, dejando de lado instalaciones, sueldos y demás, el único costo que incurre la empresa es el de las cajas físicas. Por lo tanto, la gran diferencia que existe entre los costos en los que la empresa que incurre y el precio que le pone a sus productos le permite obtener una ganancia para nada despreciable que se constituye en uno de las ventajas competitivas de la organización si de finanzas se habla.

En cuanto a la promoción, cabe destacar que dependiendo del mercado al que se apunte, Bigbox emplea un tipo de publicidad u otro. La organización atiende básicamente a dos clientes, el corporativo y el consumidor final. El corporativo son aquellas empresas que adquieren productos a fin de hacerle un regalo empresarial a clientes y empleados mientras que el consumidor final son todas aquellas personas que se muestran interesadas en el producto por sí mismos. El mercado corporativo de Bigbox representa un 84% del total de las ventas y el masivo el 16% restante.

Como consecuencia de esto, el medio más utilizado es la organización los eventos corporativos a los que cita a miembros del departamento de recursos humanos o marketing de pequeñas y grandes empresas. Estos consisten, por ejemplo, en una degustación de comida fusión japonesa-peruana ó bien en una cata de vinos de bodegas Catena Zapata que son algunas de las experiencias que la empresa ofrece. El objetivo de esto es llamar la

---

<sup>4</sup> Teniendo en cuenta que el salario promedio en Argentina es de \$8400 (Urien 2014) y que una Bigbox promedio cuesta entre 600 y 700 pesos.

atención de las corporaciones a fin de que tengan en cuenta a Bigbox a la hora de hacer regalos empresariales. Este es un medio de publicidad más personalizado a fin de agasajar aún más a este tipo de cliente teniendo en cuenta que el mismo representa la gran mayoría de las ventas.

Los medios para llegar al consumidor final, en cambio, son más estandarizados. Los más utilizados son las redes sociales Facebook y Twitter, plataformas de alto volumen de tráfico en las cuales la organización tiene una fuerte presencia. Otros medios a destacar son los anuncios radiales que se publicitan de forma esporádica en ciertas sintonías y la utilización de la plataforma de publicidad de Google, AdWords.

Por último, en cuanto a la plaza cabe decir que los canales por los cuales se distribuye el producto son básicamente dos: mediante la página web de Bigbox y mediante los puntos de venta establecidos en distintos shoppings de la capital bonaerense. El sitio de internet es el canal de ventas más importante y es el que está desde un principio. Los sitios de *retail*, por su parte, empezaron a establecerse a partir del 2011 en *shopping malls* de la talla de Paseo Alcorta (en donde se estableció el primer local), Unicenter y Galerías Pacífico. La idea del establecimiento de estos últimos fue atraer un porcentaje mayor de ventas al mercado del público masivo ya que se buscó imitar los resultados de este tipo de organizaciones en Europa, donde el mercado masivo representa el 80% de las ventas. La intención de Bigbox es nivelar los porcentajes de los distintos mercados para 2015.

#### **4.6 Competencia**

La principal competidora de Bigbox es Valija Chica. Esta empresa surge más o menos al mismo tiempo y es junto con Bigbox una de las pioneras del mercado de regalos experienciales en la Argentina. La posibilidad para ambas empresas de empezar su actividad se dio principalmente a que las barreras de entrada a este mercado eran casi nulas. Como consecuencia de esto, con el correr de los años se fueron sumando otros competidores como SpecialGifts, ResermapBox y regalos a la carta. Sin embargo, ninguna de estas organizaciones puede competir con Bigbox en términos de calidad. Y justamente al

ser la calidad uno de los factores claves para que una experiencia sea satisfactoria, estas organizaciones sí se enfrentaron a barreras de entrada teniendo en cuenta que Bigbox, y en menor medida Valija Chica, ya habían sentado el precedente. Esto se refleja en el porcentaje de participación de mercado de cada una, en la que Bigbox es cómodo líder con el 60% de participación del mercado de regalos experienciales en la Argentina.



## 5. Bigbox y el millennial: ¿Compatibles?

### *Introducción*

El término estrategia de marketing es un concepto que “implica dos actividades principales: (1) seleccionar un mercado objetivo y determinar la forma de posicionar a un producto en la mente de dichos consumidores y (2) especificar un plan para las actividades de marketing que se requieren para lograr dicho posicionamiento” (Dolan 2000). De esta definición se desprende que para determinar la efectividad de una estrategia de marketing es muy importante entender cómo procede la empresa que la lleva a cabo, conocer al consumidor objetivo y determinar si hay algún grado de compatibilidad entre ambas variables.

Teniendo en cuenta esto, en este último capítulo se buscará trazar puntos de encuentro entre la estrategia de negocio de Bigbox y las características del consumidor *millennial*. Para la consecución de esta tarea, se contemplará el marketing mix desarrollado por la organización a fin de determinar si el uso que Bigbox hace del marketing experiencial resulta efectivo para llegar a este consumidor en particular.

Llegado este punto, y para una mejor comprensión del análisis que se presenta a continuación, es importante destacar que, a pesar de que el producto nació como un regalo, son muchos los casos en los que quien lo adquiere es quien termina viviendo la experiencia. Esto se debe, principalmente, a que la mayoría de las experiencias ofrecidas están pensadas para dos o más personas y a que cada vez son más los que adquieren los productos de Bigbox para sí mismos. Por lo tanto, el consumidor puede recurrir a las cajas que la empresa ofrece a fin de agasajar a un ser querido, auto-complacerse o bien las dos a la vez.

### **5.1 Producto: “Somos las experiencias que vivimos”**

Como toda organización que vive del marketing, Bigbox tiene como finalidad desarrollar un producto que satisfaga las necesidades del cliente objetivo y obtener una remuneración a cambio. Para lograr esto, dicha organización lleva al extremo el concepto de marketing experiencial y hace de la comercialización de experiencias su negocio principal. Siguiendo con esta línea, lo que la empresa busca es proporcionar al cliente la oportunidad de vivir una experiencia inolvidable y obtener un rédito económico como contraparte. Sin embargo, para que el cliente elija pagar por el producto ofrecido por Bigbox y para que este deje una marca imborrable en el consumidor, la calidad de la experiencia ofrecida debe ser excelente. Por lo tanto, a fin de agasajar al cliente y desarrollar fidelidad, la organización hace de la calidad de las experiencias ofrecidas una prioridad porque, tal y como afirma el slogan de su sitio web, “somos las experiencias que vivimos” .

El consumidor *millennial*, por su parte, se caracteriza por el hedonismo que guía sus acciones. Esta forma de vivir lo empuja a estar constantemente buscando el placer y el bienestar personal. Y para el *millennial* una de las únicas maneras de conocer nuevos placeres, e incrementar su calidad de vida en consecuencia, es mediante la apertura a nuevas experiencias.

En consecuencia, si se tiene en cuenta lo anteriormente mencionado y que “crear una experiencia distintiva para el cliente provee un enorme valor económico para la empresa que lo logre” (Pine y Gilmore 1999) resulta evidente que hay un importante punto de encuentro entre lo que Bigbox ofrece y busca y lo que el consumidor quiere y necesita.

### **5.2 Precio: Poder de compra**

Debido a su impostergable foco en la calidad de los experiencias ofrecidas, los productos de Bigbox son efectivamente muy costosos. Por lo tanto, para alguien que trabaja para mantenerse pagar 2000 pesos por tirarse en paracaídas no sería una opción. Sin

embargo, los altos precios de los productos de la organización no son un impedimento para la generación Y.

