

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
SEDE ECUADOR
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO, AMBIENTE Y TERRITORIO
CONVOCATORIA 2012-2014**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN ECONOMÍA Y
GESTIÓN EMPRESARIAL**

**CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y DE MARKETING A
RAÍZ DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO: UN
ESTUDIO CUALITATIVO DE 3 EMPRESAS ECUATORIANAS. DE PRATI,
TVENTAS Y DESPEGAR.COM**

VALERIA ADRIANA PULLAS MORENO

DICIEMBRE, 2014.

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
SEDE ECUADOR
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO, AMBIENTE Y TERRITORIO
CONVOCATORIA 2012-2014**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN ECONOMÍA Y
GESTIÓN EMPRESARIAL**

**CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y DE MARKETING A
RAÍZ DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO: UN
ESTUDIO CUALITATIVO DE 3 EMPRESAS ECUATORIANAS. DE PRATI,
TVENTAS Y DESPEGAR.COM**

VALERIA ADRIANA PULLAS MORENO

**ASESOR DE TESIS: DR. JUAN FERNANDEZ SASTRE
LECTORES/AS: JOSÉ RUIZ / FERNANDO MARTÍN**

DICIEMBRE, 2014.

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta investigación a mi amado esposo, a mis ejemplares padres y a mis adorados hermanos. Gracias familia.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a Dios que siempre guía mi camino y me ayuda a cumplir todas las metas que me he propuesto. También quiero agradecer a mi esposo que con su inmenso amor me ha apoyado para seguir adelante en mi superación profesional, a mis padres y hermanos que con su apoyo incondicional y constancia han sido parte fundamental de todos mis logros.

Un agradecimiento especial a mi profesor de tesis por su gran compromiso en la guía de elaboración de esta tesis.

ÍNDICE

Contenido	Páginas
RESUMEN	10
CAPÍTULO I	11
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
Justificación	11
Definición del Problema	13
Delimitación del problema.....	14
CAPÍTULO II.....	18
MARCO TEÓRICO	18
Innovación, marketing y cambios organizacionales	18
<i>Cambios Organizacionales</i>	20
<i>Cambios del marketing</i>	22
<i>Marketing Estratégico</i>	24
<i>Marketing Táctico</i>	27
Comercio Electrónico	29
<i>Marketing Online</i>	31
CAPÍTULO III	33
MARCO EMPÍRICO	33
CAPÍTULO IV	37
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	37
Objetivo General.....	37
Objetivo Específico.....	37

Preguntas de Investigación	37
Hipótesis	38
CAPÍTULO V	39
METODOLOGÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	39
Método de Investigación.....	39
<i>Definición de la Investigación Cualitativa.....</i>	39
<i>Técnicas Cualitativas</i>	40
Diseño de la investigación	40
CAPÍTULO VI.....	44
RESULTADOS	44
Complementariedad y comercio electrónico	44
Cambios en la estrategia de marketing	45
<i>Evolución de la estrategia de marketing a raíz de la implementación del comercio electrónico.....</i>	46
Cambios en la táctica de marketing	48
<i>Producto</i>	49
<i>Precio</i>	50
<i>Distribución.....</i>	52
<i>Promoción.....</i>	54
<i>Post Venta y Pagos.....</i>	55
Cambios Organizacionales.....	56
<i>Cambios en la Organización del Trabajo</i>	56
<i>Cambios en la Organización de los lugares de trabajo.....</i>	58
<i>Cambios en las relaciones externas</i>	59

CAPÍTULO VII.....	61
CONCLUSIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	65
ENTREVISTAS.....	72
ANEXOS.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Resumen de las empresas analizadas.....	17
TABLA 2: Clasificación de las técnicas cualitativas.....	40

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Principales razones del crecimiento del comercio electrónico..... 15

RESUMEN

La presente investigación ha sido realizada con el objetivo de determinar cuáles son los cambios organizacionales y de marketing en las empresas a raíz de la implementación del comercio electrónico. Por cambios en el marketing se determinó la estrategia en cuanto a segmentación, posicionamiento, marketing 2.0 y marketing 3.0 además de la táctica de marketing la cuál comprende las variables de producto, precio, promoción, distribución, post venta y pagos. El análisis de esta tesis se desarrolló de la siguiente manera:

CAPÍTULO I, PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN. En este capítulo se da énfasis en la justificación de la investigación, la definición y delimitación del problema y una breve introducción de las empresas que han sido fuente de investigación.

CAPÍTULO II, MARCO TEÓRICO. Esta sección de la investigación denota todas las teorías que fueron ejes fundamentales en esta tesis, se da una breve introducción de la relación de la innovación con los cambios organizacionales y de marketing, basándose en la teoría económica neoclásica, teoría neo-schumpeteriana, ventajas competitivas de Barney, la teoría de los recursos, la teoría de marketing, cambios organizacionales y finalmente se habla del comercio electrónico y su influencia en las empresas.

CAPÍTULO III, MARCO EMPÍRICO. En este capítulo de la investigación se analizan todos los trabajos realizados sobre usos de TIC's, innovaciones tecnológicas, uso de internet, y trabajos sobre comercio electrónico y su relación con los cambios organizacionales para que constituyan la base de esta investigación.

CAPÍTULO IV, OBJETIVOS E HIPÓTESIS. En esta sección de la investigación se plantean los objetivos generales y específicos además de la hipótesis basándose en el marco teórico.

CAPÍTULO V, METODOLOGÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN. En este capítulo se analiza el método de investigación seleccionado además de profundizar el análisis de las empresas que han sido la fuente de investigación.

CAPÍTULO VI, RESULTADOS. En este capítulo se analizan los resultados de la investigación y finalmente se emiten las conclusiones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación

Las tecnologías de la información y la globalización están cambiando radicalmente la operación de los negocios y las organizaciones. Gracias a la aparición del internet, la globalización avanza a tal punto que las fronteras desaparecen a la hora de hacer negocios, decidir inversiones, captar clientes o poner en práctica nuevas ideas, lo que implica que “la actividad empresarial puede realizarse con cualquier persona y en cualquier parte del mundo de manera instantánea” (McKenna, 2002) . Una de las manifestaciones más claras del cambio en los negocios gracias a internet es el comercio electrónico, convirtiéndose en el medio principal para realizar transacciones y potencializándolo como la forma más simple para crecer.

El comercio electrónico tiene su origen con los primeros sitios en la web en 1994, a partir de entonces crece mundialmente como un fenómeno, llegando a convertirse en muchas organizaciones en su principal canal de comercialización y posicionándose en el mercado empresarial como una manera efectiva y financieramente viable de comercio ya que se lo utiliza como una forma rápida de crecimiento en el mercado, permite reducir costos y mejorar su rentabilidad; todo esto gracias a internet, ya que sin duda este medio acorta distancias, disminuye las brechas tecnológicas, permite tener mayor accesibilidad de información ya sea esta metodológica o práctica y lo más importante desde el punto de vista comercial y global, permite conectar negocios en todas partes del mundo, aumentando la oferta de productos, su cartera de clientes, su mercado y la competencia.

Para que todo esto resulte de manera efectiva, el comercio electrónico debe seguir un procedimiento en el cuál su objetivo principal sea permanecer en el mercado a largo plazo, y no crecer de manera inmediata para luego decrecer o estancarse. Es fundamental alinearse a la estrategia de la organización, ya que esta determinará si la presencia comercial a través de internet es viable y le permitirá orientar sus esfuerzos de crecimiento por medio de esta herramienta.

La implementación del comercio electrónico requiere de una planificación cuidadosa y un compromiso total, porque responde principalmente a una innovación de marketing y distribución, cuyos procesos son complementarios; por lo que sí existe una innovación de este tipo requerirá de una innovación integral que implique cambios en la estrategia del marketing mix, cambios en la segmentación y cambios organizacionales que también representan problemas y retos para las empresas porque implican nuevos procesos que requieren de una curva de aprendizaje y una interrelación en los mismos.

Muchas empresas únicamente incluyen al comercio electrónico como una canal de comercialización adicional, sin tomar en cuenta las características del producto, el precio, la promoción, las relaciones externas con proveedores y clientes e inclusive la forma de pago. Si bien es cierto, la base del comercio electrónico se encuentra en la distribución, una implementación efectiva requerirá de cambios que van desde el empaque del producto, el precio, las diferentes formas de pago, los canales comerciales, negociación con proveedores, servicio post venta, asistencia en línea e incluso aspectos organizativos como integración de los diferentes departamentos de la empresa, la facilidad de acceso a la información para toma de decisiones, incremento de la disciplina interna en la formalización de los procesos, una ruptura de hábitos, formas de realizar un trabajo, costumbres, procesos que impliquen un compromiso por parte de todos los miembros de la organización. Si para la implementación del comercio electrónico no se realiza ningún cambio en la organización ni en la estrategia de marketing esta puede convertirse en un fracaso para la misma.

Las empresas exitosas siguen siendo las que están un paso adelante de sus competidores, tienen una visión realista del mercado, van acorde con el desarrollo de este y son dirigidas por líderes que saben de organización y tienen la habilidad de administrar frente a los cambios.

Estas realidades justifican la investigación, en tanto que se puedan reducir los riesgos que se dan en esos procesos, disminuyendo costos económicos y organizativos, de forma que al difundirse los resultados en la comunidad empresarial se disponga de un conjunto de experiencias que procesadas y tratadas constituyan una guía en el proceso de selección e implementación de estos sistemas a las empresas.

Definición del Problema

El Ecuador tiene aproximadamente 15.000 PYMES las cuales conjuntamente con las microempresas constituyen la base del sistema productivo del país. Para este tipo de empresas la implementación de comercio electrónico puede ser aprovechada para ampliar su negocio extendiendo sus formas de comercialización, sin embargo esta tecnología solo ha podido ser utilizada por ciertas empresas, afectando su competitividad, utilidad y posicionamiento en el mercado. (Fiallos, 2007)

Las redes de información mundiales y la innovación de las comunicaciones están transformando el mundo, lo cual permite cambios en la actividad humana que han mejorado la calidad de vida, empleo y competitividad. El internet ofrece al mundo un nuevo mercado donde el principal activo es el conocimiento y la información. En la práctica, muchas empresas Estado Unidenses llevan más de una década utilizando a este medio como un canal de ventas, promoción o distribución sencillo y económico.

De acuerdo al estudio Las TIC's y la actividad Económica del Ecuador 2001, PNUD el comercio electrónico en el Ecuador se ha desarrollado básicamente en el sector bancario, empresas exportadoras y empresas gubernamentales, las cuales han invertido fuertemente en tecnología, que ha sido la principal barrera de ingreso para el resto de empresas. Sin embargo, en la realidad esta no es la barrera más importante que deben superar las empresas con el comercio electrónico, pues uno de los principales problemas de las empresas es que no ven que la implementación efectiva de este requiere de cambios organizacionales y de marketing, no basta con crear una página web amigable y poner a la venta un producto, contar con tecnología de punta o desarrollar una exitosa campaña de posicionamiento en la web, también se requiere identificar todas las variables que afectan a la estrategia de la organización. El comercio electrónico responde a una innovación en cuanto a la comercialización, sin embargo los procesos son complementarios por lo que si existe un cambio de este tipo, la empresa debe realizar otro tipo de cambios tanto organizacionales como de marketing. Además, se debe enfrentar otras barreras tales como la falta de cultura organizacional por desarrollar canales electrónicos, factores económicos y legales, políticas estatales, deficiente conocimiento tecnológico, confianza por parte de

los usuarios y falta de medios de pago. Si en la implementación del comercio electrónico no se realiza ningún cambio de estos, este puede convertirse en un fracaso para la misma.

Otro problema, de las empresas, al momento de implementar comercio electrónico, es no identificar el conflicto que puede generar en sus diferentes canales comerciales, eliminando incluso la presencia de intermediarios o afectando a la propia empresa canibalizando un canal frente a otro. Para esto es importante identificar el tipo de empresa, si el mercado está concentrado o es disperso, si el precio del producto es alto o bajo, el tipo de distribuidores, la forma de distribuir de la competencia, estrategias comerciales y los recursos disponibles.

La presente investigación pretende analizar los cambios organizacionales y de marketing asociados con la implementación del comercio electrónico para poder sentar bases a las empresas del país para que esta estrategia funcione apropiadamente. Las empresas del país deben informarse de todas las ventajas y desventajas del comercio electrónico, así como también los cambios que se presentarán en sus organizaciones antes de dar el siguiente paso.

Delimitación del problema

Según datos de COMSCORE¹ (2012), Latinoamérica es la región con mayor crecimiento de Internet (16% vs. El año 2011). En cuanto a comercio electrónico a consumidores o B2C, este creció en 39,2% durante 2011 llegando a la suma de U\$ 21 775 millones en América Latina y El Caribe². Según información del Instituto ecuatoriano de comercio electrónico (ILCE), el crecimiento del comercio electrónico en el Ecuador marca records históricos, durante el año 2002 el comercio on-line movía apenas 31 millones de dólares. Para el año 2011 alcanzó los 300 millones de dólares. El Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico (ILCE) sustenta a esta nueva actividad comercial como “un trípode”:

¹ Compañía líder de tecnología en internet

² Estudio realizado por Americ Economic Intelligence, año 2012.

