



Vigilada Mineducación

ANÁLISIS COMPARATIVO DE EXPERIENCIA DE CLIENTE DE AMAZON MARKETPLACE Y MERCADO LIBRE

MARIA ANTONIA RODRÍGUEZ BETANCUR

Trabajo de grado MBA

Asesora temática:

Natalia Londoño Vélez

MSc

Asesora metodológica:

Gina Giraldo Hernández

PhD

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

MEDELLÍN

2023

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
TENDENCIAS DEL CONSUMIDOR DE 2019 - 2023.....	9
Necesidades del consumidor en 2019 (prepandemia)	9
Necesidades del consumidor en 2020 (prepandemia)	12
Necesidades del consumidor en 2020 (pandemia).....	13
Necesidades del consumidor en 2021	16
Necesidades del consumidor en 2022	16
Necesidades del consumidor en 2023	19
GRANDES E-COMMERCE: AMAZON Y MERCADO LIBRE	21
Amazon	22
Mercado Libre	27
ANTECEDENTES.....	30
JUSTIFICACIÓN	32
OBJETIVOS	33
GENERAL	33
ESPECÍFICOS	33
MARCO CONCEPTUAL	34
E-COMMERCE	34
OMNISCANALIDAD	44
CUSTOMER EXPERIENCE Y CUSTOMER JOURNEY MAP	48
DISEÑO METODOLÓGICO	68
DESARROLLO DEL TRABAJO Y RESULTADOS	72
PUNTOS CLAVE EN EL CUSTOMER JOURNEY MAP DE LA EXPERIENCIA DIGITAL PARA EVALUAR A LOS E-COMMERCE AMAZON Y MERCADO LIBRE	72
RESULTADOS: IMPORTANCIA DEL E-COMMERCE	73
RESULTADOS: EXPERIENCIA DE COMPRA AMAZON	80
RESULTADOS: EXPERIENCIA DE COMPRA MERCADO LIBRE	85
COMPARATIVO EXPERIENCIA EN AMAZON VS. MERCADO LIBRE	90

CUSTOMER JOURNEY MAP DE EXPERIENCIA DE AMAZON Y MERCADO LIBRE	92
MEJORES PRÁCTICAS EN EXPERIENCIA DEL CLIENTE	93
CONCLUSIONES.....	96
REFERENCIAS	98
ANEXOS	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Actividades online 2019. (Angus & Westbrook, 2019)	10
Figura 2. Influencia de los consumidores en la compra. (Angus & Westbrook, 2019)	11
Figura 3. Razones para seleccionar un retailer. (Deloitte Insights, 2019).....	12
Figura 4. Ventas marketplaces líderes a nivel mundial. Elaboración propia con información de (Young, 2022)	22
Figura 5. Ventas marketplaces líderes en el mercado norteamericano. Elaboración propia con información de (Young, 2022)	22
Figura 6. Crecimiento del E-commerce en la región 2020. (BlackSip, 2022)	41
Figura 7. Crecimiento proyectado del E-commerce por regiones 2020-2025. (BlackSip, 2022) 41	
Figura 8. Participación por países de las ventas totales del E-commerce en América Latina. (BlackSip, 2022).....	42
Figura 9. ¿Por qué los compradores eligen comprar en línea en una tienda u otra? (BlackSip, 2022)	42
Figura 10. Áreas donde las compañías deben mejorar en experiencia del cliente. (Qualtrics XM, 2022)	54
Figura 11. Experiencias de la tienda física en el online. (Briedis et al., 2020)	55
Figura 12. Ranking de los atributos más importantes de la experiencia del cliente en E-commerce. (Digital Retail commerce Commerce 360, 2022)	57
Figura 13. Aspectos de la personalización en un E-commerce. (Digital Retail Commerce 360, 2022)	59
Figura 14. Puntos clave de la experiencia del cliente en el E-commerce. Elaboración propia ..	72
Figura 15. Customer journey map de experiencia en Amazon y Mercado Libre. Elaboración propia	92

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resumen tendencias del consumidor 2019-2023. Elaboración propia.....	21
Tabla 2. Perfil de los entrevistados. Elaboración propia.....	70
Tabla 3. Comparativo experiencia Amazon vs Mercado Libre. Elaboración propia.....	91

RESUMEN

Con la evolución que ha tenido el internet las personas están cada vez más conectadas a este, y con una vida cada vez más digital la venta por Internet es necesaria para el crecimiento de las compañías. Para tener éxito en el canal *online* es necesario que este tenga una buena experiencia de compra. A partir de esto, se hizo necesario realizar un estudio que permitiera conocer las mejores prácticas de experiencia de cliente de *marketplaces* tan importantes como Amazon y Mercado Libre, que puedan ser aplicadas en la industria del comercio electrónico. Para lograrlo, se investigó sobre las tendencias de consumo justo antes de la pandemia (2019) hasta ahora (2023), para entender la importancia del mundo digital en las personas. Se evaluó la literatura sobre *E-commerce* y experiencia del cliente para conocer cómo ha sido la evolución del tema y se realizaron entrevistas semiestructuradas a expertos y compradores, que permitieran conocer la experiencia de compra de los clientes en los *marketplaces* anteriormente mencionados. A partir de esta información, se obtuvo un análisis comparativo de experiencia de estos dos canales de venta y los puntos clave a tener en cuenta en el éxito de un canal *online*.

Palabras clave: *E-commerce*, experiencia del cliente, omnicanalidad, *customer journey map*, tendencias de compra digital.

ABSTRACT

With the Internet evolving, people are more connected than ever, living a digital lifestyle. Selling online has become crucial for companies to grow. To succeed in the online world, providing a great shopping experience is a must. That's why we needed to conduct a study to find out the best customer experience practices from big marketplaces like Amazon and Mercado Libre that can be applied to the e-commerce industry. We researched consumer trends from just before the pandemic (2019) up until now (2023) to understand how important the digital world is to people. We looked into e-commerce and customer experience literature and interviewed experts and shoppers to learn about their buying experience on the mentioned marketplaces. Based on all this info, we did a side-by-side analysis of the buying experience on these two sales channels and identified key factors for online success.

Keywords: e-commerce, customer experience, omnichannel, customer journey map, digital buying trends.

INTRODUCCIÓN

La conexión a internet, información más fácil y rápida de obtener y con la adopción de los dispositivos móviles, la vida de las personas es cada vez más digital: redes sociales, trabajo virtual, consumo de *streaming* para actividades de ocio, información de los productos y compras *online*. Además, la pandemia llevó a los usuarios a hacer su vida diaria, laboral, personal y social, desde casa usando dicha conexión. Todo esto ha generado la necesidad de que las compañías tengan su canal de venta *online*, que les permita no solo estar a la vanguardia sino permanecer en la mente del consumidor y que su negocio crezca. Este canal de venta debe tener una experiencia del cliente fácil y sin fricciones que le permita tener un proceso memorable, vuelva a comprar allí y lo recomiende a sus amigos y familiares.

Con base en lo anterior, se desarrolló un análisis que permitiera entender las mejores prácticas y aspectos importantes en la experiencia del cliente en un canal *online* basados en Amazon, el *marketplace* más importante a nivel mundial, y en Mercado Libre, *marketplace* más importante en Latinoamérica y Colombia.

Para lograr los resultados, se realizó una revisión bibliográfica a través de fuentes de datos secundarias, incluidas grandes firmas de análisis de tendencias de consumidor, como importantes autores enfocados en temas de *E-commerce*, omnicanalidad, experiencia del cliente y *marketplaces*, y a partir de allí conocer la importancia del *E-commerce*, experiencia del cliente y sobre los canales de Amazon y Mercado Libre. Para contrastar lo anterior, se realizaron entrevistas semiestructuradas a expertos sobre el tema y a usuarios de compras por internet, para entender la relevancia de los canales de venta *online* en su vida diaria, cómo es su experiencia de compra, cuáles son los aspectos más importantes al momento de tomar la decisión de compra y cómo son los sentimientos en cada etapa del proceso.

Con toda la información obtenida, se realizó un análisis comparativo de la experiencia del cliente de ambos *marketplaces*, cómo es el *customer journey map* y cuáles son las mejores prácticas para comprar en un canal digital. El objetivo final es que las compañías que deseen implementar un *E-commerce* puedan tener las herramientas para hacerlo con base en los grandes *marketplaces*, así como las marcas que ya tienen un canal de venta *online*, pero que estén interesadas en mejorarlo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La era de la información y el internet ha penetrado la vida de todos; la población mundial está conformada por 7.8700 mil millones de personas (julio 2021) de las cuales el 60,9% están conectadas a internet, lo cual representa cerca de 4.800 mil millones de personas alrededor del mundo. De esta población conectada al internet, en promedio al día gastan casi 7 horas conectadas. Las actividades más relevantes que hacen las personas mientras navegan por internet son buscar información, estar en contacto con otras personas, entretenimiento a través *streaming*, interactuar con marcas y buscar productos, estas últimas relacionadas con el *E-commerce* (BlackSip, 2022).

TENDENCIAS DEL CONSUMIDOR DE 2019 - 2023

Es importante entender cómo han evolucionado las tendencias de consumo de los clientes en temas relacionados al comercio digital antes de la pandemia, durante y posterior a esta y cómo este canal ha tomado relevancia.

Necesidades del consumidor en 2019 (prepandemia)

En 2019 hubo tres tendencias del consumidor, enfocadas en sus hábitos de consumo, en sus necesidades y cómo esto se relacionaba con el mundo digital (Angus & Westbrook, 2019):

1. *Digitally together*: El crecimiento que ha tenido el internet en los últimos años, la mayor velocidad de navegación, la evolución de la tecnología sumada al internet, han permitido facilitar la comunicación que ha llevado a tener interacciones multidimensionales y experiencias colectivas. Con esta nueva variable, los consumidores tienen mayor oportunidad de conectarse con otros y hacer trabajos colaborativos, ya sea con amigos, colegas, familiares o simplemente desconocidos, experimentando actividades juntos de manera digital mientras están separados.

La comunicación ha evolucionado incluyendo el video y el chat, colaboración de documentos en tiempo real, reuniones virtuales con participantes en todo el mundo, citas, temas educativos, etc., llevando a tener interacciones en línea más auténticas y realistas.

A mayor capacidad tecnológica y comodidad de usarla, crecerá el potencial de experimentar juntos, de forma remota.

A continuación se presentan las actividades *online* que están realizando los consumidores:

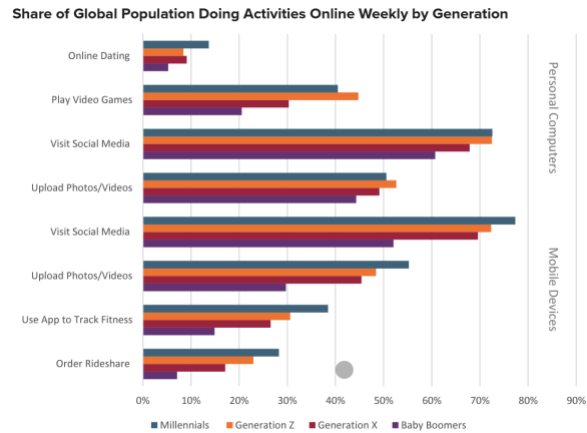
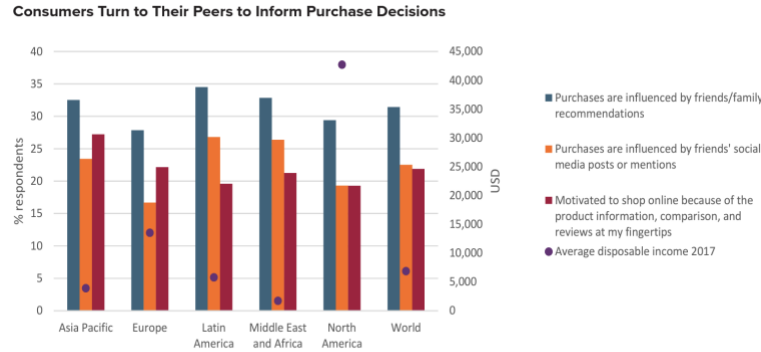


Figura 1. Actividades online 2019. (Angus & Westbrook, 2019)

Como se presenta en la Figura 1, los consumidores prefieren el uso de los dispositivos móviles a los computadores personales para desarrollar actividades *online* y dentro de sus actividades preferidas se encuentran visitar las redes sociales, subir fotos y videos a internet; los millennials predominan en dichas actividades.

2. Everyone's an expert: En una era en la que todo está disponible con solo tocar un botón, los consumidores ahora consideran que la hiperdisponibilidad es el nuevo "normal" para sus búsquedas y compras; se encuentra la necesidad casi compulsiva de los consumidores digitales de absorber y compartir información. Esta tendencia incorpora no sólo a los influenciadores sino también a sus audiencias; a los *influencers* se les paga sumas de dinero para publicitar, revisar y modelar cualquier cosa, desde ropa hasta maquillaje, como también hablar de hoteles, lugares turísticos, entre otros. Los consumidores digitales utilizan varias fuentes de información (incluyendo los *influencers*) para buscar productos en su *journey* de compra. Una fuente de información ya no es lo suficientemente convincente. De acuerdo con la Figura 2, a nivel mundial, el 30% de los encuestados mencionaron que sus compras fueron influenciadas por las recomendaciones de amigos y familiares, seguido por los posts y menciones de amigos en redes sociales.



Source: Euromonitor International's Lifestyles Survey (2017)

Figura 2. Influencia de los consumidores en la compra. (Angus & Westbrook, 2019)

A medida que los consumidores continúan explorando, descubriendo y aprovechando la grande cantidad de recursos, información y tiendas *online*, la cantidad que gastan en línea sigue aumentando. Este cliente adquiere conocimiento a través de reseñas y foros, sus compras son mucho más informadas. Esta tendencia se originó en un *E-commerce* como Amazon, donde su sólida cultura de reseñas de los productos ha impulsado la popularidad y la reputación del sitio web.

3. *I want it now!*: Los consumidores están mucho más ocupados y esperan más de las empresas, ya que quieren que los productos y servicios sean entregados de forma más rápida y sencilla, por lo cual los clientes buscan experiencias más fluidas, que encajen con sus estilos de vida, lo que les permitirá tener más tiempo para realizar otras actividades. La tecnología, especialmente las APPs, seguirán impulsando esta tendencia y los consumidores más jóvenes se adaptarán más rápido a las innovaciones digitales. Las compañías podrán emplear la inteligencia artificial y el Internet de las Cosas (IoT: *Internet of Things*) para ayudar a los consumidores a ahorrar tiempo y dinero. Entendiendo estas necesidades, Amazon lanzó su tienda física Amazon Go, la cual es una tienda de conveniencia donde el cliente no necesita hacer filas para obtener los productos que necesita, solo ingresa, toma los ítems que necesita y sale de la tienda, posteriormente, los productos son cargados a su tarjeta de crédito. Sin embargo, en el año 2023 cerró 8 de sus 28 tiendas por temas de reestructuración y análisis de la mejor ubicación para las mismas, pero seguirá con dicho formato.

Por otro lado, se puede observar que los consumidores están cambiando: estos son mucho más caprichosos y menos leales, para ellos es mucho más importante la experiencia que el producto, le están dedicando menos tiempo a la compra; el consumidor promedio gasta un 20% menos de

minutos comprando cada semana y esto se encuentra influenciado porque hay una multitud de canales de compra disponibles. Hoy, más que nunca, los consumidores tienen formas más eficientes de comprar (Deloitte Insights, 2019).

Los atributos más destacados del consumidor moderno para la toma de decisión de compra son el valor del producto, el producto en sí y la conveniencia que está muy enfocada en los valores que han tenido otras generaciones de consumidores. Pero también tienen dentro de sus prioridades (aunque no como principales) las experiencias personalizadas, sus valores fundamentales, la transparencia en la sostenibilidad y otros asuntos éticos, tal como se observa en la Figura 3.

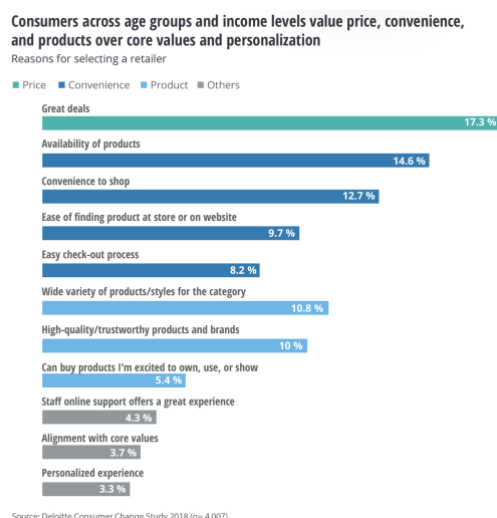


Figura 3. Razones para seleccionar un retailer. (Deloitte Insights, 2019)

Necesidades del consumidor en 2020 (prepandemia)

Estas fueron las tendencias que demandaban los consumidores antes de la pandemia (Deloitte, 2020):

1. Transformación digital: Los minoristas deben adaptarse a un entorno en el que los gustos de los consumidores evolucionan constantemente, lo que crea una necesidad de innovación continua para retenerlos. Los consumidores de hoy tienen diversas opciones con la aparición de *retailers* que son nativos digitales (*pure players*). Estas empresas han utilizado los canales digitales desde su inicio y han formado conexiones profundas con los consumidores, por lo cual los *retailers* tradicionales deben adaptarse rápidamente para competir en un mundo de opciones cada vez mayor y utilizar nuevas tecnologías con una mentalidad centrada en el cliente.

2. Omnicanalidad y mundo *phygital*: Las fuerzas digitales disruptivas en el mercado *retail* y de productos de consumo están desafiando el *status quo*. Combinar la experiencia física y digital para acercar a la audiencia a la marca es lo que llamamos una experiencia “*phygital*”.

El enfoque omnicanal no se puede aplazar. Los consumidores desean comprar en cualquier momento y lugar, y esperan que los comercios puedan cumplir todos sus deseos en todos los canales, por lo cual las redes interfuncionales se han convertido en un aspecto crucial. Con las líneas borrosas entre el canal *offline* y el canal *online*, la mejor manera de dar un paso adelante en la dirección correcta es siendo “*phygital*”. Este modelo integrado tiene el potencial de garantizar una experiencia de compra perfecta para los consumidores de todos los estratos. También es una solución en la que todos ganan, los jugadores físicos y digitales, ya que complementa la eficacia general del modelo al combinar las ventajas complementarias de los modelos individuales. Esto ayuda a que los clientes tengan una mejor experiencia, ya que estos esperan una experiencia de marcas más interactiva y personalizada, y que la compañía utilice todos los puntos de contacto y canales disponibles para conectarse con ellos.

3. Oportunidades en lo digital con clientes más informados: Los consumidores están acostumbrados a investigar los productos antes de realizar una compra. Exploran marcas y comparan precios antes de decidir qué y dónde hacer una compra. Los clientes también se comunican entre ellos a través de las redes sociales, reseñas, calificaciones de productos y tutoriales, que influyen aún más en las decisiones de compra. Los dispositivos digitales influyen cada vez más en la forma en que los clientes compran: más de la mitad (56%) de las ventas minoristas en tiendas están influenciadas por lo digital.

El canal *online* brinda a las organizaciones oportunidades para adquirir nuevos clientes, interactuar mejor con los clientes existentes y reducir el costo de las operaciones con una influencia positiva en los ingresos y el margen. Las intervenciones digitales pueden ayudar a comprender las necesidades del consumidor, proporcionar una mayor variedad, ayudar a los compradores a decidir, reducir costos (ejemplo: robótica y automatización de procesos) y mejorar el servicio al cliente.

Necesidades del consumidor en 2020 (pandemia)

A continuación, se explica cómo la pandemia afectó al mundo del *retail* y cómo los canales digitales cobraron mayor importancia:

1. Impacto de la pandemia COVID-19 en el *retail*: La crisis trastornó la industria minorista, forzando el cierre de las tiendas físicas y causando incertidumbre sobre el futuro de la experiencia en la tienda, también llevó a cambios dramáticos en el comportamiento del consumidor. Estos cambios abruptos dejaron a muchos *retailers* luchando por servir a los clientes de manera efectiva a través de otros canales; los minoristas tendrían que trabajar duro para cumplir con los requisitos de experiencia del cliente en constante evolución para ganar y seguir siendo relevantes (Briedis et al., 2020).

Algunas empresas estaban bien conectadas con sus clientes, podían escucharlos y estaban listos para responder de manera rápida y efectiva a través de sus canales digitales. Pero algunas otras no lo estaban. La relación digital con un cliente de repente se volvió sumamente importante, ya que la proliferación del virus hizo que las interacciones físicas fueran inseguras. Con una pandemia que cambió el comportamiento y la lealtad de los consumidores de una manera que nadie podría haber anticipado, la capacidad de una empresa para escuchar a sus clientes se volvió vital (Deloitte Digital, 2020).

Si bien ciertos puntos de venta físicos permanecieron abiertos, los comportamientos de compra cambiaron. Los consumidores limitaron las visitas a la tienda y el tiempo dedicado a comprar en las tiendas debido a preocupaciones de seguridad (Deloitte Digital, 2020). Con todo lo sucedido, aparecieron y se reafirmaron nuevos modelos de compra, una buena cantidad de clientes probaron los modelos omnicanales como comprar *online* y recoger en tienda (BOPIS: *Buy Online Pick Up in Store*); el 56% de los clientes afirmaban que querían seguir utilizando este modelo después de la pandemia (Briedis et al., 2020).

2. Importancia de los canales digitales: Los consumidores aumentaron su frecuencia de compra en línea mediante la compra de una gama más amplia de productos y servicios a través del comercio electrónico. Antes de la pandemia se proyectó que 2020 sería el punto de inflexión para el comercio móvil, con más de la mitad del gasto en comercio digital ejecutado a nivel mundial mediante un dispositivo móvil. Durante el confinamiento, un mayor porcentaje de consumidores conectados utilizó dispositivos móviles en lugar de computadoras para realizar compras de comercio electrónico. Las categorías incrementaron sus visitas en doble dígito por las personas conectadas haciendo sus compras. Las marcas tuvieron que hacer un drástico cambio estratégico, pero no fue suficiente solo hacer cambios en términos de mercadeo y operaciones: las compañías tuvieron que implementar rápidamente nuevos modelos de negocios, el 60% de la industria tuvo que implementar estrategias *online* para mitigar riesgos futuros (Evans, 2020).

El auge del *E-commerce* expuso la incapacidad de la mayoría de los minoristas para ubicar todos los productos dentro de su tienda, lo cual era necesario para completar satisfactoriamente los pedidos que se recogen en tienda. Además, magnificó el aumento de los costos de última milla y las preocupaciones ambientales, lo que obligó a los operadores a explorar nuevos métodos de entrega de tecnología avanzada. A nivel mundial, el 44% de los consumidores conectados se sentiría cómodo recibiendo una entrega a través de un dron o un robot, según la encuesta de consumidores digitales 2020 de Euromonitor International. Los consumidores conectados mayores de 60 años registraron el aumento porcentual más alto de todos los grupos de edad para buscar y comprar en todas las categorías en línea. La pandemia impulsó un número sin precedentes de *baby boomers* en línea con fines de comunicación, entretenimiento y compras.

3. Transformación de la experiencia del cliente: Para los minoristas, el punto de partida es importante en una crisis. Las organizaciones que pudieron reinventarse rápidamente con su enfoque omnicanal para crear una experiencia de cliente distintiva, se recuperaron más rápido de la pandemia. El análisis de la crisis financiera de 2008 mostró que los líderes en experiencia del cliente experimentaron una recesión menos profunda, se recuperaron más rápidamente y lograron tres veces el rendimiento total de los accionistas a largo plazo en comparación con el promedio del mercado (Briedis et al., 2020).

Los clientes buscaban activamente un producto o servicio específico. Podían estar enfocados en una marca o solo estaban buscando de manera genérica. Las compañías debían estar monitoreando el cliente para saber qué querían y a qué podrían responder. Estas necesitaban implementar un proceso de escucha y entendimiento de los clientes contando con el equipo y las tecnologías necesarias (Deloitte Digital, 2020).

Una de las novedades que incursionaron en 2020 fue el *live streaming*, que, aunque era un concepto emergente, la transmisión en vivo se aprovechó como una nueva forma de compromiso digital. Este concepto ha visto la mayor aceptación entre las cohortes más jóvenes, así como en los mercados emergentes. La plataforma Taobao Live de Alibaba, es el líder indiscutible de las transmisiones en vivo de comercio, pero otras plataformas en Asia agregaron capacidades ese año. La transmisión en vivo comenzó a incursionar en Europa y América con Amazon y Facebook, haciendo anuncios relacionados a mediados de 2020 (Evans, 2020).

Necesidades del consumidor en 2021

Estas fueron las tendencias del consumidor que estaba en su momento aprendiendo a vivir con la pandemia (Westbrook & Angus, 2021):

1. Interacción digital: La pandemia aceleró la adopción digital. El comercio *online* proporcionó una experiencia fluida sin el componente presencial con el que los consumidores estaban familiarizados. Sin embargo, el uso varía entre generaciones, y las empresas debían tener en cuenta la disparidad entre lo que los clientes de diferentes edades perciben como conveniente. Los consumidores más jóvenes prefieren las interacciones digitales, mientras que los compradores mayores prefieren hablar con representantes de servicio al cliente.
2. Mundo físico combinado con el mundo *online*: Los consumidores debían programar la mayoría de sus actividades que alguna vez pudieron hacer espontáneamente, como visitas a tiendas, eventos sociales y cenas. Estos anhelaban volver a la conveniencia y confiaban en el canal digital para obtener el mismo nivel de flexibilidad. Las empresas estaban bajo presión para adaptar rápidamente sus operaciones para desarrollar una experiencia de cliente resistente mientras mantenían la comodidad. Además, debían preservar el proceso de compra rápido y fluido en todos los canales. Los nuevos métodos, como los códigos QR, los marcadores de suelo de distanciamiento social, permitían a los consumidores navegar por el menú en los restaurantes o buscar productos mientras hacían cola para ingresar o pagar. El objetivo era compensar los inconvenientes relacionados con el COVID 19 y recuperar una experiencia que se sintiera normal.
3. Nuevas tecnologías: Los consumidores adoptaron dispositivos conectados a Internet para mantener sus rutinas diarias en medio de los bloqueos de la pandemia. Las videoconferencias, los dispositivos inteligentes y tecnologías como la realidad aumentada (AR) y la realidad virtual (VR) ayudaron a los consumidores a formar nuevos hábitos en torno al trabajo, el aprendizaje, el ejercicio, las compras y la socialización. Estas herramientas digitales habilitaron el *Phygital Reality*, que mantenía a los consumidores virtualmente conectados a pesar de estar físicamente separados del mundo exterior.

Necesidades del consumidor en 2022

Tendencias que los consumidores adoptaron posterior a la pandemia:

1. Comercio *online* post-pandemia: El comercio electrónico, la adopción de usuarios digitales y la función de las ubicaciones físicas evolucionaron activamente (Qualtrics XM, 2022). El mundo digital llegó para quedarse, con 125 millones de nuevos consumidores en los Estados Unidos y Europa adoptando canales digitales desde el inicio de la pandemia de COVID-19. Pero todavía había muchas oportunidades, según la tercera encuesta anual de confianza del consumidor global de McKinsey. Cualquier preocupación de que los hábitos digitales se evaporen con el fin de las pandémicas medidas de seguridad puede dejarse de lado. Con la disminución de la pandemia, la adopción (es decir, las personas que acceden a los negocios digitalmente o digitalmente con asistencia) sigue siendo fuerte, incluso cuando los consumidores se aventuran a salir de sus hogares para comprar y hacer negocios (Hajro et al., 2022).