Entre las características propias del *millennial* (que se detallan en el capítulo 1) se destaca el hecho de que se trata de individuos de clase media-alta que, en su gran mayoría, aún viven con sus padres. Esto significa que no deben trabajar para mantenerse y por lo tanto suelen gastar todo su ingreso en consumo personal. Las cifras respaldan esto ya que se estima con que el poder de compra de los millennials a nivel global será de 170 billones de dólares para 2015 y que para 2017 este segmento representará el 50% del consumo masivo a nivel mundial. Por último, es importante recalcar que la generación Y posee una marcada tendencia hacia las compras compulsivas.

En base a esto, es evidente que el punto de encuentro entre estas dos variables se da en uno los ejes centrales del marketing experiencial según Schmitt (1999): los consumidores son seres racionales y emocionales. Según Schiffman y Kanuk (1997) esto implica que sin dejar de lado la racionalidad, estos consumidores asocian una cuota de emocionalidad a sus compras. Los *millennials* se ven claramente reflejados por esto ya que, si bien se toman el tiempo de analizar lo que compran, presentan tendencias proclives al consumo, sobre todo al de aquellos bienes y servicios que le permiten experimentar nuevas sensaciones. En consecuencia, si a esto se le agrega que disponen de un interesante poder de compra para el consumo personal, es evidente los *millennials* son un target acorde para las experiencias ofrecidas por Bigbox a pesar del elevado precio que caracteriza a estas.

### **5.3 Plaza**

#### **5.3.1 Posicionamiento online**

Los *millennials* son mundialmente reconocidos por el extensivo uso que hacen de múltiples artefactos tecnológicos que le permiten desempeñar distintas tareas. Esto hizo que dichos individuos desarrollasen una suerte de dependencia hacia dichos dispositivos, en particular hacia los teléfonos inteligentes, o *smartphones*, los cuales llevan consigo a todos

lados y en todo momento. Como consecuencia de esto, la generación Y puede navegar la web desde donde quiera que esté y en cualquier momento del día, por lo que pasan muchas horas conectados.

Bigbox es una organización que presenta una fuerte presencia en internet. Esta se compone de su sitio web, su página oficial de Facebook y sus cuentas de Twitter y AdWords (la plataforma de publicidad de Google). Por lo tanto, si se tiene en cuenta que una estadística indica que casi un 50% de los *millennials* pasa más de una hora en sitios de venta online y que la generación Y pasa una gran parte de su tiempo deambulando por las redes sociales y haciendo búsquedas en Google (lo cual le valió el mote de la generación Google (La Nación, 2010)), resulta evidente que los medios tecnológicos empleados por Bigbox para hacerse presente en la vida cotidiana de los *millennials* son adecuados.

### **5.3.2 Sitios de retail**

Como bien sostienen Carú y Cova (2003), dentro en una misma situación de consumo conviven cuatro subtipos de experiencia: la experiencia previa al consumo, la experiencia de compra, la experiencia de consumo y el recuerdo (Carú y Cova, 2003). Esto refleja que un producto no sólo despierta emociones en el consumidor a la hora de ser consumido sino también en instancias previas y posteriores.

Consciente de esta realidad ó no, la cúpula de Bigbox decidió, en base al vertiginoso crecimiento de la organización, que ya no era suficiente proveer experiencias solamente al nivel de producto. Por este motivo, la organización empezó a considerar la implementación de nuevos canales de venta a fin de incrementar su interacción con el público general y proveerle a éste una dimensión de experiencia mucho más interesante que la que el consumo del producto implica. Así fue como, desde principios de 2013, los productos de Bigbox empezaron a comercializarse en sitios de retail propios en Unicenter, Paseo Alcorta y Galerías Pacífico y a venderse en consignación en los locales de la reconocida firma de ropa Etiqueta Negra.

En estos sitios, además de adquirir el producto deseado, los potenciales consumidores podrán vivir una experiencia de compra muchísimo más robusta que la que la venta online provee. Esto se debe a que, al interactuar con empleados y otros consumidores, el potencial cliente verá muy influenciado su proceso de toma de decisión (Verhoef 2009). Como consecuencia de esto, un cliente que se dirige al local con la idea de regalarle a su pareja un vuelo en aeroplano, por ejemplo, puede terminar adquiriendo una estadía para dos en un hotel cinco estrellas en base a que un empleado del local le sugirió que las experiencias más valoradas son las que se viven en conjunto. Este ejemplo ilustra de forma precisa cómo los distintos estímulos recibidos al momento de la compra afectan a la toma de decisiones y hacen de esta instancia una experiencia en sí misma.

Teniendo en cuenta esto, resulta evidente que la venta en sitios de retail se constituye en un canal que satisface la necesidad de experiencias robustas que caracteriza al *millennial* promedio y, por lo tanto, es un medio adecuado para llegar a dicho consumidor.

#### ***5.4 Promoción experiencial***

En lo que confiere a la estrategia de promoción, puede afirmarse que Bigbox es una organización muy poco ortodoxa. Esto se debe a que, a diferencia de la gran mayoría de las organizaciones, esta firma no hace uso de la publicidad masiva, a excepción de algunos anuncios de radio y la difusión de sus productos en redes sociales y plataformas de publicidad online. Sin embargo, esto no se debe a que la organización subestime la importancia de la promoción ni mucho menos sino a que, en la actualidad, sabe que el 80% de sus ventas son corporativas y por lo tanto destina casi la totalidad de sus recursos a atacar este sector.

Teniendo en cuenta esto, la estrategia publicitaria que Bigbox lleve a cabo tiene que ser lo suficientemente convincente como para que otras empresas, que en general conocen las distintas artimañas del marketing, depositen su confianza en la organización y adquieran los regalos empresariales que Bigbox ofrece con el fin de agasajar a sus empleados y clientes. Dadas estas condiciones, el medio de promoción por excelencia adoptado por la

organización son los eventos corporativos. Estos consisten en reuniones informales, generalmente en hoteles que ya son clientes de la compañía, a las cuales se invita a miembros del personal de marketing y recursos humanos de grandes y medianas empresas y se los agasaja con una cata de vinos ó con degustación de comida fusión peruana-japonesa a fin de que los invitados vivan, en pequeña escala, algunas de las experiencias gastronómicas que Bigbox ofrece. El objetivo de dichos eventos, claro está, es concientizar a las empresas (representadas por sus gerentes) de la calidad de los productos ofrecidos en base a una fuente de información mucho más fidedigna que la publicidad masiva: la propia experiencia.

Este uso de las experiencias a la hora del marketing resulta sumamente efectivo puesto que le permite al cliente “sentir el producto y no simplemente estar expuesto a el” (Lawler 2013, C1). Tal y como sostiene Schmitt (1999) el hecho de sentir le agrega valor al cliente puesto que a la hora de decidir si adquirir el producto o no, la sensación experimentada es su sustento principal. Siguiendo con esta línea, aquellas firmas que elijan contar con los servicios de Bigbox como proveedor de regalos empresariales lo hacen sabiendo (y no intuyendo) que se trata de un producto de calidad y que, en consecuencia, al regalar una caja quedarán bien con clientes y empleados.

Finalmente, si se tiene en cuenta que los *millennials* representan el 45% de la fuerza laboral en Argentina, está claro que las chances de que un regalo empresarial caiga en manos de uno de estos individuos son altas. Por lo tanto, considerando que Bigbox hace uso de la marketing experiencial para promocionar sus productos ante las empresas, que estas utilizan dichos productos para regalar a sus empleados y que estos son en su mayoría *millennials*, es evidente que, por transitividad, la estrategia de promoción experiencial de Bigbox se presenta como una alternativa adecuada para llegar al consumidor de la generación Y.