- ✓ La banda ancha de Internet, en el que se reconoció el esfuerzo que ha hecho el Gobierno para dotar mejor de este servicio. Hasta 2013 se invertirán 900 millones de dólares en el Ecuador, solo en el sector público, para lograr la conectividad.
- ✓ La tarjetización de personas, en que el país registra importantes avances a raíz de la dolarización, ya que actualmente mucha gente puede hacer hoy alguna transacción electrónica solo con su tarjeta de crédito.
- ✓ La logística y el transporte de los bienes que son vendidos a través del comercio virtual en el cual el país aún tiene mucho que desarrollar.

Las cinco industrias con mayores cambios debido a la implementación de comercio electrónico son: tecnología, telecomunicaciones, actividades financieras, textil y viajes. Las principales razones del crecimiento de comercio electrónico son:

Gráfico 1. Principales razones del crecimiento del comercio electrónico



Fuente: elaboración propia

En la actualidad, con un 55% del comercio total por Internet, los 10 primeros puestos los ocupan Brasil, seguido de México, Argentina, Chile, Colombia, Perú, Venezuela, Ecuador, Uruguay y Paraguay.

La actividad, a escala nacional, está consolidada en el pago de servicios básicos, de impuestos, entre otros. También se destaca en el turismo, aunque uno de los canales de mayor crecimiento es el de banca en línea. La firma del sector turístico Metropolitan Touring es uno de los actores del e-commerce en el país. Desde hace cerca de 3 años la compañía ofrece productos turísticos en línea. Las ventas de la firma bordean los USD 40 millones al año; de esa cifra, cerca del 6% corresponde a ventas en línea. Otra de las actividades que tienen gran movimiento a través del comercio electrónico son las compras de ítems en el exterior. Mercado Libre dijo que la categoría con más ventas en el país en el 2011 fue la de celulares, seguida de equipos de computación y electrónica.

La unidad de análisis de esta investigación fueron 3 empresas del sector textil, comercial y turismo, las cuales se encuentran dentro de las cinco industrias con mayores cambios y avances en la implementación de comercio electrónico. Estas empresas son **DePrati** dedicada a la comercialización al por menor de mercadería para vestir, **TVentas** dedicada a la venta por televisión, comercio electrónico y venta directa al por menor de tecnología y productos para el hogar y **Despegar.com** que se dedica a la comercialización al por menor de boletos aéreos, entradas, estadías hoteleras y demás servicios turísticos A continuación se podrá observar una tabla resumen de las empresas analizadas:

Tabla 1. Resumen de las empresas analizadas

EMPRESA	SECTOR	NÚMERO DE EMPLEADOS	CANAL DE DISTRIBUCIÓN	CARGO DEL ENTREVISTADO	TIEMPO DE EXPERIENCIA EN EL CARGO
Despegar	Servicio Turismo	34 empleados en Ecuador.	Comercio electrónico B2C y call center. CANAL ONLINE	Gerente General Ecuador, Costa Rica y Panamá	2 años.
De Prati	Comercio Textil	2.000 empleados	Tiendas retail y comercio electrónico B2C. CANAL ONLINE Y OFFLINE	Gerente de Comercio electrónico	2 años.
Tventas	Comercio Tecnología	400 empleados	Tiendas retail, call center para ventas por televisión y comercio electrónico B2C. CANAL ONLINE Y OFFLINE	Gerente de Marketing.	10 años.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Innovación, marketing y cambios organizacionales

Desde el punto de vista de la teoría neoclásica, las empresas son vistas como maximizadoras de resultados, jugadores dentro de un juego de múltiples actores económicos, con diferencias poco significativas en su comportamiento y rendimiento debido a que el interés de los economistas está en los resultados de toda la industria y al total de la economía (Weintraub, 1985). La teoría neoclásica no determina la diferencia entre las empresas como una variable importante que afecte al desempeño económico, ya que su interés radica en como una economía asigna recursos, dadas unas preferencias y tecnologías. Sin embargo, el “managment” analiza a las empresas de manera individual, al interesarle el comportamiento particular de éstas, pues mira a todas de manera diferente aún si forman parte de una misma industria ya que utilizan diferentes estrategias para guiar la toma de decisiones en todos los niveles de la compañía (Nelson, 2008).

Por otro lado, la teoría evolutiva neo-schumpeteriana (Nelson y Winter, 1982) integra las nuevas formas de organización y la introducción de la tecnología al estudio económico prestando especial atención a las diferencias entre empresas. Schumpeter (1911) definió a los actores claves de la innovación como “empresarios” y sus “organizaciones” que se ven obligadas a adaptarse a los cambios producidos en el mercado. De tal manera que las empresas heterogéneas, sus relaciones con el mercado, sus características propias, se convirtieron en los actores principales de la teoría neo-schumpeteriana cuya visión proporciona la base para la teoría de las capacidades dinámicas (Nelson y Winter, 1982) que considera que las empresas se diferencian en estructura, estrategia y rutinas propias de la organización. Las rutinas se relacionan con la capacidad organizacional para producir resultados valiosos, esta capacidad puede ser dinámica, es decir que sirva para crear, ampliar o modificar nuevas rutinas (Nelson y Winter, 1982). En consecuencia, las rutinas constituyen la fuente de la ventaja competitiva dentro de la organización. La estrategia se refiere a todas las tácticas y estrategias que permitan el crecimiento de la empresa. Cambios

en la estrategia pueden requerir cambios en la estructura y en sus rutinas. Para tener éxito las empresas deben enfocarse en las capacidades de innovación. En consecuencia, para la teoría neo-schumpeteriana las empresas para adaptarse a los mercados alteran sus estrategias, estructuras y rutinas. Es decir, la adopción tecnológica requiere de cambios estratégicos y especialmente cambios en las rutinas organizacionales para que las empresas sean capaces de rentabilizar dichas tecnologías. Esto sugiere que la implementación del comercio electrónico ha de llevar asociado cambios estratégicos y organizacionales, para que ésta sea efectiva. “Innovación es la implementación de un producto (bien o servicio) o proceso nuevo o con un alto grado de mejora, o un método de comercialización u organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o relaciones de trabajo.” (Oslo, 2005). El comportamiento innovador corresponde a “todas las acciones individuales dirigidas a la generación, introducción y aplicación de una novedad beneficiosa a cualquier nivel de la organización” (West y Farr, 1989).

Según Schumpeter (1934, 1942), existen diferentes tipos de innovaciones que pueden ser innovación de producto o servicio, innovación en procesos, innovación organizacional o la innovación en comercialización. El comercio electrónico es considerado como una innovación pues trata de un nuevo método de comercialización y este responde a una innovación de procesos que requiere de innovaciones de producto, marketing y organizacionales, cuyos procesos son complementarios. Milgrom y Roberts (1990) proporcionan el marco teórico que permite probar la complementariedad entre los distintos tipos de innovaciones. La introducción de nuevos procesos y productos y las nuevas prácticas organizacionales constituyen un sistema complementario de las actividades, es decir; si hay una innovación de cualquier tipo dentro de la organización esta requerirá de una innovación de otro tipo que complemente a la acción, por lo que sí existe una innovación de implementación de comercio electrónico, esta requerirá de una innovación integral que implique cambios en la estrategia del marketing mix, cambios en la segmentación y cambios organizacionales. Por lo tanto dar un salto a la implementación del comercio electrónico no corresponde a una tarea fácil. Clark (1989) hace hincapié en la importancia de la innovación en tecnología para obtener una ventaja competitiva, pero al

mismo tiempo, advirtió que la construcción y el mantenimiento de esta ventaja será siempre un desafío.

Por otro lado, Barney (1991) argumenta que las empresas pueden obtener ventajas competitivas sobre la base de sus recursos que sean valiosos, raros, inimitables y organizacionales por otros recursos. Los recursos de tecnologías de información y comunicación (TIC's) son fáciles de duplicar y, por lo tanto, por sí mismos no proporcionan ventajas competitivas (Santhanam y Hartono, 2003). Aunque la infraestructura de TIC's es valiosa, no es una fuente de ventaja competitiva (Bhatt y Grover, 2005). Por lo tanto, la infraestructura de TI rara vez conduce a un desempeño superior por sí solo. Del mismo modo, los recursos de Internet no son difíciles de imitar. En general, la tecnología de Internet es por sí misma imitable. Si una empresa puede adquirir ciertas tecnologías de Internet y por lo tanto poner en práctica algunas estrategias, las empresas seguidoras también deben ser capaces de adquirir estas tecnologías, por lo que estas herramientas no deben ser una fuente de ventaja competitiva sostenible.

Los recursos de la empresa son considerados complementarios cuando la presencia de un recurso aumenta el valor o efecto de otro recurso (Ravichandran y Lertwongsatien, 2005, Zhu, 2004). Como se mencionó anteriormente, los recursos de Internet no son difíciles de imitar y por si solos no proporcionan ventajas competitivas. Sin embargo, tener una infraestructura web apropiada puede facilitar la tramitación interna de las operaciones en línea y de esta manera influir positivamente en el rendimiento de la firma.

En definitiva, las rutinas organizacionales, especialmente aquellas necesarias para generar y beneficiarse de la innovación, no son fácilmente imitables a diferencia de cualquier tecnología. A continuación se discuten las teorías sobre cambios organizacionales y de marketing que son fuentes de las ventajas competitivas de la empresa y que se ven influenciadas por la implementación del comercio electrónico.

Cambios Organizacionales

Las estrategias de comercio electrónico más exitosas son aquellas que dan mayor importancia en la innovación organizacional y el deseo de cambiar (Cohen y Jordan, 1999;

Kickul y Gundry, 2001). Uno de los cambios fundamentales con la implementación del comercio electrónico es el proceso de cambio organizacional el cual se ve influenciado por fuerzas ajenas y propias de la organización. Las fuerzas ajenas a la organización o fuerzas exógenas provienen del ambiente externo y pueden ser tecnologías mejoradas, cambios sociológicos, políticos, económicos, legales o ambientales. Un cambio en estas fuerzas influye directamente en la necesidad de un cambio interno los cuales requerirán de un ajuste a las condiciones externas de tal manera que su impacto sea mínimo en la estructura y el comportamiento dentro de la organización. (Mintzberg, 1984)

Para la teoría evolutiva, los cambios organizacionales están relacionados con cambios en las rutinas de las empresas.

Las rutinas son una característica persistente de un organismo y determinan su posible comportamiento (aunque el comportamiento actual está determinado también por el ambiente); son heredables en el sentido de que los organismos de mañana se generan de los de hoy, tienen las mismas características, y son seleccionables en el sentido de que los organismos con ciertas rutinas lo harán mejor que otras, y sí es así, su importancia relativa aumenta con el tiempo” (Nelson y Winter, 1982).

Las rutinas hacen referencia a los procesos de una organización que van desde sus prácticas de producción hasta estrategias de comercialización. Los empleados de una organización aprenden a resolver problemas por medio de patrones de conducta, y la repetición de procedimientos vuelve mecánicas las decisiones individuales por lo que prácticamente se vuelven tácitas (Lawrence y Lorsch, 1960). Las rutinas acumulan conocimiento por medio de experiencias lo que genera información fundamental para las firmas. Si se incluye cambios por implementación de comercio electrónico, estaríamos aportando con nuevas ideas, nuevos conocimientos, nuevos procesos que se volverán mecánicos y aportarán al crecimiento de la organización pues estas estarían por encima de aquellas que aún siguen enfocando sus esfuerzos únicamente en una comercialización tradicional.

Por otro lado, Grant (1991) y Makadok (1991) hacen hincapié en que, si bien los recursos por sí mismos pueden servir como unidades básicas de análisis, las empresas crean ventaja competitiva mediante el ensamblaje de sus recursos para crear capacidades organizativas, estas capacidades específicas de las empresas, incluidas en los procesos de organización, proporcionan beneficios económicos, ya que la empresa es más eficaz que

sus rivales en el despliegue de recursos. La teoría de los costos de transacción (Williamson, 1994) habla de los recursos limitados donde los agentes buscan siempre oportunidades ya que toda transacción económica involucra costos significativos para su realización, por lo tanto los agentes económicos se ven obligados a buscar alianzas estratégicas, subcontratación, generar más responsabilidades al recurso humano, concesiones, redes, procesos entre otras soluciones para reducir o minimizar estos costes.

El comercio electrónico definitivamente altera la estructura de la organización en cuanto sus rutinas representadas por la forma de organización de los departamentos, la organización del trabajo, las relaciones con los agentes externos, la cadena de valor, nuevos sistemas de información y temas de subcooperación y subcontratación, por lo que la implementación de este nuevo canal de comercialización debe rediseñarse haciendo que los costos de transacción se reduzcan al mínimo. Sampson (2003) señala, que estos cambios en la estructura de la organización son difíciles de predecir pero mientras estos cambios sean más grandes y sostenibles, el comercio electrónico se vuelve más importante para la empresa.