2. Omnicanalidad y experiencia del cliente: La experiencia del cliente debía ser multifacética. Las empresas podrían perder clientes si la experiencia no era perfecta y personalizada. Los modelos híbridos efectivos permitieron a las empresas alternar entre compromisos presenciales y virtuales, mientras que el futuro cercano seguía siendo impredecible. Desde la simplificación de la tecnología para principiantes hasta la exploración del metaverso, era fundamental personalizar las experiencias digitales en función del público objetivo. Los modelos comerciales híbridos debían crear una experiencia de cliente perfecta, independientemente del canal. Si bien los consumidores compraban *online* por conveniencia o seguridad, también anhelaban conexiones interpersonales significativas. Era crucial utilizar un enfoque mixto para atender la nueva norma de los consumidores (Angus & Westbrook, 2022).

Después de dos años de compras principalmente virtuales, las expectativas de los consumidores cambiaron. Cada viaje de compra tiene múltiples facetas y puede comenzar y terminar en cualquier canal. Por ejemplo, el 55% de los consumidores querían buscar productos en línea y comprobar qué hay disponible en las tiendas locales. Los clientes también querían pagar en línea pero devolver los productos a una tienda física, o mirar un producto en la tienda y comprar en línea. Para seguir siendo competitivas, las marcas deben crear experiencias y establecer relaciones con sus clientes que solo la omnicanalidad puede ofrecer (Shopify, 2022). Es por esto que es importante que las empresas piensen en el cliente, no en el canal. Desde el proceso de compra hasta cómo las personas usan los productos y acceden al soporte, la forma en que los clientes interactúan ha cambiado. A medida que las

compañías comprendan lo que necesitan, irán rompiendo los silos entre los canales y observando el *journey* de un extremo a otro para identificar qué funciona y qué no.

Otro punto fundamental para trabajar es el servicio al cliente, es importante renovarlo radicalmente. Un enfoque único para el servicio ya no funcionará. A medida que los clientes interactúan con las marcas a través de múltiples canales, debe poder comprender qué necesita cada cliente, cuándo lo necesita y brindar un servicio personalizado en los canales que prefiere usar. Además de esto, solicitar retroalimentación se ha convertido en un aspecto fundamental para cualquier negocio. Pero los consumidores lo tienen claro: si van a dar su opinión, esperan una respuesta. Los clientes quieren una relación bidireccional con las empresas a las que compran, donde sienten que se escucha su voz y se actúa en consecuencia con sus comentarios (Qualtrics XM, 2022).

3. *Digital senior*: La población mundial mayor de 60 años crecerá un 65% entre 2021 y 2040, llegando a más de dos mil millones de personas. Esta cohorte está ganando más experiencia y confianza en el uso de servicios *online* y optando por adoptar más soluciones tecnológicas que les ayuden en su vida diaria. Además de navegar y comprar en línea, esta generación adopta soluciones virtuales para socializar, realizarse exámenes de salud, incursionar en las finanzas y en el aprendizaje virtual. TikTok es una plataforma que utilizan estos consumidores, como resultado de que sus nietos nativos digitales los influyen y les dan poder para estar en las redes sociales. A medida que los consumidores mayores adopten la tecnología, las interacciones humanas seguirán siendo un componente predominante de cómo interactúan con las marcas. La tecnología fácil de usar y las soluciones integradas combinadas con la comunicación cara a cara definen el futuro de la inclusión digital para las personas mayores (Angus & Westbrook, 2022).
4. *Metaverse movement*: Los mundos físico y virtual chocaron en 2021. Con estrictos requisitos de distanciamiento social, los consumidores aprendieron cómo mantenerse conectados, formando nuevas comunidades en línea que ofrecen una variedad de interactividad, desde transmisión en vivo hasta juegos. Ahora, la socialización en línea es la forma preferida de entretenimiento para muchos consumidores, particularmente las generaciones más jóvenes, que pasan más tiempo jugando juegos en dispositivos móviles, de escritorio y realidad virtual y aumentada. Durante *The Metaverse Movement*, los consumidores equiparan sus avatares para explorar mundos virtuales junto a usuarios de todo el mundo. El predominio de los

espacios virtuales 3D compartidos caracterizará una versión futura de internet (Angus & Westbrook, 2022).

Las marcas en el centro de esta tendencia pueden generar equidad. Estos entornos inmersivos pueden impulsar el comercio electrónico y las ventas de productos virtuales a medida que se amplía el acceso. Las compañías están comprando vallas publicitarias y ubicaciones de productos, entre otros espacios publicitarios, dentro de estos entornos en línea. Las tiendas virtuales facilitan las ventas *online* y ofrecen productos solo digitales para la compra, incluidos *tokens* no fungibles (NFTS), para vestir y albergar avatares que se encuentran en el metaverso. Las empresas que comienzan a establecer una presencia ahora estarán a la vanguardia a medida que se desarrollen los entornos sociales virtuales (Angus & Westbrook, 2022).

Necesidades del consumidor en 2023

Durante los últimos tres años (2020-2023), muchas empresas se han enfocado en acelerar la transformación digital. No tenían opción, pues de ello dependía su propia supervivencia. Además, algunas de sus acciones fijaron una nueva vara para la experiencia del cliente, que permanecerá vigente en las décadas venideras. El 2023 es el año para tener un balance y combinar lo mejor del campo digital con un esfuerzo renovado por conectarse con los clientes a nivel humano. Porque cuando el cliente se ve obligado a tomar decisiones difíciles sobre dónde gastar su dinero, quienes logren la mejor conexión son los que se ganarán su lealtad, atraerán clientes nuevos y seguirán creciendo (Qualtrics XM, 2023). A continuación se presentan las tres tendencias más importantes para este año:

1. Conexión humana y lealtad de los clientes: Lo digital es una fuerza dominante, pero la tecnología no puede igualar los matices humanos. Si bien las máquinas hacen posible la comodidad y la velocidad, no se debe subestimar el poder de las conexiones emocionales. Las empresas deben adoptar esta tendencia para fortalecer el proceso de compra o arriesgarse a perder clientes. En 2022 el 58% de los consumidores se sintieron cómodos hablando con un ser humano para abordar las preguntas de servicio al cliente, en comparación cuando el 19% se sentía igualmente cómodo hablando con un bot automatizado en el sitio web de una empresa. Los clientes esperan hoy que las experiencias sean rápidas y sin fricciones, pero es importante entender que ellos quieren interactuar con humanos y máquinas, pero por diferentes motivos y en puntos específicos del camino de compra (Angus & Westbrook, 2023).

La conexión humana supera la métrica operativa cuando se trata de impulsar la satisfacción (lo que puede derivar en más consumo y mayor lealtad). Un cliente satisfecho gasta más, vuelve más seguido y, si está decepcionado, no volverá. En verdad, los clientes que califican su experiencia con 5 estrellas tienen el doble de probabilidades de comprarle a esa empresa que a aquella que calificaron con 1 o 2 estrellas. Los consumidores quieren que las empresas los escuchen más, y escuchar no solo se trata de preguntarles qué piensan, después de todo, cuando alguien da su opinión, lo hace esperando que hagas algo al respecto, por lo cual las empresas deben contar con herramientas y procesos para responder a esa opinión. Además de que los escuchen, quieren ser tratados con empatía, que es la capacidad de agregar contexto y es lo que hacen tan poderosas a las interacciones humanas. El 36% de los clientes no están conformes con la empatía que perciben en sus interacciones con el servicio de atención al cliente (Qualtrics XM, 2023).

2. Cientes ahorradores en tiempos de recesión: El 2023 será un año difícil. La inflación, el aumento en el costo de vida y con las turbulencias geopolíticas se prevé que muchos países entrarán en recesión el primer trimestre, todo esto pondrá en aprietos a clientes y empresas. Sin embargo, en un mercado a la baja, se gana una cuota de mercado a largo plazo. La historia demuestra que, en tiempos difíciles, la innovación rinde sus frutos. Las empresas que ganen durante los próximos 12 meses serán las que innoven sobre la base de una comprensión cabal de las necesidades cambiantes de sus clientes, no las que solo se preparen para afrontar las dificultades futuras y esperen a que pase la tormenta (Qualtrics XM, 2023). Además, la tendencia de clientes ahorradores también cambiará al *E-commerce* para evitar gastos de transporte y encontrar ofertas. En 2022, la razón principal por la que los consumidores compraron en línea fue para obtener el mejor precio. Ahorrar dinero es lo más importante y los consumidores se preparan para los próximos meses más escasos (Angus & Westbrook, 2023).
3. Entendimiento del consumidor y su experiencia: Las actividades en internet están pasando de ser inconscientes a conscientes. Los consumidores no se están desconectando por completo: quieren consolidar y centralizar el uso de las plataformas para optimizar su tiempo. Para controlar el desplazamiento, las empresas tienen la oportunidad de refinar las experiencias digitales con capacidades eficientes e integradas. Las marcas centradas en el cliente deben monitorear de cerca el comportamiento de los usuarios para comprender estos

cómo interactúan con sus aplicaciones o sitios web y al utilizar datos deben usarse para crear plataformas e interfaces intuitivas (Angus & Westbrook, 2023).

Se puede concluir sobre las tendencias que, durante los últimos cuatro años, el *E-commerce* pasó de ser un deseable para las marcas y los comercios, a ser un “*Must*”, ya que la pandemia obligó tanto a las empresas como a las personas a migrar de la compra en tienda física a comprar por seguridad de manera digital. En la Tabla 1, se puede observar un resumen de las tendencias del mundo digital, donde al comercio electrónico se le empiezan a sumar nuevas características asociadas a la experiencia, como nuevas tecnologías, nuevas formas de vender, la omnicanalidad y cómo en el 2023 se debe empezar a humanizar el proceso, ya que las personas quieren que las escuchen, las entiendan y les den soluciones, sobre todo, en la recesión económica.

Resumen de tendencias del consumidor en el mundo online 2019-2023					
2019 - Prepandemia	2020: Pre-pandemia	2020: Pandemia	2021: Aprendiendo a vivir con la pandemia	2022: Post-pandemia	2023: Post-pandemia
1. Socializando en el mundo digital	1. Deseable: omnicanalidad	1. Cierre de tiendas – auge del E-commerce	1. Interacción digital en tiendas: QR	1. Comercio híbrido/omnicanal: compra online, retiro en tienda	1. Humanización de procesos online
2. Consumidores expertos y más informados	2. Más información para toma de decisión de compra	2. Generaciones mayores aprendiendo a interactuar en el mundo online	2. E-commerce continúa siendo una necesidad	2. Experiencias de compra personalizadas	2. Escuchar más al cliente y con empatía
3. Deseable: compras rápidas		3. Nueva tendencia: Live Shopping	3. Nuevas tecnologías para la experiencia: realidad virtual y aumentada	3. Integración: comercio electrónico + metaverso + NFTs	3. Generar lealtad en tiempos de crisis

Tabla 1. Resumen tendencias del consumidor 2019-2023. Elaboración propia

GRANDES E-COMMERCE: AMAZON Y MERCADO LIBRE

El *E-commerce* se encuentra en las nuevas tendencias de consumo de los clientes, los cuales lo eligen por su facilidad, el ahorro de tiempo y poder adquirir productos y servicios desde casa. Durante el proceso de compra *online*, el 27% de los clientes decide recurrir a una tienda física si no encuentra el producto que desea de forma *online*. El comportamiento de la compra *online* en el mercado internacional presenta a China como el mercado minorista de comercio electrónico más grande, representando el 52.1% de las ventas globales totales. Estados Unidos es el segundo mercado más grande, pero con una participación mucho menor del 19.0% comparado con China (BlackSip, 2022).

Los *marketplaces* son plataformas populares de compras *online*, a los cuales los consumidores se sienten atraídos por la gran cantidad de productos disponibles, generalmente a precios más bajos. En 2021, los consumidores gastaron \$3.23 billones USD en *marketplaces* a nivel mundial,

representando el 67% del comercio electrónico global. Aunque los tres principales *marketplaces* (Taobao, Tmall y Amazon) representan más del 60% de la venta en valor bruto de mercancías de los Top 100, otros *marketplaces* siguen adquiriendo prominencia, ganando participación al crecer rápidamente (Ver Figura 4).

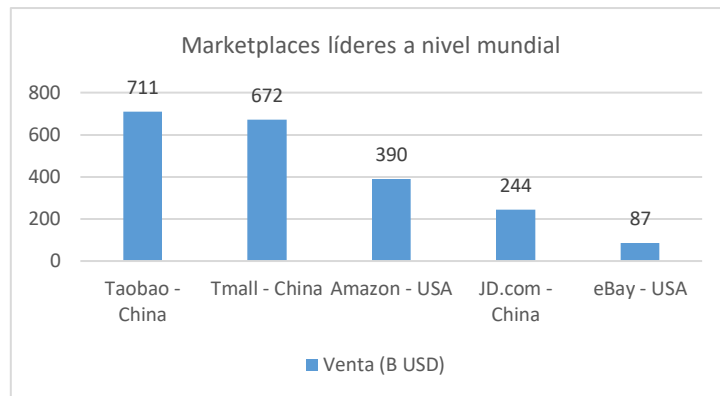


Figura 4. Ventas marketplaces líderes a nivel mundial. Elaboración propia con información de (Young, 2022)

Como lo muestra la Figura 5, a nivel norteamericano, el líder en ventas es Amazon, seguido por E-bay y Offerup (Young, 2022).

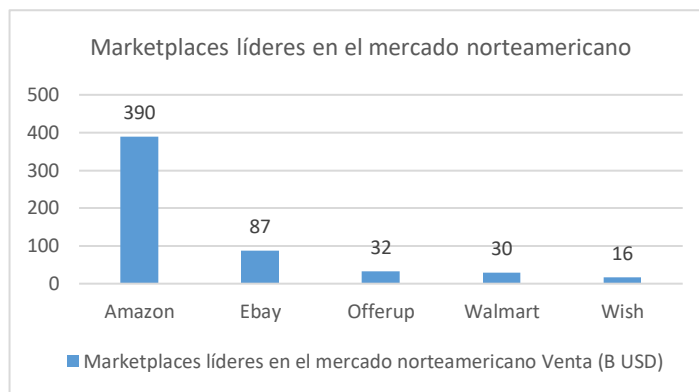


Figura 5. Ventas marketplaces líderes en el mercado norteamericano. Elaboración propia con información de (Young, 2022)

Amazon

Como se mencionó anteriormente, dos de los jugadores más importantes en el mercado global de comercio electrónico son Amazon y Alibaba. Amazon ocupa el primer lugar entre las principales empresas de comercio electrónico de gran capitalización en todo el mundo, con aproximadamente 1,7 billones de dólares estadounidenses (B2C E-commerce, s/f), la cual es

mayor que el PIB de España. Amazon es pionera en este tipo de comercio, además controla el 32% del almacenamiento en la nube en todo el mundo. Fue fundada por Jeff Bezos en 1994, y desde ese momento se convirtió en la segunda en superar un valor en Bolsa de más de un billón de dólares. Parte del éxito se debe a la información que posee de los clientes y su algoritmo para mejorar la experiencia de usuario (Gil Niebles, 2022). En sus inicios, la idea de realizar una compra digital aún era nueva. Hubo un largo camino para construir la confianza del cliente en la compra por internet, que Amazon cumplió debido al énfasis en el servicio al cliente. Desde entonces, la empresa se ha expandido a otros productos y servicios que satisfacen las necesidades del consumidor. Las preferencias cambiarán constantemente y sus productos deben evolucionar con ellas (Barr, 2021). El sitio web comenzó como una librería en línea y luego se diversificó para vender descargas/transmisión de videos, MP3, audiolibros, *software*, videojuegos, productos electrónicos, ropa, muebles, alimentos, juguetes, joyas, entre otros. El amplio surtido atrae a clientes que buscan todo tipo de productos y ofrece a Amazon un enorme potencial para la venta cruzada (Amazon Store, s/f).

La declaración de misión de Amazon es: "ser la empresa más centrada en el cliente del mundo, donde los clientes pueden encontrar y descubrir cualquier cosa que deseen comprar en línea, y se esfuerza por ofrecer a sus clientes los precios más bajos posibles". Los objetivos de la empresa siempre han estado centrados en el cliente. En 1997, Jeff Bezos prometió que Amazon "se centraría incansablemente en nuestros clientes". También dijo: "Vemos a nuestros clientes como invitados a una fiesta, y nosotros somos los anfitriones. Es nuestro trabajo todos los días mejorar un poco cada aspecto importante de la experiencia del cliente". En una entrevista de 2013, mencionó: "Yo definiría a Amazon por nuestras grandes ideas, que se centran en el cliente, poner al cliente en el centro de todo lo que hacemos" (Barr, 2021).

A continuación, se presentan los puntos clave de esta plataforma *online*:

1. Sitio web:

- a. Capacidad de búsqueda: Amazon combina una capacidad similar a la de Google para clasificar por marca, revisión promedio del cliente, precio y disponibilidad, así como por categorías específicas de la marca (Hunersen, 2022).
- b. Educación sobre productos: Para ayudar al cliente a decidir sobre un producto, Amazon también brinda la posibilidad de obtener más información sobre cómo el producto satisface sus necesidades, principalmente a través de reseñas y valoraciones, a las que los usuarios pueden acceder para obtener más información sobre el rendimiento de un producto en comparación con la descripción real

proporcionada. Amazon también proporciona un práctico sistema de recomendación para ayudar a los usuarios a comprender qué productos se adaptan mejor a sus necesidades según los términos buscados o según los productos comprados juntos por otros usuarios (Hunersen, 2022).

- c. **Tiempo de compra:** Bezos informó que los clientes completan la mitad de todas las compras en Amazon en 15 minutos o menos, y el 28% compra sus artículos en tres minutos o menos. Además, la capacidad de compra con un solo clic de Amazon en su sitio web y la aplicación también puede acelerar las compras en el sitio del gigante minorista. De hecho, el 26% de los consumidores en línea de Estados Unidos dijo que la eficiencia de las compras, como las compras con un solo clic y la información de pago guardada, son una de las principales razones por las que compran en un mercado en lugar del sitio web de un minorista (Digital Research Commerce 360, 2021). Otra de las innovaciones en el proceso de compra son los botones "Dash". Con estos, Amazon reconoce la necesidad de algunos clientes de volver a pedir ciertos artículos y les permite aprovechar las opciones de pedido de un solo toque en momentos en que necesitan reabastecerse (Hunersen, 2022).
2. **Aplicación:** Una de las formas más fáciles de acceder a Amazon y a las ofertas es a través de la aplicación, especialmente para *Prime Day*. Con la aplicación, los suscriptores pueden configurar productos que ellos desean y recibir una notificación cuando estén disponibles. También pueden pedir productos utilizando los pedidos en línea tradicionales o los botones Dash, así como acceder a los restaurantes de Amazon para la entrega de comidas el mismo día (Hunersen, 2022).
3. **Proceso logístico:** Amazon ha estado a la vanguardia con varias innovaciones en términos de su operación logística, con una gran cantidad de opciones diseñadas para hacer que los productos lleguen desde su almacén hasta la puerta de los clientes con el mínimo esfuerzo por parte del usuario. El común denominador aquí es el esfuerzo: ya sea que esté comprando o devolviendo un producto, la experiencia es sencilla, algo por lo que los clientes están más que dispuestos a dar su lealtad a cambio (Hunersen, 2022). Esta tienda *online* permite a los clientes ordenar todos los productos directamente a su hogar. Al eliminar las tiendas físicas, Amazon puede optimizar su cadena de suministro para el envío a domicilio y ahorra tanto espacio comercial costoso como personal de ventas (Amazon Store, s/f).

- a. Entrega: Uno de los mayores desafíos de Amazon es estar compitiendo con la economía del "ahora" y encontrando formas para que las personas realmente reciban los artículos comprados. Para facilitar la entrega a los consumidores, este ha introducido varias opciones de envío, comenzando con el envío gratis: todos los clientes que gasten US\$25 o más son elegibles para el envío gratis con Amazon, y por US\$119 al año, los clientes de Amazon Prime tienen la oportunidad de obtener envío gratis en miles de productos. Recientemente, Amazon también presentó Amazon Lockers, que la compañía llama "quioscos de autoservicio", donde un usuario puede elegir que le entreguen un paquete para acceder más fácilmente a una recolección (Hunersen, 2022).
 - b. Devolución: Amazon facilita a los usuarios la devolución de artículos. Muchos productos vienen con una etiqueta de devolución impresa prepaga, aunque también se puede acceder a esas etiquetas a través del portal de devoluciones en línea. Amazon también comenzó a asociarse con Kohls para colocar quioscos de devolución en ubicaciones seleccionadas, para los clientes que prefieran hacer la entrega física (Hunersen, 2022).
4. Programa de suscripción Amazon Prime: Amazon aumenta la lealtad de los clientes a través de su membresía de suscripción premium paga Amazon Prime. Esto permite a los miembros envío gratuito ilimitado (en muchos artículos) y acceso a otros contenidos. Al cobrar una tarifa anual fija, el cliente regresa a medida que los beneficios de la membresía aumentan con la cantidad de compras en el sitio web (Amazon Store, s/f). Una encuesta realizada por Digital Commerce 360 and Biz Insights, donde entrevistó 1.097 compradores en 2022 acerca del envío gratuito en *E-commerce*, se encontró que el 67% de los encuestados eran miembros de Amazon Prime, lo cual está ligado a la velocidad de entrega con una calificación del 37%, y contrastándolo con otros *E-commerce*, uno de cada tres consumidores espera que se envíen más productos en forma gratuita (Freedman, 2022). La promesa de entrega rápida de Prime ha ayudado a establecer a Amazon como una alternativa a la tienda física. Esto fue aún más evidente durante el comienzo de la pandemia, cuando muchos compradores recurrieron a Amazon para lo esencial. El 43% de los consumidores dijo que Amazon es un recurso más importante para ellos debido a la pandemia, el 19% dijo que puede confiar en Amazon para la entrega al día siguiente y el 6% informó contar con la entrega el mismo día. A lo largo de los años, Prime ha agregado más beneficios además del envío gratuito y rápido, como la transmisión de programas de TV, películas y música, descuentos exclusivos en las

tiendas Whole Foods, entrega Prime Now en dos horas y Amazon Photos (Digital Research Commerce 360, 2021).

Más comerciantes, grandes y pequeños, están vendiendo en Amazon porque su alcance de clientes es difícil de ignorar y esto se debe a su base de suscriptores Prime leales, que continúa creciendo. El gigante tiene 200 millones de miembros en su programa de membresía Prime en todo el mundo, escribió Jeff Bezos (Digital Research Commerce 360, 2021).

5. Experiencia del cliente: Todas las empresas deberían querer innovar la experiencia de sus clientes y seguir siendo únicas al ofrecer algo que su competencia no puede ofrecer. La inversión en investigación y desarrollo para comprender las necesidades del cliente es crucial para una estrategia de crecimiento centrada en el cliente. En 2019, Amazon invirtió 42.700 millones USD en investigación y desarrollo (lo que ellos llaman tecnología y contenido). Los costos reflejan cómo la empresa quiere invertir en numerosas áreas de tecnología y contenido para mejorar la experiencia del cliente continuamente y mejorar la eficiencia del proceso a través de rápidos desarrollos tecnológicos (Barr, 2021).

Amazon con su estrategia de *long tail*, ofrece todo tipo de productos de nicho en su plataforma y se asegura de que tengan precios competitivos. Por lo tanto, esto les permite dirigirse a una gran audiencia de clientes potenciales a través de su amplia oferta y buenos precios, en lugar de unos pocos productos de alto margen. Los márgenes individuales pueden ser bajos, pero la gran mayoría de las transacciones suman ingresos significativos. La plataforma recopila los intereses y las compras individuales de sus clientes para crear oportunidades de venta cruzada con *marketing* y orientación individuales (Amazon Store, s/f).

Lograr la lealtad del cliente y las compras repetidas ha sido clave para el éxito de Amazon. Muchos comercios electrónicos fracasaron porque lograron generar conciencia, pero no lealtad. Amazon logró ambos. Ellos dicen: "trabajamos para ganar compras repetidas al proporcionar una plataforma fácil de usar, un cumplimiento rápido y confiable, un servicio al cliente oportuno, contenido rico en funciones y un entorno de transacciones confiable. La comunidad de clientes online crea contenido en la plataforma, tal como reseñas de productos, listas de recomendaciones en línea, listas de deseos, guías de compra y registros de bodas y bebés" (Chaffey, 2022).

Las ofertas de envío gratuito se utilizan para fomentar el aumento del tamaño del carrito, ya que los clientes tienen que gastar más de una determinada cantidad para recibir el envío gratuito. Amazon comunica la promesa de cumplimiento de varias maneras, incluida la presentación de la información más reciente sobre la disponibilidad del inventario, las estimaciones de la fecha de entrega y las opciones para la entrega acelerada, así como las notificaciones de envío de entrega y las instalaciones de actualización (Chaffey, 2022).

En la actualidad, Amazon es considerada una de las compañías más innovadoras del mundo, de acuerdo a la consultora Boston Consulting Group que publicó su lista de las 50 compañías más innovadoras (Portafolio, 2022). También es considerada una de las plataformas que están revolucionando los hábitos de compra por su estrategia enfocada en el consumidor (Gil Niebles, 2022).

Mercado Libre

El contexto del *E-commerce* en Colombia también ha crecido, sobre todo después de la pandemia del COVID-19 el internet tiene una penetración del 67% y el 50% de los colombianos ya ha comprado *online* (BlackSip, 2022). De acuerdo con “Las oportunidades en ‘e-commerce’ para Colombia son infinitas: Mercado Libre” (2022):

Las oportunidades siguen siendo infinitas para lograr una mayor penetración del e-commerce dentro de la economía. Para Colombia, la penetración del comercio digital es del 5%, pero cuando uno mira países en la región como Perú, que tiene una economía relativamente cercana, hay una penetración del 10%. Si bajamos un poco más vemos que Argentina tiene penetraciones de alrededor del 20%.

Tomando como ubicación a Colombia y Latinoamérica, se encuentra el *marketplace* más importante de la región: Mercado Libre. Esta es una compañía que fue constituida en Delaware, Estados Unidos, en 1999; ese mismo año inició sus operaciones en Argentina, Brasil y México. En el año 2000 llegó a Colombia, Venezuela y Chile. Esta empresa ofrece soluciones tecnológicas y comerciales de clase mundial que abordan los desafíos culturales y geográficos distintivos de operar una plataforma de comercio *online* en América Latina. La compañía tiene seis soluciones de comercio electrónico, Mercado Libre Marketplace, el cual proporciona un servicio de comercio en línea totalmente automatizado, organizado por categorías y fácil de usar, a la que se puede acceder a través del sitio web y aplicación móvil. Permite que compradores y vendedores se reúnan, intercambien información y completen transacciones de comercio

electrónico para una variedad de bienes y servicios. Este *marketplace* tiene una amplia variedad de productos, con una amplia gama de categorías como electrónica de consumo, ropa y belleza, artículos para el hogar, accesorios para automóviles, juguetes, libros y entretenimiento y bienes de consumo. Los demás servicios que presta son: Mercado Envíos (logística), Mercado Libre Ads (*marketing*), la plataforma Mercado Pago FinTech (pagos), el servicio Mercado Libre Classifieds y la solución de escaparates en línea Mercado Shops. Sus principales competidores son Amazon e Ebay en México (MarketLine, 2022).

Construir un imperio de comercio electrónico en América Latina, una región de 600 millones de personas, donde las montañas, las selvas tropicales y la inestabilidad económica a menudo se interponen en el camino de las entregas, lleva tiempo. Desde su fundación esta plataforma es considerada la más grande de la región, ha crecido de manera constante. Cuando llegó la pandemia, confinando a millones en sus hogares, las ventas aumentaron, lo que la convierte en una de las empresas más valiosas de América Latina. “Es una historia de éxito de la noche a la mañana que tomó más de dos décadas”, dijo el director ejecutivo y fundador Marcos Galperin (Time, 2021). De acuerdo con un estudio de Latinometrics, si los usuarios de Mercado Libre fueran un país, serían el tercero más grande de América Latina, después de Brasil y México. En el segundo trimestre de 2022, la compañía reportó ingresos de US\$2,6 millones y 107 millones de usuarios únicos activos. Colombia, Argentina y Venezuela son los países donde mayor tasa de mercado tiene (Gil Niebles, 2022). Mercado Libre, además de generar grandes ganancias, entendió su posición como dinamizadora del mercado a través del buen servicio y el respaldo a sus usuarios (Semana, 2022).