Siguiendo con esta línea, cabe destacar que el hecho de que la estrategia publicitaria de Bigbox no sea de índole masiva lo acerca todavía más a este consumidor. Esto se debe a que este último desconfía de los medios de publicidad tradicionales puesto que al crecer

bombardado por estos, ha llegado a la conclusión de que en la gran mayoría de los casos esta modalidad publicitaria implica una sobreoferta. Por lo tanto, a la hora de decidir la adquisición de un producto, el *millennial* ya no se apoya en la publicidad sino que, por el contrario, valora muchísimo más la información que otros usuarios le proveen desde su propia experiencia. Esta preferencia se sustenta en que “la experiencia tiene un impacto muchísimo mayor que la simple exposición” (Lawler 2013, C1).

Teniendo en cuenta esto, la estrategia de Bigbox de volcar sus recursos hacia medios de comunicación “no tradicionales como la promoción de ventas y la organización de eventos especiales” (Rust y Oliver 1994, 72) resulta mucho más adecuada para llegar al consumidor de la generación Y. Esta afirmación se sustenta en que, por la naturaleza propia de esta estrategia, la difusión del producto se da mediante la proliferación de reseñas vía web y no a través de los medios masivos que el consumidor en cuestión aborrece. Por otra parte, si se tiene en cuenta que un cargo de marketing o recursos humanos puede ser ocupado por alguien joven, es evidente que no hay que descartar la posibilidad de que quien asista a dichos eventos sea un *millennial*. Esta posibilidad haría de los eventos un canal de marketing mucho más directo para llegar a este consumidor en particular y, además, incrementaría la chance de que la información se difunda a otros millenials sin la necesidad de que la “fase” de regalos empresariales entre en acción.

Sin embargo, es importante destacar que dicha estrategia publicitaria no es efectiva solamente porque posibilita que el producto termine en manos del consumidor *millennial*, sino también porque ayuda a este a satisfacer ciertas necesidades. Entre estas se destaca el hecho de que, mediante la estrategia publicitaria de Bigbox, las empresas se topan con la oportunidad de obsequiar un producto que los *millennials*, por sus características propias, valoran mucho y que por lo tanto los hace sentir queridos dentro de la organización. Esto es un *win-win* ya que a partir de estos incentivos intraorganizacionales, los millenials se sienten valorados en la empresa, lo cual optimiza tanto su rendimiento como el de la empresa a nivel general.

Como punto final, es importante destacar que las características propias de los *millennials* pueden funcionar como catalizador de la estrategia de promoción adoptada por Bigbox y maximizar su alcance. Esta afirmación se sustenta en el hecho de que a este consumidor le encanta compartir sus vivencias con sus pares. En consecuencia, si la experiencia resultante de un regalo empresarial (suponiendo que en la compañía donde trabajan se da esta clase de incentivos) es satisfactoria para un *millennial* es probable que, publicación mediante y en base a lo promulgado por el modelo ZMOT (Google 2012), muchos usuarios de similares características se sientan atraídos por la misma. Este proceso hace evidente que, aún de forma indirecta, la promoción experiencial bien direccionada posee un alto potencial para dar con el consumidor *millennial*.



## 6. Conclusión

El marketing es un concepto que hace referencia al “proceso de planificación y ejecución de la concepción, los precios, la comunicación y la distribución de ideas, bienes y servicios inmersos en un marco social determinado orientado a la satisfacción de las necesidades del individuo y de las organizaciones para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de bienes o servicios generadores de utilidades” (Dvoskin 2012). De esta definición se desprende que la vida útil de una organización depende de su potencial para satisfacer las necesidades del cliente. Por lo tanto si las mismas sufriesen variaciones las organizaciones deberán ser lo suficientemente versátiles como para evolucionar ante dichas demandas o de lo contrario se enfrentarán con la extinción.

En los últimos 30 años, como consecuencia del desarrollo de las telecomunicaciones y la incipiente globalización, las necesidades de los consumidores a nivel mundial sufrieron un profundo proceso de sofisticación. Esto se debió a que los avances tecnológicos permitieron que los mensajes publicitarios se expandan muchísimo, lo cual generó que los consumidores contemporáneos, se acostumbren a estos y empiecen a demandar más que productos materiales y ventajas funcionales para sentirse atraídos puesto que valoran más experimentar el consumo que acumular bienes (San Martín 2010). Por lo tanto, teniendo en cuenta que este consumidor representará el 50% de consumo mundial para 2017, el mensaje era claro: los medios de marketing tradicionales ya no eran suficientes por lo que había que desarrollar un marketing mix que se adecue más a dicho consumidor.

Este consumidor contemporáneo es el que nació inmerso en esa época de grandes avances tecnológicos y publicidad masiva, el *millennial*. Se trata de personas de entre 19 y 30 años, de clase media alta, que se caracterizan por su lógica hedonista y su tendencia al consumo pero también por su desinterés por los bienes materiales. Por lo tanto, empujado por la búsqueda del bienestar y el goce que lo caracteriza, este consumidor se muestra sumamente interesado en el hecho de vivir experiencias que le provean valor no en términos materiales sino más bien post materiales, como calidad de vida, por ejemplo.

Teniendo en cuenta esto, resulta evidente que el marketing experiencial es sumamente eficiente para atacar a este importante segmento del mercado. Esto se debe a que el mismo se concentra justamente en este tipo de consumidor racional pero al mismo tiempo emocional que tiene como objetivo hacerse con experiencias de disfrute. Esto se debe a que al hacer de la experiencia el centro de su estrategia, este tipo de marketing no atosiga al consumidor con múltiples mensajes en la vía pública. Por el contrario, este se difunde gracias al proceso de boca en boca que se en da entre los propios consumidores de las sociedades de hoy en día. Esta es una fuente de información que los millenials valoran mucho más puesto que “una experiencia (aunque no sea propia) tiene más impacto que una impresión” (Lawler 2013, C1).

En este contexto, podría decirse, entonces, que lo que hace Bigbox va todavía más allá puesto que la organización lleva el concepto de marketing experiencial al extremo y centra su actividad en la comercialización de experiencias. Es decir, no recurre a la experiencia solamente para publicitar y distribuir su producto, sino que lo que vende es literalmente la oportunidad de vivir una experiencia de la más alta calidad. Y si bien apunta a un público de hasta 50 años, es evidente que por proveer lo que los millenials quieren (experiencias robustas), difundirlo de forma que a estos les resulta amigable (eventos sociales y reseñas de otros usuarios) y hacérselo llegar mediante un medio que los caracteriza como es internet, el modelo de Bigbox sorteas las dificultades que las características propias de este consumidor suponen.

Por lo tanto, teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente puede concluirse que el uso del marketing experiencial por parte de Bigbox es un medio eficiente para llegar a la generación Y.

## **6.1 Futuras líneas de investigación**

El presente trabajo se enfocó en el estudio de Bigbox como organización paradigmática para llegar al *millennial* argentino. Sin embargo, todavía no se cuenta con mucha información con respecto a este individuo en particular y a la hora de analizar al mismo se recurre a información que es general a todos los individuos de la generación Y alrededor del mundo.