Cambios del marketing

Se puede definir al Marketing como un proceso de creación de relaciones rentables con los clientes cuyo propósito es crear valor para los clientes y, a cambio, obtener valor de ellos. (Kotler, 2008). El proceso de marketing integra etapas de creación de valor en las cuales la empresa obtiene una comprensión exhaustiva del mercado analizando las necesidades de los clientes y utilizando la información de marketing. Con esta información la empresa diseña una estrategia orientada al cliente a través de una segmentación y selección del mercado objetivo. El marketing es una herramienta para poder definir el tipo de cliente ya que no se puede atender a todos los clientes de todas las formas posibles, por el contrario, se debe centrar los recursos para los clientes que se pueden atender mejor y con mayor rentabilidad.

La segunda etapa que define el marketing es como atender mejor al cliente objetivo por medio de una diferenciación y posicionamiento, determinando una propuesta de valor que muestre que valores entregará la empresa para ganarse al cliente objetivo

Todas estas acciones se refieren al marketing estratégico (Kotler, 2008). Una vez determinada la estrategia de marketing conformada por estas dos etapas, la empresa construye un programa de marketing integrado, el cual está conformado por una combinación de los cuatro elementos que integran el marketing mix con el fin de transformar la estrategia de marketing en auténtico valor para los clientes. Las empresas desarrollan ofertas de productos y crean una fuerte identidad de marca para los mismos, fija los precios de estas ofertas para crear un auténtico valor para el cliente y distribuye las ofertas para que estén disponibles para el cliente objetivo. Finalmente, la empresa diseña programas de comunicación para comunicar la propuesta de valor a los clientes objetivos que les persuada actuar en respuesta a esta oferta del mercado. Todas estas acciones se refieren al marketing táctico. (McCarthy, 1960)

La teoría del marketing entorno a la empresa determina que la fase más importante del proceso de marketing incluye la creación de relaciones rentables, llenas de valor, con los clientes objetivo y que a lo largo de todo el proceso se requiere una gestión efectiva de relaciones con el cliente que sirvan para satisfacerlo. Sin embargo, la empresa no podría crear valor ni gestionar relaciones por sí sola, ya que debe colaborar de cerca con socios estratégicos tanto dentro como fuera de la empresa. (Kotler, 2008)

Adicional, la teoría expone que dado el cambiante horizonte del marketing actual, las empresas deben tener en cuenta tres factores adicionales, aprovechar la tecnología de marketing, como gestionar la compra por internet, las oportunidades globales como la venta en cualquier parte del mundo con solo un clic (abriendo nuevos mercados que no han sido explotados anteriormente) y asegurarse de que se actué de forma ética y socialmente responsable. Por lo tanto la teoría respalda que al introducir el comercio electrónico como un nuevo canal de distribución, sea este alternativo o sustituto, se fortalecería las relaciones con los clientes ya que este servicio es altamente percibido por satisfacer sus necesidades de compra que cubran comodidad, seguridad, asistencia y variedad en línea. A continuación se

desarrollará el concepto de marketing estratégico y marketing táctico con sus principales características y diferencias.

Marketing Estratégico

El marketing estratégico analiza las necesidades actuales y futuras de nuestros individuos y empresas, localizar otros segmentos de mercado potencial, orientar a oportunidades de negocio más atractivas adaptándose a sus propios recursos, adaptarse a los cambios del mercado y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados a mediano y largo plazo. Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro, al hablar de marketing estratégico nos estaremos enfocando en la segmentación y posicionamiento de la empresa.

Segmentación

La segmentación es la división de un mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños con características y necesidades parecidas y que responden de manera similar a un marketing táctico. La segmentación puede estar basada en costos para aprovechar las diferencias de comportamiento de los costes en algunos segmentos o puede estar basada en diferenciación para explotar las necesidades específicas de estos segmentos, además la segmentación permite adaptar la cadena de valor de un segmento, reduciendo costos o atendiendo a la diferenciación. (Kotler y Armstrong, 2008).

La segmentación genera ventaja competitiva para las PYMES ya que las empresas grandes no perciben nichos pequeños de mercado, además una PYME no dispone de suficientes recursos para competir en mercados amplios por lo que desarrolla capacidades para servir a un segmento y permite dirigir todos estos recursos a ciertas actividades de la cadena de valor para poder conseguir ventaja competitiva. La estrategia de crecimiento de las PYMES se orienta a ir adquiriendo nuevos segmentos de mercado pues este tipo de empresas no puede competir en precio, calidad, productividad, inversión en TIC's, pero si en especialización, además segmentarse protege a las empresas de las 5 fuerzas que son:

nuevos competidores, poder de negociación de los clientes, productos sustitutos, poder de negociación de proveedores, rivalidad entre empresas (Porter, 1979) eso es lo que genera la verdadera ventaja competitiva.

Posicionamiento

El posicionamiento es la respuesta que una empresa ofrece a un segmento de mercado específico y como este segmento de mercado mira a dicha empresa. Además también se puede definir como el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor en relación con los de la competencia. Los consumidores eligen los productos que les brindan más valor, por lo que se debe posicionar una marca de modo que de más valor que a la competencia. (Kotler, 2004).

El posicionamiento genera ventaja competitiva porque desarrolla los recursos VRIO: valiosos, raros, inimitables y organizacionales (Barney, 1991). El objetivo de esta estrategia de marketing es insertar los beneficios únicos de la marca y su diferenciación en la mente del consumidor en relación con los de la competencia, mientras mayor sea la diferenciación la empresa tendrá un mejor posicionamiento.

El marketing ha ido evolucionando de tal manera que ahora no solamente busca conversión de clientes a través de una investigación tradicional, ahora es trascendental que vaya de la mano con las nuevas tecnologías que te permitan observar al mercado, los clientes y la competencia de manera más simple, es por eso que hoy en día el marketing 2.0 y 3.0 son considerados como cambios en la estrategia de marketing que también permiten generar ventaja competitiva e interactuar con el cliente de forma más directa, lo cual es indispensable para el comercio electrónico. A continuación se hablará de dichos cambios.

Marketing 2.0

Corresponde a la estrategia de marketing de “llegar al corazón del cliente” a través de productos o servicios dinámicos que vayan acorde a las necesidades del cliente y que sean identificadas a través de análisis de bases de datos, diálogos o cualquier método de relación

directa con el cliente (Kotler, P. y Armstrong, G, 2008). Este tipo de marketing ha evolucionado gracias al internet y las redes sociales, pues por medio de estas se tiene una comunicación bidireccional que sirve como fuente activa de información y por la cual el consumidor pasa a ser prescriptor generando ventaja competitiva para la empresa pues el consumidor es escuchado y a través de sus opiniones se crea más valor para él, la publicidad es orientada al mercado objetivo o se puede determinar canales de distribución eficientes como el comercio electrónico. De igual manera el desarrollo de nuevos productos y la colocación de precios se lo realizan de acuerdo a la opinión del cliente.

El objetivo del marketing 2.0 es satisfacer o retener a sus clientes ya que este tipo de marketing ve a sus consumidores como seres inteligentes, dotados de corazón y mente, busca una diferenciación y su propósito de creación de valor se basa en que este sea funcional y emocional. (Kotler, 2004).

Una de las formas principales de desarrollar el marketing 2.0 es a través de la implementación del comercio electrónico. Para ello es necesario desarrollar un sitio web, complementar la publicidad tradicional con publicidad y promoción online y la creación de comunidades web por medio de redes sociales, comunidades temáticas o foros.

Marketing 3.0

El marketing 3.0 ha evolucionado al sentido de “preocuparse por el planeta y el mundo”, el cliente se convierte en un co-creador y los productos son desarrollados junto a él. Se tiene una interacción con el cliente las 24 horas del día y las propuestas de valor están orientadas hacia el bienestar del ser humano y la sociedad y no solo a los consumidores. El marketing 3.0 se enfoca mucho en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la creación de comunidades y fidelidad de ellas (Kotler, P. y Armstrong, G., 2008) lo que hace que su reputación mejore, aumente la confianza de sus consumidores y sean más rentables.

El objetivo del marketing 3.0 es hacer del mundo un lugar mejor, este tipo de marketing ve a sus consumidores como seres humanos plenos con corazón, mente y espíritu, busca crear valores y su propósito de creación de valor se basa en que este sea funcional, emocional y espiritual. La estrategia de comunicación es bidireccional en

segmentos de nicho y su difusión se basa en medios interactivos. Las empresas 3.0 alinean los intereses de todos sus colaboradores (cliente, proveedor, trabajador e inversor), los salarios de sus ejecutivos son modestos, los empleados son bien remunerados, los empleados son capacitados para un mejor trato al cliente, ven a los proveedores como socios, la fuente de su ventaja competitiva está en su cultura corporativa y sus gastos en marketing son menores (Kotler, P. y Armstrong, G., 2008).

Marketing Táctico

El marketing táctico o marketing mix se relaciona con las decisiones sobre qué productos vender, que precios establecer, como distribuir los productos y como promocionarlos, para alcanzar los objetivos empresariales; por estas variables de marketing, “a mediados del siglo XX, McCarthy (1960) lo denominó la teoría de las 4PS” definidas como: producto, precio, plaza (distribución) y promoción. Sin embargo el comercio electrónico requiere de dos variables más para ser analizadas que se relacionan con el marketing de servicios, las cuales son el servicio post venta y la forma de pago (Kotler, 1999).

Toda esta teoría conduce al estudio de como la introducción de una nueva práctica de comercialización requeriría de cambios en la táctica de marketing ya que éste forma parte de un conjunto de estrategias aplicadas al tipo de producto a ofertar, el precio para los diferentes mercados, la distribución como el principal factor de éxito del comercio electrónico y la promoción a través de medios de comunicación no tradicionales como es el internet.

A continuación se definirá cada una de las variables del marketing táctico.

Producto

Definido como todo lo tangible e intangible que se ofrece en el mercado para cubrir una necesidad. Comprende un conjunto entre las características y beneficios que el cliente recibe al adquirir el producto tales como la variedad, calidad, diseño, características, marcas, empaque, tamaños, garantías. El producto tiene un ciclo de vida que depende del

consumidor y de la competencia el cual está conformado por las fases de introducción, crecimiento, madurez y declive.

Precio

El precio está determinado principalmente por el posicionamiento de la empresa, pero este a su vez debe determinar el costo total que tiene un producto hasta llegar al consumidor, incluyendo descuentos, garantías, rebajas, periodos de pago e incluso el valor que tiene el producto para dicho consumidor. Además, para seleccionar la estrategia de precio adecuada es necesario identificar la elasticidad de la demanda que nos permitirá identificar qué tipo de productos resistirían a diferentes incrementos de sus precios.

Distribución

Define la manera en la que el producto o servicio llega al cliente. Para lo cual se debe determinar donde se comercializará el producto o servicio que se está ofreciendo, tipo de distribución, ya sea esta al por mayor o menor; canales de distribución, cobertura, transporte, inventario y surtido. Con esto se podrá determinar qué tan fácil será adquirir el producto o servicio para el cliente y se logrará determinar una estrategia de distribución que a la larga podría llegar a ser una ventaja diferencial frente a la competencia.

Promoción

Determina la forma de comunicar, informar y persuadir al cliente sobre la empresa. Los pilares básicos de la promoción son el producto y sus ofertas. Para la promoción es posible valerse de diferentes herramientas como: la publicidad, la promoción de ventas, fuerza de ventas, relaciones públicas o comunicación interactiva por medio de internet

Post Venta

El servicio post venta trata de todos aquellos esfuerzos que se producen después de la venta para satisfacer la compra del cliente e intentar satisfacer una posible recompra o recomendación.

Este servicio es uno de los principales diferenciadores entre los competidores pues este servicio es el último eslabón de la cadena de valor que complementa la calidad mejora del producto pues se puede conocer la opinión del cliente , se identifica oportunidades de mejora, evalúa los procesos y productos con un feed back satisfactorio.

Se puede definir dos tipos de servicios post venta:

- Servicios Técnicos a los productos como instalación, mantenimiento o reparaciones
- Servicios a los clientes como adiestramiento para el uso, manejos de quejas, devoluciones, o medición de la satisfacción del cliente.

Pago

La forma de pago es una parte fundamental en la implementación de comercio electrónico en las empresas. El crecimiento de este canal comercial se ha dado no solamente por la gran cantidad de información comercial que existe en la red sino por un incremento de la confianza de los consumidores gracias a las nuevas formas de pago que brindan seguridad en todas sus transacciones.

Los clientes del mercado de comercio electrónico desean flexibilidad y comodidad al momento de realizar sus compras, de ahí que mientras más opciones de pago presente la compañía, más fácil se hará para el cliente tomar la decisión de comprar.

Actualmente podemos identificar formas de pago contra entrega, las cuales no requieren de un pago inmediato sino una vez recibido el producto y pago on line el cuál se realiza en el momento de la compra, por ejemplo pago con tarjeta de crédito o por medio de plataformas de una entidad bancaria como PayPal.

Comercio Electrónico

El comercio electrónico tiene su origen con los primeros sitios en la web en 1994, a partir de entonces crece mundialmente como un fenómeno, llegando a convertirse en muchas organizaciones en su principal canal de comercialización y posicionándose en el mercado empresarial como una manera efectiva y financieramente viable de comercio ya que se lo utiliza como una forma rápida de crecimiento en el mercado, permite reducir costos y

mejorar su rentabilidad. (EC Innovation Centre, 1997). El comercio electrónico se ha desarrollado gracias a internet, ya que sin duda este medio acorta distancias, disminuye las brechas tecnológicas, permite tener mayor accesibilidad de información ya sea esta metodológica o práctica y lo más importante desde el punto de vista comercial y global, permite conectar negocios en todas partes del mundo, aumentando la oferta de productos, su cartera de clientes, su mercado y la competencia.