Mercado Libre es una compañía que lleva 22 años en Colombia y, desde sus inicios, ha estado bien presente en la economía. Desde el 2020 siguen fortaleciendo y desarrollando diferentes categorías. No sólo se están enfocando en electrodomésticos, sino que continúan creciendo en otras categorías que no eran tan fuertes, como muebles, vestuario, calzado y deportes. Todo esto permite complementar la oferta y trabajar de la mano con las diferentes marcas y los vendedores (Semana, 2022).

Este *marketplace* en Colombia tiene en la plataforma aproximadamente 30.000 vendedores, de los cuales 1.000 son catalogados tiendas oficiales. Estas últimas, son aquellas con un gran potencial y se les presta asesoría, el resto del ecosistema es manejado por un área que se llama Desarrollo de vendedores. En 2022 abrió un centro de distribución cerca de Funza (Cundinamarca). Con este CEDI se garantiza que los productos que salen de allí lleguen en el 80% de los casos en menos de 48 horas a los clientes y en el 50% en menos de 24 horas. Esta

es una apuesta importante para seguir acercando el comercio electrónico a las realidades de los colombianos y que cada vez más sean una opción de compra. La red logística está compuesta por este gran centro de distribución, pero también tienen *partners* de servicio en ciudades intermedias y centros urbanos más pequeños. El objetivo es potenciar su red propia y apalancarse en un pequeño porcentaje en terceros. Aunque ellos están interesados en tener el control de la operación (Semana, 2022).

Esta compañía sigue en crecimiento:

MercadoLibre, la compañía de tecnología líder en comercio electrónico y servicios financieros de América Latina, alcanzó un nuevo récord de ingresos netos en el segundo trimestre de 2022. (...) Nuestra estrategia sigue priorizando el equilibrio entre el crecimiento rentable y la gestión de efectivo, apoyando la inversión en tecnología para el desarrollo de productos, centrándonos siempre en la diferenciación a largo plazo (Semana, 2022).

ANTECEDENTES

A continuación, se exponen los estudios previos que se han realizado tanto a nivel nacional como internacional sobre *E-commerce*, omnicanalidad, canales como Amazon y Mercado Libre y experiencia de cliente en este tipo de canales.

Se desarrolló un estudio con enfoque en experiencia de cliente y el *E-commerce* de Amazon. El equipo analizó la correlación que existía entre la experiencia del cliente y la intención de compra y recompra enfocada en Amazon Turquía. La metodología utilizada en la investigación fue realizar 358 encuestas en la provincia de Estambul, donde se contemplaron diferentes perfiles de personas: género, edad, nivel de educación e ingresos. Las dimensiones que fueron estudiadas en dicho cuestionario fueron: interfase, imagen, veracidad, intención de visitar de nuevo el sitio y la intención de compra. Se pudo concluir que la experiencia de cliente en la plataforma *online* tiene efectos positivos en la intención de compra y de volver a visitar el sitio, es decir, que un nivel positivo en la experiencia del cliente puede incrementar el nivel de intención de compra y de visita (Meriç & Yildirim, 2020).

Por otro lado, se realizó una investigación en México, enfocada en temas financieros donde se quería analizar qué afectaciones había tenido la pandemia del COVID-19 en los indicadores financieros, tales como crecimiento en las ventas y la captación bursátil en las plataformas de comercio electrónico como Amazon, Shopify y Mercado Libre, ya que las dos primeras están entre las trece mejores plataformas de comercio *online* minorista y la última se encuentra entre las catorce principales empresas del mundo en términos de inclusión digital. La metodología usada para este estudio fue el análisis de los estados financieros y bursátiles de las tres compañías. El principal resultado obtenido fue que la industria del *E-commerce* aumentó sus ventas en el periodo de 2018-2019 en un 20.81% y para el periodo 2019-2020 se registró un incremento de un 38.18%, lo que supone una diferencia de 17 puntos porcentuales; esto demuestra que la industria tuvo una afectación económica positiva (Martínez Robles et al., 2022).

El estudio legal en Estados Unidos expone el crecimiento de las ventas de las plataformas de *E-commerce* como Alibaba, Amazon, Ebay, entre otras. Este crecimiento trae consigo grandes desafíos para los vendedores de las marcas dentro de las mismas, ya que existen revendedores deshonestos que revenden el producto por un menor precio, perjudicando la marca, y otros vendedores que copian los productos de marcas certificadas, dando al cliente una mala

experiencia en cuanto a calidad y veracidad del producto. Este equipo propone una estrategia para entender el marco legal de la venta de los productos en las plataformas de comercio electrónico, revisando las políticas y procedimientos de cada uno de ellos y otras estrategias para complementar los esfuerzos (Jap et al., 2022).

En Chile se construyó un marco de trabajo enfocado en la experiencia del cliente convirtiendo las compañías multicanales a omnicanales, ya que la estrategia de omnicanalidad siempre ha sido asociada al sector del *retail*, pero con la transformación digital y con la llegada de la pandemia del COVID-19 era necesario que otros sectores como el bancario, telecomunicaciones, seguros, etc. hicieran la transición de canal. El *framework* entrega de manera teórica, cómo se debe trabajar el tema, cuáles son las oportunidades, los desafíos y el proceso para hacer la transición de la estrategia. Para llegar al resultado, se realizaron entrevistas tanto grupales como individuales a personas de sectores tradicionales como los mencionados anteriormente (Gerea & Herskovic, 2022).

Finalmente, en Colombia realizaron un estudio de los hábitos de compra a través del *E-commerce*, donde se analizaron las variables que afectan la confianza para la toma de decisión de dicha compra. El estudio fue aplicado en Bogotá en personas de estratos socioeconómicos 3 y 4. Los resultados obtenidos fueron que la confianza del cliente en la compra en este tipo de canales está asociada a la información entregada en el sitio, el historial de los comentarios, el servicio prestado posterior a la compra y la utilidad que encontraron en el uso de la plataforma (Lineró Bocanega & Botero Cardona, 2020).

Con el desarrollo de este trabajo de grado se pretende responder la siguiente pregunta:

¿Cómo saber cuáles son las mejores prácticas en experiencia del cliente analizado en el contexto colombiano en canales de *E-commerce*, de acuerdo a los líderes de mercado (Amazon y Mercado Libre) para brindar el mejor servicio en un comercio electrónico?

JUSTIFICACIÓN

Con el auge del internet, la era digital y los cambios que trajo la pandemia, los consumidores están demandando experiencias de comercio *online* sin fricciones y fáciles, que les permitan dedicar mayor tiempo a sus actividades sociales y de ocio. Es por esto que se hace necesario que las marcas tengan una experiencia de venta digital memorable para los clientes.

El beneficio que entrega este estudio es ofrecer un análisis comparativo en Colombia de la experiencia del cliente de comercios electrónicos líderes tanto a nivel mundial como latinoamericano, donde se expongan las mejores prácticas de ambas plataformas.

Los beneficiarios de este trabajo serán las compañías que estén interesadas en mejorar su experiencia del cliente en su canal de *E-commerce*, empresas que deseen lanzar su comercio *online*, los clientes que podrán obtener una experiencia sin fricciones en su compra digital y los vendedores que ofrecen sus productos en los *marketplaces* y comercios electrónicos, ya que, si estos mejoran su experiencia *online*, podrán aumentar sus ventas.

OBJETIVOS

GENERAL

Realizar un análisis comparativo de la experiencia del cliente de la industria del *E-commerce* contrastando a Amazon como *marketplace* número uno en el mundo con Mercado Libre como la plataforma líder en Latinoamérica, para obtener las mejores prácticas de ambos y que estas puedan ser aplicadas a la industria del comercio electrónico.

ESPECÍFICOS

- Analizar cómo se encuentra la industria del *E-commerce* y la omnicanalidad a nivel latinoamericano y colombiano para entender la importancia de dicho canal.
- Realizar un levantamiento de información del *customer journey map* de la experiencia digital, de acuerdo al comportamiento del consumidor en un canal de comercio electrónico, con el propósito de tener las herramientas para evaluar cada uno de los canales: Amazon y Mercado Libre.
- Determinar las buenas prácticas en experiencia del cliente de estos canales con el fin que pueda ser utilizada por las industrias que tienen canales de venta digital y las que desean incursionar en el tema.

MARCO CONCEPTUAL

En este apartado se presentan tres conceptos que son muy relevantes en toda la investigación, que permitirán un mayor entendimiento del proyecto, los cuales son el *E-commerce*, la omnicanalidad, la experiencia del cliente y el *customer journey map*.

E-COMMERCE

El *E-commerce* es un término que se ha venido desarrollando en los últimos años, pero su historia se remonta a finales de la década de 1960 con la creación del internet (Satterlee, 2001). El internet se refiere a la red física que conecta los computadores en todo el mundo: consiste en la infraestructura de servidores de red y enlaces de comunicación alámbricos e inalámbricos entre ellos, que se utilizan para almacenar y transportar datos entre los dispositivos del cliente y los servidores web (Chaffey, 2015). Sin embargo, la llegada de las siguientes innovaciones fueron importantes en el desarrollo del comercio electrónico: la super autopista de la información, el desarrollo de la World Wide Web y la tecnología de navegación, la liberalización de la industria de las telecomunicaciones y la expansión en el volumen y capacidad de las tecnologías de comunicaciones (fibra óptica, tecnologías de línea de abonado digital, satélites y similares) (Satterlee, 2001). Es importante entender que la *World Wide Web* (WWW) es la técnica más común para publicar información en internet. Se accede a través de navegadores web de escritorio o móviles que muestran páginas web interactivas de gráficos integrados y texto codificado en HTML/XML (Chaffey, 2015).

Estos fueron los hitos más importantes en la década de los 90 con el ingreso del internet, la *World Wide Web* y el *E-commerce* (Chaffey, 2015):

1994 - Amazon - *Retail online*

1995 - Yahoo - Portal y directorio

1995 - Ebay - Subastas *online*

1996 - Hotmail - Página web para envío y recepción de emails

1998 - Google - Motor de búsqueda

1999 - Alibaba - *Marketplace* B2B en China

A menudo se piensa que el *E-commerce* simplemente se refiere a comprar y vender a través de internet; la gente piensa inmediatamente en las compras minoristas de los consumidores a proveedores como Amazon. Pero el comercio electrónico debe considerarse como las transacciones mediadas electrónicamente entre una organización y cualquier tercero con el que trate. Según esta definición, las transacciones no financieras, como la atención al cliente y las solicitudes de información adicional, también se considerarían *E-commerce*. El negocio digital es más amplio en su alcance que el comercio electrónico. Es similar al término *E-business*, que fue acuñado por primera vez por IBM, quien lo describió en 1997 como la transacción de procesos comerciales clave mediante el uso de tecnologías de internet (Chaffey, 2015). También se puede definir como cualquier transacción a través de internet que implique transferencia de bienes, servicios o información, o cualquier función intermediaria que ayuda a habilitar esas transacciones (Satterlee, 2001); es el proceso de comprar, vender, intercambiar productos, servicios y/o información a través de internet (Turban et al., 2006), significa que la empresa o el sitio ofrece realizar transacciones o facilitar la venta de productos y servicios *online* (Kotler & Keller, 2006). Los sitios de comercio electrónico transaccional permiten la compra de productos en línea. La principal contribución comercial de la página es a través de la venta de estos productos; estos también respaldan el negocio al brindar información a los consumidores que prefieren comprar productos en tiendas físicas. Estos incluyen sitios de *retailers*, de viajes y servicios bancarios *online* (Chaffey, 2015).

El *E-commerce* también se puede definir de acuerdo a la perspectiva:

1. Perspectiva de las comunicaciones: El comercio electrónico es la entrega de información, productos/servicios o pagos a través de líneas telefónicas, redes informáticas o cualquier otro medio (Kalakota & Whinston, 1996).
2. Perspectiva del proceso comercial: El comercio electrónico es la aplicación de la tecnología hacia la automatización de las transacciones comerciales y los flujos de trabajo (Kalakota & Whinston, 1996).
3. Perspectiva de los servicios: El comercio electrónico es una herramienta que aborda el deseo de las empresas, los consumidores y la gerencia de reducir los costos de los servicios, al tiempo que mejora la calidad de los bienes y aumenta la velocidad de entrega del servicio (Kalakota & Whinston, 1996).
4. Perspectiva *online*: El comercio electrónico brinda la capacidad de comprar y vender productos e información en internet y otros servicios en línea (Kalakota & Whinston, 1996).

5. Perspectiva de aprendizaje: El comercio electrónico es un habilitador de capacitación y educación *online* en escuelas, universidades y otras organizaciones, incluidas las empresas (Turban et al., 2006).
6. Perspectiva colaborativa: El comercio electrónico es el marco para la colaboración inter e intraorganizacional (Turban et al., 2006).
7. Perspectiva comunitaria: El comercio electrónico proporciona un lugar de reunión para que los miembros de la comunidad aprendan, realicen transacciones y colaboren (Turban et al., 2006).

La actividad más importante que se lleva a cabo en un sitio web de comercio electrónico son las transacciones, que se pueden definir como el intercambio que ocurre cuando una entidad económica vende un producto o servicio a otra entidad. Una transacción tiene lugar cuando un producto o servicio se transfiere a través de una interfaz separable tecnológicamente que vincula a un consumidor final (cliente) con un productor (servidor). Cuando las transacciones de comprador/vendedor ocurren en el *E-commerce*, se accede a la información, se absorbe, se organiza y se vende de diferentes maneras (Kalakota & Whinston, 1996).

Es necesario tener claras las definiciones derivadas del *E-commerce* y las transacciones que suceden en internet y que fueron llamadas con E (*electronic*):

- *E-business* es una definición más amplia del comercio electrónico que incluye no sólo la compra y venta de bienes y servicios, sino también el servicio a los clientes, la colaboración con socios comerciales y la realización de transacciones electrónicas dentro de una organización (Turban et al., 2006); este describe el uso de medios y plataformas electrónicas para llevar a cabo los negocios en una empresa (Kotler & Keller, 2006).
- *E-purchasing*, término que define a las empresas que deciden comprar bienes, servicios e información de varios proveedores de manera *online* (Kotler & Keller, 2006).
- El *E-marketing* describe las actividades que las compañías realizan para informar a los compradores, comunicar, promocionar y vender sus productos y servicios a través de internet (Kotler & Keller, 2006).
- *E-marketplace* es intercambio de información y transacciones comerciales entre consumidores, empresas y gobiernos, los cuales se completan a través de diferentes formas de presencia en línea, como motores de búsqueda, redes sociales, sitios de comparación y sitios de destino (Chaffey, 2015). Un *marketplace online* es un espacio donde los compradores y vendedores se reúnen para intercambiar bienes, servicios, dinero o información (Turban et al., 2006).

Clasificación de las compañías de acuerdo a su forma de operar, ya sea de manera física, *online* e híbrida:

- *Brick and Mortar* (organizaciones físicas): son las empresas de la vieja economía que realizan la mayor parte de sus negocios *offline*, vendiendo productos físicos por medio de tiendas físicas (Turban et al., 2006).
- *Pure players* o *Pure click* (organizaciones virtuales): son aquellas que han lanzado un sitio web sin tener una existencia previa como empresa de manera física (Kotler & Keller, 2006); sus actividades comerciales son únicamente *online* (Turban et al., 2006).
- *Click and Mortar* o *Brick and Click* (organizaciones híbridas): son empresas existentes que han agregado un sitio web informativo y/o como comercio electrónico (Kotler & Keller, 2006); su negocio principal está en el mundo físico (Turban et al., 2006).

Tipos de *E-commerce* de acuerdo con quién interactúa (Turban et al., 2006):

- B2B - *business to business*: todos los participantes en el *E-commerce* son empresas u organizaciones.
- B2C - *business to consumer*: incluye transacciones minoristas de productos o servicios de empresas a compradores individuales, este es un consumidor final. También llamado *E-tailing*.
- B2B2C - *business to business to consumer*: comercio electrónico donde una compañía proporciona algún producto o servicio a otra empresa cliente. La empresa cliente tiene sus propios compradores que pueden ser sus empleados, a quienes se les vende el producto o servicio sin agregarle ningún valor.
- C2B - *Consumer to business*: incluye personas que utilizan el internet para vender productos o servicios a organizaciones y personas.
- C2C - *consumer to consumer*: los consumidores realizan transacciones con otros consumidores, como, por ejemplo, personas que venden propiedades a través de avisos clasificados *online*.
- *M-Commerce* (*mobile commerce*): transacciones de *E-commerce* que se realizan en su totalidad o en parte en un entorno inalámbrico.
- B2E - *business to employers*: es una categoría interna en la organización en la que brinda información, servicios o productos a los empleados.
- Comercio colaborativo: cuando personas o grupos se comunican o colaboran de manera *online*.

- *E-learning*: entrenamiento o educación formal que se realiza de forma virtual; en algunas ocasiones lo utilizan las compañías para entrenar a sus empleados y también lo usan las universidades.

El comercio electrónico es uno de los aspectos más importantes surgidos de internet. Permite a las personas intercambiar bienes y servicios de manera inmediata y sin barreras de tiempo o distancia; en cualquier momento del día o de la noche, se pueden conectar en línea y comprar casi cualquier cosa que deseen. Ha alterado radicalmente los aspectos macro del entorno económico y social. Ha tenido un gran impacto en grandes sectores de la economía, incluidas las comunicaciones, las finanzas y el *retail* (Satterlee, 2001).

Inicialmente, el *E-commerce* era principalmente del dominio de las grandes empresas, debido a su formato inicial de transacciones personalizadas, complejas y costosas, barreras esenciales para la entrada de competidores más pequeños. Hoy casi cualquiera puede convertirse en comerciante *online*, con el potencial de llegar a millones de consumidores en todo el mundo. Esta democratización de internet ha cambiado el enfoque anterior del comercio electrónico de transacciones principalmente B2B entre partes conocidas, a una red compleja de actividades comerciales que involucran a un gran número de consumidores que nunca se conocen (Satterlee, 2001).

El comercio *online* se esfuerza por mejorar la ejecución de las transacciones comerciales a través de varias redes. Estas mejoras pueden resultar en un desempeño más efectivo (mejor calidad, mayor satisfacción del cliente y mejor toma de decisiones corporativas), mayor eficiencia económica (menores costos) e intercambio más rápido (interacción de alta velocidad, en tiempo real). Las empresas están empleando el *E-commerce* para proporcionar canales de *marketing*, para dirigirse a microsegmentos o audiencias pequeñas, y para mejorar la satisfacción del cliente posventa mediante la creación de nuevos canales de servicio y soporte al cliente. Las empresas desean proporcionar a los consumidores objetivo información sobre productos y servicios con mayor detalle que la proporcionada en un anuncio de televisión (Kalakota & Whinston, 1996).

El *E-commerce* ha abierto un nuevo universo para consumidores y organizaciones, y exige nuevos enfoques de gestión; este tiene el potencial de aumentar las ganancias corporativas a través de una mejor adquisición y retención de clientes, nuevos productos y servicios basados en información y operaciones más eficientes. Por lo cual, las empresas deben repensar su estrategia, productos y procesos comerciales para desarrollar un enfoque de gestión cohesivo (Kalakota & Whinston, 1996).

El comercio electrónico es una fuerza creciente en la economía moderna. Si bien la popularidad de las compras *online* crecía antes de 2020, la reciente pandemia aceleró ese crecimiento exponencialmente (Solomon, 2022). Esto es confirmado por los encuestados en el estudio de WARE2GO (2021), donde el 38% dicen que continuarían comprando *online* después de pandemia. El espacio de comercio electrónico se está volviendo más concurrido y seguirá dando forma a las industrias minoristas y de consumo, no solo cambiando el comportamiento de compra, sino también contribuyendo a la transformación digital de los modelos comerciales minoristas. En los próximos años se verá un tremendo crecimiento del canal en la industria minorista, y se espera que los ingresos globales crezcan más del 50% entre 2021 y 2025 (B2C E-commerce, s/f).

La importancia del comercio electrónico para la economía global es innegable, pero el gigante ya está afectando a los sectores de manera diferente, por lo cual existe la necesidad de que las empresas se adapten a sus tendencias para mantener la atención al cliente y alcanzar el éxito. Si bien las grandes empresas se benefician de las nuevas tecnologías, un beneficio del *E-commerce* moderno es su fuerza como equalizador. Las empresas emergentes, las pequeñas empresas, las tiendas familiares *online* están obteniendo una ventaja competitiva que simplemente no era factible hace una década. Las bajas barreras de entrada y los costos operativos asequibles hacen que las tiendas *online* y las herramientas de *E-commerce* sean accesibles para casi cualquier persona: estas pueden administrar de manera efectiva una tienda web con alcance global. Si comprende el mercado y sus tendencias, puede tener una fórmula para el éxito (Solomon, 2022).

Es importante que las compañías trabajen con el compromiso de que el canal *online* se vuelva indispensable. Para cumplir con esta visión se requiere que estas pongan el comercio digital en el centro de sus organizaciones para que puedan orquestar experiencias que satisfagan las expectativas cada vez mayores de los clientes. Algunas grandes empresas están generando decenas de millones de dólares a través de un compromiso más profundo con el *E-commerce*, y lo están haciendo rápidamente. Muchos más, sin embargo, están luchando para dar el salto o están asustados por las preocupaciones sobre costos o conflictos de canales (Arora et al., 2022).

Las alternativas de cumplimiento de la estrategia omnicanal son las compras en la tienda: la entrega a domicilio (desde una tienda local), el envío a domicilio (desde un centro de distribución) y la compra *online* y retiro en tienda (*clic & collect*), continúan para ver una demanda acelerada de los consumidores. Se espera que el *social commerce*, que amplía el alcance vendiendo a través de los canales de las redes sociales, se duplique con creces entre 2021 y 2025, cuando

representará alrededor de \$80 mil millones en ventas minoristas (McKinsey Company et al., 2022). Históricamente, el *customer journey* al comprar un producto involucraba actividad tanto *online* como *offline*. Un número creciente compró a través de sus dispositivos móviles, pero la actividad *offline* los motivó a seguir adelante (Inci, 2021).

Pocos se habrán perdido la explosión en la cantidad de canales (y la variación entre esos canales), desde el *live commerce* hasta el naciente metaverso. La estrategia de canal puede ser compleja, ya que las empresas implementan nuevos canales en un esfuerzo por "ponerse al día" con sus clientes y, como resultado, intentan administrar una vertiginosa variedad de canales, cada uno con su propia pila tecnológica o modelos de datos. Esto crea limitaciones importantes en la creación de experiencias de cliente fluidas y escalables. En cambio, las marcas consideradas como "superiores" en temas de *E-commerce* han seguido una estrategia en la que no se favorece un solo canal sobre otro para atender a los clientes donde sea que estén, *online* y *offline*. Han creado sistemas de gestión de pedidos, inventario y clientes totalmente integrados que administran datos, y la experiencia fluye a través de canales y ubicaciones de inventario en función de lo que prefieren los clientes, en lugar de como se configuran los sistemas. Las empresas de productos de bienes de consumo quieren estar donde están sus compradores, como WhatsApp o TikTok, aunque las capacidades de compras de estas plataformas son incipientes (McKinsey Company et al., 2022).

El pensamiento de la mayoría de los líderes sobre el comercio electrónico es demasiado limitado. Una y otra vez se observan empresas que intentan optimizar los productos, servicios o procesos existentes, pensando en "¿cómo podemos mejorar nuestro canal?" en lugar de "¿cómo podemos servir mejor a nuestros clientes?" Para volverse indispensables para los clientes, las empresas deben desarrollar una comprensión radicalmente más profunda y amplia de lo que sus clientes realmente quieren y cómo proporcionársela. Si estas no pueden cumplir con las crecientes expectativas, los clientes se irán (Arora et al., 2022).

El aumento de las transacciones en línea y la digitalización general del comercio están creando un volumen de datos sin precedentes sobre cómo los consumidores compran e interactúan con las marcas. Con las transacciones cambiando en línea, las empresas también tienen una mayor visibilidad del proceso de compra, incluidas métricas como el abandono del carrito, el comportamiento de navegación, el tiempo de compra, etc. Los *retailers* están bien posicionados para capturar estos datos (dada su relación directa con los compradores) y los han estado utilizando para crear experiencias más personalizadas. Algunas compañías están creando programas de fidelización, diseñados para mejorar la participación del consumidor a través de recompensas o servicios (McKinsey Company et al., 2022). En el 2020, Latinoamérica fue la región del mundo que tuvo mayor crecimiento en el *E-commerce* (Ver Figura 6), con casi 60% de crecimiento.

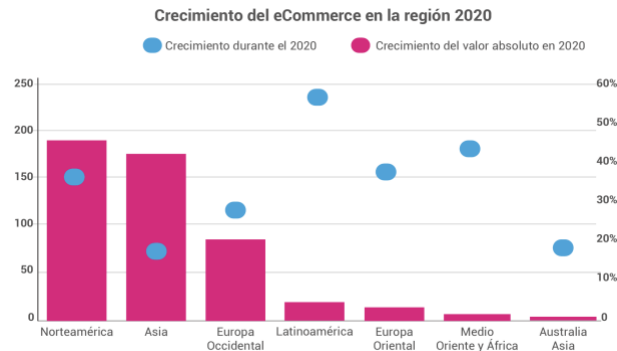


Figura 6. Crecimiento del E-commerce en la región 2020. (BlackSip, 2022)

Además, se proyecta un crecimiento superior al 20% hasta el 2025, superando a Europa oriental e incluso a Norteamérica, tal como se presenta en la Figura 7:

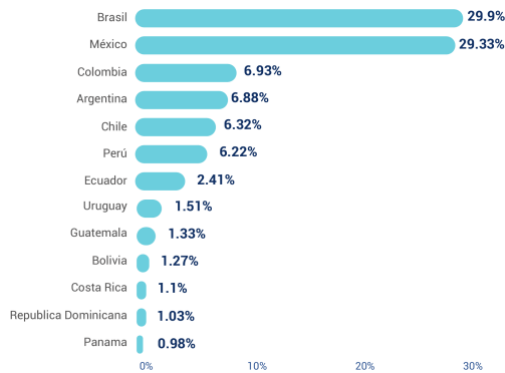


Figura 7. Crecimiento proyectado del E-commerce por regiones 2020-2025. (BlackSip, 2022)

Por su parte, Colombia ha tenido crecimientos importantes, posicionándose como el tercer país de Latinoamérica en su participación de ventas *online*, superando a Argentina; por encima se encuentra Brasil y México (Ver Figura 8).

Crecimiento proyectado del eCommerce por regiones 2020-2025



Figura 8. Participación por países de las ventas totales del E-commerce en América Latina. (BlackSip, 2022)

En la Figura 9, se muestran las razones por las cuales los consumidores deciden comprar *online*, donde se destacan la entrega gratuita, los cupones y descuentos, pero también porque los clientes tienen la oportunidad de ver los *reviews* que dejan otros compradores. De cara a consolidar mejores estrategias de *E-commerce*, las empresas con tiendas *online* deben considerar nuevas promesas de valor para sus clientes actuales y nuevos.



Figura 9. ¿Por qué los compradores eligen comprar en línea en una tienda u otra? (BlackSip, 2022)

La presencia digital y omnicanal de las marcas es fundamental para impulsar el *E-commerce*. Los usuarios de internet descubren nuevas marcas y productos en diferentes canales, tanto *online* como *offline*, donde se pueden resaltar: buscadores web 31%, recomendaciones de amigos y familia 28%, pauta en redes sociales 26%, sitios web de marcas y productos 26%, pauta en sitios web 23%, sitios de *retail online* 23% y sitios de *reviews* de consumidores *online* 22% (BlackSip, 2022). Se puede ver la influencia que tienen las recomendaciones y *reviews* de otras personas en el probar nuevas marcas.