Teniendo en cuenta esto, y considerando que si bien Bigbox es una organización pionera en lo que confiere a la comercialización de experiencias en la Argentina está clarísimo que está lejos de ser la única organización que haga uso del marketing experiencial, es evidente que a futuro puede incrementarse el alcance que tuvo esta investigación con respecto al marketing experiencial y la generación Y. Para esto, como primera medida, hay que llevar a cabo un relevamiento exhaustivo con el objetivo de determinar cuales son los patrones de comportamiento propios del *millennial* argentino específicamente. Finalmente, en base a esta información, se podrá encabezar una nueva y más amplia investigación en la cual, mediante el estudio de varias organizaciones que hagan uso del marketing experiencial, se buscará determinar cuales son las mejores prácticas en términos de esta estrategia para llegar al *millennial* argentino específicamente.

## 7. Bibliografía

Altonivel. 2012. “¿Quiénes son los consumidores millenials?”. *Altonivel*. Consultado el 20 de abril de 2014. <http://www.altonivel.com.mx/22940-clases-de-consumidores-millennials.html>

Armando, Luz. “Big box: experiencias a la carta”. *Buenos negocios*. Consultado el 20 de mayo de 2014. <http://www.buenosnegocios.com/notas/241-big-box-experiencias-la-carta#fotogaleria-id-926>

Barrios, Marcelo. 2012. “Marketing de la Experiencia: principales conceptos y Características”. *Palermo Business Review* 7: 67-89. Consultado el 12 de noviembre de 2013. [http://www.palermo.edu/economicas/PDF\\_2012/PBR7/PBR\\_04MarceloBarrios.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/PDF_2012/PBR7/PBR_04MarceloBarrios.pdf)

Bea Fields Companies, Inc. “Marketing to Gen Y: What you can't afford not to know”. Consultado el 10 de abril de 2014. <http://www.beafields.com/2010/09/marketing-to-generation-y-what-you-cant-afford-not-to-know/>

Bestor, Theodore. 2000. “How Sushi Went Global”. *Foreign Policy*. 1 de noviembre. Consultado el 10 de abril de 2014. [http://www.foreignpolicy.com/articles/2000/11/01/how\\_sushi\\_went\\_global](http://www.foreignpolicy.com/articles/2000/11/01/how_sushi_went_global)

Blackwell, Roger. 2002. *Comportamiento del consumidor*. México: Thomson.

Blumetti, Frank. 2011. “BigBox: una caja de sensaciones”. *Planeta Joy*. 27 de diciembre. Consultado el 20 de mayo de 2014. [http://www.planetajoy.com/?BigBox%3A\\_una\\_caja\\_de\\_sensaciones&page=ampliada&id=3892](http://www.planetajoy.com/?BigBox%3A_una_caja_de_sensaciones&page=ampliada&id=3892)

Bonofiglio, Alejandro Daniel. 2013. “El modelo de negocios de Groupon y su atractivo para la generación Y”. Trabajo de Graduación, Universidad de San Andrés.

Carú, Antonella y Bernard Cova. 2003. “Revisting Consumption Experience: A More Humble But Complete View of the Concept”. *Marketing Theory* 3: 267-286.

Clarín. 2011. “La generación Y llega al mundo laboral e impone nuevas reglas”. *Clarín*. 18 de diciembre. Consultado el 29 de septiembre de 2013. [http://www.clarin.com/tendencias/titulo\\_0\\_611338987.html](http://www.clarin.com/tendencias/titulo_0_611338987.html)

Clarke, Jackie. 2006. “Diferent to ‘dust collectors’? The giving and receiving of experience gifts”. *Journal of Consumer Behavior* 5: 533-544.

Clarke, Jackie. 2009. “Purchased, modified, created: consumer voices in experience gifts”. *Service Industries Journal* 29(9):1171-1182.

Deloitte. "Big demands and high expectations The Deloitte Millennial Survey". Consultado el 16 de mayo de 2014. <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Italy/Local%20Assets/Documents/Pubblicazioni/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>

Dolan, Robert. 2000. "Note on Marketing Strategy". *Harvard Business School*. November 1, pp: 1-17

Dvoskin, Roberto. Clase magistral de Grado. Universidad de San Andrés. Materia: Marketing. Unidad 1: Fundamentos del Marketing. 7 de Marzo de 2012.

eMarketer. 2014. "Global B2C Ecommerce sales to hit 1.5 trillion this year driven by growth in emerging markets". *eMarketer*. 3 de febrero. Consultado el 15 de abril de 2014. <http://www.emarketer.com/Article/Global-B2C-Ecommerce-Sales-Hit-15-Trillion-This-Year-Driven-by-Growth-Emerging-Markets/1010575>

Engel, James, Roger Blackwell y Paul Miniard. 1994. *Consumer Behaviour*. Dryden Press

Erickson, Tamara. 2008. *Plugged in: The generation Y guide to thriving at work*. USA: Harvard Business Press.

Ferraro Gil, Guillermo. 2009. "Evaluación de la eficacia de las estrategias de Marketing Experiencial". Trabajo de graduación, Universidad de San Andrés.

Fonseca, Julio. 2003. *Conociendo la generación Y (Volumen 17)*. Puerto Rico: College Board Academia.

Gailewicz, Jamie. 2014. "Meet the millennials: the consumers to change the marketing landscape". *The next web*. Consultado el 20 de mayo de 2014. <http://thenextweb.com/entrepreneur/2014/03/29/meet-millennials-consumers-change-marketing-landscape/1/>

Gilbreath, Bob. 2010. *The Next Evolution of Marketing*. USA: McGraw-Hill

Google. "ZMOT Ways to Win Shoppers at the Zero Moment of Truth". Published 2012. <http://www.thinkwithgoogle.com/research-studies/2012-zmot-handbook.html>

Hatum, Andrés. 2011. "La Generación del Milenio". *Harvard Business Review*: 67-76

Hoffman, Douglas et ál. 2007. *Principios de Marketing y sus mejores prácticas*. México DF: Thomson.

Hoover, Eric. 2009. "The Millennial Muddle: How stereotyping students became a thriving industry and a bundle of contradictions". *The Chronicle of Higher Education*. Consultado el 20 de abril de 2014. <http://chronicle.com/article/The-Millennial-Muddle-How/48772/>

Holbrook, Morris y Elizabeth Hirschman. 1982. "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer fantasies, feelings and fun". *Journal of Consumer Research* 9:132-140

Iaies, Gustavo y Juan Ruibal. 2014. "El desafío de entender a la generación Y". *La Nación*. 7 de febrero. Consultado el 24 de mayo de 2014. <http://www.lanacion.com.ar/1661962-el-desafio-de-entender-a-la-generacion-y>

Insites Consulting. 2012. "Millenials & Social Media". *Insites Consulting*. Consultado el 27 de marzo de 2014. <http://www.slideshare.net/joerivandenbergh/iinfographic-millennials-social-media-smart-facts-on-smartphones-apps-mcommerce>

Johnson, Meagan y Larry Johnson. 2010. *Generations Inc. Managing Boomers to Linksters, Managing the friction between generations at work*. New York: Amacom.

Kotler, Philip. 1994. *Marketing Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kotler, Philip. 2001. *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall.

Kotler, Philip y Gary Armstrong. 1996. *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.