El comercio electrónico se lo puede definir como una transacción que utiliza medios electrónicos para cumplir con su objetivo comercial; este no se limita únicamente a la venta de bienes o servicios a través de internet sino que puede darse transacciones electrónicas de información, de tiempo, de planificación, rastreo, inventarios, consultas, intercambio de documentos, pago de impuestos o servicios post venta (Kotler, 2004). En otros casos, el comercio electrónico permite la interacción del consumidor con la empresa para que pueda personalizar sus productos, por ejemplo trajes a la medida, invitaciones, promocionales, etc. especialmente para las empresas productoras que tienen un canal de distribución directa.

Según Stone y Foss (2003), “el comercio electrónico genera un gran impacto en las diferentes áreas de la empresa, específicamente en aquellas que interactúan directamente con sus clientes, generando nuevas actividades como nuevos canales de distribución, nuevos mercados, ya sea alcanzando o creando nuevos nichos comerciales y nuevos modelos de negocio”. La implementación del comercio electrónico requiere de cambios a gran escala en los sistemas de información que apoyan a las acciones de logística, como son control de inventarios, transporte, control de calidad, marketing y ventas. Esto a menudo requiere de nuevas competencias, nuevos procesos de negocio y un grado de reestructuración de la organización. (Rosenberg, 1982)

El principal incentivo para que las organizaciones adopten comercio electrónico es la posibilidad de ampliar su portafolio de productos y buscar el crecimiento del negocio, para lo cual deben afrontar el reto más importante que tiene que ver con temas de seguridad, métodos de pago, distribución eficaz, educación y entrenamiento del personal a cargo del comercio electrónico, facilidad de uso de la página web y adaptación de la web al entorno (Jones, 2004). Todo esto sirve de base empírica para determinar que si se adopta una nueva

estrategia de comercialización como es el comercio online se debe hacer cambios en la estrategia de marketing y promover nuevas estructuras organizacionales que se centren en relaciones con clientes, productos, posicionamiento (Johnson y Whang, 2002; Rajola, 2003; Wright, 2002).

Marketing Online

Son los esfuerzos de una empresa para comercializar productos y servicios y crear relaciones con los clientes a través de internet. (Kotler, 2008). Las formas de integración fundamentales del marketing on-line son: empresa a consumidor (B2C), empresa a empresa (B2B), consumidor a consumidor (C2C) y consumidor a empresa (C2B). El **B2C** Es la venta de productos y servicios online a consumidores finales en donde se comercializa todo tipo de bienes de consumo, este tipo de interacción se podría comparar con la venta en una tienda minorista pero de forma electrónica. El **B2B** Son los negocios realizados entre empresas que utilizan sitios web de empresa a empresa, correo electrónico, catálogos de productos online, redes de intercambio y otras redes online para llegar a nuevos clientes corporativos, mantener a los clientes actuales y lograr mejores precios y eficiencias en su compra. El **C2C** Se refiere al intercambio online de productos e información entre consumidores finales, se produce en la red, entre partes interesadas con una gran variedad de productos y sujetos. Un ejemplo claro de este tipo de intercambio es eBay. Finalmente el **C2B** corresponde a los intercambios online en los que los consumidores buscan a vendedores, obtienen información sobre sus ofertas y efectúan sus compras, a veces incluso imponiendo las condiciones de la transacción (Spinello, 2002).

Tipos de comerciantes online

Se puede evidenciar en el mercado online que las empresas de todo tipo están recurriendo ahora al comercio electrónico, es así que se tiene empresas con presencia exclusiva online y empresas con presencia online y offline. **Las empresas con presencia exclusiva online** son denominadas también como empresas punto.com, las cuales se dedican exclusivamente a actividades online sin tener sus tiendas en establecimientos físicos. Son empresas de todo

tipo y tamaño. **Las empresas con presencia online y offline** son empresas que desarrollaron su presencia en internet debido a la evolución del mercado y de los competidores. Estas empresas cuentan con locales tradicionales y han incorporados comercio electrónico en sus actividades.

Con esta base teórica, se puede evidenciar la existencia de varios tipos de transacciones electrónicas y empresas con presencia online, por lo tanto los cambios organizacionales y de la estrategia de marketing son diferentes para cada organización por lo que es importante analizar a cada una de acuerdo características propias.

CAPÍTULO III MARCO EMPÍRICO

Existen algunos trabajos que analizan la relación entre comercio electrónico y cambios organizacionales y de marketing y el desempeño de las empresas. Turbante (2000), por ejemplo, en su trabajo de comercio electrónico desde una perspectiva gerencial, concluye que no todas las empresas que implementan comercio electrónico tienen beneficios pues la tecnología avanza rápidamente y si la empresa no mantiene el ritmo, por el alto costo que esto implica, esto resulta en un completo fracaso. Además habla del conflicto del canal indicando que hay empresas que manejan canales tradicionales y a la vez un canal electrónico que si no es bien manejado causa un conflicto entre los distribuidores desequilibrando los diferentes canales.

Algunos trabajos realizados sobre el uso de TIC's en las empresas, han estudiado cambios en su estructura organizacional (The impact of business to consumer e-commerce on organizational structure, brand architecture, it structure, and their interrelations, Strebinger, Andreas y Treiblmaier Horst (2006). E-commerce implementation challenges: small to medium-sized versus large organisations, Mahmoud M. Yasin et al. (2006). The Impact of e-Commerce on International Marketing, Payman, Rosamaria, Marco, Anand, Robert, Xiaowen, 2006). Entre estos cambios figuran la internacionalización de la empresa indicando que la implementación del comercio electrónico es una ventana amplia, pues atiende a clientes a nivel mundial; el grado de descentralización con la integración de todos los departamentos de la empresa; métodos para controlar el trabajo como la creación de departamentos auxiliares de control; adopción de sus equipos de trabajo; integración externa por medio de alianzas y la tercerización de actividades que no son parte del giro de negocio como la tercerización del transporte (Vilaseca et al., 2007).

Otros trabajos muestran que el uso de internet permite que las pequeñas empresas con presencia local o estructuras organizacionales más simples tengan mayores oportunidades de negocio pues pueden ingresar a nuevos mercados con costos relativamente menores (Steinfeld et al., 1999; Auger y Gallagher, 1997). Sin embargo la relación entre TIC's y el desempeño organizacional que se lo podría medir en cuanto a ventas, productividad, ganancias, ocupación, etc. es incierta, pues las empresas pueden

mejorar sustancialmente su desempeño por el uso de TIC's, estos resultados no se dan individualmente y de manera automática pues varios estudios evidencian que para conseguir resultados es necesario que la introducción de esta tecnología vaya de la mano con cambios en los procesos internos y en las relaciones externas con clientes, socios y proveedores (Brynjolfsson, Hitt et al., 2002).

La evidencia empírica también determina que los diferentes tipos de innovaciones tecnológicas son complementarias con los cambios organizacionales, con las mayores correlaciones entre productos, procesos e innovaciones en curso, así como entre las diferentes innovaciones organizativas como por ejemplo, técnicas avanzadas de gestión, nuevas estrategias empresariales y las nuevas prácticas de organización (Falk, 2008). Estas investigaciones también evidencian que el aporte indirecto de TIC's al desempeño de las empresas se da a través de las actividades de innovación (Koellinger, 2006 y 2008; Dibrell, Davis y Craig, 2008), esto refuerza la idea que si se busca una mejora rentable incorporando TIC's en las empresas se debe generar un sistema en el cual haya sinergia entre las actividades de innovación, los cambios organizacionales, las estrategias y las capacidades de los trabajadores.

Otros estudios muestran que existen ciertas variables que consideran al comercio electrónico como valor estratégico, estas variables son el soporte operacional, la productividad gerencial y la decisión estratégica (Las tecnologías de la información y comunicación como un instrumento para el desarrollo, Lanza, 2002. Analyzing ICT adoption and use effects on knowledge creation: An empirical investigation in SMEs, Lopez, Nicolás 2010. Entre mitos y realidades. TIC, políticas públicas y desarrollo productivo en América Latina. Rovira, Sebastián y Stumpo, Giovanni, 2013). El soporte operacional mide como el comercio electrónico puede reducir costos, mejorar el servicio al cliente y los canales de distribución, proveer apoyo eficaz a la operación del negocio, fortalecer los vínculos con los proveedores y aumentar la capacidad de competir. La productividad gerencial se refiere a cómo el comercio electrónico puede mejorar el acceso a la información, proporcionar un medio para utilizar métodos genéricos en la toma de decisiones, mejorar la comunicación en la organización y mejorar la productividad de los administradores. La ayuda en la decisión estratégica define cómo el comercio electrónico

puede apoyar las decisiones estratégicas de los directivos, el apoyo a las asociaciones cooperativas en la industria, y proporcionar información para la toma de decisiones estratégicas. Todas estas variables son significantes para explicar las percepciones de valor estratégico de la implementación de comercio electrónico. (Grandon y Pearson, 2003)

Otros estudios acerca del comercio electrónico y la relación con los cambios organizacionales indican que éstos se ven afectados por variables exógenas en la aceptación de sistemas informáticos internos que pueden representar al comercio electrónico (Personal Computing Acceptance Factors in Small Firms: A Structural Equation Model 1, Igbaria, 1997). Los factores exógenos incluyen factores internos y externos. Los factores internos pueden ser representados por: soporte interno que reporta que los sistemas fueron más exitosos cuando hubo mayor apoyo informático al usuario, lo que implicaría que para adoptar comercio electrónico es necesario contar con un departamento de sistemas que apoye en el proceso. Otro factor es la capacitación interna que promueve mayor comprensión del usuario interno, actitudes favorables, uso frecuente y mayor diversidad de uso de aplicaciones en pequeñas firmas, por lo que el usuario capacitado constituye una fuente primordial en el éxito del comercio electrónico ya que domina el proceso y se constituye en soporte para el cliente quien determina esto como una ventaja competitiva. Finalmente el apoyo gerencial a la gestión determina que esta variable es capaz de garantizar la asignación suficiente de recursos y actuar como un agente de cambio para crear un entorno más propicio para el éxito de adopción de TIC's, además la falta de este puede constituir una barrera crítica en el uso efectivo de tecnologías de información, por lo tanto para implementar comercio electrónico es fundamental alinearla con la creencia del gerente hacia la efectividad y éxito de este canal comercial (Igbaria, 1997).

Investigaciones anteriores muestran que las posibles reducciones en costos de transacción no se dan únicamente en el ámbito informático, sino que exige una reorganización en toda la estructura de la organización, en procesos que no puedan ser realizados electrónicamente (Gardner y Ash, 2003; Rajola, 2003; Reinartz et al, 2004). Otro estudio acerca de los desafíos del comercio electrónico, indica que estos en su mayoría son de naturaleza organizacional en lugar de ser netamente tecnológica como la mayoría pensaría. Es más importante una estrategia organizacional bien estructurada,

independientemente del modelo de negocios escogido. Por lo tanto si una organización con una buena estructura de negocios integra modelos de comercio electrónico es más probable que este modelo sea más exitoso (Chang et al, 2002; Phan, 2003). Algunas soluciones para implementar comercio electrónico son la disposición de información de apoyo, infraestructura y la estructura organizacional, la cual debe ser lo suficientemente flexible para permitir el cambio adaptativo (Gunasekaran et al., 2002).

En consecuencia de toda la teoría revisada en el marco teórico y derivado de la investigación empírica la presente tesis busca determinar cuáles son los cambios principales tanto en la estrategia como en la parte organizacional de las empresas que se analizarán para minimizar los problemas que el comercio electrónico puede traer en su implementación.

CAPÍTULO IV OBJETIVOS E HIPÓTESIS

Objetivo General

Determinar cuáles son los cambios organizacionales y de marketing en las empresas a raíz de la implementación del comercio electrónico.

Objetivo Específico

- Determinar cómo cambia la estrategia de marketing en la empresa a raíz de la implementación del comercio electrónico.
- Determinar cómo cambia la táctica de marketing en la empresa a raíz de la implementación del comercio electrónico.
- Determinar si el comercio electrónico en las empresas con presencia online y offline genera conflicto entre ambos canales de comercialización
- Determinar cómo cambia la organización del trabajo en la empresa a raíz de la implementación del comercio electrónico.
- Analizar cómo cambia la gestión de las relaciones externas con otras empresas e instituciones a raíz del comercio electrónico.

Preguntas de Investigación

- ¿Qué tipo de cambios en la estrategia de marketing genera la implementación del comercio electrónico?
- ¿Qué tipo de cambios en la táctica de marketing genera la implementación del comercio electrónico?
- ¿Cómo afecta el comercio electrónico a los distintos canales de distribución?
- ¿Qué tipo de cambios organizacionales responde la implementación del comercio electrónico?

- ¿Cómo cambia la gestión de las relaciones externas con otras empresas e instituciones a raíz de la implementación del comercio electrónico?