El 52.9% de los consumidores a nivel mundial realizan investigaciones de una marca y producto en línea antes de hacer una compra. En Latinoamérica, países como Colombia, México y Argentina superan ese promedio: Brasil: 73%, Argentina: 63%, Colombia: 63%, México: 59%. Por lo cual, es importante contar con estrategias omnicanal con generación de puntos de contacto pagos y orgánicos, generación de contenido especializado para cada canal y oportunidades de conversión bien diseñadas para cada uno (BlackSip, 2022).

Por otro lado, las redes sociales cada vez cobran mayor relevancia para el comercio *online*, con un número de usuarios en aumento y un porcentaje de uso mayor al 70% en países como Colombia, México, Perú, Ecuador y Chile; particularmente en Colombia hay 39 millones de usuarios activos de redes sociales que representa el 76.4% de la población del país. Las redes son importantes para el crecimiento de las ventas en *E-commerce*, ya que el 27.5% de los usuarios buscan inspiración en cosas por hacer o comprar, el 26.1% busca activamente productos para comprar, el 22.9% mira contenido de sus marcas favoritas y el 20.7% sigue *influencers* (claves para etapas de adquisición de público en estrategias de cooperación). Sin duda la presencia de las marcas en las redes sociales es clave bajo estos números. Se trata de un canal digital orgánico, multimedia y con capacidad de atención al cliente, una combinación de factores que lo hace perfecto para el *E-commerce* y apoyo de estrategias de *marketing* digital. Con todo esto, los canales de comercio *online* tienen una oportunidad de adquirir nuevos clientes y fidelizar a los actuales (BlackSip, 2022).

Como se presentó anteriormente, el crecimiento del *E-commerce* en Colombia ha sido importante, ganando relevancia a nivel de América Latina; antes de la crisis del COVID-19, el comercio electrónico en el país presentaba crecimientos de 18% (Arenales, 2022). El país está muy avanzado en la adopción y desarrollo de canales digitales, incluso ha tenido innovaciones por encima de México. Colombia está bien posicionado y algunas empresas empiezan a destacar por su comercio *online* (Lorduy, 2022). La pandemia marcó un hito para el comercio en línea, pues en el último año (2022) esta cifra ya se ubica en 37%, de acuerdo con datos de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. Para el cierre de 2022, se proyecta que haya crecido 160% en cinco años, acorde con un estudio de Gravity, compañía de digitalización. Además de esto, un reporte de esta misma empresa muestra que el 78% de los colombianos afirma haber realizado más compras *online* después de la pandemia (Arenales, 2022).

A los colombianos les gusta “vitrinear” de manera *online*, ya que el 46% visita entre tres y cinco tiendas antes de concretar su decisión; 28% visita más de dos tiendas y 21% más de cinco tiendas. Un factor importante es la relevancia de las marcas, pues el 64% de encuestados

aseguraron comprar solamente marcas reconocidas. Sin embargo, en la categoría de moda, 43% de compradores le interesa más el diseño del producto que la marca. Otros aspectos que generan confianza para los clientes son contar con puntos de venta físicos, 26%, la posibilidad de pagar contra entrega 31%, reembolsos en caso de ser necesario 44% y pasarelas de pago reconocidas 17% (Lorduy, 2022). Las aplicaciones móviles se han vuelto importantes como canal de compra de los colombianos, ya que el 43% de los colombianos encuestados por Linio (*marketplace* en Colombia), dice que prefieren comprar por este canal. Las transacciones realizadas por computador han sido motivadas porque el cliente había visto y navegado antes desde la aplicación en su celular (Castellanos, 2022).

El *E-commerce* transfronterizo ha ganado importancia, de acuerdo con la investigación realizada por Portafolio (2022), donde se encuestó a más de 3.000 consumidores de Estados Unidos, Colombia y Polonia para entender sus compras *online* en otros países: se encontró que el 12% de los estadounidenses y el 15% de los colombianos compran en el extranjero al menos una vez al mes. China encabeza la lista de países que atienden a los clientes de *E-commerce*. En USA, el 53% de los consumidores dijeron haber comprado productos de China en los 12 meses anteriores, en comparación con el 67% en Colombia. De los consumidores que no han comprado un producto *online* de un *retail* extranjero, solo el 30% de los estadounidenses y el 20% de los colombianos creen que pueden obtener todo lo que necesitan de proveedores nacionales. Las barreras que encontraron los encuestados para realizar el proceso de compra *online* transfronterizo son los altos costos de envío o impuestos asociados. La complejidad en torno a las devoluciones también es un problema.

OMNICALIDAD

El surgimiento de internet, los teléfonos inteligentes, las redes sociales y otras tecnologías han abierto un mundo de nuevas opciones para que los consumidores (y las empresas) revisen, investiguen y compren en línea con una variedad cada vez mayor de opciones de entrega (Myerson, 2020). En los últimos años, la actividad comercial *online* ha acaparado una parte importante del mercado, pero no se cree que vaya a reemplazar por completo la actividad *offline*, de hecho se piensa que van a coexistir para ofrecer al cliente la mejor experiencia (Kotler et al., 2016). Es probable que ninguna forma de venta única sea suficiente para llegar a un mercado o satisfacer el conjunto de demandas de servicios. Algunas empresas son puramente vendedoras *online*, pero muchas otras combinan las tiendas físicas con estrategias de venta en línea. La persistencia de combinaciones de soluciones minoristas sugiere que los consumidores valoran tener más de una forma de acceder a los productos deseados. Este valor puede ser una

indicación de segmentación, es decir, algunos consumidores siempre compran en canales *online*, otros siempre compran en tiendas físicas, este es un tipo de consumidor y la comunicación puede segmentarse a ellos; o bien una indicación de que un solo consumidor rutinariamente puede y usa múltiples puntos de venta para completar una compra, por tanto, este es el otro tipo de consumidor, se puede segmentar y enviarle comunicación enfocada en él (Palmatier et al., 2015). El *journey* del cliente no siempre es directo, podría ser en forma de espiral: existen distintas combinaciones de puntos de contacto con el consumidor y las compañías deben guiarlos por los distintos canales y deben estar disponibles en cada punto del proceso (Kotler et al., 2016).

Antes de la omnicanalidad, llegó la multicanalidad, debido a que los consumidores se sentían cada vez más cómodos comprando a través de múltiples canales y tipos de puntos de venta, de modo que su comportamiento de compra varía no solo según el segmento sino también según la ocasión de compra. Esta amplia gama de comportamientos de compra significa que el diseño de la estrategia implica una consideración cuidadosa de todo el proceso por el que atraviesa el consumidor, que eventualmente puede culminar en una venta. Pero la empresa necesita estar presente en muchas más ubicaciones de canales antes de llegar a ese punto (Palmatier et al., 2015).

La estrategia multicanal es la fusión de las operaciones de *retail* para permitir las ventas al cliente a través de muchos canales. Estos canales pueden incluir tiendas físicas, *E-commerce*, tiendas móviles, tiendas de aplicaciones móviles, ventas telefónicas y cualquier otro método de venta a un cliente. Las transacciones pueden incluir navegación, compra y devolución, así como servicios de preventa y posventa. Un entorno como este establece demarcaciones claras y silos entre canales, con el objetivo de optimizar el rendimiento de cada canal individual y coordinar entre ellos, con equipos con prioridades diferentes, por lo que la experiencia no es realmente perfecta para el cliente. Esto implica aprovechar múltiples canales que operan de forma relativamente independiente. Frente a prácticas de integración de canales cruzados, como cuando los consumidores pueden comprar *online* y quieren recoger en la tienda, o bien comprar en línea y recibir en la casa, pero luego hacer devoluciones en la tienda, la integración de canales sigue siendo un desafío y un trabajo en progreso (Myerson, 2020).

El *marketing* omnicanal es la estrategia en la que los clientes interactúan con las empresas de diversas maneras, incluso en una tienda física y en línea a través del sitio web y aplicaciones móviles. Esta proporciona una experiencia de compra integrada y consistente a través de diferentes canales y dispositivos (Myerson, 2020). Además, integra canales físicos, de televisión,

de catálogo, de redes sociales, de comercio electrónico y de comercio móvil, tanto para compras como para devoluciones (Schiffman & Wisenblit, 2015). Requiere que las organizaciones rompan silos de canales y unifiquen sus objetivos y estrategias; esto asegurará un esfuerzo concertado a través de múltiples canales *online* y *offline* para impulsar a los clientes a comprometerse con la compra (Kotler et al., 2016). "Omni" significa que debe estar presente en los canales donde están sus clientes, creando una experiencia de compra perfecta sin importar cómo accede el comprador al producto (Myerson, 2020).

En un diseño omnicanal, los canales otorgan a los clientes numerosas interfaces, lo que da lugar a la posibilidad de que la experiencia del cliente varíe según el canal utilizado para interactuar. La omnicanalidad brinda a los consumidores una experiencia cohesiva, uniforme y unificada que abarca todo el espectro de canales. Si la empresa se organiza en distintos canales, los consumidores generalmente perciben que están tratando con una sola entidad, por lo que exigen coherencia a medida que se mueven entre los canales. Un sistema como este integra armoniosamente funciones que permiten a los clientes comprar, investigar, comunicarse, interactuar y consumir la marca a través de canales físicos, en línea, móviles y sociales. Otra distinción clave, el concepto de "compromiso del consumidor" es fundamental para este enfoque. En este sentido, una estrategia omnicanal incorpora varios canales de comunicación, además de canales para la transferencia física de mercancías (Palmatier et al., 2020).

Cada vez más los clientes utilizan una combinación de canales *online* y *offline*. Un estudio realizado por McKinsey revela que el 44% de los clientes de todo el mundo practica *webrooming* (buscar *online* y comprar en tienda), mientras que el 23% practica *showrooming* (experimentar en la tienda y comprar *online*). Otra investigación realizada por Transcosmos en diez grandes ciudades asiáticas descubrió que la mayoría de los clientes recurren al *webrooming* y al *showrooming* dependiendo de la categoría del producto. Este viaje híbrido exige un enfoque omnicanal en la relación con el cliente: alta tecnología y algo de contacto (Kotler et al., 2021). Acorde con Nielsen, el 66% de los consumidores globales son compradores omnicanal. Eso significa para los *retailers* que una estrategia omnicanal ya no es simplemente agradable de tener, ahora es lo que está en juego. La omnicanalidad no es nueva, pero gracias a la pandemia se ha acelerado en la lista de prioridades de los minoristas (Qualtrics, 2021). Los minoristas más inteligentes han pasado años creando estrategias omnicanal que combinan canales físicos y en línea para involucrar a los consumidores en el canal de su elección (Briedis et al., 2020).

Los desafíos asociados con la perfecta entrega de una experiencia omnicanal a los clientes varían un poco entre los diferentes tipos de vendedores que intentan establecerla. Por ejemplo,

para las tiendas solo *online*, el costo de adquisición de clientes sigue siendo alto, tienen que luchar para lograr la conciencia del cliente, la atención y la participación en la billetera. En respuesta, algunos *retailers online* han abierto tiendas físicas, que deben integrar en su estrategia omnicanal. Las tiendas físicas tienen un problema diferente: los clientes tienden a verlas únicamente como ubicaciones físicas e ignoran su *E-commerce*. Tal situación impide que las operaciones de *E-commerce* lleguen a su máximo potencial, incluida su capacidad para ayudar a los consumidores a comprar en cualquier lugar y en cualquier momento, en apoyo de una experiencia eficaz y sin problemas (Palmatier et al., 2020).

Además de esto, agregar un canal de *E-commerce* a una estructura de canal tradicional existente a menudo crea problemas. Causa conflicto con los canales existentes, lo cual es típico cada vez que un proveedor aumenta la intensidad de la cobertura de su canal. Los socios de canal comienzan a creer que su pastel se está dividiendo entre más miembros, por lo que cada miembro gana menos ventas, y el aumento de la competencia a menudo conduce a precios más bajos, lo que resulta en una caída aún mayor en las ganancias. La respuesta exitosa a este desafío rara vez es cerrar un canal "ofensivo", uno con menos ventas, o uno que parece aprovecharse de los demás, porque probablemente está brindando algunos valiosos resultados de servicio. Más bien, la solución consiste en ofrecer recompensas de desempeño correctas para todas las funciones valiosas del canal, para garantizar que todas las personas del equipo tengan fuertes incentivos para desempeñarse de acuerdo con el diseño del canal (Palmatier et al., 2015).

Las grandes cadenas como Macy's o Walmart consideraron la omnicanalidad como respuesta a la presencia cada vez mayor del *E-commerce*, pero ahora integran estos canales como una oportunidad de impulsar el crecimiento. Las tendencias recientes muestran que el *marketing* omnicanal está creciendo rápidamente: el importe y la persistencia de los clientes omnicanal superan el 30% de los clientes monocanal. Para lograr una experiencia fluida, las compañías deben combinar lo mejor de los dos mundos: la inmediatez del *E-commerce* y la cercanía de la tienda *offline*, por lo cual, deben centrarse en los puntos de contacto del cliente y los canales más importantes (Kotler et al., 2016).

Algunas herramientas que se pueden utilizar para tener una buena experiencia omnicanal son:

1. Marketing: Al implementar una estrategia omnicanal, los planes de *marketing* deben centralizarse e integrarse en todos los canales. Si las compañías tienen diferentes departamentos que administran diferentes canales, puede haber múltiples voces hablando con clientes potenciales y clientes actuales, dando demasiados mensajes contradictorios y

sobrecargándolos con opciones. Centralizar y coordinar el esfuerzo de *marketing* es una configuración de infraestructura importante que debe abordarse antes de empezar una iniciativa omnicanal (Myerson, 2020); esto creará experiencias de marca unificadas para los clientes. Por necesidad, una estrategia omnicanal es rica en datos y depende en gran medida del análisis de datos. Además, exige transparencia de precios y consistencia en todos los canales (Palmatier et al., 2020).

2. Cadena de suministro: Hacer realidad la estrategia omnicanal requiere que la cadena de suministro brinde una experiencia positiva y fluida a los clientes, independientemente de dónde y cómo interactúen con la marca. Esto pone a la cadena de suministro en el centro, ya que los consumidores son cada vez más exigentes y buscan, compran y devuelven productos a través de diferentes canales y no solo de la manera tradicional. Lograr esto con altos niveles de servicio, sin dejar de ser rentable, requiere visibilidad en tiempo real del inventario en toda la cadena y una vista única del consumidor a medida que se mueve continuamente de un canal a otro. Para llegar a esto, las empresas deben tomar la decisión sobre cuándo y cómo invertir en la realineación de la cadena para adaptarse a la omnicanalidad, ya que, cuando surgió el comercio electrónico, la mayoría de los *retailers* utilizaban una pequeña sección de un centro de distribución existente para cumplir con los pedidos *online*. A medida que crecía la demanda, muchos de ellos abrieron centros de cumplimiento dedicados a recoger y empaquetar pedidos individuales, y ahora todo debe estar unido y alineado (Myerson, 2020).
3. Herramientas tecnológicas en la tienda física: Se puede utilizar Internet de las Cosas (IoT) para conectar las tiendas con el cliente, gracias al contenido digital como información del producto o *reviews* de los consumidores que hay en la tienda *online*, ayudando a la decisión de compra en la tienda física. Esto mejora la experiencia total a nivel omnicanalidad y mejora las ventas (Kotler et al., 2016).
4. Organización: Los principios de venta minorista omnicanal deben aplicarse a la comunicación organizacional interna y externa debido a las similitudes en su naturaleza. Los consumidores y empleados no quieren verse obligados a utilizar un único canal de comunicación, quieren poder cambiar sin problemas y sin esfuerzo entre los canales de comunicación, sin reiniciar la conversación (Myerson, 2020).

CUSTOMER EXPERIENCE Y CUSTOMER JOURNEY MAP

Dentro de los primeros conceptos descritos por los autores que hablan sobre el cliente, su comportamiento y experiencia, está la satisfacción del cliente. Un cliente es alguien que recibe

productos o servicios. La satisfacción de este es la evaluación de los productos y servicios de una organización versus sus expectativas, esto incluye, pero no se limita, a la evaluación de la calidad del servicio (Kendall & Fogli, 2006). Uno de los pilares más importantes del *marketing* y que ayuda a la prosperidad a largo plazo de la empresa es la satisfacción que logre proporcionar a sus clientes. No debe centrarse únicamente en darle el mejor producto al menor precio, sino que debe enfocarse en resolver un problema que tenga el consumidor. Se proporciona mayor satisfacción cuando se entrega felicidad mediante la prestación de un mejor servicio y asistencia más eficiente (Kotler, 1974). El comportamiento del consumidor explica la manera en la que los individuos toman decisiones respecto de cómo gastar sus recursos disponibles (esto es, su tiempo, dinero y esfuerzo) en los bienes que las empresas ponen a la venta (Schiffman & Wisenblit, 2015).

Los consumidores están más educados e informados que nunca, y tienen las herramientas para verificar las afirmaciones de las empresas y buscar alternativas superiores. Para la toma de decisiones, los clientes tienden a maximizar el valor, dentro de los límites de los costos de búsqueda y el conocimiento, la movilidad y los ingresos limitados. Los consumidores estiman qué oferta entregará el mayor valor percibido y actúan en consecuencia. Si la oferta está a la altura de las expectativas o no, afecta la satisfacción del cliente y la probabilidad de que vuelva a comprar el producto. La satisfacción son los sentimientos de placer o desagrado de una persona que resultan de comparar el desempeño (o resultado) percibido de un producto en relación con sus expectativas. Si el desempeño no está a la altura de las expectativas, el cliente está insatisfecho. Si coincide con las expectativas, el cliente está satisfecho. Si el rendimiento supera las expectativas, el cliente queda muy satisfecho. Aunque la empresa centrada en el cliente busca crear una alta satisfacción del cliente, ese no es su objetivo final. La empresa debe operar con la filosofía de que está tratando de brindar un alto nivel de satisfacción del cliente, sujeto a brindar niveles aceptables de satisfacción a las otras partes interesadas, dados sus recursos totales (Kotler & Keller, 2006).

Un concepto importante a entender, y desde donde se desprende todo el desarrollo de “experiencia”, es la comoditización que está asociada a los descuentos, a las ofertas como compra uno y obtén otro y los precios bajos. Es importante entender la diferencia entre los *commodities*, los bienes, los servicios y las experiencias: los *commodities* son productos extraídos del mundo natural, los bienes son productos tangibles que las empresas estandarizan y luego inventarían, los servicios son actividades intangibles que se realizan para un cliente en particular, las experiencias son distintas de los servicios como los servicios son de los bienes:

estas siempre han existido, pero han pasado desapercibidas ya que fueron categorizadas por los economistas como un servicio (Pine II & Gilmore, 1999).

La rápida comoditización en muchas industrias significa que el éxito comercial no se determinará centrándose únicamente en la calidad, la confiabilidad, el precio, la marca o cualquiera de los diferenciadores tradicionales. El éxito se otorgará a aquellos que sean capaces de adoptar y ofrecer experiencias de cliente convincentes y emocionalmente atractivas, todos los días, para todos los clientes, en todo momento (Shaw & Ivens, 2002).

Los orígenes del tsunami de la experiencia del cliente se encuentran en el aumento de la comoditización de los productos, impulsado por la llegada de internet. Su tamaño se ha visto incrementado por las exigencias de una sociedad cada vez más próspera que demanda cada vez más estímulos a medida que se desarrolla. El tsunami también se ha fortalecido aún más a medida que los plazos de innovación a imitación se reducen drásticamente y otras diferencias tradicionales (precio, características, calidad y servicio) están perdiendo su capacidad para diferenciar a las empresas. Esto arrasará con todas las empresas que se le presenten, ya que los clientes se cambiarán rápidamente a aquellas empresas que ofrezcan una gran experiencia al cliente. Se convertirá en el nuevo diferenciador sostenible, una nueva fuente de ventaja competitiva y una nueva amenaza para aquellas organizaciones que no reaccionen ante su aparición (Shaw & Ivens, 2002).

La experiencia del cliente (*customer experience*, en inglés, o CX) se define como la suma de todas las experiencias que tiene un cliente con la compañía (Swinscoe, 2016). Es una interacción entre una organización y un cliente. Es una combinación del desempeño físico de una organización, los sentidos estimulados y las emociones evocadas, cada uno medido intuitivamente contra las expectativas del cliente en todos los puntos de contacto. Está asociada con varias cosas: una experiencia física, como el precio, el producto, la ubicación, los horarios de apertura y el canal que se utiliza, es decir, tiendas, *online*, teléfono, las características del producto, etc. También está asociada con emociones, con cómo se siente un cliente: más del 50% de la experiencia del cliente tiene que ver con las emociones, por lo cual, las empresas deben brindar a los clientes una experiencia emocionalmente atractiva y el resto se dará por sí mismo (Shaw, 2007). Como lo explica Mc Kinsey & Company (2022), se refiere a todo lo que hace una organización para brindar experiencias superiores, valor y crecimiento para los clientes. Estas acciones son cruciales en una era en la que la forma en que una empresa ofrece servicios a sus clientes es tan importante, si no más, que los productos y servicios que ofrece. En un mundo digital, donde los clientes revisan y comparten en foros públicos sus experiencias con una

empresa, se ha vuelto vital para las compañías conectarse con los clientes a lo largo de su *journey* a un nivel emocional. La experiencia del cliente encapsula todo lo que hace una empresa u organización para poner a los clientes en primer lugar, gestionar su viaje de compra y satisfacer sus necesidades. En esencia, consiste en comprender los momentos más importantes para los clientes y convertir esas interacciones en oportunidades para deleitar y superar las expectativas. Los cuatro componentes de CX son: marca, producto, precio y servicio (Qualtrics XM, s/f-a).

Todas las compañías que compiten por el futuro están centradas, impulsadas y enfocadas en el cliente (Pine II & Gilmore, 1999). Cuando las empresas se concentran en el cliente y no en la organización, obtienen un diferenciador, mayores ganancias y un mayor valor para los accionistas (Shaw, 2007).

Una pequeña diferencia en las características del producto puede evitar que un cliente se vaya a comprar a un competidor, pero difícilmente puede aumentar su disposición a hacerlo. Las empresas deben enfocarse en la experiencia, una empresa experiencial se compromete con los clientes de forma memorable (Kotler et al., 2021).

Cuando un cliente compra una experiencia, paga para pasar tiempo disfrutando de una serie de eventos memorables que una compañía escenifica, como en una obra de teatro, para involucrarlo de manera personal. Si bien la experiencia en sí misma carece de tangibilidad, la gente valora mucho la oferta porque su valor reside en su interior, donde permanece mucho tiempo después. Aquellas empresas que capturen este valor económico no solo se ganarán un lugar en el corazón de los consumidores, sino que captarán su dinero (Pine II & Gilmore, 1999).

Las experiencias siempre han estado asociadas al entretenimiento, desde obras de teatro, conciertos, hasta películas. Sin embargo, la cantidad de opciones de entretenimiento se ha disparado para abarcar nuevas experiencias. No significa que las experiencias dependan del entretenimiento; el entretenimiento es sólo un aspecto de una experiencia. Las empresas organizan una experiencia cada vez que involucran a los clientes en su desarrollo, conectándose con ellos de una manera personal y memorable. La oferta de experiencias se produce cuando una empresa utiliza los servicios como escenario y los bienes como accesorios para involucrar a un consumidor (Pine II & Gilmore, 1999).

La investigación de Shaw & Ivens (2002) muestra que el 85% de los líderes empresariales encuestados están de acuerdo en que diferenciarse únicamente en los elementos físicos tradicionales, como el precio, la entrega y los plazos de entrega, ya no es una estrategia empresarial sostenible. Es necesario encontrar un nuevo diferenciador. La experiencia del cliente

es ese diferenciador. El desarrollo de la experiencia del cliente es una innovación clave en los negocios. En el entorno actual de consumidores cada vez más sofisticados, aquellos que brindan experiencias de cliente memorables crean constantemente un valor superior y una ventaja competitiva (Shaw, 2007).

Para sobrevivir y subirse a la ola de la experiencia del cliente, las empresas primero deberán reconocer que la experiencia del cliente impregna toda la organización. No se trata solo de servicio al cliente, se trata de ventas, *marketing*, el sitio web, los sistemas, los procesos y el equipo. En segundo lugar, las empresas y su gente no solo tendrán que reconocer el nuevo mundo, sino que tendrán que aceptarlo y ser capaces de trabajar con un paradigma diferente (Shaw & Ivens, 2002). Las grandes experiencias de los clientes son:

1. Una fuente de ventaja competitiva a largo plazo.
2. Supera las expectativas físicas y emocionales de los clientes.
3. Se centra en estimular emociones.
4. Habilitado a través de un liderazgo inspirador y una cultura de empoderamiento.
5. Generación de ingresos y reducción de los costos.
6. Personificación de la marca.

Para entender la experiencia del cliente, es necesario tener claro el concepto de *customer journey*, el cual describe la experiencia de extremo a extremo del cliente, a diferencia de su satisfacción en varias transacciones individuales o puntos de contacto. Estos pueden incluir muchas cosas que ocurren antes, durante o después de que el cliente experimente un determinado producto o servicio (Mc Kinsey & Company, 2022). Esta es una herramienta que le permite a las compañías organizar, verificar y socializar con los equipos la experiencia que vive el cliente. También permite entender las necesidades que tienen los clientes y los *gaps* que existen en la experiencia que no permiten que dichos clientes tengan la experiencia que desean. El propósito del *customer journey map* es crear de manera visual una historia sobre cómo las personas interactúan con la marca y ayuda a eliminar la brecha que existe entre lo que la marca piensa que hace por el cliente y lo que realmente el consumidor piensa y siente. Para la construcción del *customer journey map* es necesario tener:

1. *Customer* persona (es la representación del cliente al que la marca le está apostando).
2. Viaje de compra (*purchase journey*) donde se dibuja cada paso que da el cliente en su proceso hasta finalizar.

3. Los puntos de contacto (*touchpoints*), cómo el cliente interactúa con la compañía, allí se deben reflejar los momentos de verdad que impactan al cliente.
4. Acciones, pensamientos y *verbatim*s del cliente, donde se puede saber qué hace, qué piensa y siente durante el *journey*. Los *verbatim*s son fragmentos de frases que dicen los clientes y ayuda a las marcas a entender cómo perciben los consumidores la experiencia.
5. Los puntos de dolor ayudan a entender los desafíos e inconvenientes que los clientes tienen cuando están tratando de cumplir su misión de compra.
6. *Journey* emocional, el cual se agrega en cada paso del proceso donde el consumidor expresa cómo se siente.

Toda esta información debe ser organizada y plasmada a la luz de lo que piensa el cliente y no lo que la compañía piensa o quiere que sea el *journey*. El *journey* se presenta de manera gráfica para que sea mejor comprendido (Clinehens, 2020).

En el mundo digital, el *journey* del cliente debe estar definido por las 5A: Atención (notoriedad de marca con la publicidad), Atracción (se siente atraído por la información de la marca), Averiguación (pide consejo a amigos y familiares sobre la marca), Acción (decide comprar los productos de la marca) y Apología (con el tiempo el cliente desarrolla lealtad a la marca que se traduce en recompra y da recomendaciones a sus amigos); para lograrlo, las empresas deben utilizar las 3 fuentes que tienen de influencia: propia, la de otros y la externa (Kotler et al., 2016).

Un *journey* sin fricciones es lo que desea el consumidor. El paso en cada canal *online* y *offline* era doloroso para el usuario ya que los puntos de contacto no estaban conectados. Las empresas deben centrarse en ofrecer una nueva experiencia en tres niveles, informativo, interactivo y de inmersión, cuando los clientes busquen respuestas o deseen rodearse de experiencias sensoriales, y las compañías deben ofrecerlas. Las experiencias interactivas e inmersivas ahora son más importantes que los productos y servicios. Para lograrlo, es imprescindible aprovechar las tecnologías avanzadas (Kotler et al., 2021). Los consumidores quieren ser capaces de hacer sus tareas en cualquier momento, en cualquier lugar, sin fricciones, sin importar el canal, por lo cual es importante que las empresas optimicen su experiencia omnicanal (Qualtrics XM, 2022). Por tal motivo, es importante asegurarse de que la experiencia digital sea realmente "cero fricción".