Krueger Robert. 2013. "Generation Y: Shopping and Entertainment in the Digital Age Looks at Where and How Gen Y Shops". *Urban Land Institute*. Consultado el 25 de abril de 2014. <http://uli.org/press-release/generationyretail/>

Lawler, Edmund, 2013. "The Rise of Experiential Marketing". *Project: Worldwide*. 18 de noviembre. Consultado el 27 de mayo de 2014. <http://brandedcontent.adage.com/pdf/experientialmarketing.pdf>

Lehmann, Francisco. 2011. "Generación Y". *Lehmann & Partners*. 8 de noviembre. Consultado el 20 de mayo de 2014. <http://franciscolehmann.com/web/2011/11/generacion-y/>

Lenderman, Max. 2006. *Experience the Message: How experimental Marketing is Changing the Brand World*. New York: Carroll & Graf.

Levitt, Theodore. 1995. *La esencia del Marketing*. Santa Fé de Bogotá: Norma.

Lewis, Robin y Michael Dart. 2010. *The New Rules of Retail*. New York: Palgrave Macmillan.

McCarthy, Jerome y William Perrault. 1994. *Fundamentos de Comercialización Principios y Métodos*. El Ateneo: Buenos Aires.

McCarthy, Jerome y William Perrault. 2000. *Marketing: Un enfoque global*. México: McGraw

McKenna, Regis. 1991. "Marketing is Everything" *Harvard Business Review* 69(1): 65-79. Consultado: 12 de noviembre de 2013. <http://web.ebscohost.com.eza.udesa.edu.ar/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d4eb7c07-0a66-477f-996d-13045c2eb248%40sessionmgr111&vid=2&hid=114>

Metlife Study. 2009. "America's Gen Y". *Mature Market Institute*. Consultado: 21 de noviembre de 2013. <https://www.metlife.com/assets/cao/mmi/publications/Profiles/mmi-gen-y-demographic-profile.pdf>

Mintel. 2001. *Activity Days Out*. Londres: Mintel Leisure Intelligence.

Moser, Andrés. 2012. "Marketing Experiencial: estrategias de Marketing Experiencial aplicadas a los espacios de retail". Trabajo de Graduación, Universidad de San Andrés.

Munuera Alemán, José Luis. 1998. *Marketing Estratégico, teoría y casos*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Nagle, Thomas. 1998. *Estrategia y tácticas para la fijación de precios*. Buenos Aires: Granica.

ON24. 2013. "BigBox busca ganar terreno en la ciudad de Rosario". *ON24*. 27 de diciembre. Consultado el 20 de mayo de 2014. <http://www.on24.com.ar/secciones/el-elegido/2224/bigbox-busca-ganar-terreno-en-la-ciudad-de-rosario>

Pérez Rubio, Ana María y Alcides Godano. 2000. "La Inserción Laboral de la mujer. Los cambios en el mercado laboral de la provincia de Corrientes desde la perspectiva del género". *Universidad Nacional del Nordeste*. Consultado el 28 de marzo de 2014. [http://www.unne.edu.ar/unnevieja/Web/cyt/cyt/2000/1\\_sociales/s\\_pdf/s\\_013.pdf](http://www.unne.edu.ar/unnevieja/Web/cyt/cyt/2000/1_sociales/s_pdf/s_013.pdf)

Pine, Joseph y James Gilmore. 1999. *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press

Princeton One y Buddy Hobart. 2008. "Understanding Generation Y". *Princeton One*. Consultado el 12 de abril de 2014. <http://www.princetonone.com/news/PrincetonOne%20White%20Paper2.pdf>

Pozzi, Sofía Magdalena. 2013. "Generación Y: sus expectativas laborales". Trabajo de Graduación, Universidad de San Andrés.

Real Academia Española. 2013. Consultado: 21 de noviembre de 2013. <http://lema.rae.es/drae/?val=mercadotecnia>

Rust, Roland y Richard Oliver. 1994. "Notes and Comments: The Death of Advertising". *Journal of Advertising*. Volumen 23, 4. Diciembre.

San Martín, Raquel. 2010. "Generación Y: ¿jóvenes atrapados en la adolescencia?". *La Nación*. 22 de Septiembre. Consultado: 29 de Septiembre de 2013. <http://www.lanacion.com.ar/1222542-generacion-y-jovenes-atrapados-en-la-adolescencia>.

Scanlon, Scott. 2014. "How to tap into the purchasing power of millenials with social media". *Business 2 community*. Consultado el 10 de mayo de 2014. <http://www.business2community.com/social-media/tap-purchasing-power-millennials-social-media-0776408#!Re9yR>

Scheiner, Silvina. 2014. "Multitasking, la distribución de la atención en la Generación Y". *La Nación*. 11 de mayo. Consultado el 24 de mayo de 2014. <http://www.lanacion.com.ar/1689635-1689635>

Schiffman, Leon y Leslie Kanuk. 1991. *Consumer Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.

Schiffman, Leon y Leslie Kanuk. 1997. *Consumer Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.

Schmitt, Bernd. 1999. *Experiential Marketing*, (New York: The Free Press, 1999)

Schmitt, Bernd. 1999. "Experiential Marketing". *Journal of Marketing Management* 15:53-67.

Shankar, Avi y James Fitchet. 2002. "Having, being and consumption" *Journal of Marketing Management*. 18 (5/6): 501-516.

Shostack, G. Lynn. 1972. "Breaking Free from Product Marketing," *Journal of Marketing* 41(2): 73-80. Consultado: 12 de noviembre de 2013. <http://www.jstor.org/discover/10.2307/1250637?uid=3737512&uid=2&uid=4&sid=21102927418141>

Stang, Silvia. 2002. "Desempleo récord: más de 3 millones sin trabajo". *La Nación*. 26 de julio. Consultado el 24 de mayo de 2014. <http://www.lanacion.com.ar/416934-desempleo-record-mas-de-3-millones-sin-trabajo>

Stake, Robert. 1998. *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata

Strauss, William y Howe, Neil. 2000. *Millennials Rising: The Next Great Generation*. EEUU: Vintage

Stern, Louis y Bucklin. 1999. *Canales de Comercialización*. España: Prentice Hall.

Tuttle, Brad. 2012. "Millenials are biggest suckers for selfish impulse buys". *Times*. Consultado el 7 de abril de 2014. <http://business.time.com/2012/04/27/millennials-are-biggest-suckers-for-selfish-impulse-buys>

Urien, Paula. 2013. "Los jóvenes que cambian las reglas: la generación Y". *La Nación*. 22 de Septiembre. Consultado: 29 de Septiembre de 2013. <http://www.lanacion.com.ar/1622011-los-jovenes-que-cambian-las-reglas-generacion-y>

Urien, Paula. 2014. "El salario pierde contra la inflación". *La Nación*. 9 de febrero. Consultado: 28 de mayo de 2014. <http://www.lanacion.com.ar/1662571-el-salario-pierde-contra-la-inflacion>

Valleboni, Cecilia. 2012. "Bigbox: el emprendimiento que regala experiencias". *Apertura*. 7 de noviembre. Consultado el 20 de mayo de 2014. <http://www.apertura.com/revista/BigBox-el-emprendimiento-que-regala-experiencias-20121107-0003.html>

Van Boven, Leaf y Thomas Gilovich . 2003. "To do or to have? That is the question" *Journal of Personality and Social Psychology* 85(6): 1193-1202

Vargo, Stephen L. y Robert F. Lusch. 2004. "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing". *Journal of Marketing* 68: 1-17.

Verhoef, Peter, Kaherine Lemon *et al.* 2009. "Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies" *Journal of retailing*. 85: 31-41

Webster Jr., Frederick. 2005 "A perspective on the evolution of Marketing Management". *Journal of Public Policy & Marketing*. 24: 121-126.