Hipótesis

Según el marco teórico proporcionado por la presente investigación, el comercio electrónico responde a una innovación de procesos, que requiere de innovaciones en la estrategia y táctica del marketing así como también en la parte organizacional y cuyos procesos son complementarios. De esto se desprenden las siguientes hipótesis:

- H1: La adopción del comercio electrónico cambia las estrategias de marketing de las empresas en cuanto a su segmentación, posicionamiento, marketing 2.0 y marketing 3.0.
- H2: La adopción del comercio electrónico cambia las tácticas de marketing de las empresas en cuanto a reingeniería del producto, precios diferenciados, nuevos canales de distribución y formas diferentes de promoción.
- H3: El comercio electrónico en las empresas con presencia online y offline genera conflicto entre ambos canales de comercialización.
- H4: La adopción del comercio electrónico produce cambios organizacionales en cuanto a nuevas prácticas de la organización, nuevas formas de trabajo, TIC'S y personal.
- H5: La adopción del comercio electrónico produce cambios en las relaciones externas subcontratando empresas que provean servicios complementarios para realizar comercio electrónico.

CAPÍTULO V METODOLOGÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Método de Investigación

Con la finalidad de investigar los cambios organizacionales y de marketing a raíz de la adopción del comercio electrónico, se realizará un estudio cualitativo de casos porque es una manera útil de reunir una gran cantidad de información y permiten profundizar en acciones y comportamientos de las organizaciones y de quiénes las dirigen.

La investigación cualitativa se basa en elementos psicológicos y sociológicos, que cada vez es más común su aplicación en el mundo empresarial extendiéndose a los ámbitos de la dirección y organización de las empresas. (Fernández, 1999)

Se realizaron entrevistas a profundidad a gerentes de marketing o gerentes comerciales para examinar los cambios organizacionales y de marketing, tanto internos como externos, surgidos durante la implementación del comercio electrónico, estas entrevistas fueron grabadas con autorización de los entrevistados y transcritas con estricto apego a la literalidad. Dichas transcripciones se encuentran en los anexos 1, 2 y 3.

Definición de la Investigación Cualitativa

Se la puede definir como “aquella metodología de investigación que consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables”. (Serrano, 1994). Esta metodología se basa en la interacción con los participantes en cuanto a su creencia, experiencia, actitud, pensamientos, estudios, reflexiones, de tal manera que son expresadas en sus propias palabras.

A continuación se referirá las características más significativas de la investigación cualitativa: “La investigación cualitativa es inductiva, ya que en este tipo de metodología, los investigadores siguen un diseño de investigación flexible.” (Taylor y Bogdam, 1986). “En la metodología cualitativa, el investigador, ve el problema de estudio desde una perspectiva holística, es decir, las personas, los escenarios y otros elementos del problema,

no se reducen a variables, sino que son considerados como un todo y en su contexto”.
(Taylor y Bogdam, 1986)

Técnicas Cualitativas

Según Fernández Nogales (1999) las técnicas cualitativas se clasifican en tres grupos:

Tabla 2. Clasificación de las técnicas cualitativas

Directas	Entrevista en Profundidad	
	Reunión de grupo	Grupo de enfoque Lluvia de ideas
Indirectas	Técnicas proyectivas	Técnicas de Asociación
		Técnicas de complementación
		Técnicas de construcción
		Técnicas de Expresión
Técnicas de Observación		Observación Cuantitativa
		Observación Cualitativa
		Observación participación

Fuente: Fernández Nogales, 1999.

Las técnicas cualitativas directas se utilizan cuando el objeto de estudio es conocido por los informantes o entrevistados. Por otro lado, las técnicas cualitativas indirectas se utilizan cuando no se quiere dar información acerca de la investigación a los informantes. En el apartado siguiente se hablará acerca del diseño de la presente investigación

Diseño de la investigación

Se ha creado un cuestionario base con preguntas abiertas, el cuál será enviado previamente para que el entrevistado(a) pueda sentirse cómodo y se pueda recolectar mayor cantidad de información. Este cuestionario consta de ocho partes que indagan información general como una breve descripción de la empresa, tipo de industria y canales de distribución. Después se busca información sobre la percepción de la adopción del comercio electrónico en la empresa, la percepción de la estrategia de valor del comercio electrónico, los cambios

en la estrategia de marketing en cuanto a segmentación y posicionamiento a raíz de la implementación del comercio electrónico, continúa con la visión de cambio desde el punto de vista del marketing 2.0 y 3.0, los cambios en la táctica de marketing, es decir como influyó el comercio electrónico en el producto, precio, distribución, promoción, servicio post venta y pago y finalmente se realiza preguntas que indagan sobre los cambios organizacionales en la empresa a raíz de la implementación del comercio electrónico. En el anexo uno se puede encontrar el cuestionario completo.

Las empresas analizadas fueron seleccionadas en función de su uso de comercio electrónico y comercio tradicional, sitio web, compra en línea y representatividad en el país, a continuación se dará más información de las mismas:

De Prati



Fundada en el año 1940, inicia sus actividades como un almacén de tejidos importados para luego extender su venta a artículos de hogar. En el año 1979 inauguran las tiendas De Prati en la ciudad de Guayaquil. En el año 2002 se crea el sitio web con el cual se dio los primeros pasos de comercio electrónico para la empresa. De Prati se dedica a la venta directa al cliente final (B2C) de mercadería para vestir y para el hogar. Tienen varias líneas como son hogar, moda y lo relacionado con tecnología. Es una empresa de tipo comercial con más de 2000 empleados y sus canales de distribución son a través de sus tiendas al por menor y a través de su canal electrónico.

Lo más representativo de De Prati en cuanto a comercio electrónico son los premios obtenidos en el eCommerce Award Ecuador durante dos años consecutivos otorgados por el Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico por ser la mejor empresa de indumentaria y moda en comercio electrónico.

TVentas



Fundada en el año 1988, “es la primera empresa de ventas por televisión en Sudamérica, tiene una red de más de 40 locales comerciales en las principales ciudades del Ecuador, un programa diario de venta por televisión, venta por catálogo y realiza entrega a domicilio a miles de hogares cada semana.

Es una empresa de tipo comercial B2C (empresa – cliente), y C2C (cliente – cliente) y sus canales de distribución son tiendas al por menor y venta a través de internet.

TVentas inicia la comercialización de varios productos a través de internet en el año 2011, pero es en Noviembre de 2012 cuando lanza oficialmente su página web donde los usuarios pueden realizar compras a través de internet. En su página se puede encontrar productos de la categoría automotriz, belleza, libros y CDs, Cocina, Deporte y Ejercicio, Tecnología e Instrumentos, Hogar, Juguetes y Bebés, Línea Blanca, Salud y Cuidado. Disponen de una línea 1-800- 444-222 para asistencia inmediata.

Lo más representativo de TVentas en cuanto a comercio electrónico es que posee flota propia para su distribución, lo que le hace líder en entregas con más de 16 años de experiencia. Además ha llegado a consolidar excelentes relaciones comerciales con varios proveedores lo que le permite tener en su página no solamente productos propios sino todo lo que el consumidor podría necesitar.

Despegar.com



Despegar.com es una agencia de viajes que tiene por negocio principal el comercio electrónico y más allá, es una empresa de tecnología que está en la industria de los viajes, su portafolio incluye data de vuelos, hoteles, servicios terrestres en algunos destinos, entradas a los parques de diversiones, paquetes turísticos, seguros de viajes y demás. Es una empresa de servicio en la industria del turismo B2C, su canal de distribución es a través de internet.

Lo más representativo de Despegar es su experiencia en cuanto al comercio electrónico en la industria del turismo pues ha sido una empresa de comercio electrónico desde su nacimiento.

En base a todo el análisis teórico, el desarrollo metodológico y el diseño de la investigación se ha realizado las entrevistas a profundidad a las 3 empresas en mención. En el apartado siguiente se analizaran los resultados de la presente investigación.

CAPÍTULO VI RESULTADOS

En este apartado se analizará cada una de las secciones de la entrevista, la manera cómo afectó a cada una de las empresas analizadas y se contrarrestará con el marco teórico desarrollado para verificar si las hipótesis planteadas son verdaderas o no.

Complementariedad y comercio electrónico

Las empresas analizadas coinciden con que los factores por los cuáles se decidió adoptar esta nueva forma de comercialización fue innovación en un mercado tradicional dentro de su industria, cobertura en mercados donde no tienen tiendas físicas, bajo costo de inversión, ampliación de su cartera de clientes, mayor eficiencia, mejora de su rentabilidad y adaptación de la empresa a nuevas formas de comercialización a nivel mundial.

A lo largo de esta investigación, se analizó la complementariedad en el proceso de comercio electrónico, como se ha dicho anteriormente, el comercio electrónico responde a una innovación de procesos que requiere de innovaciones de producto, marketing y organizacionales, este sistema complementario de actividades indica que si hay una innovación de cualquier tipo dentro de la organización esta requerirá de una innovación de otro tipo que complemente a la acción.

Las empresas estudiadas han tenido que hacer cambios en su estrategia y en sus prácticas organizacionales para ir acorde con la tendencia del mercado y para que el comercio electrónico sea una fuente de ventaja competitiva. Los recursos de Internet por sí solos no han sido responsables de la creación de valor en el comercio electrónico aplicado de manera individual. En este sentido, Despegar asegura que lo principal es la predisposición al cambio por parte de todos los miembros de la organización, pues hay diferencia entre hacer comercio offline que comercio online. El comercio electrónico es una forma de comercialización que evoluciona constantemente y que las empresas deben estar preparadas internamente pues será necesario dar este paso para continuar en el mercado.

De Prati por su lado indica que para la empresa fue más fácil la adopción de comercio electrónico porque su estrategia a futuro siempre fue esa, y se trabajó desde un principio

con esta idea de comercialización, sin embargo manifiesta que la esencia de una empresa que incursione en comercio electrónico no debe cambiar pero si debe “adecuar sus estrategias con el tipo de negocio de comercio electrónico porque se enfatiza mucho el tema de redes sociales, interacción, nuevas estrategias de marketing, re-marketing, cosas que a la larga no se hacen en un canal tradicional como la tienda física”. TVentas también coincide con que el comercio electrónico responde a un cambio de estrategia total de la compañía, que no es para todas las empresas, pero que si es el futuro de las organizaciones.

Estas tres empresas analizadas han sido exitosas en comercio electrónico, ganadoras de premios internacionales, pioneras en el mercado, líderes en su industria y si no habrían hecho cambios en la estrategia de marketing y sus procesos organizacionales no habrían llegado tan lejos en el comercio electrónico. A continuación se desarrollará la sección en la cual se analizará los cambios en la estrategia de marketing a raíz de la implementación del comercio electrónico.

Cambios en la estrategia de marketing

Se habla de la estrategia de marketing cuando se refiere a segmentación y posicionamiento. La primera etapa del marketing responde a un análisis de las necesidades de los clientes para diseñar una estrategia orientada al cliente a través de una segmentación y selección del mercado objetivo (Kotler, 2004). Después se analiza cómo atender mejor al cliente objetivo por medio de una diferenciación y posicionamiento. Todas estas acciones se refieren al marketing estratégico. El marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

Para todas las empresas analizadas, el desarrollo del marketing en su organización constituyó un pilar fundamental en el crecimiento de sus organizaciones. Por ejemplo la empresa Despegar asegura que una de las ventajas de su empresa vs. la industria es la importancia que dan al área de marketing, pues en general la industria del turismo no invierte en mercadeo y esto le ha permitido no solamente implementar el comercio electrónico sino crecer a gran escala en su sector. Para la empresa Despegar, el comercio electrónico segmenta por si solo a sus propios clientes. El comercio electrónico disgrega a

quienes no usan computadora, a quienes no tienen conexión por internet, a quienes no tienen una tarjeta de crédito, se podría llamar que es una segmentación natural. El gerente general de Despegar dice que “la segmentación a partir del comercio electrónico cambia y cambia muchísimo, es más natural y es mucho más fácil de identificarla para la empresa”. (Jorge Luis Páez, 2014, entrevista).

De Prati indica que la implementación de comercio electrónico aumentó la segmentación geográfica, pues ahora pueden llegar a Galápagos, Manta, Portoviejo, Machala, Loja sin dejar de lado las ciudades en las que también tienen tiendas físicas pero que para los clientes les resulta muy lejano. Sin embargo el cliente objetivo es el mismo tanto para la tienda física como para la tienda virtual. Por otro lado, la empresa TVentas coincide en que el comercio electrónico le permitió ampliar sus segmentos de mercado a ciudades donde no pueden llegar con sus tiendas físicas pero sostiene que el tipo de cliente que tiene en el canal electrónico si varía respecto al canal físico, pues corresponde a un segmento más joven y más equitativo entre mujeres y hombres.

Al hablar de marketing estratégico también nos referimos al posicionamiento de las empresas. El comercio electrónico es una mejora en cuanto al servicio y básicamente responde a cambios en la estrategia de distribución pero para las empresas en donde se analizó la implementación del comercio electrónico no solo responde a estas variables sino que coinciden en que su implementación hizo que mejore la imagen de la empresa, pues sus clientes las miran como empresas innovadoras que se ven obligadas a mejorar su imagen no solamente en la parte de innovación y presencia en cualquier parte del país, sino que deben siempre estar pendientes en el tema de seguridad y dar confianza a sus clientes pues una empresa “punto com” requiere que el cliente confíe en ella para ingresar los datos de su tarjeta de crédito.