Con la llegada de la pandemia cambió la experiencia del cliente. Muchas empresas necesitaban cambiar la forma en que trabajaban con los clientes, por ejemplo, proporcionando experiencias digitales alternativas cuando no era seguro que las tiendas físicas estuvieran abiertas. En

tiempos de crisis es importante satisfacer las necesidades de los clientes con empatía, cuidado, preocupación y conexión, esto puede ayudar a enmarcar respuestas a corto plazo, desarrollar resiliencia a largo plazo y prepararse para el éxito después de que pase una crisis al mantener un pulso sobre cómo cambian las preferencias en tiempo real (Mc Kinsey & Company, 2022).

Un cliente satisfecho significa más ingresos por transacción, más transacciones por cliente y menor costo para atender en áreas críticas, como en el *call center*. Las experiencias digitales malas generan una pérdida del 8% de los ingresos (Qualtrics XM, 2023). Los clientes tienen 3.5X más probabilidades de comprar en una empresa después de una experiencia positiva y 5.1X es más probable que recomiende una organización después de una buena experiencia (Qualtrics XM, 2022).

Los consumidores han reevaluado las relaciones que tienen con las empresas: tienen más elecciones y su tolerancia a las malas experiencias es más baja que nunca. Esperan que las marcas los traten como personas y que los pongan a ellos y a sus necesidades en primer lugar: el 64% de los consumidores encuestados dicen que las marcas deben cuidar más de ellos. Lo importante es que están dispuestos a pagar más si las compañías lo hacen: el 60% comprarían más si lo hacen (Qualtrics XM, 2022).

Las marcas podrían tener el mejor producto, pero nunca lo sabrán si tienen una mala experiencia en el sitio (Digital Retail Commerce 360, 2022); 8 de cada 10 clientes creen que la experiencia necesita ser mejorada. El estudio encontró que las mayores áreas de mejora para las empresas estaban en los precios y las tarifas, servicio al cliente, capacidades del producto y facilidad de uso. Los recursos *online* y el proceso de compra también fueron áreas clave en las que los consumidores querían que las empresas mejoraran, tal como lo muestra la Figura 10.



Figura 10. Áreas donde las compañías deben mejorar en experiencia del cliente. (Qualtrics XM, 2022)

Las malas experiencias cuestan a las empresas unos 4,7 billones de dólares en gastos de consumo cada año en todo el mundo, ya que los clientes se niegan a gastar dinero en empresas que no cumplen con sus expectativas (Qualtrics XM, 2022). Las empresas que no aborden estas preocupaciones terminarán perdiendo a los clientes existentes porque, como sugiere la sabiduría convencional, las personas comparten experiencias negativas con mucha más frecuencia que las positivas (Smilansky, 2015).

En el mundo hiperconectado de hoy, la experiencia del cliente es fundamental para el éxito de un negocio; muchas interacciones con los clientes (si no todas) se realizan a través de un canal digital. Cuando se trata de la experiencia del cliente digital, es esencial comprender las emociones que impulsan el comportamiento de sus clientes (Qualtrics XM, s/f-b). Es el mayor cambio en el comportamiento del consumidor en más de una generación y en la última década. Además, se ha sumado al crecimiento del comercio electrónico el internet móvil y las redes sociales (Qualtrics XM, s/f-a), y que el COVID-19 ha cambiado dramática y repentinamente más tráfico de clientes a canales digitales. Los *retailers* pueden aportar una sensación de tienda a la experiencia digital, donde se pueden incluir citas virtuales y *live-streaming* (Ver Figura 11).



Figura 11. Experiencias de la tienda física en el online. (Briedis et al., 2020)

El 54% de los consumidores disfruta más de la experiencia de buscar en línea que incluso la de ir a tiendas físicas. Esto supone un reto para la industria en términos de prevalecer la experiencia del usuario y determinar el contenido de los *E-commerce* a través de los principios de usabilidad (BlackSip, 2022). El internet ha facilitado a los clientes la comparación de productos y servicios, lo que ha forzado a los *retailers* a rediseñar sus experiencias e ir más allá de las ofertas básicas. Pero lo más importante es que los clientes anhelan una conexión genuina con las marcas, que paradójicamente se ha vuelto escasa en la era conectada. En consecuencia, las empresas se sienten obligadas a interactuar y comprometerse con los clientes a través de internet y otras tecnologías digitales (Kotler et al., 2021).

Es un error que las empresas piensen que las plataformas de comercio electrónico no son importantes o que no vale la pena prestarles atención, ya que el estándar para la experiencia del cliente en todos los canales y dispositivos está aumentando (Smilansky, 2015).

El éxito de un *E-commerce* tiene 3 componentes: un excelente producto, una experiencia del cliente realmente sólida y la conducción de clientes calificados correctos al sitio. No importa el momento, siempre hay que trabajar por la experiencia del cliente. Una vez el *E-commerce* tenga los aspectos básicos, deben centrar su atención en crear la mejor experiencia de compra *online*, incluido un diseño web superior, excelencia táctica y un servicio al cliente de primer nivel (Digital Retail Commerce 360, 2022).

Un buen CX solo sucede si se tiene el ecosistema a diseñar, a mejorarlo y entregarlo. Las organizaciones necesitan una fuerte gestión de la experiencia de competencias, centrada en el cliente, cultura y más tecnología para ejecutar a escala (Qualtrics XM, 2022).

Dado que la CX implica aumentar el nivel de innovación en productos, es importante ver esta experiencia desde una perspectiva más amplia. No se trata únicamente de la experiencia de compra o del servicio al cliente, sino que inicia mucho antes de la compra y continúa mucho después. Abarca todos los puntos de contacto: comunicaciones de la marca, experiencia de venta, uso del producto, servicio de atención al cliente y conversaciones con otros clientes. Las empresas deben orquestar todos estos puntos de contacto para ofrecer una experiencia del cliente sin fisuras, que sea significativa y memorable para los clientes. Las decisiones que se toman en cada punto de contacto con el cliente, canales digitales, servicios o interacciones humanas, entre otras, forman parte de un todo que hace una experiencia única (Kotler et al., 2021).

Cada interacción del consumidor da forma a su visión de la marca. Si una experiencia no cumple con sus expectativas en cualquier canal, no solo afecta su percepción de ese canal, sino también la marca en su conjunto. Las marcas deben romper esos silos y pensar en el *journey* completo del cliente, tanto *online* como en tienda para mejorar la experiencia de sus clientes (Qualtrics XM, s/f-a). El camino hacia los programas fallidos de *customer experience* está pavimentado con buenas intenciones. Los líderes ven rápidamente los beneficios finales de una estrategia centrada en el cliente: clientes más satisfechos, mayor lealtad, menor costo de servicio y empleados más comprometidos, pero a menudo no entienden claramente lo que vale una experiencia superior del cliente y exactamente cómo generará valor (Maynes & Rawson, 2016).

La Figura 12 presenta las características que les atrae más a los clientes en la experiencia de usuario en el *E-commerce*, estas son: la cantidad y calidad de productos y sus *reviews*, la información de los productos y sus imágenes, el buscador, videos sobre los productos y las herramientas interactivas.

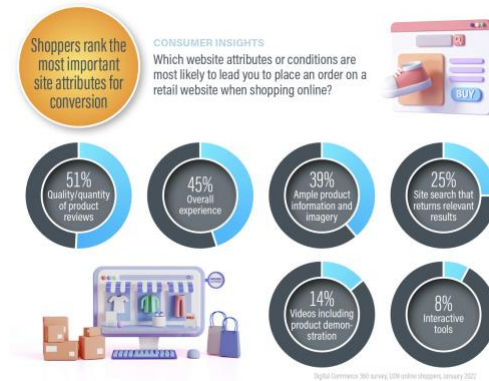


Figura 12. Ranking de los atributos más importantes de la experiencia del cliente en *E-commerce*. (Digital Retail Commerce Commerce 360, 2022)

Entendiendo la importancia de la experiencia del cliente, y especialmente en el *E-commerce*, se presentan las características más importantes en dicha experiencia que apoyan el *journey* del cliente en este canal:

1. Sitio web: Uno de los principales componentes del sitio web para brindar una buena experiencia cuando el cliente ingresa es la velocidad de carga del mismo, un sitio de comercio electrónico rápido es una de las principales formas en que los minoristas pueden ofrecer una excelente experiencia del cliente. Unos pocos segundos de carga pueden hacer la diferencia para los clientes, especialmente cuando es una marca nueva y están tratando de conocerla. La meta debería ser menos de 3 segundos de carga, por tanto, si un *retail* reduce el tiempo de carga de su página en un segundo, las tasas de conversión promedio aumentan un 5.6% y las tasas de rebote disminuyen un 11.7%, de acuerdo a una revisión de 250 *E-commerce* en 2022 (Digital Retail Commerce 360, 2022). Vale la pena anotar que el 47% de los consumidores se incomodan cuando la página es lenta (Arenales, 2022).

El segundo componente importante es el buscador: el 25% de los *shoppers* considera que el buscador es una característica importante en la experiencia del sitio. Este es fundamental para las ventas, es importante que este arroje resultados relevantes, por lo cual es indispensable estar mejorándolo continuamente. Es de vital importancia analizar cómo buscan los clientes y qué resultados le muestra el buscador, y tener en cuenta que, muchas veces, los clientes tienen errores en la escritura (Digital Retail Commerce 360, 2022).

En el momento de compra en un sitio web, los consumidores esperan que este sea seguro, ya que allí pondrá su información personal y su medio de pago. Las empresas están trabajando en que cada vez sus sitios web sean más seguros, pero sin entorpecer la experiencia del cliente, ya que, en la medida en que se aumenten las visitas a un sitio, crece la posibilidad de los ciberdelitos (BlackSip, 2022).

2. APPs: Los comercios están aumentando las interacciones directas con los clientes con la participación en aplicaciones y otros canales relevantes. Ahora que más clientes interactúan a través de dispositivos móviles, los minoristas deben asegurarse de que todos los canales digitales estén integrados y ofrezcan servicios consistentes (como opciones de pago) y experiencias (como carritos de compras actualizados en tiempo real en todos los dispositivos) (Briedis et al., 2020).
3. Personalización: El uso de inteligencia artificial (IA) para mejorar la experiencia de compra de los usuarios también se ha convertido en una parte integral de las estrategias de comercio electrónico inteligente. Al comprar y recopilar datos, las empresas pueden adaptar la experiencia de compra a los usuarios individuales, brindándoles sugerencias de productos que cumplan con sus preferencias e historial de compras. Las capacidades analíticas en constante mejora de IA, así como su creciente ubicuidad, han hecho que esta tarea sea aún más manejable y más accesible para las empresas dispuestas a invertir en la tecnología (Solomon, 2022). Para poder implementar en los comercios electrónicos la personalización es necesario tener un buen plan para recoger datos: las interacciones digitales pueden parecer impersonales en la superficie, pero generan grandes cantidades de datos (Qualtrics XM, s/f-b), con ellos se pueden crear segmentos de clientes detallados y dirigirse a ellos mejor que nunca, y todo esto ofrece la oportunidad de personalización que puede ayudar a resonar más con los clientes objetivo.

Con este tipo de tecnología también se pueden predecir el recorrido del cliente en el sitio web y, en lugar de mostrar un contenido estático, se puede ofrecer un contenido dinámico: cada usuario del sitio web verá un contenido diferente en función de sus comportamientos y preferencias anteriores. A manera de ejemplo se puede mencionar a Amazon y Netflix que ofrecen páginas personalizadas que acercan a los usuarios a contenidos que le resultarán interesantes (Kotler et al., 2021).

De acuerdo con una encuesta realizada en enero de 2022 a 1.108 compradores *online*, el 41% de los consumidores dijo que las recomendaciones de los *retailers* basados en el comportamiento anterior los haría más propensos a comprar (Digital Retail Commerce 360, 2022).

Las tácticas de personalización incluyen: presentación de la página de inicio (como productos destacados), recomendaciones basadas en el comportamiento de compra anterior, emails de búsquedas abandonadas y de carritos abandonados, correos electrónicos posteriores al pedido basados en el comportamiento anterior y mensaje de bienvenida, siendo los dos primeros los más comunes (Ver Figura 13).



Figura 13. Aspectos de la personalización en un E-commerce. (Digital Retail Commerce 360, 2022)

La tendencia de comprar *online* y la personalización ha dado lugar a estrategias masivas de cocreación y personalización: todos quieren productos a la medida, con las iniciales, opciones de color y tallas ajustadas a las medidas corporales. Empresas como Gillette, Levi's, o Mercedes Benz están ampliando su gama de productos ofreciendo opciones de personalización (Kotler et al., 2021).

Si bien la personalización ahora es más popular para las compras *online*, lo que significa la personalización para los consumidores y los vendedores no siempre coincide. Los consumidores tienen tres veces más probabilidades de abandonar las marcas que "personalizan en exceso", en comparación con las marcas que no personalizan lo suficiente. Incluir demasiados datos personales en la comunicación personalizada puede hacer que los consumidores se sientan acosados por las marcas (Shopify, 2022).

4. Producto y contenido digital: Las estrategias comerciales tienen como objetivo entregar un producto o servicio a un segmento de mercado en particular de la manera más fácil, rápida y conveniente para los consumidores. Implica recopilar datos en la compra y después de la compra para comprender por qué un consumidor compró o no, y cómo se puede mejorar esa tasa de conversión (Qualtrics, 2021).

Un factor que influye en la decisión de compra de los clientes son los descuentos: el 53% de los consumidores encuestados dicen que comprarían una nueva marca *online* por sus descuentos y promociones (WARE2GO, 2021).

Posterior a la pandemia, los consumidores se volvieron más insatisfechos con la selección de productos. Si bien la satisfacción del cliente ha aumentado en Asia, los consumidores se quejan de que no pueden determinar si un producto se ajusta a sus necesidades. Las empresas pueden abordar estos desafíos brindando información más detallada sobre el producto, darles a los clientes una comprensión más precisa de cómo se verá o encajará un producto (Hajro et al., 2022). Según American Express Retail Monitor, el 85% de los minoristas creen que la información del producto es un factor clave para atraer consumidores. La gran mayoría de los consumidores de comercio electrónico dicen que quieren más información del producto para informar sus decisiones de compra (Qualtrics XM, s/f-b).

Los *retailers* utilizan una variedad de características para mejorar las experiencias de compra de sus clientes. Estas funciones ayudan a los compradores a obtener más información sobre los productos, permiten a los *retailers* comercializar productos de formas nuevas y novedosas y brindan a los consumidores una forma divertida de navegar. Una de las características más comunes es el video: el 80.3% de los *retailers* están incrustando videos en la página de los productos o en otras partes del sitio. Estos videos pueden ser desde demostraciones de productos y videos instructivos hasta comerciales de marca o mensajes de los directivos de la marca (Digital Retail Commerce 360, 2022). El video es ahora la expresión predeterminada de internet: desde búsquedas web hasta transmisiones en vivo, el video se está convirtiendo en la principal forma en que la próxima generación de compradores toma decisiones de compra (Shopify, 2022).

Otro factor importante en el contenido digital son las fotos: el hecho de que no haya buenas fotos y descripciones de los productos es incómodo para 66% de los encuestados (Arenales,

2022). Y en contraposición a esto, los clientes comprarían una nueva marca, que no conocen y tiene un canal *online*, por sus fotos y videos (WARE2GO, 2021).

5. *Live shopping*: La actividad de comercio electrónico está congregándose en plataformas de redes sociales, desde *marketing* de marca hasta servicio al cliente y publicidad con posibilidad de compra inmediata. Las plataformas sociales están presentando nuevas formas de involucrar a los clientes, animando a las marcas a reimaginar el compromiso con el consumidor. El video es clave para desbloquear el poder del *social commerce*. Las marcas líderes se están enfocando en transmisiones en vivo, consultas de video y recomendaciones de productos (Shopify, 2022).

Una de las tendencias más recientes de la compra *online* son los *live streaming*. Al igual que los canales de compra de principios de los 2000, los *retailers* utilizan anfitriones para hablar sobre sus productos en transmisiones en vivo, directamente en su sitio web. Esto todavía es nuevo, solo el 1.8% de los *retailers* lo ofrecen (Digital Retail Commerce 360, 2022).

Esta tendencia inició con la llegada de Taobao Live de Alibaba en mayo de 2016. El gigante minorista chino fue pionero en un nuevo y poderoso enfoque: vincular una transmisión en vivo *online* con una tienda de comercio electrónico para permitir que los espectadores vean y compren al mismo tiempo. El comercio en vivo se estableció rápidamente como un elemento fijo en las campañas de ventas del *Single Day* (Día del Soltero), un importante evento de compras en China, como una herramienta digital confiable para impulsar la participación del cliente y las ventas. En 2020, los primeros 30 minutos de la campaña de preventa del *Single Day* de Alibaba en Taobao Live generaron un impresionante valor total de transacción de \$7.500 millones USD. En una encuesta realizada en 2020, dos tercios de los consumidores chinos dijeron que habían comprado productos a través de transmisión en vivo el año anterior (Mc Kinsey & Company, 2021). Este tipo de comercio aún está muy fragmentado en Norteamérica y Europa (Shopify, 2022).

Cómo funcionan los *live streaming*: las marcas o las tiendas están presentando los productos que quieren vender en tiempo real. Se puede hacer algo tan sencillo como poner un celular a transmitir o hacer una producción más grande; los usuarios pueden estar viendo el *live* y al mismo tiempo pueden ir agregando los productos al carrito de compra. Durante el en vivo se pueden hacer descuentos, interactuar en el chat, todo en tiempo real (Lorduy, 2022). Los

retailers están utilizando este tipo de canal para interactuar con los clientes y aumentar los ingresos y la lealtad al compartir contenido experiencial (Briedis et al., 2020).

Como lo explica (Mc Kinsey & Company, 2021), el comercio en vivo puede ayudar a las marcas, los minoristas y *marketplaces* principalmente en dos áreas:

1. Acelerando la conversión, ya que este es entretenido e inmersivo, lo que hace que los espectadores vean por más tiempo el sitio web. También analiza el *journey* del cliente desde el conocimiento hasta la compra. Se pueden utilizar tácticas de tiempo limitado, como cupones únicos, para generar un sentido de urgencia. Las empresas informan tasas de conversión cercanas al 30%, hasta diez veces más altas que en el comercio electrónico convencional.
2. Mejorar el atractivo y la diferenciación de la marca puede fortalecer el posicionamiento entre los clientes existentes y atraer nuevos, especialmente jóvenes interesados en formatos y experiencias de compra innovadoras. Algunas empresas están viendo aumentar su porcentaje de audiencias más jóvenes hasta en un 20%.

Las categorías de productos que se exhiben con mayor frecuencia en este formato son prendas de vestir y moda, con una participación del 36%, productos de belleza y alimentos, con el 7% cada uno, productos electrónicos de consumo con el 5%, y los muebles y la decoración del hogar representan casi el 4%. En términos demográficos, el uso de este tipo de plataformas lo hacen la generación Z y los *millennials*, aunque está comenzando a atraer a consumidores de mediana edad y mayores (Mc Kinsey & Company, 2021).

6. Realidad virtual (VR) y realidad aumentada (AR): Combinando las opciones tecnológicas del futuro, como son la realidad aumentada y la virtual, se pueden ofrecer experiencias virtuales previas a la compra. La realidad aumentada y la búsqueda por voz se han utilizado para destacar características de los productos, mientras que la realidad virtual permite a los clientes navegar por las tiendas sin tener que ir a ellas (Kotler et al., 2021). Los *retailers* han estado desarrollando modelos de participación alternativos para eliminar el riesgo de las decisiones de compra digital. La marca de joyería Kendra Scott abordó ese problema al lanzar una nueva plataforma, Virtual Try-On, que utiliza técnicas de realidad aumentada, aprendizaje automático y visión por computadora. Lanzada en respuesta al confinamiento, la plataforma permite a los compradores obtener una vista previa de los estilos mientras se

mueven, disfrutando de la experiencia de un entorno de una tienda en la comodidad de su hogar. Por su parte, Shopify, plataforma de *E-commerce*, añadió una funcionalidad que permite a sus comerciantes agregar modelos 3D a sus páginas de productos: las tasas de conversión aumentaron en un 250% cuando los consumidores vieron productos 3D en realidad aumentada (Briedis et al., 2020).

7. Chat: Algunos consumidores comprarían más *online* si pudieran tener una experiencia similar a la que están acostumbrados en las tiendas, y los *retailers* están tratando de capturar a esos compradores de varias maneras. El chat en vivo es una característica popular, ya que permite a los compradores hacer preguntas instantáneamente sobre los detalles de los productos o problemas con el pedido, con mensajes a los representantes de servicio al cliente. El 57.6% de los comercios encuestados lo tienen (Digital Retail Commerce 360, 2022). Durante la pandemia, los minoristas líderes sustituyeron la interacción personalizada en la tienda con ofertas como citas virtuales, donde los agentes de ventas usaban plataformas de videoconferencia para ofrecer atención personalizada a los clientes. Estos ayudan a las personas a encontrar productos que satisfagan sus necesidades mientras aprenden formas de atender mejor a los clientes en línea (Briedis et al., 2020).

El 58% de los compradores dice que una excelente experiencia previa a la compra es un factor determinante para influir en su decisión de compra, y el 54% de ellos dice que la capacidad de comunicarse fácilmente con el servicio al cliente en el canal de su elección es importante para ellos. Los consumidores también esperarán interactuar con las marcas de la misma manera que chatean con sus amigos: a través de aplicaciones sociales (Shopify, 2022).

El chat es una excelente manera de humanizar las interacciones en sus propiedades digitales, pero debe sentirse humano, no robótico. En lugar de usar funciones simplificadas de chat en vivo con respuestas estándar, las compañías deben usar AI para dirigir de manera inteligente a los clientes al lugar correcto (Qualtrics XM, s/f-b).

8. Logística de envío y reversa: Con la llegada de la pandemia, ha aumentado la importancia de los modos de entrega seguros, incluida la recogida en tienda; alrededor del 22% de los consumidores estadounidenses están utilizando los servicios de entrega más que antes de

la crisis. Los minoristas se han apresurado a lanzar servicios para satisfacer esta demanda (Briedis et al., 2020).

Los compradores esperan entregas rápidas, gratuitas y puntuales; el envío gratuito continúa teniendo una influencia significativa en las compras para el 75% de los compradores globales, con el 58% de las personas esperando una entrega al día siguiente. Además de esto, los consumidores afirman que es crucial tener un tiempo estimado de entrega antes de comprar y quieren acceso a la línea de tiempo con la información de la entrega al momento de realizar el pago (Shopify, 2022).

La logística de reversa y el proceso de devoluciones debe ser ágil, sencillo y claro para los clientes, ya que uno de sus grandes temores es que compren un producto, no les guste o no les sirva (en el caso de la ropa) y no lo puedan devolver; además de esto, el 38% tiene altas expectativas sobre el *free return* (WARE2GO, 2021).

Los *retailers* líderes están invirtiendo en áreas fundamentales como la cadena de suministro y las operaciones: tienen un 40% más de probabilidades de reconocer su cadena de suministro como un desafío clave para lograr su visión de comercio electrónico y hasta tres veces más probabilidades de convertirlo en un enfoque organizacional (McKinsey Company et al., 2022).

9. Reviews: Una de las formas para mejorar la experiencia del cliente es recopilar más comentarios o *reviews* de los clientes sobre los productos: el 79.6% de los *E-commerce* ofrecen la función de calificaciones y reseñas (Digital Retail Commerce 360, 2022). Esta es una de las funcionalidades más apreciadas por los clientes en el *marketplace* de Amazon, ya que esta le ayuda a tomar una mejor decisión de compra con base en lo que los clientes piensan. El 23% de los consumidores dice que comprarían una marca nueva *online* por los *reviews* y recomendaciones de *influencers* (WARE2GO, 2021).

De acuerdo a un estudio realizado por Gravity, los compradores aseguraron que revisan con detenimiento los *reviews* y comentarios de otros clientes en los sitios web y las redes sociales, y así se apoyan para la toma de decisión. De hecho, los *E-commerce* con visibilidad de comentarios y calificación de compradores aumentan tasas de conversión en hasta 38% (Arenales, 2022).

10. Servicio al cliente: Las personas son inherentemente sociales. Se ha demostrado que cuando interactúan con canales digitales, como sitios web, aplicaciones, *chatbots* y teléfonos inteligentes, tienen las mismas expectativas que cuando tratan con personas reales. Y cuando no obtienen lo que esperan, provoca la misma respuesta negativa que si hubieran tenido esa experiencia con una persona (Qualtrics XM, s/f-b). Si la tolerancia del cliente a las malas experiencias está en su nivel histórico más bajo, los datos sobre las experiencias del servicio de atención al cliente podrían ser algo deprimentes. Un 36% de los clientes afirmó no estar conforme con el servicio de atención al cliente, mientras más de la mitad informó que el problema que le plantearon al servicio de atención al cliente no se resolvió. Este no es el momento para que las compañías dejen sin resolver las brechas de la experiencia, ya que el 80% de los consumidores dicen que cambiarían de marca por una mala experiencia del cliente (y el 43% se iría después de una sola interacción negativa), por lo que es importante que las compañías desarrollen un buen servicio al cliente transversal a todos los canales digitales (Qualtrics XM, 2023).

11. NPS (*Net Promoter Score*): Es una buena medida para entender a los clientes y su experiencia. Este se calcula sobre las respuestas de los clientes a la pregunta: ¿Qué tan probable es que recomiendes (una empresa, producto o experiencia) a un amigo? Los clientes responden en una escala de 0 a 10 puntos, donde 0 es "nada probable que lo recomiende" y 10 es "muy probable que lo recomiende". Los clientes que califican de 9 a 10 se denominan Promotores: estos clientes son leales y alientan a otros a comportarse como ellos lo hacen. Solo esta categoría puede considerarse positiva y emocionalmente comprometidos con la marca. Los clientes que responden 7-8 se denominan Pasivos: están racionalmente satisfechos, pero los competidores pueden atraerlos fácilmente con un mínimo esfuerzo; estos son emocionalmente neutrales. Los que responden 1-6 se denominan Detractores: este tipo de clientes son esencialmente clientes atrapados que se espera que abandonen a la primera oportunidad que tengan; en el peor de los casos, están comprometidos emocionalmente de manera negativa (Shaw, 2007).

12. Lealtad: Una buena experiencia del cliente puede crear lealtad. La lealtad es un compromiso de volver a comprar un producto o servicio en el futuro, a pesar de las influencias externas y el *marketing* que tienen el potencial de cambiar el comportamiento. Los consumidores

prefieren diversos grados de lealtad a marcas, tiendas y empresas específicas (Kotler & Keller, 2006).

Los clientes leales son más “baratos” que atender a los nuevos clientes, esto permite atraer nuevos clientes al “menor costo”, ya que el boca a boca y las referencias son la forma de publicidad más económica y efectiva. Las compañías deben aumentar el gasto haciendo que la gente compre más: los clientes leales gastan más dinero con las empresas a las que son leales (Shaw, 2007).

Si las compañías ofrecen una buena experiencia al cliente, es probable que sus consumidores sean leales a la marca. Pero eso no sucede sin un esfuerzo real. "Los consumidores están cambiando y las tendencias de consumo están impulsando esto", dice el ex socio de McKinsey, Jess Huang, sobre la nueva generación de programas de fidelización de clientes. Los programas de fidelización son vitales para mejorar la experiencia, pero dos tercios de ellos no cumplen. Es probable que la CX (*Customer Experience*) de los *retailers* deba tener en cuenta una variedad de consideraciones operativas omnicanal. Estos también deben estar atentos al aumento del consumidor inclusivo y hacer ajustes para satisfacer sus necesidades. Y también será importante prepararse para el futuro de las compras, cuando la tecnología esté en todas partes (Mc Kinsey & Company, 2022).