Williams, Kaylene y Robert Page. 2011. "Marketing to generations". *Journal of Behavioral Studies in Business*. Consultado el: 21 de noviembre de 2013. <http://www.aabri.com/manuscripts/10575.pdf>

## 8. Glosario

Bigbox.....	46
Experiencia.....	31
Generación.....	34
Marketing .....	20/64
Marketing Experiencial.....	30
Marketing Mix. ....	26
Marketing Tradicional.....	20
<i>Millennial</i> (Generación Y).....	35
PDC.....	15
Plaza.....	27
Precio.....	27
Producto.....	26
Promoción.....	28
Segmentación de Mercado.....	23
ZMOT.....	18

## 9. Anexos

### *Anexo A*

#### Entrevista a **Agustín Gold, socio fundador de Bigbox.**

Agustín: *“El modelo de negocios no lo inventamos, esto existe en Europa. En Francia hay varias empresas que se dedican a esto entre las que se destacan SmartBox y WonderBox. Si vos vas a cualquier tienda multirubro allá como Virgin, por ejemplo, te encontrás con góndolas enormes de estos productos. Cada empresa tiene la suya.*

*Mi socio, Gastón, estaba de intercambio allá y vió el producto, le gustó mucho y tuvo la suerte de que a un amigo de él, que es empresario, le había llegado el business plan de una empresa de estas. Entonces le compartió algún tipo de información que el después compartió conmigo y nos pareció un negocio muy interesante por varias cosas. Primero porque hacés una cajita muy barata y la vendes por mucho dinero. El capital es un servicio. El capital de trabajo es muy bajo, no es que tenés que poner una planta para producir, distribuir, etc. Y después tiene un par de cosas mas interesantes entre las que se destaca el hecho de que vos me comprás una caja a mi, me la pagas hoy y yo le pago al proveedor del servicio cuando efectivamente se usa. En general en Europa las cajas duran un año, acá duran menos, tenemos tres fechas de vencimiento. En 2009, cuando arrancamos había dos y se tuvo que subir*

*Así que bueno, el modelo de negocios es poco capital intensivo. No había una barrera de entrada, nosotros arrancamos haciendo el diseño, fabricamos las cajas antes de eso estuvimos varios meses nosotros cerramos los contratos con los prestadores que eso fue un laburo bastante de pico y pala porque al principio no tenias ninguna credencial, no habíamos hecho nada. Empezamos de arriba para abajo, fuimos a ver primero a los mejores restaurants y hoteles y una vez que teníamos esos adentro fuimos bajando.*

*Entonces arrancamos en noviembre del 2009 con una primera tirada de cajas, hicimos la pagina web, el diseño, financiamos con los proveedores, lanzamos en Noviembre y lo fuimos a vender en empresas como regalo corporativo. En diciembre por*

*ser temporada alta vendimos un montón. Al principio empezamos yendo a vender a empresas de familiares y amigos. Gracias a la gran venta que tuvimos en Noviembre-Diciembre (entre 200.000 y 300.000 pesos) pudimos financiar todo el start-up porque no teníamos que salir a comprar algo, sino que hacíamos una cajita de 15 pesos y la vendíamos en 500, lo cual te permite tener durante cuatro ó cinco meses el diferencial financiero positivo.*

*No había competencia, los regalos que se hacían eran muy trillados. Cuando nosotros lanzamos estaba Valija Chica, que lanzo casi al mismo tiempo que nosotros. La alternativa de regalo era una canasta de fin de año, una botella de vino, cosas super trilladas. Además lo malo de eso es que si yo te regalo un Nieto Senetiner y otra persona te regala un Catena y vos sabes cuanto gasté yo y sabes cuanto gastó el y aparte seguramente recibas más de 10 botellas de vino a modo de regalo a fin de año. Lo mismo sucede con otras cosas que suelen regalarse como carteras, lapiceras, agendas, etc. Y todas estas son cosas que terminan siendo una forma de sacarme de encima el regalo de fin de año más que un regalo lindo y pensado.*

*Teniendo en cuenta esta situación nos dimos cuenta de que había una oportunidad ahí. Entonces nos propusimos a llenar ese hueco pero haciéndolo con excelencia. Justamente, ese es el pilar, la visión de nuestra empresa: hacerlo con excelencia. Es decir hacer el mejor producto posible con el mejor diseño posible, la mejor caja posible, no escatimamos recursos en nada de eso. De hecho nuestros productos son más caros que los de la competencia porque si comparás una caja gastronómica nuestra con una de la competencia vas a ver que la diferencia está en la calidad de prestadores. O sea no es que yo gano más plata porque es más caro. Tengo los mejores restaurants que puedo tener. El motivo de eso es que para mi yo no vendo una comida, sino que vendo una experiencia gastronómica. Yo no te voy a mandar a un tenedor libre, yo te voy a dar una selección de los mejores restaurants posibles que hay en el país. Tal vez algunos ya los conozcas y seguramente haya muchos que no. Es un producto muy coherente, todos los restaurants u hoteles que conviven en una misma caja son reamente de la misma categoría. Eso no significa que las más baratas sean peores. Un ejemplo, la caja más barata que tenemos se*

*llama Box Délice y es un take-away. Cuesta menos que una camisa, que una remera y sin embargo las experiencias que vos tenes ahí adentro, takeaway en Vasalissa que es la mejor chocolatería ó en Valenti que son las mejores picadas, son de lo mejor de todo. Creo que ese es uno de nuestros principales diferenciales. Después, obviamente el packaging acompaña, ya que la caja también es de una altísima calidad. No quiero hablar sin saber, pero estoy casi seguro de que la competencia invierte una fracción de lo que invertimos nosotros en ese sentido.*

*Entonces, ¿por qué regalar Bigbox versus la competencia? Por que sabes que en Bigbox vas a tener lo mejor de lo mejor. Yo prefiero gastar un poco más de plata y que vos no tengas una mala experiencia. Si yo te hago un regalo y tuviste una mala experiencia con ese regalo yo sinceramente hubiese preferido no regalar nada. Así que la única manera que tenemos de garantizar la calidad de la experiencia es trabajando con los mejores, los mejores hoteles, restaurants, etc.*

*El corazón de la empresa, la verdad, es el producto, como seleccionar a los mejores restaurants, como hacer que el servicio funcione permanentemente bien. Para eso el departamento de producto hace control de calidad. Se hacen permanentemente mystery calls a todos los establecimientos una vez cada dos semanas. Alguien se hace pasar por un cliente de bigbox, dice que quiere regalar una caja, le hace una serie de preguntas y va tomando nota de cómo responde el prestador. Si tiene alguna falla luego se lo contacta por esto, es una especie de auditoria constante. También hacemos mystery shopping, o sea mandamos gente a probar los productos. Obviamente no a todos cada dos semanas porque es un presupuesto, pero se hace.*

*Justo: “Teniendo en cuenta que lo que vos hacés es llevar al extremo el concepto de experiencia, si vos tuvieses que definir que es para vos una experiencia, ¿que dirías?”*

*Agustín: “Para mi una experiencia sería algo que no hago todos los días. La verdad es que yo no voy a comer todos los días a los restaurants de Bigbox. La realidad es que la*

*mayoría de mis días voy a comer a restaurants que me quedan cerca, o que me gusta ir, donde tengo una buena relación precio calidad, un mozo que me atienda bien, etc. Pero si quiero ir a festejar un aniversario ó invitar alguien a hacer algo diferente lo llevo a otro lugar. Y con ese criterio elegimos los productos de Bigbox. En ese sentido los hoteles boutique que ofrecemos son un buen ejemplo. Todos tienen algo que los hacen diferente. Por ejemplo legado mítico, que tiene todas las habitaciones ambientadas con algún artista, escritor, pintor, etc. Tienes cuadros tenés libros, tenés la historia de esa persona. No sé es súper cultural, si te gusta eso está buenísimo.”*