Evolución de la estrategia de marketing a raíz de la implementación del comercio electrónico

Se entiende por evolución del marketing cuando hablamos de marketing 2.0 y marketing 3.0. El marketing 2.0 como ya lo vimos anteriormente responde a una estrategia de

marketing que se desarrolla a partir de cualquier método de relación directa con el cliente (Kotler y Armstrong, G, 2008). Cuando las empresas estudiadas implementaron comercio electrónico ya consideraba la relación con el usuario como una fuente activa de la estrategia de marketing pues en el canal físico las quejas, comentarios y sugerencias del cliente siempre se las ha tomado en cuenta y han sido utilizadas para la formulación de la estrategia de marketing de la empresa, el comercio electrónico lo que se hizo es extender estas políticas y estrategias de la compañía hacia este canal de distribución. Sin embargo lo que podemos destacar es que con la implementación del comercio electrónico se puede obtener información más compilada, reportes, datos de compra, usuarios, etc. No obstante el análisis y la utilización de esta información es la misma que si no habría comercio electrónico.

El marketing 3.0 ha evolucionado para determinar estrategias orientadas al bienestar del ser humano y la sociedad (Kotler y Armstrong, G., 2008). Pese a que este tipo de marketing para las empresas objeto de estudio responden a una estrategia general de la compañía, han tenido que ser mejoradas a partir del comercio electrónico, ser mucho más activos en la ayuda social y en el bienestar ambiental, además que deben siempre estar amparados bajo las leyes ecuatorianas. Esto se debe a que al ser una empresa online está expuesta permanentemente. Además les obliga a pensar mucho más global y estar siempre un paso adelante que el mercado tradicional. TVentas, coincide con Despegar, pues su gerente de marketing dice que:

Por el comercio electrónico la empresa se hizo más visible por lo que estas acciones también se impulsaron con mayor fuerza, por ejemplo participamos en organización de carreras, apoyamos a olimpiadas especiales, estamos inmersos en temas de reciclaje, tenemos fundas biodegradables, entre otros. (Nina Solah, 2014, entrevista)

Además indica que no solamente se impulsó con mayor fuerza este tipo de actividades sino que también el comercio electrónico es un punto para poder comunicar estas acciones de manera efectiva y masiva sin necesidad de hacer una campaña guiada a promocionar eso.

Despegar y TVentas coinciden en que al cliente ecuatoriano aún le falta desarrollarse mucho en cuanto a cultura de compras por internet, pues es un cliente muy desconfiado que teme aún hacer transacciones por esta vía. Tventas asegura que muchas veces su cliente se

acerca a las tiendas físicas con un impreso de la web para hacer la compra pues utilizan la web como un catálogo virtual más no como una página transaccional. Ambas empresas aseguran que aún hay mucho camino por recorrer en cuanto a transacciones electrónicas.

De acuerdo al análisis efectuado en las empresas seleccionadas, la hipótesis 1 en la cual se afirma que la estrategia de marketing si cambia por el comercio electrónico es cierta pues, basándose en las experiencias de los encuestados; al implementar comercio electrónico las empresas, aumentan sus segmentos de mercado, llegando a lugares en donde no podrían estar físicamente. Además el tipo de cliente también es diferente ya que el comercio electrónico segmenta de manera natural a personas con tarjetas de crédito, acceso a internet, mayor poder adquisitivo lo que no es necesario si la compra se realiza de manera presencial. De igual manera el posicionamiento de la empresa mejora pues la percepción de servicio mejora con el comercio electrónico.

Por otro lado, la estrategia de marketing 2.0 se ve afectada en su forma mas no en el fondo ya que las empresas aseguran que el cliente siempre formó parte activa de sus decisiones estratégicas, sin embargo el comercio electrónico le ha permitido ser más eficientes con esta información, por lo tanto la hipótesis 1 en donde se habla de la influencia de marketing 2.0 por el comercio electrónico se cumple parcialmente.

Finalmente, el análisis respecto al marketing 3.0 arroja como resultado que la hipótesis 1 en la cual se plantea los cambios en esta estrategia, son ciertos, ya que las empresas analizadas también coinciden que si han tenido que evolucionar de acuerdo a esta tendencia, generando así mayor valor para sus consumidores.

Cambios en la táctica de marketing

El proceso de marketing indica que una vez que se ha determinado la estrategia, las empresas deben construir un programa integrado de tácticas que le permitan transformar esta estrategia en un auténtico valor para los clientes (Kotler, 2008). Estas tácticas se enfocan en los cuatro pilares fundamentales que son: producto, precio, distribución y promoción. Sin embargo debido a las particularidades comercio electrónico es necesario integrar dos variables más que son servicio post venta y pago. A continuación se realizará

el análisis de cada uno de estos factores y como se han visto influenciados por el comercio electrónico.

Producto

Tal y como previamente se ha indicado, la implementación del comercio electrónico puede afectar al producto en cuanto a variedad, calidad, diseños, características, empaque, tamaños y garantía.

Despegar indica que anteriormente se vendían ciertos tipos de boletos aéreos y no todos estaban disponibles, pero a partir del comercio electrónico la oferta de servicios creció e inclusive va más allá de lo que una agencia tradicional puede ofrecer, pues se tiene una gama más extensa de productos, por ejemplo Despegar tiene más de 150.000 hoteles en su portafolio a diferencia de una empresa offline que no tiene más de 150 hoteles dentro de su catálogo. En la actualidad se ha ampliado el portafolio a entradas a parques de diversiones, entradas a Disney, entradas a canchas de sky, seguros, entradas a estadios de fútbol, etc. La cartera de productos se incrementa permanentemente, lo único es, que hay que ir adaptando ese producto al mercado objetivo. Respecto al empaque, por la naturaleza de este tipo de empresas no requiere de uno. En cuanto a innovaciones de producto o servicio, Despegar afirma que por el comercio electrónico están en constante innovación, por ejemplo la última innovación fueron los cambios de fechas directamente a través de la web, debido a requerimientos propios del comercio electrónico, pues se dieron cuenta que por este motivo había un alto porcentaje de llamadas al centro de llamadas, ahora se hace vía electrónica, se gasta menos recursos y se reduce el tráfico en el centro de llamadas.

De Prati comenta que a partir del comercio electrónico se tuvo que incluir nuevas categorías en el portafolio de productos como por ejemplo tecnología, además que la variedad de esta también se incrementó a celulares iPod, Tablet, televisores, etc. Y sus diferentes marcas, esto debido a que la demanda de estos productos por parte de los clientes de este canal así lo exigieron, además que la competencia en el canal electrónico es mucho más agresiva. Además, comentaron que el incremento de categorías de productos no solo afectó al canal electrónico sino que también se extendió al canal tradicional pues, en las

tiendas, también se puede encontrar este tipo de productos. En cuanto al empaque también se tuvo que realizar modificaciones significativas en el envasado de los bienes debido a los envíos a provincia, la mercadería debe embalarse de tal manera que durante el viaje no sufra daños, añade que no es tan simple como entregar el producto en el punto de venta. Sin embargo este cambio únicamente se aplicó a las ventas del canal electrónico.

TVentas afirma que definitivamente hay más variedad por el canal electrónico y que gracias a éste se pudo tener una gran diversidad de productos. Atribuye a que en la red el espacio es ilimitado, por ejemplo en la tienda virtual se puede tener una refrigeradora que ocupa gran cantidad de espacio a diferencia de la dificultad de tenerla físicamente. Respecto al empaque, TVentas no realizó ningún cambio debido a que manejan su propia flota de entrega y tienen normas establecidas para los envíos, además que su curva de aprendizaje les ha permitido saber cómo se debe despachar diferentes productos pues han manejado un tema de entregas durante 10 años a través de sus ventas telefónicas.

Otra de las hipótesis planteadas en el presente estudio, busca analizar cómo afecta el comercio electrónico a la táctica de la empresa, de acuerdo a la investigación realizada a este grupo de empresas, la implementación del comercio electrónico si cambia la táctica de marketing en cuanto al producto, incrementando nuevas categorías, variedad de marcas y mejora significativa de empaque pues este tipo de comercialización requiere de despachos a domicilio por lo que este debe ser mejorado para evitar maltratos. Si no se realizaría este tipo de cambios al implementar comercio electrónico las empresas online no podrían brindar el servicio que un cliente de comercio electrónico demanda, además que las empresas pueden tener mayor variedad sin que esto afecte a la rentabilidad de las mismas. El comercio electrónico demanda que las empresas hagan modificaciones significativas en el producto si se quiere ser exitoso en este tipo de comercialización.

Precio

Para las empresas analizadas, la variable precio es un factor que no ha sufrido cambio alguno por la implementación del comercio electrónico. Con el objetivo de mantener un estándar en toda la empresa el precio que se maneja tanto en el canal electrónico como en el

canal tradicional es el mismo. Sin embargo para Despegar, hay un gran desafío en el establecimiento de precios, pues el cliente es muy sensible a esta variable en cualquier canal de distribución y para realizar compras programadas busca la mejor relación precio calidad. En el comercio electrónico la competencia es mayor, porque no solamente se enfrenta a negocios locales que probablemente se encuentran en la misma zona sino que la competencia es global y se debe crear estrategias para que el precio no sea un factor de decisión, como mejora en la distribución, mejor segmentación, servicios post venta, experiencia de compra, entre otras.

En las primeras transacciones de comercio electrónico, las empresas cargaban el valor del flete directamente al costo del producto para realizar “envíos gratis” sin embargo las empresas analizadas indican que ahora lo incluyen como un costo adicional para que el cliente sepa claramente cuál es el precio del producto y el costo de envío. Por ejemplo la gerente de comercio electrónico de De Prati dice:

Nosotros somos muy transparentes con el cliente, si tu abres la página el precio de un producto es el mismo que el de una tienda física o a veces tenemos un precio especial como tal y otro rubro que es el precio de envío, por lo tanto tienes dos números uno que te indica precio y otro el costo del flete. El costo del flete es el valor que el Courier está cobrando por la entrega de ese producto. (Jessica, Dávila, 2014, entrevista).

Las tres empresas coinciden en que no se diferencia el tipo de descuentos para impulsar a cada canal, sin embargo el comercio electrónico ha hecho que se desarrollen descuentos más atractivos para cautivar al consumidor, pues ellos al tener información global pueden comparar beneficios de más empresas.

En definitiva, los resultados muestran que la táctica de marketing no se ve afectada directamente en el precio, pues para las empresas estudiadas, el comercio electrónico no ha influido en nuevos métodos para el establecimiento de precios, se maneja una estrategia de precio genérica, pese a que el establecimiento de precios para el canal electrónico podría definirse como una variable en función a la demanda. El precio de venta es el mismo que si se lo realizaría en la tienda física, sin embargo la manera cómo afecta el comercio electrónico al precio es a través de su incremento por el despacho, las empresas deben cargar un valor adicional que corresponde al transporte, el cual en algunos casos se sujeta a

la distancia y en otros es una tarifa fija, cualquiera sea el cambio es necesario que este rubro sea compartido con el cliente de una manera clara y transparente para evitar confusiones en el precio real del producto.

Distribución

La distribución define la manera en la que el producto o el servicio llega al cliente (Kotler, 2004). La implementación del comercio electrónico es una innovación de proceso que afecta directamente a la distribución, al cambiar los lugares donde se comercializa un producto o servicio mejorando la cobertura. Antes de la implementación del comercio electrónico, el mercado de las empresas analizadas se limitaba a los lugares donde tenían tiendas físicas, pero el comercio electrónico permitió que todas estas empresas puedan ampliar sus mercados, a lugares donde no las tienen.

Despegar indica que esta página inició en Argentina pero que llegó a ser famosa mundialmente y que ahora llegan a países que ni siquiera estaban en su mapa geográfico de injerencia. TVentas también afirma que el comercio electrónico le ha permitido ampliar mercados, ahora llega a todas partes del Ecuador sin tener tiendas físicas, también se han extendido a Paraguay de manera internacional y tienen un incremento interesante de mercado de inmigrantes que básicamente hacen sus compras para familiares en el país. De Prati, también coincide en que el comercio electrónico le abrió puertas para que su mercado no se dirija netamente a ciudades donde se pueda encontrar tiendas físicas sino que llegan a rincones donde no habrían pensado inaugurar una tienda como Galápagos, Loja, Machala, etc.

La distribución también se enfoca en el manejo de compras e inventarios de la empresa. La implementación del comercio electrónico no afecta al proceso en sí de compras e inventarios pero sí afecta al incremento de compras de producto; sin embargo esto no se le podría atribuir únicamente al comercio electrónico porque sucedería siempre que se aumente un nuevo canal comercial que incremente ventas. TVentas por ejemplo indica que el inventario lo manejan a la par con el resto de canales, no hay inventarios

específicos para una bodega de comercio electrónico, de igual manera se procede con las compras y el almacenaje.