Se ha demostrado que de los tres componentes críticos de la experiencia del cliente, éxito, esfuerzo y emoción, la emoción tiene el mayor efecto sobre la lealtad. Pero a pesar de eso, solo el 28% de las grandes empresas dicen que se consideran “buenas” para medir las respuestas emocionales de los clientes a sus interacciones. A medida que lo digital se convierte rápidamente en la columna vertebral de la lealtad, con consumidores que eligen cada vez más interactuar con organizaciones en formato digital en lugar de otros canales, está claro que las marcas necesitan establecer una conexión emocional *online*, o de lo contrario corren el riesgo de disminuir la lealtad del cliente (Qualtrics XM, s/f-b), y entendiendo que a los clientes cada vez les importa menos la lealtad a las marcas, cuando el 61% de las personas dice que las “relaciones con la marca” ya no son un factor clave en sus decisiones de compra (Qualtrics XM, s/f-a).

En la investigación de Smilansky (2015), de los 150 profesionales de *marketing*, servicio al cliente y comercio electrónico encuestados, el 67% afirmó que sus sistemas de comercio

electrónico no eran impulsores satisfactorios de lealtad. Además, solo el 29% informó haber hecho un buen trabajo al facilitar que los clientes comiencen su viaje en un canal, como el chat o el correo electrónico, y lo completen en otro. Las compañías que descuidan la experiencia del cliente en sus canales *online* no logran estimular la lealtad entre los clientes existentes; algunos analistas mencionan que es mucho más fácil y económico para las marcas retener a los clientes existentes que adquirir nuevos.

13. Analítica: La analítica es indispensable para entender al cliente, su comportamiento en los canales y cómo mejorar la experiencia en cada punto de contacto. Es importante entender que ninguno de los canales digitales existe de forma aislada. De hecho, los consumidores usan una variedad de dispositivos para completar una tarea. Entonces, cuando los datos de la experiencia del cliente se recopilan en silos, solo se ve una parte de la historia. Reunir todos sus comentarios en una vista única y holística ayudará a las empresas a establecer conexiones entre las experiencias que los clientes tienen en varios dispositivos. Las pruebas de usabilidad son una buena manera de evaluar las actualizaciones de sus canales digitales e identificar cómo los cambios que se realizan en el sitio afectan las emociones de sus clientes. Tradicionalmente, las pruebas de usuario se realizaban en pequeños grupos focales, pero los avances tecnológicos han abierto la oportunidad de realizar pruebas de usabilidad a escala a través de plataformas *online* (Qualtrics XM, s/f-b).

Un ejemplo de cómo el análisis de los datos y el comportamiento del cliente transforma un negocio es como que las empresas de automóviles se conviertan en empresas de "movilidad". Este cambio requiere un replanteamiento total de la experiencia del cliente para encapsular toda la gama de problemas e intereses de los clientes relacionados con el producto principal de una empresa. El análisis de datos y el uso de grupos focales ayudan, pero la investigación etnográfica detallada para comprender cada consideración y actividad es crucial y la clave para volverse indispensable para los clientes (Arora et al., 2022).

DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación, se presenta el paso a paso para el desarrollo de esta investigación:

1. Construcción del marco contextual y planteamiento del problema: La construcción de este capítulo se realizó con el fin de obtener información para el primer objetivo específico que está enfocado en entender la importancia del *E-commerce* y la omnicanalidad.

Para realizar esta investigación se revisaron fuentes de datos secundarias como McKinsey, Deloitte, Euromonitor, Forbes, Statista, Qualtrics, Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, Academic Business Research, Academic Search Complete (Ebsco), entre otros.

La primera búsqueda fue acerca de las tendencias del consumidor desde 2019 hasta 2023, esto tenía como objetivo entender cómo habían cambiado los compradores antes, durante y después de pandemia y cómo el comercio electrónico había tomado relevancia durante estos años. Las palabras clave usadas fueron: tendencias del consumidor, customer trends y digital disruption.

La segunda parte fue enfocada en conocer un poco sobre la historia de Amazon y Mercado Libre como plataformas de *E-commerce* líderes en el mundo y Latinoamérica respectivamente, y qué investigaciones se han realizado en torno a los temas de *E-commerce* y estos *marketplaces*. Las palabras clave que fueron usadas en la búsqueda fueron: E-commerce Amazon e E-commerce Mercado Libre.

2. Construcción del marco conceptual: El primer paso para la construcción de este capítulo fue definir los términos a responder, los cuales fueron el *E-commerce*, la omnicanalidad y la experiencia del cliente, ya que son palabras relevantes en la investigación y es importante tener clave su definición.

La búsqueda estuvo enfocada tanto en libros como en fuentes de datos secundarias, donde se pudiera entender los inicios del uso de cada término, autores reconocidos que pudieran explicar su definición e importancia y la relevancia de estos términos en la industria.

Se hizo foco en el entendimiento del *E-commerce*, la omnicanalidad y su importancia; toda esta información permite alcanzar el objetivo específico sobre la importancia del comercio electrónico. Las palabras clave que fueron usadas en la búsqueda fueron: global E-commerce, E-commerce en Latinoamérica, E-commerce en Colombia, comercio electrónico en Colombia.

Se analizó información tanto de recursos bibliográficos como de la industria sobre la experiencia del cliente (*customer experience*) en el *E-commerce*, su importancia y los puntos clave a tener en cuenta en el *journey* del cliente por este canal, con el fin de aportar información al segundo objetivo específico donde se pretende tener los puntos clave de la experiencia del cliente para evaluar el *E-commerce*. Las palabras clave utilizadas fueron: experiencia del cliente, customer experience E-commerce, customer experience Amazon, customer experience omnichannel.

La bibliografía utilizada se remonta a 1974 y va hasta 2020, con libros enfocados en *Marketing Management*, *Electronic Commerce* y *Customer Experience*. Con autores como Kotler, Pine II, Shaw, Kalakota, Palmatier, entre otros. Las fuentes de datos secundarias enfocadas en la industria fueron: McKinsey, Deloitte, Euromonitor, Qualtrics, Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, entre otros.

3. Investigación: La información de esta investigación se obtuvo a través de fuentes de datos primarias y tuvo un enfoque cualitativo, la cual permite entender las situaciones sociales, partiendo de información de las personas que tienen conocimiento sobre el tema y pueden entregar descripciones detalladas sobre la situación.

El método para recoger la información fueron las entrevistas semiestructuradas, pues este tipo de entrevista permite indagar sobre el problema y comprenderlo, de la mano de personas expertas, por medio de una reunión donde se realizan preguntas abiertas que están preparadas previamente y acorde con los objetivos que se desean alcanzar, con el fin de que los entrevistados expresen en sus propias palabras lo que piensan y conocen sobre el tema, pero durante la conversación se puede adaptar el orden y la forma de dirigir las, de tal forma que permite adaptarse a la situación que se presente y poder obtener mayor información.

Se entrevistaron 7 personas, en los periodos de abril y junio de 2023. Las entrevistas tuvieron dos enfoques, el de los expertos y los compradores. Los expertos son personas que han trabajado o han estado relacionados con la industria del *E-commerce* y el *marketing* digital y que son compradores de los *marketplaces* de Amazon y Mercado Libre; los compradores son personas que únicamente son clientes de las plataformas mencionadas. Los expertos darán su opinión sobre la importancia del *E-commerce* y *customer experience*, además de lo que piensan sobre la experiencia de dichas plataformas como compradores, mientras que los compradores sólo darán su opinión sobre la experiencia de compra en los *marketplaces*.

En la Tabla 2 se presenta el perfil de los entrevistados:

Nombre	Cargo	Compañía	Rango edad	Rol	Conocimiento E-commerce
Alejandro Isaza	Director de investigación y desarrollo	Firplak SA	35-40 años	Experto + Comprador	Ha apoyado procesos de implementación de E-commerce y marketplaces en su compañía. Además es facilitador en diseño y desarrollo para la innovación
Luisa Palacio	En licencia de maternidad		35-40 años	Experto + Comprador	Trabajó en exito.com en el área de marketing digital. Además ha trabajado en esta misma área en fintechs
Santiago Osorio	Gerente de operaciones COO	Aliado IT	35-40 años	Comprador	
Camilo Restrepo	Jefe de innovación y nuevos negocios	Grupo Éxito	45-50 años	Experto	Ha trabajado desde hace más de 10 años en el equipo de exito.com, inicialmente enfocado en marketing digital y posteriormente en innovación y nuevos negocios del canal
Eric Vivoni	Director general Didetexo	Didetexo / Grupo Éxito	45-50 años	Comprador	
Soley Franco	Jefe de expansión textil	Didetexo / Grupo Éxito	45-50 años	Experto + Comprador	Desde hace 4 años ha participado en el desarrollo de nuevos negocios para el textil enfocados en marketplaces y desarrollo del proceso de contenido digital para esta categoría
Camilo Millán	Gerente comercial	Prodenvases	40-45 años	Comprador	

Tabla 2. Perfil de los entrevistados. Elaboración propia

En el Anexo 1 se encuentra la plantilla de preguntas para los expertos y compradores, y en cada una de ellas se puede apreciar a cuál objetivo específico apunta.

4. Análisis de resultados: con la información obtenida en las entrevistas, se realizó una tabulación de las respuestas a cada una de las preguntas, se seleccionaron los aspectos más relevantes, puntos en común en las respuestas y puntos de vista diferentes.

A partir de allí se construyó el comparativo entre Amazon y Mercado Libre, cómo es el *customer journey map* de cada uno y las mejores prácticas a tener en cuenta en el manejo de un canal *E-commerce*.

DESARROLLO DEL TRABAJO Y RESULTADOS

PUNTOS CLAVE EN EL *CUSTOMER JOURNEY MAP* DE LA EXPERIENCIA DIGITAL PARA EVALUAR A LOS *E-COMMERCE* AMAZON Y MERCADO LIBRE

Teniendo en cuenta todo lo analizado en el marco conceptual sobre *customer experience*, se presenta de manera gráfica los puntos más importantes de la experiencia del cliente en el *E-commerce* (Ver Figura 14), donde se aprecian cada uno de los factores necesarios para dar una buena experiencia.



Figura 14. Puntos clave de la experiencia del cliente en el *E-commerce*. Elaboración propia

Con base en lo anterior, estos serán los puntos clave con los que se analizarán los *marketplaces* seleccionados:

1. Sitio web vs. APP: uso del APP y sitio web y su importancia
2. Performance del sitio:
 - a. La velocidad de carga y su importancia en el proceso de compra
 - b. El buscador y la relevancia en sus resultados
3. Personalización:
 - a. Importancia de la personalización en el proceso de compra
 - b. Personalizaciones encontradas: página de inicio (*home page*), producto, precio, recomendaciones de producto, emails de carritos abandonados
4. Producto y contenido digital:

- a. Facilidad para encontrar el producto que desea
 - b. Relevancia en los descuentos en la decisión de compra
 - c. Importancia de la información del producto y si esta es completa y atractiva
 - d. Relevancia en la cantidad de fotos del producto
 - e. Videos para presentar el producto y su usabilidad
5. Live shopping: uso de en vivos durante la compra y su relevancia
6. Chat:
- a. Uso de chat para conocer más sobre los productos y su importancia antes de la compra
 - b. Uso de chat para servicio al cliente
7. Logística de envío y reversa:
- a. Importancia de los tiempos de entrega
 - b. El *free shipping* y el pago del envío
 - c. Importancia de estar informado sobre el estado del pedido (*tracking* de pedido)
 - d. Logística de reversa, su importancia y costo
8. Reviews:
- a. Importancia de los *reviews* en el proceso de compra
 - b. Otorgar *reviews* positivos y negativos
9. Servicio al cliente:
- a. Experiencia en el uso
 - b. Importancia del proceso
10. NPS: calificación a cada uno de los *marketplaces*
11. Lealtad: lealtad hacia cada uno de los *marketplaces*

RESULTADOS: IMPORTANCIA DEL E-COMMERCE

A continuación, se presentarán los resultados de las entrevistas a los expertos acerca del *E-commerce*, su importancia, aspectos sobre la experiencia del cliente y sus puntos de vista acerca de Amazon y Mercado Libre.

1. Relevancia del E-commerce

Como lo expresó Soley Franco: “Me encanta que exista el *E-commerce*, brinda la oportunidad para que muchas personas puedan acceder a las tiendas de manera virtual, solo con tener

acceso a internet. Este canal le permite a las marcas grandes y pequeñas expresarse, tener oportunidad de venta en el mercado, que conozcan su producto, esto democratiza el negocio”.

El *E-commerce* ha tomado relevancia en Colombia y en el mundo, las plataformas de *E-commerce* ahora son más accesibles, ya hay más personas que tienen el conocimiento de cómo implementarlas, por lo cual los negocios pueden acceder más a ellas, además, se han multiplicado los formatos, que van desde plataformas sencillas para empresas más pequeñas y unas más robustas para compañías más grandes y establecidas. Las personas que han trabajado en estas plataformas están rotando a través del mundo, lo que conlleva a que todo el tiempo ingresen nuevos modelos de *E-commerce*, pero otros también mueren, se va depurando la oferta de formatos.

Las plataformas de *marketplaces* como Amazon, Mercado Libre y Linio han mejorado muchísimo en términos de usabilidad para los vendedores: es muy fácil ingresar a ellas, pero es más difícil profesionalizarse y alcanzar las ventas esperadas.

“Los canales de venta digital han aumentado su importancia en la vida de las personas, se ha disminuido la brecha de digitalización, hay mayor acceso a internet y dispositivos, la bancarización se ha volcado al mundo digital, las personas que no tenían acceso a una tarjeta para comprar por internet ya la tienen; todavía falta mucho, pero se ha ampliado, sobre todo en Colombia”, afirma Luisa Palacio.

El *E-commerce* venía trayendo mayor relevancia, sobre todo en países desarrollados, pero en pandemia se disparó a nivel mundial, porque además de que era fácil, no había otra opción para comprar los productos necesarios. Las empresas tuvieron que trabajar en manejar más datos, hacer desarrollos logísticos, tener todo su portafolio disponible, hacer mejoras en la usabilidad y experiencia. Fue una aceleración fuerte: lo que se vivió en dos años de pandemia fue como lo que hubiéramos vivido en seis años. Gracias al *E-commerce* muchos tuvieron la posibilidad de vender sus productos y hoy este canal sigue siendo relevante.

Después de la pandemia, los clientes entendieron que a algunos les encantaba el mundo físico y a otros no tanto, no querían merca en un almacén. De allí nacieron los modelos híbridos como compra y recoge, sin filas, compra por WhatsApp, se disparó el *E-commerce* en diferentes ramas y formatos. En conclusión, hoy es necesario tener un *E-commerce*, pues el que no lo tenga está perdiendo posibilidad de venta.

2. Hacia dónde se dirigen los *E-commerce* y sus estrategias futuras

Camilo Restrepo contaba que: “Hoy China es un referente, sobre todo con los *marketplaces* de Alibaba y otras marcas. Allí la venta del *E-commerce* y de canales digitales es cerca de un 40%, hoy sólo algunos en Colombia tienen participación del 12%; ellos nos llevan una ventaja de 10 años. Aquí aún falta mucho, la cultura digital aún no ha alcanzado estos niveles”.

Las estrategias que se vienen en los siguientes años, basadas en el comportamiento en China e innovaciones en el mundo, son:

Logística y servicio: Competir para lograr el cumplimiento de entrega en el menor tiempo posible, mejor precio y con calidad impecable. Cómo hacerle la vida más fácil al cliente, la conveniencia y entrega rápida. Los clientes quieren un producto, pero lo quieren ya. A diferencia de los *pure players* (los *retailers* que nacieron en el mundo *online*), los canales digitales que vienen del *retail* tradicional tienen la capacidad de usar sus almacenes como nodos logísticos, sobre todo para los no alimentos, teniendo la capacidad para entregar en 10 minutos. El mayor desarrollo que ha tenido China es la logística, con la implementación de grandes centros de distribución y pequeñas bodegas urbanas y rurales para lograr entregas más rápidas, en horas. La manera de hoy competir es el servicio, trabajar en temas como las garantías de los productos, las PQRs, es necesario entender en qué punto del servicio se está fallando y trabajar rápidamente en ello para solucionarlo; ya no importa si doy el precio más barato, lo que importa es el servicio.

Súper APPs: En temas de usabilidad, se enviarán más mensajes de texto, mensajes por WhatsApp, que van a permitir hacer compras a un sólo clic donde ya se encuentra toda la información de compra de los usuarios, se integra más con el móvil, la fricción de compra será mínima. Muy alineado con esto, Meta está abriendo sus APIs para que por WhatsApp se puedan realizar transacciones: esta es quizás la APP más importante y nadie la elimina. A los usuarios les gusta que otros lo atiendan, es imaginar que lo atiendan y puedan pagar fácilmente (con los datos ya listos) a través de esta APP; esto ya ocurre en China y la idea es que en algún momento esté en Colombia.

Personalización: Experiencia basada en personalización, pero no sólo en recomendación de productos sino en el entendimiento del comprador, con su recurrencia de compra, sobre todo en productos de uso diario, donde le recuerde que el producto ya se acabó o está cerca a que suceda y le muestre la mejor oferta de vendedores con ese producto, esto facilitará la vida de las personas.

Live Shopping: En China, el *live shopping* es muy importante, sobre todo en categorías más emocionales como la moda y el maquillaje, que son productos que el cliente no necesita pero que son “antojadores”; el interactuar con un humano, lo anima a comprar. Este mundo está por explorar, hoy las compras son más racionales, como un computador y un celular que es una compra muy informada y que no es tan fácil que el cliente cambie de opinión; este es el mundo del atendido digital.

Inteligencia artificial: Integración con asistentes de inteligencia artificial, donde se discutirá la recomendación de productos, experiencias conversacionales y compra en un mismo lugar.

Modelos alternos: El compra y recoge sin filas son una buena estrategia para los pueblos y veredas que no están familiarizados con el mundo del *E-commerce*; estas personas podrían ir al pueblo, mercar y empezar a usar los servicios omnicanal, como que se le lleve el mercado a la casa o incluso que el personal del supermercado haga el mercado por él y que igualmente se lo lleve a la casa. Los negocios que tienen muchas tiendas pueden evolucionar más su negocio y usarlas para preparar pedidos y enviarlas, ejemplo, D1: ellos todavía no tienen la capacidad y el personal para evolucionar a esto.

5G: Con las 5G se abrirá un océano azul: va a llegar internet donde no había y se abrirá la posibilidad de que, por ejemplo, los campesinos puedan vender sus cosechas a través de internet; este es el mundo de B2B al que aún le hace falta mucho desarrollo.

3. Experiencia del cliente en el *E-commerce*, su importancia y dolores del cliente

La experiencia del cliente es todo: así como en el mundo físico lo más importante es el cliente y es importante que este esté feliz desde que entra hasta que sale, en el *E-commerce* debe ser igual, desde el proceso inicial de compra, la experiencia de navegación, el pago, hasta que el producto llegue a sus manos, así como su proceso de devolución, todo tiene que ser lo más fluido posible, que se facilite, que si hay alguna fricción sea resuelta fácilmente, todo esto le da al canal de ventas la posibilidad de seguir existiendo y que los clientes vuelvan. Todos estos puntos son determinantes para la retención de usuarios, porque si un cliente tuvo una mala experiencia es difícil que vuelva, así se intente con ofertas para que regrese, es posible que no vuelva a dar su tiempo, dinero y confianza.

Es supremamente importante que las compañías trabajen en la experiencia del cliente total, porque es lo que permitirá el éxito a largo plazo, tanto del *E-commerce* como de la compañía, y no es solo que el producto se vea bonito: las compañías deben hacer un examen del proceso

desde el inicio hasta el final, incluyendo todo el servicio postventa, evaluar cada punto del proceso y entender si está bien o no y concentrarse en mejorarlo.

Normalmente, los líderes de los canales digitales tienen un equipo que tiene como meta vender, pero no conocen sobre la importancia del NPS, por tanto, estos equipos están enfocados en el *front*, en lo que ve el cliente. Pero si hoy se analiza el *front*, como lo hace Alejandro Isaza cuando afirma que “la mayoría de los E-commerce tienen la misma base estructural en su página, que va desde una galería de imágenes, categorías, buscador y que llevan a una página de productos que algunos tienen una buena o mala descripción, más unas imágenes y se le suma el checkout, esta es la arquitectura básica, todos los E-commerce la tienen. Ha habido interrupciones en este tema: imágenes, videos, ratings y reviews, checkout a un sólo clic pero la arquitectura sigue siendo la misma, ha habido poca novedad en ella, al ser todos tan parecidos, ya los clientes lo saben usar”, y si bien la mayoría de los equipos se enfocan en mejorar esta parte, es necesario capacitarlos sobre la importancia del *back*, de atender todos los procesos que están luego de que el cliente compra, allí es donde están los grandes desafíos, aun cuando la alta gerencia normalmente prefiere invertir en el *front* porque el *back* puede ser igual o más costoso. Los equipos de *E-commerce* de otro nivel deben estar enfocados en darle el *tracking* a los pedidos, en medir las cancelaciones, tipificación de las PQRs, devoluciones de dinero y automatizar más los procesos. La alta gerencia debe tomar conciencia de la importancia del *back*, las empresas deben concentrarse en esto, que a veces no es tan llamativo como lo es el *front*.

Los mayores dolores del cliente son: poca información del producto para la decisión de compra, ya que es necesario buscar por fuera del sitio web para poder tener toda la información. Comunicación para saber dónde está el pedido, la cual debe ser sencilla. Una logística poco ágil. Proceso no muy bien definido para hacer una devolución. Personal que le ayude a resolver problemas rápidamente, tanto durante la compra como posterior a esta.

4. Amazon y Mercado Libre: líderes en *E-commerce* y comparativo entre ellos

Amazon – líder mundial: Se considera a Amazon como líder del *E-commerce*, y sus ventas avalan esto. En temas de experiencia del cliente son muy buenos: su página es intuitiva, tiene un portafolio de productos muy amplio, la información de cada uno de ellos es muy detallada y los *ratings* y *reviews* de otros compradores le permite al cliente tomar una muy buena decisión de compra. Para algunos de los entrevistados, la página es muy saturada de información y podría mejorarse en materia de simplicidad.

El negocio está muy bien estructurado y organizado para los vendedores de *marketplace*, con unas reglas claras y una autogestión para lograr la venta.

Camilo Restrepo explicaba que es importante entender que detrás de esa experiencia hay inversiones gigantes en dinero, que no lo tiene un *retail* tradicional, ya que el negocio de *retail* para ellos solo representa un 30% de sus ingresos. Amazon realmente es un negocio de tecnología y todo el tiempo está haciendo desarrollos para obtener esa experiencia del cliente. Además de esto, vende servicios: Amazon Prime tiene más de 300 millones de suscriptores, a los cuales se les entrega una experiencia memorable.

En términos de *back*, todo el proceso es automatizado y está muy bien estructurado, por lo tanto en Amazon no necesitan que el cliente tenga que hablar con servicio al cliente para solucionar los problemas.

Para ellos, primero es el cliente que la venta, incluso pueden sacar vendedores del *marketplace* si no están entregando un buen servicio; han eliminado productos que no son originales, lo cual les costó mucho dinero pero fue pensando en el cliente. Han estudiado y entendido muy bien al cliente y saben que para ellos es importante el contacto humano, es por eso que están abriendo tiendas para que los clientes tengan ese contacto, pues la idea es entender qué sucede con esta experiencia.

Es una compañía muy “tesa” en la experiencia, pero es muy difícil competir con ella, porque tiene el músculo financiero para tener todo lo que hoy tiene.

Mercado Libre – líder en Latinoamérica: Mercado Libre es líder en Colombia y Latinoamérica, puesto que ellos entendieron el mercado latinoamericano. Pasaron de ser un lugar de subasta similar a Ebay y con vendedores que no ofrecían productos originales o estafaban a la gente, a un gran *E-commerce* con *fulfillment*, donde tienen almacenado gran parte del inventario de tal forma que le pueden garantizar al cliente que no perderá su dinero. Además tienen una plataforma de pago que le garantiza a los usuarios que si no le gusta el producto o tuvo alguna dificultad, le pueden devolver el dinero; todo esto, le genera tranquilidad a los clientes.

Son fuertes en categorías como tecnología y están trabajando en robustecerse en categorías como moda y alimentos.

Su proceso es fácil e intuitivo y generalmente le da una buena experiencia al cliente. Si bien han trabajado en generar mejor credibilidad con sus vendedores, deben seguir trabajando en hacer una curaduría de los mismos para que ofrezcan el mejor producto y no estafen a sus clientes.

Ellos están tratando de seguir los pasos de Amazon, cada día son más fuertes y tienen la ventaja de que conocen el mercado, la cultura, qué les gusta y qué no.

Comparativo Amazon vs. Mercado Libre: Algunos de los entrevistados dicen que ambos son muy buenos en el proceso y experiencia, pero estando en el papel del cliente ellos elegirían cualquiera de los dos por la conveniencia, por el que ofrezca el mejor producto al mejor precio.

Sin embargo, dos de los entrevistados tomaron posiciones diferentes: uno de ellos elegiría a Amazon por la variedad de productos, el detalle de información del producto, los *reviews*, el buscador, el proceso de devolución que tiene un nivel mayor en Amazon, entendiendo que Mercado Libre es muy bueno. Además, este es más riguroso que Mercado Libre para los vendedores, y el proceso es más detallado por ser el mercado norteamericano que es mucho más exigente que el latino.

El otro entrevistado elegiría a Mercado Libre porque conoce el mercado latinoamericano, tienen el músculo financiero, tienen una excelente logística, están abriendo nuevos centros logísticos para poder entregarle al cliente en mucho menos tiempo. Les dan una ventaja a los clientes de Medellín y Bogotá pero lo más seguro es que están trabajando con municipios más rurales donde todavía no ha penetrado el *E-commerce*, que es lo que a todos les falta por conquistar, para poder abarcar mayor mercado.

Conclusión

Tal como se pudo analizar en la revisión bibliográfica, desde hace algunos años el *E-commerce* ha tomado mayor importancia tanto para las compañías como para los usuarios; antes este era un canal exclusivo para compañías grandes pero hoy casi cualquier compañía puede ofrecer sus productos por internet. La pandemia aceleró el crecimiento y posterior a esta los usuarios pudieron entender qué modelo de compra le gustaba y qué no. China es el gran referente en este canal, como se presentó: con Taobao y Tmall, representan el 52% de la industria de *E-commerce* en el mundo y son quienes imponen las nuevas tendencias e innovaciones en este canal.

La experiencia juega un papel fundamental en el *E-commerce*, dado que de acuerdo a cómo se sienta el cliente en su proceso de compra definirá el futuro de este canal, por lo cual es importante que las compañías entiendan cómo es el *journey* del cliente y hagan las correcciones para tener una experiencia sin fricciones.

Con respecto a Amazon y Mercado Libre, en línea con lo investigado, son líderes, conocen los clientes, saben qué quieren y le ofrecen la experiencia necesaria para que vuelva.

RESULTADOS: EXPERIENCIA DE COMPRA AMAZON

En este apartado se presentarán los resultados de las entrevistas a los compradores enfocados en Amazon, donde se analiza cada parte del proceso en el *journey* del cliente:

1. Preferencia del canal

Frecuencia de compra: Todos han comprado este año en este canal y su frecuencia de compra es muy variada; uno de ellos compra cada mes, los demás compran dos veces al año, tres veces, cuatro veces y seis veces al año.

Por qué le gusta comprar:

- **Portafolio:** Por su amplitud de portafolio, se encuentran productos que en Colombia no los venden, posibilidad de comprar libros en formato Kindle, calidad y precio de los productos; la curaduría que hace en los productos que permite comprar productos marcados como Amazon Choice, esto genera confianza.
- **Experiencia:** El buscador facilita el encontrar el producto que desean, la descripción del producto está bien definida, los *reviews*, recomendaciones de productos, plataforma rápida y amigable, envío gratis, son rápidos en la entrega, proceso de devolución fácil.
- **Conveniencia y facilidad:** Es cómodo comprar desde casa y que allí llegue el producto.

Categorías favoritas: Tenis deportivos, accesorios para *running* y deportes, productos y ropa para bebé, *gadgets* para el celular, dispositivos electrónicos, libros tanto físicos como electrónicos, accesorios tecnológicos, repuestos, lapiceros de lujo, juegos, zapatos, vitaminas, herramientas.