Justo: *¿Con que rubro empezaron?*

*Lanzamos con 4 a la misma vez, que son aventura, bienestar, gastronomía y estadias. Lanzamos con más de una caja en cada uno, si no recuerdo mal creo que eran 3 cajas por categoría. Es decir 11 ó 12 productos. A priori no sabíamos cual se iba a vender más. Cuando tuvimos que hacer la primera tirada de producción, estimamos cada uno cuanto se iba a vender de cada caja en función al precio y al target y la recontra pifiamos.*

*Nosotros hoy seguimos vendiendo casi todo a empresas. Es decir, nuestro mercado más grande es el de venta corporativa. Más allá de que vendemos en la web, tenemos la góndola y demás, aún sigue siendo nuestro fuerte el canal corporativo. Las empresas en general se inclinan más por gastronomía o bienestar porque regalarle a sus empleados la oportunidad de tirarse en paracaídas capaz es un poco más jugado. Por lo tanto, las categorías que registran mayores ventas son justamente esas dos.*

*Las ventas deben ser 80% corporativas, 20% personales. Esto es al revés de lo que pasa en Europa, en donde las cajas es casi todo retail. Acá el retail es más complicado porque si querés vender en un shopping te cobran comisiones muy altas. Las góndolas son marketing. También vendemos en etiqueta negra. Son formas de estar distribuido y que la gente nos vea, sobre todo en los shoppings que tienen mucho tráfico como lo son Unicenter, Alcorta y Galerías Pacifico.*

*Como seguimos estando enfocados en lo que es corporativo, hacemos mucha publicidad corporativa. Hacemos marketing directo. Invitamos a nuestros clientes a vivir nuestras experiencias. Hacemos uso en ese sentido del llamado “marketing experiencial”. Y en general un cargo de recursos humanos o un asistente de marketing es gente joven a las que les gusta que se los invite a vivir este tipo de experiencias. Un típico evento de Bigbox es una degustación vertical de vinos de primera línea en el Duhau o el Alvear, con algún humorista, un mago, música en vivo. Tiene mucha onda. Irte ahí después de trabajar está buenísimo, te desconectas, charlas como otra gente. A través de eso le estoy vendiendo lo que yo considero que su cliente va a vivir si ellos regalan mi producto.*

*En lo que confiere al segmento más chico, las góndolas son el fuerte de marketing. Son una inversión grande por lo que hay que vender mucho para mantenerlas. Aparte hay que tener en cuenta que es muy difícil explicar de que se trata el producto y la gente es muy reacia a leer. Entonces vos tenés gente que cruza por enfrente de la góndola, la mira y se va porque no entiende de que se trata. Después tenés gente a la que le incomoda que la venga a abordar un vendedor y después tenés el típico que agarra el producto, lo mira pero no lee. Entonces puede pensar que es cualquier cosa, un DVD, un libro, etc. Por eso yo creo que la complejidad del producto hace que la góndola tenga una maduración más lenta. Teniendo en cuenta esto yo diría que es más fácil introducir el producto en un target joven, de 35-40 años para abajo, que en una persona de 50, 60 años que tal vez no le parece tan copado o tan original o capaz le tiene un poco de miedo por un tema de que son más cerrados.*

*Lo que genera la góndola es intriga. Tenés algunas cajas exhibidas en un cuadro de acrílico en un plano inclinado con luces que le apuntan como si fuese una joya, el producto es la vedette. Pero para saber de que se trata tenés que acercarte y mirar y abrir y leer. Y recién ahí vas a entender y vas a decir que bueno está este regalo. A mí lo que me pasa es que no me gusta ir hacer shopping para mí. Pero ir a comprar un regalo es más divertido. Más aún si es un regalo para compartir. Lo que tienen las Bigbox es que muchos de los productos están pensados para compartir. Todas las de estadias y gastronomía, por ejemplo, son para dos o más personas. Puede no sonar del todo objetivo lo que voy a decir*

*pero yo creo que debe ser muy divertido ir al local de Bigbox y pensar que le voy a regalar a mi novia para este aniversario. Y una vez que compras una caja después tenés que elegir de entre las opciones que ofrece con cual te quedas, otra elección que por lo menos a mi me parece entretenida. El objetivo es que te guste ir a los locales y que las cajas sean divertidas de mirar, que sea divertido para quien lo recibe, si es una experiencia pensada para dos que sea divertido el proceso de elección y finalmente que sea la experiencia en si sea muy buena.*

Justo: “¿Cómo es la estructura de la empresa hoy en día?”

Agustín: “Hay un gerente general que es mi socio, Gastón. Y debajo tenés un departamento comercial, debajo de comercial tenés comercial corporativo y tenés comercial góndolas (retail). Después está el departamento de marketing y producto que es el que diseña las nuevas cajas y también maneja la web, que es un canal más pero está debajo de marketing porque la pagina web en si es parte del producto. Después tenemos operaciones que se dedica a distribuir las cajas de la venta online, reponer en puntos de venta, hacer la fabricación de los próximos lotes y por último está el departamento de finanzas.

*En Bigbox en breve vas a poder entrar y comprarte experiencias para vos. Si bien hay gente que ya se está comprando el producto para si mismos existe un sobreprecio porque hay una caja de por medio y demás. Por eso mejor seria que vos puedas entrar al sitio web o ir a las góndolas y seleccionar y comprar el producto que querés para vos.*