De Prati coincide también con que el comercio electrónico no ha hecho que se maneje el inventario y las compras de manera separada. El departamento de compras de esta empresa hace un análisis de acuerdo al segmento de mercado y las proyecciones de ventas de todos los canales y lo cruza con el inventario total para hacer la compra, pero lo que sí se puede atribuir al comercio electrónico es que se tiene productos específicos para este canal como por ejemplo el caso de tecnología que si maneja inventarios exclusivos para este canal. Despegar también coincide con que el manejo de inventarios y las compras no se han modificado por la introducción de comercio electrónico en su empresa.

En cuanto a innovaciones de producto o servicio, TVentas afirma que a partir del comercio electrónico se efectivizó la flota de entrega, optimizando rutas ya que tuvieron un incremento de pedidos a domicilio.

La hipótesis planteada sobre los cambios de la táctica de marketing a raíz del comercio electrónico es verdadera, pues éste si afecta a la distribución de las empresas ya que estas no se limitan únicamente a sus formas tradicionales de comercialización como pueden ser tiendas físicas, mayoreo, canales de televisión, catálogos, fuerza de ventas, entre otros, sino que enfatizan su comercialización a través del internet. Esta innovación en la distribución genera nuevos conceptos para la presentación de un producto o servicio ya que las empresas pueden comercializar a través de franquicias, licencias de distribución, venta directa o venta al por menor en exclusividad, en fin, el comercio electrónico abre las puertas para diferentes formas de comercialización que el comercio tradicional se tardaría mucho más tiempo en desarrollar.

Como previamente se ha indicado, las empresas que tienen varios tipos de canales comerciales pueden llegar a tener conflictos entre uno y otro si estos no son bien manejados. La idea de implementar un nuevo canal de comercialización responde a la visión de crecimiento de la compañía. El comercio electrónico es una innovación de proceso que afecta directamente a la forma de comercialización, por lo tanto su objetivo también responde a visiones comerciales de crecimiento de ventas o mejora de rentabilidad. De Prati y Tventas al ser empresas comerciales con varios canales de comercialización,

tienen experiencia en el manejo de estos. TVentas por ejemplo indica que no tuvo conflicto con el resto de canales de distribución debido a su experiencia como empresa multicanal, asegura que el comercio electrónico lo que hizo fue incrementar clientes mas no canibalizarlos entre un canal y otro. De Prati coincide también con que la tienda virtual no le quito clientes a la tienda física pero sí afirma que se realizó una estrategia de publicidad reforzada hacia el cliente referente al tema de comercio electrónico sin afectar a las tiendas físicas. Debido a esto, la empresa tiene clientes diferentes entre ambos canales, inclusive clientes que comparten compras por internet y compras en sus tiendas físicas. Además incrementaron tráfico de clientes en ciudades donde se comparten espacios electrónicos y tradicionales.

Por tanto, de acuerdo a la hipótesis 3, en la cual se indica que el comercio electrónico en las empresas con presencia física y electrónica genera conflicto entre ambos canales de comercialización no es verdadera pues según las empresas analizadas, se ha captado clientes que prefieren realizar sus compras por internet, que no disponen de tiempo para acudir a una tienda física o que no disponen de lugares cercanos para realizar la compra física que corresponden a otro segmento de mercado.

Promoción

La promoción determina la forma de persuadir, comunicar e informar al cliente sobre la empresa (Kotler, 2004). La implementación del comercio electrónico genera un gran impacto en las diferentes áreas de la empresa específicamente en aquellas que interactúan directamente con los clientes, para ello se deben hacer cambios en la forma de hacer publicidad y la forma de promocionar los productos en los diferentes canales de comercialización (Stone y Foss, 2003)

Una de los mayores cambios que han sufrido las empresas debido al comercio electrónico es en la forma de promocionarse. TVentas dice que esta forma de comercialización hizo más completas las campañas, la promoción de una empresa online de seguro debe ser por ese medio también, sin embargo hoy por hoy TVentas aún no promociona al 100% su página pues asegura que para ello es necesario mejorar varias cosas

como ser más eficientes en los despachos, mejorar tiempos de entrega, incrementar la variedad de productos, entre otras cosas, para poder impulsar su canal electrónico de manera masiva. De Prati menciona que la forma de comunicar si ha sido influenciada por el comercio electrónico pues ahora se publica en redes sociales como Facebook, boletines online, marketing directo para el cliente sin embargo no dejan de lado la comunicación tradicional como son flyers, catálogos, etc. Esto debido a que su cliente en el canal electrónico utiliza la tecnología como medio de comunicación, por lo tanto para llegar a este tipo de cliente se debe desarrollar una estrategia de comunicación dirigida a este segmento. Despegar indica que el que el presupuesto de publicidad y promoción debe ser mayor, su principal cambio fue de realizar publicidad masiva y se complementó con social media. Sin embargo no se puede dejar de lado la publicidad tradicional, pues el comercio electrónico también se desarrolla cuando la comunicación es masiva y pese a que el cliente a evolucionado a tener acceso a internet, no siempre está vinculado a una computadora o un celular donde puede encontrar información, por lo tanto para este segmento de mercado que si se interesaría en comercio electrónico se plantea este tipo de estrategia de comunicación.

En definitiva, el comercio electrónico si afecto la forma de promocionar a la empresa, por lo tanto la hipótesis 3 que plantea los cambios en la táctica de marketing es verdadera ya que las empresas analizadas desarrollaron nuevas técnicas y canales de promoción para introducirse en nuevos mercados, como es el caso de publicidad en redes sociales, lo que no lo habrían hecho si no hubieran incursionado en el comercio electrónico. Por lo tanto éste genera nuevas formas de cautivar al consumidor, diferenciado el tipo de promociones y descuentos para impulsar a cada canal, siendo más creativos para fidelizar al cliente.

Post Venta y Pagos

La implementación del comercio electrónico debe ir de la mano con el desarrollo del servicio post venta y métodos de pago ya que esta forma de comercialización no tiene el respaldo de una persona que realice la venta físicamente, por lo que el cliente se siente inseguro si no puede hacer un reclamo posterior o no tiene una forma de pago clara y

segura, cayendo así las ventas por este canal si no se le presta atención especial. Una empresa debe tener bien fundamentada estas dos actividades para poder tener éxito en el comercio electrónico.

TVentas afirma que el comercio electrónico hizo que los clientes puedan acercarse más a la empresa, desarrollaron un chat con varias personas de la empresa conectadas de diferentes áreas, para que los clientes puedan tener una respuesta inmediata. También desarrollaron la parte del call center que aunque ya lo tenían porque anteriormente realizaban sus ventas telefónicamente, es una parte fundamental del servicio post venta en comercio electrónico.

En cuanto a los pagos, estos no se vieron afectados directamente por la implementación del comercio electrónico porque lo que se hace es trasladar los métodos de pago de la tienda física hacia la tienda virtual. Sin embargo si se tiene que desarrollar métodos propios online que implican temas de seguridad que van más de la mano con cambio de TIC's. La gerente de comercio electrónico de De Prati manifiesta que:

Bueno, realmente las tiendas físicas tienen sus propias formas de pago, lo que nosotros hemos hecho es incorporar las formas de pago de las tiendas físicas a la tienda virtual, como por ejemplo pago en efectivo a través de las agencias del Banco de Guayaquil (Jésica Dávila, 2014, entrevista).

La forma de pago frecuente a través de comercio online es la tarjeta de crédito, por lo que sería importante analizar esta variable desde el punto de vista de la empresa, en donde las tiendas físicas tienen flujos de efectivo diarios a diferencia del cobro con tarjeta de crédito, es importante planificar mejor los pagos y flujos de caja cuando la empresa es electrónica.

Cambios Organizacionales

Cambios en la Organización del Trabajo

El comercio electrónico en las empresas analizadas ha generado nuevas prácticas empresariales en la organización del trabajo y en sus procedimientos. Despegar indica que si una empresa quiere ir hacia el comercio electrónico tiene que cambiar el modelo

empresarial tradicional, muchos procesos manuales se vuelven automáticos, los trabajadores pasan a realizar tareas más analíticas, muchas tareas manuales se simplifican tales como la emisión de boletos aéreos o la búsqueda de espacios en diferentes hoteles, pues el cliente hace todo online. En este sentido el gerente de Despegar dice que:

Es más fácil trasladar la información, si antes había una persona que recibía el pago y tenía que hacer un recibo de pago, ahora la computadora lo hace, pero ese genera un valor agregado al colaborador porque el colaborador deja de ser un digitador y pasa a ser un analista. Inclusive para el recurso humano pasa a ser motivacional pues pasa de tareas operativas a tareas más valiosas (Jorge Luis Páez, 2014, entrevista).

El tema de control de calidad es otra variable susceptible a las rutinas de la organización; sin embargo no responde a un cambio debido al comercio electrónico sino que las empresas extienden este control a este canal de comercialización. Las tres empresas estudiadas coinciden en que el control de calidad ya lo tenían implementado, ya tenían un departamento específico para esta área, por lo que únicamente han ampliado la garantía y el control de calidad al comercio online; sin embargo es indispensable que éste sea desarrollado antes de ingresar al comercio electrónico pues los clientes al no tener un contacto frontal con el producto comprado se llenan de expectativas y desean un producto en perfectas condiciones, por lo que es indispensable que este salga de la empresa sin novedades para evitar temas de devoluciones que complican la venta.

Por otro lado el comercio electrónico ha hecho que en las empresas se fortalezcan sistemas de educación y formación. Por ejemplo, las tres empresas coinciden que anterior al comercio electrónico, las capacitaciones eran muy limitadas y únicamente se daban en ciertas áreas, ahora debido al comercio electrónico, esta barrera se ha tenido que superar. De Prati indica que sí fue necesario hacer una capacitación y que ahora la hacen anualmente, esta capacitación implica temas de nuevos procesos de comercio electrónico que deben compartirse con todos los empleados para que todos estén informados de los cambios en procesos, en servicios al cliente, nuevos productos o políticas. Despegar manifiesta que todo el personal nuevo tiene una etapa de capacitación especial, para algunas áreas más fuertes que otras, para personal que maneja el comercio electrónico se les capacita alrededor de 3 semanas en el extranjero, porque la evolución de las tecnologías

no para. TVentas también coincide con que han requerido de algunas capacitaciones con gente que se especializa en páginas webs, con desarrolladores, y con personal que maneja publicidad digital, y que debido a los cambios tecnológicos la capacitación es constante y permanente.

Cambios en la Organización de los lugares de trabajo

El comercio electrónico también ha desencadenado en nuevos métodos de organización de los lugares de trabajo con el objetivo de realizar un mejor reparto de responsabilidades y toma de decisiones. Por ejemplo, TVentas indica que por la implementación de comercio electrónico no contrató más personal, lo que hizo es ampliar las responsabilidades de departamentos existentes. El departamento de telefonía, el departamento de distribución, el departamento de marketing y el departamento comercial; por lo que concluyen que hubo optimización en sus recursos pues esta empresa no contaba con presupuesto para crear un departamento específico de comercio electrónico. Despegar también coincide en que se deben fortalecer los departamentos claves en el comercio electrónico, para el caso de esta empresa su fortaleza está en la parte administrativa, el gerente indica que:

No tenemos fuerza de ventas, la fuerza de ventas es el canal online, hay otras cosas que suplen a la fuerza de ventas porque es un servicio prosumidor, básicamente el consumidor busca lo que quiere, pero eso se suple en otras áreas, las áreas de facturación es la más importante, y esa área mientras más ventas exista debe ser más grande es directamente proporcional. El organigrama se vuelve igual al de cualquier empresa pero probablemente por tener una presencia regional tan grande, hay un analista de cierto proceso que está en otro país, pero básicamente es el mismo (Jorge Luis Páez, 2014, entrevista).

Por su lado De Prati, al implementar comercio electrónico creó un departamento específico para manejar este canal, la gerente de comercio electrónico manifiesta que:

No es lo mismo manejar el negocio por internet que el de las tiendas físicas, tenemos gente en la bodega, gente que se dedica a la estrategia de comunicación, marketing, diseñadores, específicamente para el departamento de comercio electrónico, eso obviamente ha hecho que creemos nuevas fuentes de trabajo (Jésica Dávila, 2014, entrevista).

Los cambios organizacionales también incluyen cambios en las TIC's. La implementación del comercio electrónico tiene que complementarse con mecanismos de seguridad tecnológica, desarrollo de un sitio web amigable que le permita escalar de acuerdo a las nuevas necesidades de la empresa y constante actualización tecnológica. Las empresas que hoy por hoy han crecido en temas de comercio electrónico lo han hecho de la mano con su evolución tecnológica.

De Prati afirma que pese a que su plataforma fue diseñada para comercio electrónico, es necesario estar siempre en constante actualización e innovación viendo lógicamente las nuevas mecánicas del negocio. Despegar indica que se debió evolucionar acorde a las nuevas tendencias de sistemas de información, incrementaron ingenieros en sistemas. Actualmente son alrededor de 800 personas que están en constante cambio y desarrollo de nuevos sistemas. La gerente de marketing de TVentas manifiesta que:

Definitivamente es donde mayor se sintió el cambio, es lo que más nos tomó por sorpresa porque nunca acabas, la tecnología siempre está avanzando, hacemos un desarrollo y para cuando terminamos ya es obsoleta y nos toca volver a comenzar, entonces nunca hay como descuidarse en el tema digital. (Nina Solah, 2014, entrevista)

La principal barrera de adopción del comercio electrónico es la resistencia al cambio, muchos miembros de la organización prefieren trabajar de la misma manera como lo han realizado los últimos años en lugar de adaptarse a la tendencia del mercado. Según la hipótesis planteada, la adopción del comercio electrónico si produce cambios organizacionales en cuanto a nuevas prácticas de la organización, gestión de la cadena de suministro, la cual se ha vuelto mucho más eficiente a la hora de realizar despachos, nuevas formas de trabajo, TIC'S y personal.