2. Sitio web vs. APP

La mayoría prefiere comprar en la APP, a algunos les gusta ambas; los que prefieren el sitio web es porque pueden tener varias ventanas abiertas con información del producto para ir comparando los precios.

La experiencia de la APP es mucho mejor que el sitio web, es más fácil y rápida, tiene todos los botones y filtros necesarios para la compra.

Es muy importante que exista la APP porque, en la época en la que estamos, es obligatorio tenerla. La mayoría de pantallas que hay en el mundo son de celulares, además de que es muy conveniente, pues es llevar la tienda a todas partes.

3. Performance del sitio

Velocidad de carga: La velocidad del sitio web es buena, pero en su mayoría utilizan la APP, la cual es muy rápida y es mejor que el sitio web. Este aspecto es muy importante, ya que si no fuera rápida es posible que abandonarían el proceso de compra.

Buscador: Todos utilizan el buscador, lo hacen porque saben específicamente qué necesitan; los resultados son muy buenos, solo con poner una pista de lo que necesitan, de una forma predictiva les aparece lo que quieren. A algunos de los entrevistados no les gustan los primeros resultados, ya que ellos saben que son promocionados, es decir, que los vendedores pagan por esa posición, y confían más en los resultados orgánicos.

Árbol de categorías: Algunos lo utilizan sobre todo para buscar por marca o para "llear", pero todos prefieren el buscador porque saben lo que quieren.

4. Personalización

Cuando están navegando la página, les muestra productos recomendados de acuerdo a las categorías que han buscado antes. Estos productos los pueden encontrar en la página de inicio. Con respecto a emails de carritos abandonados, no les ha vuelto a llegar este tipo de comunicaciones, pero cuando les llegaba las ignoraban. Para algunos, este tipo de funcionalidades les parece útil, puede ser que le muestren algo que realmente necesiten; para otros no lo es, ellos saben qué es lo que realmente necesitan y eso es lo que compran.

5. Producto y contenido digital

Características para la decisión de compra:

- Disponibilidad del producto
- *Ratings* y *reviews*: Que el producto tenga buena reputación, esté bien ranqueado, los *reviews*, con esta información se hace una idea de cómo les fue a los demás con el producto. Todos leen los *reviews* tanto positivos como negativos y ponderan para saber si el producto es bueno o no. Santiago Osorio expresó: "Leo los *reviews* y son importantes para entender que el producto que voy a comprar tiene buena calificación. Me gusta leer *reviews* largos que sean honestos. Si encuentro *reviews* malos, evalúo la cantidad, si son muchos, cambio de

producto, entiendo que a veces a algunas personas les va mal con el producto. Si tiene pocos *reviews*, no lo compro”.

- Información del producto: este aspecto es muy importante, tanto la información técnica como ilustrativa, las imágenes de este, descripciones muy completas, medidas del producto, los colores. Cuando la compra es muy específica e informada, más que las fotos, es muy importante la información técnica que demuestre que ese producto es el indicado. Para Camilo Millán: “Para mí, lo más importante es la información del producto más que las fotos, ya que al ser productos muy específicos los que compro, lo que me importa es la información técnica”.
- Si el producto es calificado como *best seller*. Producto que tenga una contribución social o al medio ambiente.
- Descuento: Este aspecto es importante pero no es decisivo, ya que si necesita el producto y no tiene descuento, lo compraría.

Facilidad para encontrar el producto que desea: Es muy fácil, sobre todo a través del buscador, tienen muy buenas marcas y productos.

6. Live shopping

Algunos de ellos no sabían que existía esta opción, otros sí la conocían, pero no les parece interesante.

7. Chat

Algunos de ellos no sabían que existía la opción de chatear en la página, otros sí la conocían pero no les pareció muy bueno el servicio. Para la mayoría de ellos sería bueno tener un chat que les permita resolver dudas sobre el producto, proceso de compra, este aspecto podría disminuir las devoluciones.

8. Logística de envío y reversa

Importancia del tiempo de entrega: El tiempo de entrega es importante pero no determinante en la compra, todo depende de la urgencia del producto: por algunos productos está dispuesto a esperar y por otros no, por ejemplo, si es un regalo y el tiempo es largo, o paga envío *express* o lo compra en otro *marketplace*. Un tiempo de entrega prudente puede ser una o máximo dos semanas, pero lo más importante es que cumplan con el tiempo prometido.

Pago por envío y free shipping: Prefieren el *free shipping*, para Colombia el envío es gratis por compras superiores a 35 USD, entonces tratan de completar la compra para poder obtenerlo. Pero si el producto que quieren no tiene esta opción, están dispuestos a pagar el envío, no obstante si el costo del envío es muy alto, mejor buscan otro lugar para comprarlo. Un aspecto a destacar es que Amazon siempre es transparente con el pago por la importación y se paga durante la compra.

Tracking del pedido: La plataforma muestra el seguimiento al pedido pero en algunos casos no se encuentra bien integrado con la transportadora, por lo que es necesario ingresar a la página del transportista para hacerle seguimiento o muchas veces el pedido llega antes pero no es notificado. Esta funcionalidad es importante porque muestra que el proceso es transparente, genera confianza y es empático con el cliente porque disminuye la ansiedad. Cuando el pedido es urgente se le hace mucho seguimiento al pedido, si no, el seguimiento es ocasional.

Percepción sobre la logística: La logística es muy buena, todo siempre llega a tiempo o antes, llega lo que se pidió y en excelentes condiciones.

Proceso de devoluciones: La mayoría de ellos no ha tenido que hacer devoluciones, uno no lo ha hecho porque cree que el proceso es difícil y costoso. Los que lo han hecho, les pareció que es un proceso fácil, totalmente auto gestionado a través de la página, sin tener que hablar con un asesor. En la página les dieron las recomendaciones de cómo empacarlo, los *stickers* y las opciones donde entregarlo, no tuvieron que pagar nada. Los que solicitaron devolución del dinero, fue muy fácil, otro solicitó que le cambiaran el producto por otro y el nuevo producto llegó rápidamente. Eric Vivoni fue uno de los entrevistados que realizó proceso de devolución de unos zapatos: “El proceso fue súper fácil, auto gestionado: empaqué el producto, le puse la guía que enviaron y me devolvieron el dinero”.

9. Servicio al cliente

Los que han hecho devoluciones, el servicio al cliente fue muy bueno, sencillo, no fue necesario interactuar con nadie, fue totalmente auto gestionado; el canal que utilizaron fue la APP y la página.

10. Reviews

En su mayoría, todos han dejado *reviews* tanto positivos como negativos, porque es la posibilidad de que otros clientes conozcan su experiencia. Normalmente si tuvieran alguna mala experiencia, es seguro que dejarían un *review*.

11. NPS

La calificación está entre 9 y 10, consideran que es una compañía grande, seria, responsable, con excelente portafolio, experiencia y servicio.

12. Lealtad

Se consideran poco leales, porque allí compran por conveniencia, porque encontraron el producto que querían a un buen precio y con el tiempo de entrega necesario, pero si ese mismo producto lo encuentran en otro *marketplace* o en una tienda en Colombia con mejores condiciones, no lo comprarían en Amazon; así lo expresó Luisa Palacio: “No me considero leal a esta tienda, si necesito un producto pero lo ofrece otro *marketplace* en Colombia que lo entrega más rápido, lo compraría allí”.

13. Factores diferenciadores

- Variedad y oferta de productos.
- *Reviews*.
- Tiene tiendas muy buenas, tiendas originales (fabricantes + distribuidores) con buena reputación, confiabilidad de los vendedores.
- Experiencia en la compra: facilidad de navegación, hacer seguimiento, ver el historial de compras, lista de deseos, autogestión en las devoluciones, opción de pagar con LifeMiles.

14. Oportunidades de mejora

- El costo de envío a Colombia y los impuestos, esto encarece el producto.
- Tiempos de entrega, los cuales son un poco más largos por estar fuera de Colombia.

Conclusión

Tal como se pudo observar en la literatura, los clientes consideran que Amazon es una compañía robusta, seria, con una excelente experiencia del cliente, procesos sencillos y con gran variedad de productos (*long tail*). Si bien en Estados Unidos las entregas pueden ser en uno o dos días, o incluso en horas, en Colombia se hace un poco más largo y los clientes lo consideran como una oportunidad de mejora.

Dentro de las ventajas que se mencionaba en las fuentes secundarias estaban los *ratings* y *reviews* y esto es muy bien percibido por los clientes, es un factor decisivo en la compra.

Con respecto a innovaciones como el *live shopping*, Amazon fue uno de los primeros en implementarlo en América; aun los clientes colombianos no lo conocen o simplemente no les

parece relevante, ya que su compra por este canal es muy informada y no es por impulso, aspecto que se destaca dentro de las características de compra de los *live streaming*.

Dentro de los aspectos destacados en las tendencias de compra de los últimos años, los clientes son cada vez menos leales: para ellos prima más la conveniencia que la lealtad hacia una marca o canal.

RESULTADOS: EXPERIENCIA DE COMPRA MERCADO LIBRE

A continuación, se analizarán los resultados de las entrevistas a los compradores enfocados en Mercado Libre, donde se muestra cada parte del proceso en el *journey* del cliente:

1. Preferencia del canal

Frecuencia de compra: La frecuencia de compra es muy variada, va desde 3 veces al mes hasta 4 veces en el año; uno de ellos no tiene una frecuencia exacta, depende de si necesita algo que puede encontrar en esa tienda. Todos han comprado este año.

Por qué le gusta comprar:

- **Portafolio:** Variedad de productos, todo se encuentra allí, hay muchos vendedores con diferentes precios que compiten entre ellos, tienen productos que no se consiguen en otros lugares.
- **Experiencia:** Es una página rápida y fácil de usar, con devoluciones fáciles, son rápidos en la logística.
- **Credibilidad:** Es un *Marketplace* que ha trabajado por generar confianza en los usuarios, tiene comentarios de los productos y chats abiertos que generan mucha tranquilidad en el proceso.
- **Conveniencia:** Quiere comprar algo y no quiere salir, lo podría comprar en el físico, pero es más fácil porque no hay que salir y llega directamente a casa.
- **Servicios:** Ofrecen un paquete de *streaming* más envío gratis, esto genera lealtad. Camilo Millán contaba: “En esta plataforma puedo tener suscripciones a *streaming* como Star+ y Disney+, además de que me dan beneficios de envío gratis”.

Categorías favoritas: Productos para el cuidado del bebé, tecnología, ferretería, accesorios para hobbies, herramientas especializadas, ropa, colchones, tenis, electrodomésticos, estuches de celular, pastillas, repuestos, kit del carro, juguetes, herramientas, repuestos, accesorios deportivos.

2. Sitio web vs. APP

Todos han usado tanto el sitio web como la APP, pero prefieren la APP porque es más rápida, sencilla y siempre la tienen en el celular, es más conveniente. Utilizan el sitio web cuando quieren ver las imágenes más grandes o cuando están comparando con otros sitios web. Es importante que tengan una APP, porque todos siempre tienen el celular, es más conveniente y fácil.

3. Performance del sitio

Velocidad de carga: Han usado tanto el sitio web como la APP, la mayoría usan la APP y es muy rápida. Este aspecto es muy importante, esto influye en la confianza, no hace perder el tiempo, hace parte de una usabilidad amigable y fácil. Normalmente los procesos de compra son fraccionados, porque se puede buscar el producto, parar el proceso y luego retornar, entonces si se demora en cargar hace que el proceso no sea fluido.

Buscador: Todos utilizan el buscador porque cuando ingresan al sitio web ya saben lo que quieren. Los resultados de la búsqueda son muy buenos, porque es predictivo y tiene recomendaciones muy exactas: así escriba mal la palabra, él le atina a lo que necesita.

Árbol de categorías: La mayoría de ellos no lo utiliza porque saben lo que necesitan, entonces prefieren usar el buscador.

4. Personalización

Cuando están navegando la página, algunos de ellos han encontrado que está personalizada con recomendaciones de productos de categorías que han buscado antes, a otros nunca les ha aparecido. También, solo a algunos de ellos, les han llegado emails de carritos abandonados, algunas veces es útil esta información pero otras veces no. En general, esta funcionalidad no es tan importante, no sienten que les agrega valor.

5. Producto y contenido digital

Características para la decisión de compra:

- Portafolio: Disponibilidad del producto, información técnica en la descripción (en algunos casos son más importantes que las fotos), las fotos, precio, los comentarios sobre el producto. Todos leen los comentarios que los otros clientes dejan del producto para entender la calidad del mismo y cómo les fue con el vendedor. Les parecería importante que dentro de la información puedan incluir videos de uso del producto.

- Vendedor: Reputación del vendedor, número de ventas que ha hecho, que ofrezca un producto original.
- Costo del envío.
- Descuentos: Los descuentos son importantes pero no decisivos, si necesita un producto pero no tiene descuento, lo compra.

Facilidad para encontrar el producto que desea: Es muy sencillo, usando el buscador.

6. Live shopping

Nunca han visto este tipo de eventos y no les parece interesante.

7. Chat

Algunos de ellos lo han utilizado, para preguntar sobre el *tracking* del pedido: es muy bueno, es rápido y se le puede hacer seguimiento. Algunos otros han usado el chat abierto con el vendedor para hacer preguntas previas a la compra sobre el producto y sobre garantías y procesos posventa. Este chat es importante porque se pueden resolver dudas sobre el producto, el proceso y la posventa, esto les da confianza. Sobre este aspecto, Soley Franco explicaba: “Es muy importante tener un chat, porque así el producto esté muy bien descrito, a veces surgen dudas en el proceso, es la forma de sentirse seguro. Esto puede evitar hacer devoluciones”.

8. Logística de envío y reversa

Importancia del tiempo de entrega: El tiempo de entrega es importante, en algunos casos es decisivo si el producto se requiere con urgencia o si en otro sitio llega antes, lo comprarían allá o pagarían por entrega *express*. Pero si el producto no es importante, están dispuestos a esperar. Un tiempo de entrega estándar puede estar entre 4 y 5 días.

Pago por envío y *free shipping*: Todos prefieren el *free shipping*, pero si no existe esta opción y realmente necesitan el producto, están dispuestos a pagar por el envío.

Tracking del pedido: La plataforma tiene la opción de hacer *tracking* del pedido, esta funcionalidad es importante porque les gusta saber dónde va su pedido. En algunos casos les llegan SMS con el paso a paso de la transportadora, este es muy bueno y exacto. Este último aspecto fue explicado por Camilo Millán: “La plataforma me avisa el paso a paso de la entrega, incluso me llegan mensajes de texto. Yo creo que ellos manejan su propia transportadora porque son muy exactos en este proceso. Para mí es importante poder saber dónde está mi pedido”.

Percepción sobre la logística: La logística es muy buena, le han cumplido con los tiempos de entrega, son muy rápidos, el producto ha llegado bien y utilizan buenas compañías logísticas.

Proceso de devoluciones: Algunos de ellos han tenido que hacer devoluciones, es un proceso muy fácil, totalmente autogestionado: les entregan la guía, las instrucciones de empaque, los lugares donde pueden entregar el producto. Inmediatamente les devuelven el dinero. Este proceso es totalmente gratis.

9. Servicio al cliente

Algunos de ellos nunca lo han usado. Otros han hablado directamente con el vendedor y les ha ido muy bien. Los que han hablado con el servicio al cliente de Mercado Libre opinan que son muy lentos en la respuesta: este podría ser un aspecto a mejorar.

10. Reviews

La mayoría de ellos no han dejado comentarios. Los que lo han hecho han sido tanto positivos como negativos. Uno de los ejemplos de comentarios positivos es cuando les han dado un buen servicio postventa.

11. NPS

La escala de calificación está entre 9 y 10, porque son una gran compañía con un buen servicio y portafolio.

12. Lealtad

Algunos de ellos se consideran poco leales porque realmente les importa si allí encuentran el producto, al precio que quieren y en el tiempo necesario; si otro le ofrece algo mejor, se irían. Los que se consideran leales, lo son porque allí pueden encontrar todo lo que necesitan. Esta lealtad disminuiría si tienen una mala experiencia con el producto. Una de las entrevistadas que se considera leal a esta tienda *online* es Luisa Palacio: “Me considero muy leal, pero es importante conocer muy bien la plataforma para entender cómo son los vendedores y su reputación. Esta es una plataforma seria, que cumple”.

13. Factores diferenciadores

- Portafolio: Variedad de productos.
- Vendedores: Tiene variedad de vendedores, algunos con buena reputación.
- Experiencia: Fácil de navegación y búsqueda de productos, guarda la información de compra.

- Logística: Es rápida en la entrega, fácil en las devoluciones, no tiene sobre costos logísticos ni de impuesto.
- Confianza: Es segura, es una compra garantizada: si no le gusta el producto, le devuelven el dinero, esto genera confianza.

14. Oportunidades de mejora

- Portafolio: Tener mejores fotos y videos de referencia, descripciones más completas.
- Vendedores: Protección de las marcas y propiedad intelectual, algunas veces genera temor hacer la compra porque no se sabe si el producto sí es original; es necesario tener mayor supervisión y control de los vendedores.
- Chat servicio al cliente: Mejorar el chat interno.
- Proceso de compra: Garantizar que el vendedor sí tenga el inventario, en algunas ocasiones compran y el vendedor les cancela.
- Programas de fidelización: Poder pagar con millas o Puntos Colombia.

Conclusión

Se confirma que Mercado Libre es líder en Colombia por su experiencia, variedad de productos, rapidez en la entrega, facilidad en el proceso de devoluciones. Este ha evolucionado y cada vez genera más confianza, sin embargo, dentro de los aspectos que a los clientes les gustaría que mejorara es que se tenga mejor control de los vendedores para evitar estafas.

Como se pudo entender en las tendencias de consumo, los clientes son más informados: en su proceso de compra hacen una revisión exhaustiva tanto del producto como del canal, y eligen de acuerdo a su conveniencia.

La APP juega un papel fundamental en el proceso de compra, porque los clientes consideran que es más fácil y rápida y siempre la tienen a la mano.

En temas de información de producto, los clientes consideran que es necesario tener una información completa, pues, como lo presentaba la literatura, este aspecto es crucial para generar credibilidad; en este caso, Mercado Libre puede mejorar aún más en este aspecto.

Los usuarios también resaltan que es importante que ellos tengan un chat para poder resolver dudas: como se presentaba en el marco conceptual, el chat ayuda a mantener ese contacto humano que es tan necesario en el proceso de compra.

COMPARATIVO EXPERIENCIA EN AMAZON VS. MERCADO LIBRE

En la Tabla 3 se muestra un resumen comparativo en todos los puntos del *customer journey* de Amazon y Mercado Libre, para entender en qué aspectos la experiencia es la misma y dónde es diferente, sus factores diferenciadores y sus oportunidades de mejora. Esta base permitirá a las compañías e interesados en el tema conocer cómo se encuentran cada uno de los *marketplaces* en las categorías:

Customer Journey		Amazon	Mercado Libre
Categoría	Subcategoría	Aspectos	Aspectos
Preferencia del canal	Frecuencia de compra	Desde 6 veces al año a 12 veces al año	Desde 3 veces al mes a 4 veces en el año
	Razones para comprar	Portafolio Experiencia Conveniencia	Portafolio Experiencia Conveniencia Credibilidad Servicios
	Categorías de productos	Tenis y zapatos Accesorios deportivos Productos y ropa para bebé Dispositivos electrónicos y electrodomésticos Libros físicos y electrónicos Juegos Ferretería: repuestos y herramientas	Ropa y tenis Accesorios deportivos Productos para el cuidado del bebé Dispositivos electrónicos y electrodomésticos Colchones Juegos Ferretería: repuestos y herramientas
Canal: sitio web vs. APP	Uso APP y sitio web	Han usado ambas	Han usado ambas
	Preferencia en experiencia	APP	APP
	Importancia	Alta - llevar la tienda a todas partes	Alta - llevar la tienda a todas partes
Performance del sitio	Velocidad de carga	Mejor la APP que el sitio web	Mejor la APP que el sitio web
	Buscador	Búsqueda específica Buenos resultados	Búsqueda específica Buenos resultados
	Árbol de categorías	Usan más el buscador que el árbol de categorías	Usan más el buscador que el árbol de categorías
Personalización	Tipos de personalización	Recomendación de productos basado en búsquedas anteriores	Recomendación de productos basado en búsquedas anteriores
	Email de carritos abandonados	No	Solo a algunos
	Importancia	Poca	Poca
Producto y contenido digital	Facilidad para encontrar productos	Muy fácil - uso del buscador	Muy fácil - uso del buscador
	Características para tomar la decisión de compra	Disponibilidad de producto Contenido digital: fotos + descripción técnica Ratings y reviews Descuentos	Disponibilidad de producto Contenido digital: fotos + descripción técnica Reputación del vendedor Descuentos
	Funcionalidad	No la conocen	No la conocen
Live Shopping	Importancia	Poca	Poca
	Funcionalidad	Pocos lo han usado No tiene buen servicio	Algunos lo han usado: chat servicio al cliente + chat con el vendedor Tienen un buen servicio
Chat	Importancia	Alta Resolver dudas: precompra + post compra	Alta Resolver dudas: precompra + post compra

Logística de envío y reversa	Importancia tiempo de entrega	Importante, pero no decisivo Depende de la compra y urgencia	Importante, pero no decisivo Depende de la compra y urgencia
	Tiempo de entrega promedio	1-2 semanas	4-5 días
	Pago de envío y free shipping	Free shipping: importante Pago de envío: lo pagan de acuerdo a la importancia del producto - valor alto por impuestos	Free shipping: importante Pago de envío: lo pagan de acuerdo a la importancia del producto
	Tracking de pedido	Ofrecido por la plataforma Es importante para conocer el estado del pedido No es tan bueno en la integración con transportadoras	Ofrecido por la plataforma Es importante para conocer el estado del pedido Es muy bueno - paso a paso del pedido - envío de SMS
	Percepción sobre logística	Buena Cumplimiento en tiempos de entrega Producto en buenas condiciones	Buena Cumplimiento en tiempos de entrega Producto en buenas condiciones
	Uso de proceso de devoluciones	Lo han usado Es fácil - autogestionado Devolución de dinero inmediata Proceso gratis	Lo han usado Es fácil - autogestionado Devolución de dinero inmediata Proceso gratis
Servicio al cliente	Experiencia servicio al cliente	Fácil Totalmente autogestionado Por mejorar: espacio para hablar con equipo interno Canal: página web/APP	Fácil - hablar con el vendedor Totalmente autogestionado Por mejorar: rapidez en la respuesta SAC Mercado Libre Canal: página web/APP
Reviews	Proceso reviews	Han dejado reviews Reviews: positivos y negativos	Pocos han dejado reviews. Reviews: positivos y negativos
NPS	Calificación	9-10 puntos	9-10 puntos
Lealtad	Lealtad hacia el marketplace	Poca lealtad Compra por conveniencia	Poca lealtad Compra por conveniencia
Factor diferenciador vs. otros	Factores diferenciadores	Variedad de productos Reviews Confiabilidad en los vendedores Experiencia de compra	Variedad de producto Variedad de vendedores Tiempo de entrega Experiencia de compra
Oportunidades de mejora	Oportunidades de mejora	Costos de envío Tiempos de entrega Chat de servicio al cliente	Contenido digital de los productos Curaduría en los vendedores Chat de servicio al cliente

Tabla 3. Comparativo experiencia Amazon vs Mercado Libre. Elaboración propia

Se puede concluir de este comparativo que ambos *marketplaces* tienen experiencias de compra muy similares y que son aspectos que le agradan al cliente. Algunos puntos donde se puede diferir son:

- La frecuencia de compra, ya que los entrevistados compran con mayor frecuencia en Mercado Libre por la cercanía (en Colombia) que les brinda mejores tiempos de entrega y conveniencia.
- El tema de costo de envío y tiempo de entrega es un aspecto diferente y es una oportunidad de mejora en Amazon.
- La confiabilidad de los vendedores es un punto de mejora para Mercado Libre, ya que en algunas ocasiones genera temor al hacer la compra.

- Es de resaltar de Amazon los *reviews*, estos ayudan al cliente a darse una idea de cómo fue la experiencia de otros clientes con el producto.

CUSTOMER JOURNEY MAP DE EXPERIENCIA DE AMAZON Y MERCADO LIBRE

Con base en la información presentada anteriormente, se construyó el *customer journey map* de ambas plataformas, que permite entender cómo se comporta el cliente en el proceso de compra y cuáles son los sentimientos en cada una de las actividades que realiza (Ver Figura 15):

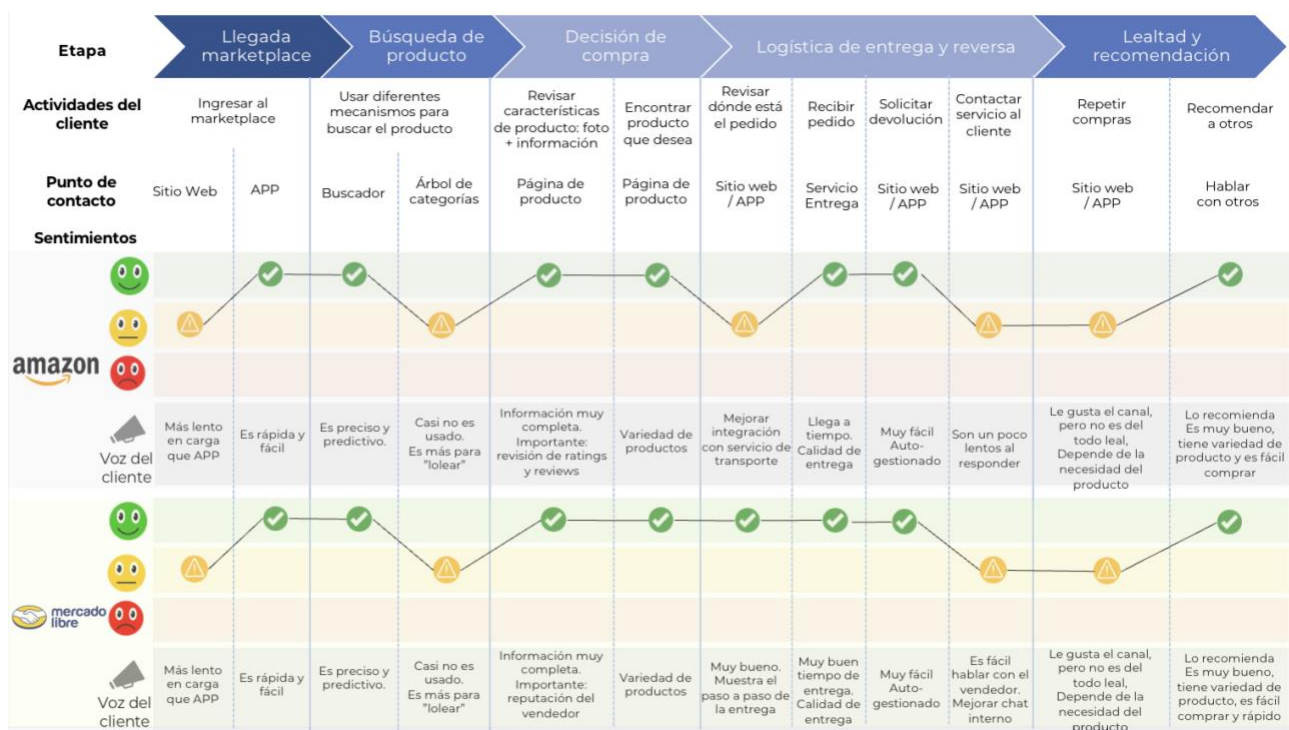


Figura 15. Customer journey map de experiencia en Amazon y Mercado Libre. Elaboración propia

Se puede concluir del *customer journey map* de cada uno de los *marketplaces* que los sentimientos del cliente en los diferentes puntos de contacto (desde el ingreso al sitio hasta la postventa) es igual para cada uno de ellos, solo difiere en el punto de *tracking* del pedido de Amazon, ya que aún tiene para mejorar porque la integración con la transportadora no es en tiempo real. Cabe resaltar que en ninguno de los *marketplaces* hay sentimientos de tristeza, se encuentran entre feliz y neutro.