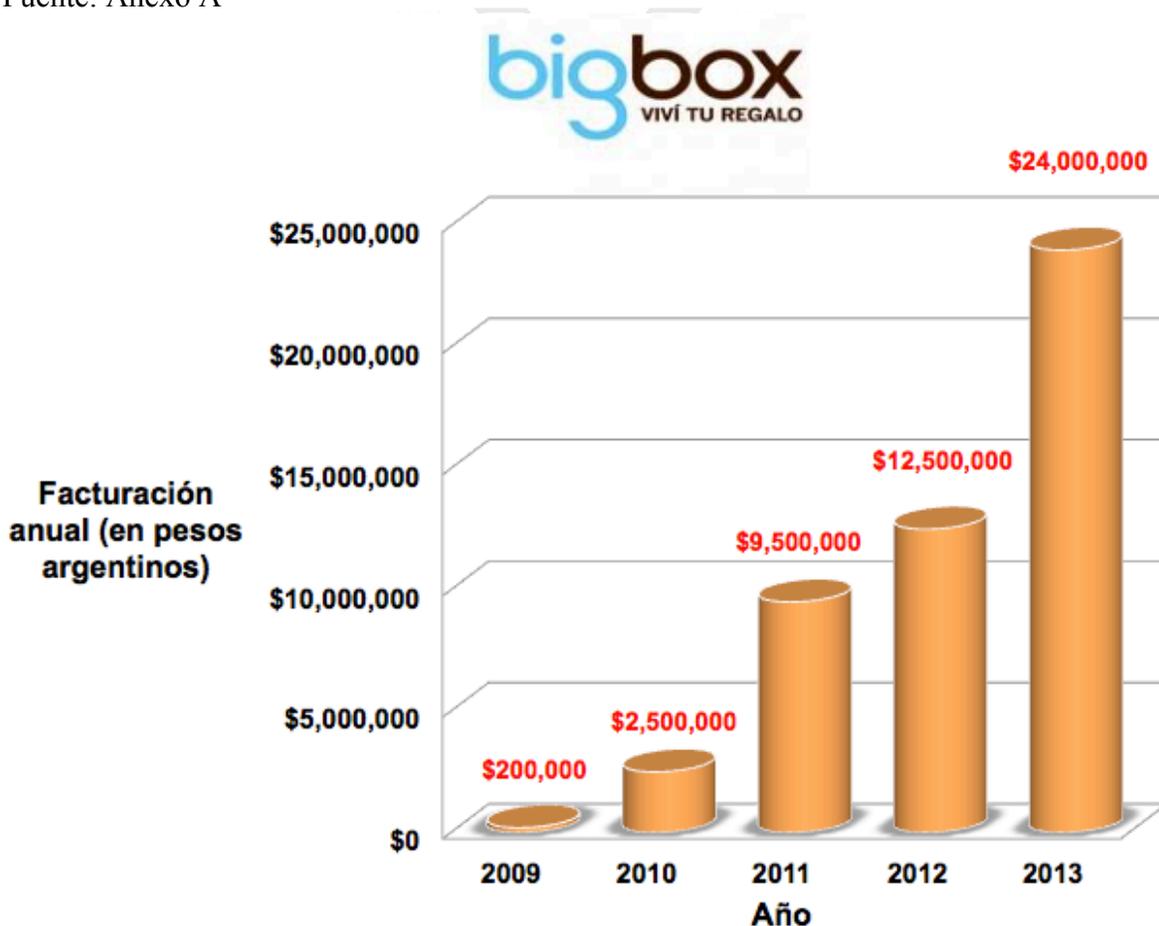
*Definitivamente no hacemos publicidad masiva. Para llegar al consumidor final lo que hacemos es algo de Facebook, ponemos las góndolas y usamos un poco Twitter y la plataforma de publicidad de Google, AdWords. Otras cosas que hacemos es poner stands en eventos en los que se conglomeran los gerentes de marketing de las principales empresas y regalamos cajas. También hacemos esto en eventos de algunas. El canal corporativo también es una manera de llegar a gente porque si una empresa te compra*

1000 cajas entonces son 1000 personas que conocieron Bigbox y pueden elegirlo en un futuro para hacer un regalo o bien para vivir una experiencia ellos mismos.

En cuanto a números, facturamos \$200.000 en los últimos dos meses de 2009, \$2.500.000 en 2010, \$9.500.000 en 2011, \$12.500.000 en 2012 y \$24.000.000 en 2013, todo estimado y sin IVA. La inversión inicial, por su parte, fue \$20.000 en diseño web y \$100.000 en packaging.”

### Anexo B

Facturación anual Bigbox  
Fuente: Anexo A

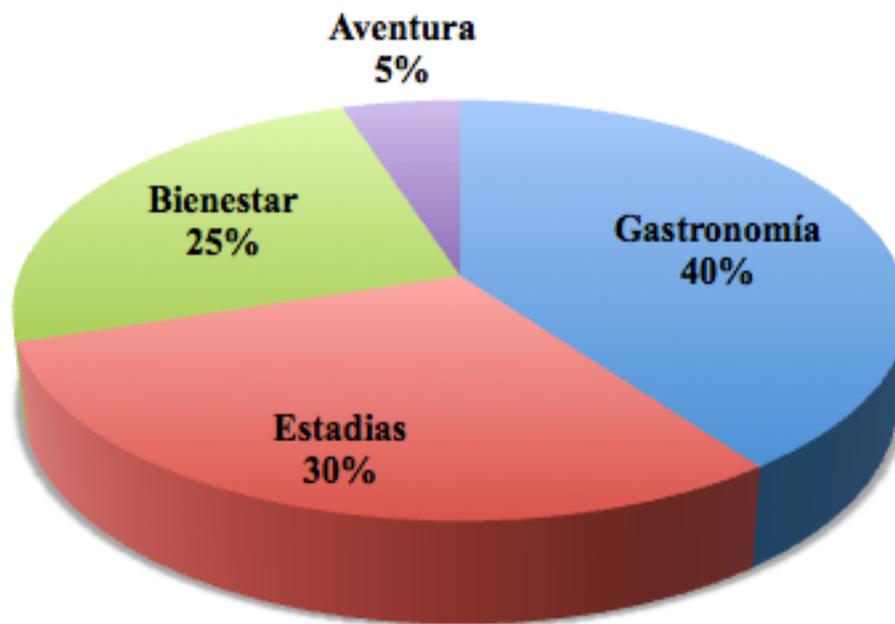


*Anexo C*

Porcentaje de ventas por categoría

Fuente: Agustín Gold

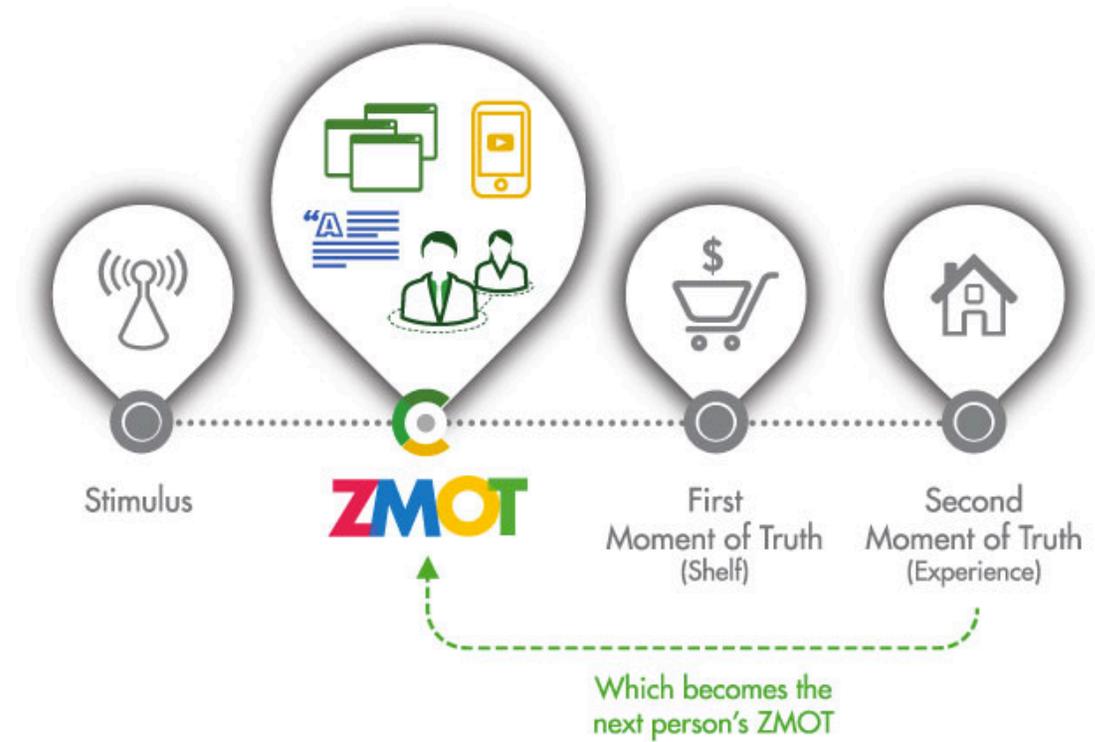
Área del gráfico **Porcentaje de ventas de cada categoría de producto**



*Anexo D*

Modelo ZMOT (2011)

Fuente: Google Inc. (2014)



Universidad de  
**SanAndrés**