MEJORES PRÁCTICAS EN EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Basado en todos los aspectos encontrados en la experiencia del cliente de los líderes en *marketplaces*, entendiendo que ambos tienen oportunidades de mejora, se construyó un listado de buenas prácticas que le permitirán a los *E-commerce*, tanto actuales como nuevos en el mercado, implementar para ser cada día más exitosos:

1. APP

Es importante tener una APP, ya que la mayoría de las personas siempre tienen a la mano un dispositivo móvil. La APP no debe ser una réplica del sitio web, debe tener una experiencia ágil, sencilla, con todas las funcionalidades para que el cliente pueda comprar y hacer seguimiento. El cliente siempre llevará consigo la tienda *online*.

2. *Performance del sitio*

Velocidad de carga: Tanto la APP como el sitio web deben tener un tiempo de carga óptimo para evitar que los clientes se vayan. El sitio web debe estar optimizado para la versión móvil, ya que casi el 80% de los usuarios navegan por internet a través de sus celulares. Esta es la puerta de entrada a la tienda y es crucial que sea la mejor y evitar así una tasa de rebote alta.

Buscador: Tener un excelente buscador, que encuentre lo que el cliente necesita, así esté mal escrito, debe ser totalmente optimizado, que sea capaz de encontrar productos similares y con sinónimos. Esta es la principal ruta para que el cliente pueda encontrar el producto que desea.

Árbol de categorías: Tener un árbol de categorías simple donde el cliente puede encontrar lo que necesite, si bien no es lo más usado, es necesario tenerlo, ubica al cliente, sobre todo los que apenas están conociendo la marca, les presenta las categorías de productos que la página ofrece.

3. Producto y contenido digital

El sitio web debe tener un portafolio completo, incluso, si es posible, tener un portafolio más amplio que el de las tiendas físicas, con un buen nivel de inventario para evitar los agotados.

Los productos deben tener unas excelentes fotos, con buena resolución y buena cantidad, donde el producto se pueda percibir desde los diferentes ángulos; ofrecer videos donde se explique cómo se usa el producto y sus ventajas.

Tener una descripción de producto completa y si el producto tiene una descripción técnica, esta debe ser incluida. Algunos de los puntos importantes a considerar son: instrucciones de cuidado, medidas, colores, modo de uso, garantía, etc.

Incluir la funcionalidad de *ratings* y *reviews*, de esta forma los clientes podrán expresar su experiencia y los posibles compradores se sentirán más seguros al conocerla.

Todas estas características brindarán la información necesaria para que el cliente pueda tomar la decisión de compra.

4. Live shopping

Si bien hoy los usuarios colombianos no la conocen mucho y no la usan, este tipo de funcionalidad es tendencia, sobre todo en China, que tiene mucho desarrollo en temas de *E-commerce*, por lo cual es posible enseñarles a los clientes cómo usarla y sus beneficios.

Es importante ser constante en su uso, esto puede aumentar la decisión de compra, porque la compra cambia de ser racional a impulsiva.

5. Chat

El chat es fundamental para generar confianza en el cliente, es por esto que es necesario tenerlo.

Este debe estar visible todo el tiempo, con personas especializadas en el tema, con conocimiento del portafolio y procesos, que pueda dar una respuesta ágil a los clientes, tanto en el proceso de venta como postventa.

6. Logística de envío y reversa

Tiempo de entrega: Es importante definir los tiempos de entrega, acorde al proceso interno y el de la transportadora, pero también hay que entender los tiempos del mercado, y a partir de allí definirlo, que permita ser competitivos en este aspecto. Para los clientes este punto puede ser decisivo, sobre todo en productos de urgencia.

Pago por envío y free shipping: Se debe tener un costo de envío competitivo, pero también es atractivo para los clientes ofrecer un *free shipping* de acuerdo al monto de compra, esto aumenta el *ticket* promedio y la decisión de compra.

Tracking del pedido: Los clientes quieren saber dónde está su pedido, esto genera confianza y credibilidad. Esta funcionalidad debe estar integrada con todo el proceso logístico, tanto interno como con la transportadora: se le debe informar al cliente dónde está su pedido hasta la entrega;

es posible tenerlo dentro del sitio web como en la APP; sería ideal tener un canal de comunicación como SMS o emails (se debe definir de acuerdo a la preferencia del cliente), esto hace el proceso más cercano y evita tener que ingresar a las plataformas.

Proceso logístico y de entrega: Se debe monitorear constantemente cómo está el proceso de entrega al cliente: cumplimiento de los tiempos prometidos, calidad de la entrega: producto correcto (solicitado por el cliente) y en buenas condiciones, nivel de servicio de las transportadoras. Los clientes quieren que les llegue el producto que solicitaron y en los tiempos acordados.

Proceso de devoluciones: La plataforma de *E-commerce* debe ser lo suficientemente robusta para que el cliente pueda hacer su solicitud de devolución, idealmente completamente autogestionada, donde se le entreguen todas las indicaciones necesarias para devolver el producto: cómo empacarlo, generar guías y *stickers*, lugares donde lo puede entregar o recogida en casa, tiempos de respuesta, tiempo de devolución de dinero o envío de nuevo producto. Ojalá que este proceso sea totalmente gratuito.

Dependiendo del tipo de producto, revisar si puede hacer devolución de dinero de manera inmediata.

7. Servicio al cliente

Se debe tener un equipo especializado en resolver dudas y atender los casos, sobre todo durante la postventa. En este punto, el cliente puede estar preocupado por su producto y por la decisión que tomó, por lo cual es importante que esté bien atendido y el proceso sea sencillo, igual como fue la compra. Para poder tener esto, es necesario tener procesos muy bien definidos, equipo capacitado, sistemas de información totalmente actualizados y ágiles, canales de comunicación conocidos por los clientes.

8. Medición de NPS

Es importante incluir dentro del sistema de medición del proceso del *E-commerce* cómo está en NPS (*Net Promoter Score*) donde se pueda medir si el cliente quedó satisfecho o no, y a partir de allí él definiría si recomendaría el *E-commerce* o no. Esto permitirá entender cómo está la experiencia total del cliente, pero, además, entender cuáles son los principales dolores y tener planes de acción rápidos para corregir lo que sea necesario.

CONCLUSIONES

- Con el crecimiento de los dispositivos electrónicos, mayor posibilidad de conexión a internet, lo indispensable que se ha vuelto en la vida de las personas, el mundo digital ha tomado una relevancia importante en el día a día de los usuarios.

Con el análisis de las tendencias de consumo desde 2019 hasta el 2023, se pudo observar cómo las actividades virtuales, redes sociales, chats, reuniones, juegos, consumo de videos, series y películas a través plataformas de *streaming*, así como las compras a través de canales digitales, son cada vez más importantes en la vida diaria. Durante la pandemia, se vivió el crecimiento y la importancia de los *E-commerce*, ya que la imposibilidad de salir de compras lo impulsó, sobre todo en Latinoamérica y Colombia, de tal forma que durante 2020 y 2021 se presenció el desarrollo de seis años en sólo dos años para este canal.

Las empresas que no tenían implementado u optimizado sus canales *online* tuvieron que hacerlo, lo que les permitió seguir funcionando.

Posterior a la pandemia, la omnicanalidad tomó mucha más fuerza, debido a que algunas personas se dieron cuenta de que definitivamente sólo les gustaba el mundo *online*, otras querían comprar virtual pero pasar por el pedido a tienda y se impulsaron modelos como *click and collect* o compra y recoge. También hubo clientes a los que les seguía gustando el mundo físico y siguieron yendo a comprar allí, pero al conocer ya el mundo *online* son clientes más informados, realizan un proceso de búsqueda digital y van a comprar a la tienda.

Con todo esto, se puede concluir que hoy, tanto a nivel mundial como latinoamericano y colombiano, el *E-commerce* y la omnicanalidad es importante en la vida de las personas y en sus procesos de compra.

- Con base en la literatura y las referencias secundarias, donde se presentaba qué debía tener un *E-commerce* en términos de experiencia, se pudo realizar el levantamiento de todos los puntos del *customer journey* de un canal digital que va desde el ingreso al sitio web, la forma como se encuentran los productos y la información de los mismos, procesos logísticos, servicio al cliente y postventa, que al final pueden ser traducidos en una lealtad del cliente hacia la marca y el canal.
- Se comprobó, a través de las entrevistas y fuentes secundarias, que Amazon es líder a nivel mundial en ventas por internet, ya que las cifras de ventas lo acompañan y porque su alta inversión tecnológica demuestran una excelente experiencia del cliente, que permite

encontrar una variedad de productos, una plataforma fácil de usar y un proceso de entrega puntual.

Por su parte, Mercado Libre es líder a nivel latinoamericano y colombiano; es una plataforma que ha evolucionado de ventas tipo subasta a un *marketplace*, conociendo muy bien el mercado, qué le gusta al cliente de la región y la logística para moverse en este. Cada vez más Mercado Libre está trabajando en mejorar su portafolio en diferentes categorías en las que hoy no es fuerte, brindar una compra segura y una logística rápida, con entregas al siguiente día en Bogotá y en menos de una semana a nivel nacional.

- Con los resultados obtenidos en las entrevistas, se realizó el análisis comparativo de la experiencia del cliente de Amazon y Mercado Libre y su *customer journey map*, esto permitió entender que los clientes se sienten mayormente felices en todo el proceso de compra. El proceso de compra entre ambos *marketplaces* es casi igual, solo difiere en el proceso logístico, ya que Amazon es un poco más lento y no tiene un *tracking* de pedido muy afinado, y en la frecuencia de compra, ya que los entrevistados compran con mayor frecuencia en Mercado Libre que en Amazon; de resto en las demás fases del proceso son iguales.

Cabe resaltar que las compras que se realizan a través de estos canales son muy informadas, es decir que los clientes no “lolean”, saben exactamente lo que quieren y son de conveniencia, es decir, que compran donde el producto tenga el mejor precio y mejores condiciones de entrega, por lo cual su nivel de lealtad es bajo; si bien los clientes califican entre 9 y 10 la experiencia en ambos canales y lo recomendarían a otros, no se consideran leales a ellos.

- Finalmente, con toda la información obtenida en este trabajo se pudieron extraer las mejores prácticas de Amazon y Mercado Libre en todo el proceso de compra del cliente: desde la página y los productos hasta el servicio postventa, lo que le permitirá tanto a las compañías que ya ofrecen sus productos en internet como a las que quieren incursionar en este canal, conocer qué se debe tener en consideración para ser exitoso en las ventas por *E-commerce*.

REFERENCIAS

- Amazon Store*. (s/f). Business Model Navigator. Recuperado el 12 de noviembre de 2022, de <https://businessmodelnavigator.com/case-firm?id=7>
- Angus, A., & Westbrook, G. (2019). *Top 10 global consumer trends 2019*. https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2019-Top-10-Global-Consumer-Trends.html?utm_source=blog&utm_medium=blog&utm_campaign=CT_WP_19_01_15_Top%2010%20GCT%202019%20EN&utm_content=organic
- Angus, A., & Westbrook, G. (2022). *Top 10 global consumer trends 2022*. https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2022-Top-10-Global-Consumer-Trends.html?utm_source=website&utm_medium=website&utm_campaign=CT_22_01_18_WP_Top_10_GCT_2022_ENCompany
- Angus, A., & Westbrook, G. (2023). *Top 10 global consumer trends 2023*. <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2023-Top-10-Global-Consumer-Trends-EN.html>
- Arenales, J. V. (2022, noviembre 11). Los colombianos están comprando más en línea que durante la época prepandemia. *La República*. <https://www.larepublica.co/consumo/los-colombianos-compran-mas-en-linea-que-durante-la-epoca-de-prepandemia-3487388>
- Arora, A., Longo, R., Plotkin, C. L., Sivaeva, T., & Wang, K. W. (2022). *Becoming indispensable: Moving past e-commerce to NeXT commerce*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/becoming-indispensable-moving-past-e-commerce-to-next-commerce>
- Barr, B. (2021, julio 4). Five Ways Businesses Can Use Amazon's Mission Statement as a Growth Strategy. *Entrepreneur*. <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/five-ways-businesses-can-use-amazons-mission-statement-as/373491>
- BlackSip. (2022). *El Reporte de la industria: El e-commerce en Colombia 2021-2022*. <https://blacksip.com/biblioteca-virtual/>
- Briedis, H., Kronschnabl, A., Rodriguez, A., & Ungerman, K. (2020). *Adapting to the next normal in retail: The customer experience imperative*. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/adapting-to-the-next-normal-in-retail-the-customer-experience-imperative>

- Castellanos, M. (2022, octubre 6). El 43% de los colombianos prefiere hacer compras a través de aplicación móvil. *La FM*. <https://www.lafm.com.co/tecnologia/el-43-de-los-colombianos-prefiere-hacer-compras-a-traves-de-aplicacion-movil>
- Chaffey, D. (2015). *Digital business and E-Commerce management* (6a ed.). Pearson Educación.
- Chaffey, D. (2022). *Amazon.com marketing strategy 2022: E-commerce retail giant business case study*. <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/online-business-revenue-models/amazon-case-study/>
- Clinehens, J. L. (2020). *CX that sings: an introduction to customer journey mapping*. Clinehens, Jennifer L.
- Deloitte. (2020). *Digital disruption in retail*. <https://www2.deloitte.com/in/en/pages/consumer-business/articles/rls2020-report-page.html>
- Deloitte Digital. (2020). *Digital engagement: Listen and show up*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/COVID-19/gx-darts-digitalengagement-covid-19.pdf?nc=1>
- Deloitte Insights. (2019). *The consumer is changing, but perhaps not how you think*. <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/industry/retail-distribution/the-consumer-is-changing.html>
- Digital Research Commerce 360. (2021). *Online Marketplaces Report 2021*. https://www.commercehub.com/wp-content/uploads/August2021_D360_OnlineMarketplaces_KFR_CommerceHub.pdf
- Digital retail commerce 360. (2022). *How top merchants create the best customer experience*. <https://www.digitalcommerce360.com/>
- Evans, M. (2020). *The Digital Consumer Journey Who Is Behind The Crisis-Inspired E-Commerce Surge*. https://go.euromonitor.com/white-paper-dc-200922-digital-consumer-journey.html?utm_source=blog&utm_medium=blog&utm_campaign=CT_WP_20_09_22_Digital%20Consumer%20Survey
- Freedman, L. (2022). *The Shopper Speaks: Is free shipping still everything to online shoppers?* <https://www.digitalcommerce360.com/2022/09/22/the-shopper-speaks-is-free-shipping-still-everything-to-online-shoppers/>

- Gerea, C., & Herskovic, V. (2022). Transitioning from Multichannel to Omnichannel Customer Experience in Service-Based Companies: Challenges and Coping Strategies. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(2), 394–413. <https://doi.org/10.3390/jtaer17020021>
- Gil Niebles, M. C. (2022, septiembre 6). *Mercado Libre y Amazon, las plataformas que revolucionan los hábitos de compra*. <https://www.larepublica.co/empresas/mercado-libre-y-amazon-las-plataformas-que-revolucionan-los-habitos-de-compra-3441008>
- Hajro, N., Smaje, K., Vieira, B., & Zimmel, R. (2022). *Digital resilience: Consumer survey finds ample scope for growth*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/digital-resilience-consumer-survey-finds-ample-scope-for-growth>
- Hunersen, C. (2022). *Why Amazon is a leader in customer experience*. <https://www.qualtrics.com/blog/amazon-customer-experience-leader/>
- Inci, D. (2021, mayo 22). The State Of The E-Commerce Industry In 2021. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/theyec/2021/03/22/the-state-of-the-e-commerce-industry-in-2021/>
- Jap, S. D., Gibson, W., & Zmuda, D. (2022). Winning the new channel war on Amazon and third-party platforms. *Business Horizons*, 65(3), 365–377. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.04.003>
- Kalakota, R., & Whinston, A. (1996). *Electronic commerce: a manager's guide*. Pearson Education.
- Kendall, S., & Fogli, L. (2006). *Customer service delivery: Research and best practices* (L. Fogli, Ed.). Jossey Bass.
- Kotler, P. (1974). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación y control* (2a ed.). Prentice-Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad* (1a ed.). LID Editorial.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (12a ed.). Pearson Prentice-Hall.
- Linero Bocanega, J. P., & Botero Cardona, L. F. (2020). Hábitos de consumo en plataformas e-commerce en adultos jóvenes de la ciudad de Bogotá. *Revista Universidad y Empresa*, 22(38), 211. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8131>

- Lorduy, J. (2022, octubre 4). Comprar “en vivo”, la nueva tendencia del comercio digital. *Portafolio*.
<https://www.portafolio.co/negocios/live-shopping-la-nueva-tendencia-del-comercio-digital-572130>
- MarketLine. (2022). *Company Profile Mercado Libre Inc.*
<https://eds.p.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=14&sid=003edb7b-04e1-4276-b45f-8be67e8c7325%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=158279842&db=bth>
- Martínez Robles, E., García Valdez, S., & Rivera Zúñiga, E. (2022). Afectación económica por Covid-19 en la industria del comercio electrónico, un estudio comparativo: Amazon, Mercado Libre y Shopify. *Diagnóstico fácil empresarial*, 17, 26–35.
<https://doaj.org/article/37402213664545c993f160f7bdcc88ba>
- Maynes, J., & Rawson, A. (2016). *Linking the customer experience to value*.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/linking-the-customer-experience-to-value#:~:text=To%20construct%20this%20link%2C%20start,economic%20outcomes%20of%20different%20experiences>.
- Mc Kinsey & Company. (2021). *It's showtime! How live commerce is transforming the shopping experience*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/its-showtime-how-live-commerce-is-transforming-the-shopping-experience>
- Mc Kinsey & Company. (2022). *What is CX?* <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-cx>
- McKinsey Company, Chapple, L., Fong, C., Loyola, A., Magni, M., Pacchia, M., Shah, S., & Sivaeva, T. (2022). *E-commerce: At the center of profitable growth in consumer goods*.
<https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/e-commerce-at-the-center-of-profitable-growth-in-consumer-goods>
- Meriç, G., & Yildirim, F. (2020). The Role of Customer Experience for Re-visit and Purchase Intention: A Case of Amazon. *International Journal of Commerce and Finance*, 7(1), 92–108.
<https://doaj.org/article/62496dc1e5344652b39806fc540db647>
- Myerson, P. (2020). *Omni-Channel Retail and the Supply Chain: Working Together for a Competitive Advantage*. CRC Press.

- Palmatier, R. W., Sivadas, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2020). *Marketing channel strategy: An Omnichannel approach* (9a ed.). Taylor & Francis Group.
- Palmatier, R. W., Stern, L. W., & El-Ansary, A. L. (2015). *Marketing Channel Strategy* (9a ed.). Pearson Education, Inc.
- Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy*. Harvard Business School Press.
- Portafolio. (2022a, septiembre 18). Apple, Microsoft y Amazon, entre las empresas más innovadoras del año. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/apple-microsoft-y-amazon-entre-las-empresas-mas-innovadoras-del-ano-571288>
- Portafolio. (2022b, septiembre 26). Este es el perfil del comprador colombiano de “e-commerce”. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/payu-este-es-el-perfil-del-comprador-colombiano-de-e-commerce-571731>
- Qualtrics. (2021). *The retailer's guide to Omnichannel experience*. <https://www.qualtrics.com/ebooks-guides/guide-to-omnichannel-experiences/>
- Qualtrics XM. (s/f-a). *Rising to the top with digital customer experience*. <https://www.qualtrics.com/ebooks-guides/rising-to-top-digital-cx/>
- Qualtrics XM. (s/f-b). *The secret to digital experience? Think like a human*. <https://www.qualtrics.com/ebooks-guides/humanizing-digital-experience/>
- Qualtrics XM. (2022). *Global Consumer Trends*. <https://www.qualtrics.com/ebooks-guides/2022-cx-trends/>
- Qualtrics XM. (2023). *Tendencias de la experiencia del consumidor 2023*. <https://www.qualtrics.com/es-la/ebooks-guides/2023-cx-trends-report/>
- Satterlee, B. (2001). *E-commerce: A knowledge base*. IUniverse.
- Schiffman, L., & Wisenblit, J. (2015). *Comportamiento del consumidor* (11a ed.). Pearson Educación.
- Semana. (2022, septiembre 29). Las oportunidades en ‘e-commerce’ para Colombia son infinitas: Mercado Libre. *Semana*. <https://www.semana.com/mejor-colombia/articulo/las-oportunidades-en-e-commerce-para-colombia-son-infinitas-mercado-libre/202225/>
- Shaw, C. (2007). *The DNA of Customer Experience*. Palgrave Macmillan.
- Shaw, C., & Ivens, J. (2002). *Building Great Customer Experiences*. Palgrave Macmillan.

- Shopify. (2022). *The Future of Commerce Trend Report*.
<https://www.themazegroup.com/news/shopifys-future-of-commerce-2022-report/>
- Smilansky, O. (2015). *Brands Must Improve Customer Experience in E-Commerce*. 15–15.
www.destinationCRM.com
- Solomon, J. (2022, septiembre 20). Why You Need to Understand Ecommerce Trends to Prepare Your Business for the Future. *Entrepreneur*. <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/why-ecommerce-is-the-future-of-business/433978>
- Statista. (s/f). *B2C E-commerce*. Statista. Recuperado el 12 de noviembre de 2022, de
<https://www.statista.com/markets/413/topic/457/b2c-e-commerce/#overview>
- Swinscoe, A. (2016). *How to Wow: 68 Effortless Ways to Make Every Customer Experience Amazing*. Pearson UK.
- Time. (2021). *Mercado Libre leading E-commerce in latin America*. <https://eds-p-ebSCOhost-com.ezproxy.eafit.edu.co/eds/detail/detail?vid=8&sid=b5920814-8910-4c3c-b59a-10e260add3de%40redis&bdata=JmxhbmMc9ZXMmc2I0ZT1lZHMtbGl2ZSszY29wZT1zaXRI#AN=150049793&db=a9h>
- Turban, E., King, D., Viehland, D., & Lee, J. (2006). *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*. Pearson Prentice Hall.
- WARE2GO. (2021). *The New E-commerce Shopper Report*. <https://ware2go.co/topics/data-and-technology/the-new-ecommerce-shopper/>
- Westbrook, G., & Angus, A. (2021). *Top 10 global consumer trends 2021*.
https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2021-Top-10-Global-Consumer-Trends.html?utm_source=blog&utm_medium=blog&utm_campaign=CT_WP_21_01_19_Top_10_GCT_2021_EN
- Young, J. (2022). *What are the top online marketplaces?*
<https://www.digitalcommerce360.com/article/infographic-top-online-marketplaces/>

ANEXOS

Anexo 1. Plantilla para entrevista a expertos y compradores. Elaboración propia.

Fecha			
Nombre			
Cargo			
Compañía			
Rango edad			
Rol			
Entrevista			
Canal	Punto del journey	Preguntas	Objetivo a alcanzar
Preguntas como experto			
Experto	Importancia del E-commerce	Experiencia en el E-commerce:	
		¿Qué piensa del E-commerce? ¿Cree que el E-commerce ha tomado mayor relevancia en los últimos años y por qué?	1
		¿Hacia dónde se dirigen los E-commerce y los marketplaces en el mundo? ¿Qué estrategias cree que ellos van a incorporar en un futuro?	1
	Customer experience	¿Qué piensa sobre la experiencia del cliente en el E-commerce?	1
		¿Cree que es importante que las compañías trabajen en la experiencia del cliente y por qué?	1
		¿Cuáles son los dolores más importantes que enfrenta el cliente en términos de experiencia? ¿Qué retos ha afrontado con respecto a esto?	1
		Amazon	¿Considera usted que Amazon es líder en el E-commerce y en su experiencia del cliente y por qué?
	Mercado libre	¿Considera usted que Mercado Libre es líder en el E-commerce y en su experiencia del cliente y por qué?	2
	Comparativo entre Amazon y Mercado Libre	Si tuviera que elegir entre Amazon y Mercado Libre, ¿cuál elegiría y por qué?	2
		¿Qué elementos tiene el elegido que no tenga el otro?	2
Preguntas como comprador			
Amazon/Mercado Libre	Preferencia del canal	¿Con qué frecuencia compra en este canal? ¿Cuándo fue la última vez que compró?	1
		¿Por qué le gusta este canal de compra?	1
		¿Qué categorías de productos compra?	1
	Canal: sitio web vs. APP	¿Dónde prefiere comprar, en el sitio web o en la APP, y por qué?	2
		¿Cómo le parece la experiencia de la APP vs. el sitio web?	3
		¿Cree usted que es importante que este marketplace tenga una APP y por qué?	2

	Performance del sitio	Velocidad de carga:		
		¿Qué tal le parece la velocidad de carga del sitio? ¿Es rápida o lenta?	3	
		¿Qué tan importante es para usted este aspecto y por qué?	2	
		Buscador:		
		Para encontrar los productos que desea, ¿utiliza el buscador?	3	
		¿Qué tan relevante son los resultados de dicho buscador y por qué?	2	
			¿Utiliza el árbol de categorías? ¿Encuentra lo que necesita?	2
	Personalización		Cuando está navegando la página, ¿encuentra que esta está personalizada con sus preferencias de producto?	3
			¿Qué tipos de personalización encuentra: página de inicio, productos, precios o recomendaciones de producto?	3
			¿Le llegan emails de carritos abandonados o sugerencias de producto, le gusta o no esta experiencia?	3
			¿Es importante para usted dicha personalización y por qué?	2
	Producto y contenido digital		¿Qué tan fácil es encontrar el producto que desea?	3
			¿Qué características son importantes para tomar la decisión de compra?	2
			¿Es importante para usted comprar con descuentos? ¿Es un factor decisivo?	2
			¿Qué tan importante es para usted el contenido digital, tales como fotos, información y videos donde se presente el producto y su usabilidad y por qué?	2
			¿Lee los reviews de otros compradores? ¿Son importantes en su proceso de compra y por qué?	2
	Live Shopping		¿Ha tenido la oportunidad de ver en vivos en el sitio web?	2
			¿Le gusta esta funcionalidad?	2
			¿Qué tan importante es para usted en su proceso de compra?	2
Chat		¿Ha utilizado el chat del sitio?	3	
		¿Es importante tener el chat durante el proceso de compra y por qué?	2	
Logística de envío y reversa		Tiempo de entrega:		
		¿Qué tan importante es para usted el tiempo de entrega de su producto y por qué?	2	
		¿El tiempo de entrega es un factor importante en su decisión de compra?	2	
		¿Qué tan importante es para usted el pago del envío y free shipping y por qué?	2	
		Una vez usted realiza el proceso de compra, ¿la plataforma le informa dónde se encuentra su pedido? ¿Esta funcionalidad es importante?	3	

	En general, ¿qué piensa de la logística de envío de la plataforma?	2
	Logística de reversa:	
	¿Ha tenido que hacer devoluciones?	3
	¿Cómo ha sido ese proceso?	3
	¿Ha tenido que pagar? ¿Ha sido un valor alto?	3
Servicio al cliente	¿Cómo ha sido su experiencia en el uso de servicio al cliente?	3
	¿Qué oportunidad de mejora tiene la experiencia con relación al servicio cliente? ¿Visualiza alguna?	3
	¿Qué canales de comunicación ha utilizado?	3
Reviews	¿Ha dejado reviews en esta tienda online?	3
	¿Qué tipos de reviews ha dejado: positivos o negativos, y cuál es el factor por el que decide dejarlos?	3
NPS	En una escala de 0 a 10, ¿qué tanto recomendaría esta tienda a amigos o familiares?	3
Lealtad	¿Qué tan leal se considera a esta tienda online y por qué?	3
	¿Cuáles son los factores que aumentan y disminuyen su lealtad?	3
Factor diferenciador vs. otros	¿Qué factor diferenciador tiene esta tienda online que no tenga otras? Nombre las características más importantes	2
Oportunidades de mejora	¿Qué oportunidades de mejora tiene esta tienda online?	2