Cambios en las relaciones externas

Por otro lado, el incrementar comercio electrónico permite que las empresas fortalezcan aún más sus relaciones externas, por ejemplo podemos analizar el caso de alianzas con tarjetas de crédito, en donde las comisiones ya no solo serán en el canal offline sino que se ampliarán al canal online, y con ello se podrán mejorar tarifas, beneficios, métodos de pago, entre otros. También es necesario ampliar proveedores en el tema digital, en

desarrollo web y nuevas alianzas con otras empresas comerciales para poder compartir portafolio de productos, por lo tanto el comercio electrónico no solo beneficia a las empresas que lo implementan sino que indirectamente benefician a terceros que están involucrados en toda la cadena de valor.

TVentas afirma que el comercio electrónico ha ampliado mucho sus relaciones, les ha dejado ofrecer productos que antes no podían, la gerente de marketing manifiesta que Nos ha tocado explorar nuevos proveedores en el tema digital, en el tema de desarrollo, hacer nuevas alianzas, entre otros (Nina Solah, 2014, entrevista). Por su lado, la gerente de comercio electrónico de De Prati dice que:

Implementar un nuevo negocio de comercio electrónico abre muchas puertas no solo a nosotros sino también a la comunidad, ya que nosotros también trabajamos con couriers, y a estos incluir un nuevo cliente como es Deprati han hecho que ellos también incrementen su mano de obra (Jésica Dávila, 2014, entrevista).

Finalmente, la hipótesis 5, acerca de los cambios que produce el comercio electrónico en las relaciones externas es verdadera ya que el comercio electrónico crea nuevas relaciones con proveedores, sistemas de pagos, sistemas de compras, entre otros, pues este tipo de negocio implica cambios en la logística de despachos, para lo cual por ejemplo se debe subcontratar couriers que ayuden a entregar las compras, o tercerizar el tema de pagos por medio de alianzas con entidades financieras o incluso genera subcontrataciones en temas de atención al cliente o centro de ayuda en las compras.

CAPÍTULO VII CONCLUSIONES

El comercio electrónico es un nuevo tipo de negocio que permite optimizar costos de operación. Depende mucho de la madurez y de la estrategia de cada negocio para que se pueda incorporar pero si la decisión está en implementarlo, se debe entender que no basta con crear una página web muy bien desarrollada, pues los recursos de internet no son responsables por si mismos de la creación de valor ya que lo que se necesita es cambiar la estrategia y la táctica de la empresa desde la visión del marketing y las rutinas de la empresa desde la visión organizacional. La presente investigación analizó cuáles son los cambios estratégicos (marketing) y estructurales (organizacionales) asociados a la implementación del comercio electrónico.

Las hipótesis de esta investigación se basan principalmente en la teoría neoschumpeteriana (Nelson y Winter, 1982) que definen a los actores claves de la innovación como “empresarios” y sus “organizaciones” que se ven obligadas a adaptarse a los cambios producidos en el mercado. Esta visión proporciona la base para la teoría de las capacidades dinámicas (Nelson y Winter, 1982) que se basa en la estructura, la estrategia y las rutinas propias de la organización. Una rutina se relaciona con la capacidad organizacional para producir resultados valiosos, la estrategia se refiere a todas las tácticas y estrategias que permitan la adaptación de la empresa al mercado. Cambios en la estrategia pueden requerir cambios en la estructura y en sus rutinas. Para tener éxito las empresas deben enfocarse en las capacidades de innovación y aprovechar la innovación económica. La teoría neoschumpeteriana, ayudó a fundamentar los cambios organizacionales que están relacionados con cambios en las rutinas de las empresas (Nelson y Winter, 1982).

Otra teoría que sirvió de base para la presente investigación es la teoría de los recursos de Barney (1991) que argumenta que las empresas pueden obtener ventajas competitivas sobre la base de sus recursos que sean valiosos, raros, inimitables y organizacionales. Finalmente otra teoría que fue fundamental en esta investigación fue la teoría de las 4p de McCarthy (1960), la cual sirvió de fundamento para el desarrollo del capítulo de cambios en el marketing. Basando la investigación en las teorías indicadas anteriormente, se plantearon las siguientes hipótesis:

- H1: La adopción del comercio electrónico cambia las estrategias de marketing de las empresas en cuanto a su segmentación, posicionamiento, marketing 2.0 y marketing 3.0.
- H2: La adopción del comercio electrónico cambia las tácticas de marketing de las empresas en cuanto a reingeniería del producto, precios diferenciados, nuevos canales de distribución y formas diferentes de promoción.
- H3: El comercio electrónico en las empresas con presencia online y offline genera conflicto entre ambos canales de comercialización.
- H4: La adopción del comercio electrónico produce cambios organizacionales en cuanto a nuevas prácticas de la organización, nuevas formas de trabajo, TIC'S y personal.
- H5: La adopción del comercio electrónico produce cambios en las relaciones externas subcontratando empresas que provean servicios complementarios para realizar comercio electrónico.

Comprobando las mismas, se concluye que el comercio electrónico sí cambia las estrategias de marketing de las empresas en cuanto a su segmentación, posicionamiento, marketing 2.0 y marketing 3.0 Al implementar comercio electrónico las empresas aumentan sus segmentos de mercado, pues llegan a lugares en donde no podrían estar físicamente. Además el tipo de cliente también es diferente ya que el comercio electrónico segmenta de manera natural. Finalmente mejora su imagen ya que son percibidas como empresas innovadoras, seguras y confiables, por lo tanto podemos decir que para que el comercio electrónico sea exitoso debe cambiar en su estrategia de marketing.

La adopción del comercio electrónico también cambia las tácticas de marketing de las empresas en cuanto a cambios en el producto, pues a partir de la implementación de éste se crean innovaciones de servicio, se amplía el portafolio de productos, se crea nuevas categorías y se mejora el empaque para poder cuidar el producto durante sus traslados. El precio no se ve afectado en cuanto a modificaciones, pero sí en que debe incluirse un nuevo rubro que responde al costo del traslado, la distribución también cambia pues ya no se utilizan los canales tradicionales de venta pues el enfoque está en el internet, además se amplía la cobertura y por ende se mejora el servicio. En cuanto a la forma de promocionar

la empresa online es diferente, pues se incluyen redes sociales, e-mail marketing, desarrollo de nuevas promociones y descuentos que se aplica puntualmente al canal virtual. Finalmente los servicios post venta y pagos deben fortalecerse para implementar comercio electrónico, pues se deben incrementar servicios como chat en línea, call center, y otras innovaciones para tranquilidad del cliente. Finalmente, el comercio electrónico en las empresas con presencia electrónica y física no genera conflicto entre ambos canales de comercialización pues se ha captado clientes que prefieren realizar sus compras por internet, que no disponen de tiempo para acudir a una tienda física o que no disponen de lugares cercanos para realizar la compra offline.

En lo referente al cambio organizacional, la adopción del comercio electrónico sí produce cambios organizacionales pues la venta en línea requiere un mayor grado de reestructuración de la organización, ya que su introducción afecta a la logística de salida y la comercialización, las cuales son las actividades principales en la cadena de valor de una organización. Tras la implementación del comercio electrónico, las empresas realizan cambios en la organización del trabajo, amplían y contratan personal. Además se fortalecen las áreas claves como servicio post venta, logística y facturación, que deben manejar el comercio electrónico como un área independiente. Todos estos cambios van de la mano con la capacitación permanente al personal y una evolución de TIC's en su empresa. Finalmente, la adopción del comercio electrónico si produce cambios en las relaciones externas ya que se deben realizar nuevas relaciones comerciales, fortalecer las antiguas, contratar personal, etc. Para que el comercio electrónico tenga éxito.

La principal barrera que las empresas deben enfrentar para implementar el comercio electrónico es la resistencia al cambio. Para esto es necesario tener una predisposición para hacer las cosas de manera diferente porque no es lo mismo determinar estrategias para hacer comercio electrónico que comercio tradicional. Hay que estar predispuestos mentalmente desde los administradores, representantes, pasando por directores de todas las áreas, hasta los colaboradores de las bases. Este es un negocio nuevo, una industria nueva, es algo que evoluciona constantemente, y si la empresa esta encasillada en los mismos procesos les va a costar mucho adaptarse a los cambios. Las empresas deben estar preparadas para lo que se viene a futuro y el futuro es el comercio electrónico.

Los datos analizados anteriormente conllevan algunas reflexiones, tanto en la relación de comercio electrónico y cambios en la estrategia y táctica de marketing como sobre los cambios organizacionales. En este sentido, una simple incorporación del comercio electrónico por sí solo no es suficiente para garantizar el éxito de la empresa, pues se requieren cambios organizacionales, cambios estratégicos e inversiones complementarias. Por esta razón es más difícil implementar comercio electrónico en las empresas de menor tamaño pues por características propias de cada empresa presentan estructuras demasiado simples o estrategias confusas y poco desarrolladas las cuales deben ser analizadas antes de dar paso al comercio electrónico.

Es también fundamental que el gobierno apoye promoviendo programas, fuentes de financiamiento y generando un marco legal y regulatorio claro que facilite la relación entre el empresario y el cliente, acceso a banda ancha de calidad, servicios públicos digitales, formación y capacitación del recurso humano, que involucre al desarrollo de este canal comercial para las pymes informando cómo estas estrategias pueden tener un mayor impacto en la productividad, optimización de recursos, mejora de procesos o desempeño de las empresas, enfatizando en que la innovación es la vía de desarrollo no solo para la empresa sino para la economía en general.

BIBLIOGRAFÍA

Barney J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive". *Advantage, Journal of Management*

Bhatt, Ganesh y Grover, Varun (2005). "Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study". *Journal of Management Information Systems*. Vol. 22

Bauer, Thomas y Stefan Bender (2002): "Cambio Tecnológico, organizacional y rotación laboral". *Departamento de administración, economía estadística e informática*. Universidad de Örebro

Brynjolfsson, Hitt et al., (2002). "Aligning Information Technology, Organization, and Strategy: Effects on Firm". *Springer*

Castells, M.; Tubella, I.; Sancho, T.; Díaz de Isla, M. y Wellman, B. (2003). *La sociedad a Catalunya*. Editorial UOC y Random House Mondadori,

Chang, K., Jackson, J. and Grover, V. (2002) "E-commerce and corporate strategy: an executive perspective", *Information and Management*, Vol. 40, No. 7, pp.1-13.

Clark, K (1989) "¿Qué estrategia puede hacer por la tecnología", *Harvard Business Review*, (6): 94-8

Cohen, A. and Jordan, J.M. (1999) "Electronic Commerce: The Next Generation, Ernst and Young Center for Business Innovation", Chicago

De Prati (s/f). www.deprati.com, visitado en septiembre, 2014.

Despegar (s/f). www.despegar.com, visitado en septiembre, 2014.

Drury, d. H. y farthoomand, a. (1996). *Adopción de Innovaciones*. Vol. 9, n.º 3, pp. 5-13.

Dutta, S. and Segev, A. (1999) “Business transformation on the internet”, *European Management Journal*, Vol. 17, No. 5, pp.466–476.

EC Innovation Centre (1997). “National Innovation Systems”.

Falk, Martin (2008). Características de las innovaciones tecnológicas y organizativas. Instituto Australiano de Economía

Fernández Nogales (1999). Investigación y Técnicas de Mercado. Editorial ESIC.

Fiallos, Angel Gonzalo (2007), Estrategias para la implementación de comercio electrónico en las PYMES del Ecuador.

Gardner, Stephen R. (1998), “*Building the Data Warehouse, Communications of the ACM*” 41, 52-60.

Gimon, Alonso (n.d.): “Marco teórico del cambio organizacional”. [Http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%208/cambioorganizal](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%208/cambioorganizal)

Gopalkrishnan, s. y Damanpour, f. (2000). “El impacto del contexto de la organización en materia de adopción de innovación en los bancos comerciales”. *Ieee transactions on engineering management*. Feb., vol. 47, n.º 1.

Grandon y Pearson (2003). “Strategies for Growth in SMEs: The Role of Information and Information Sytems”. *Elsevier*

Grant y Makadok (1991). Creación de empresas. Barcelona.

Gunasekaran, A., Marri, H.B., McGaughey, R.E. and Nebhwani, M.D. (2002) “E-commerce and its impact on operations management”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 75, No. 1, pp.185–197.

Hasan m., Harris e. (2009). “El espíritu empresarial y la innovación en el comercio electrónico”. *Revista de ingeniería de fabricación* 32, no. 1 (Enero).

Igbaria, Magid (1997). “Personal Computing Acceptance Factors in Small Firms: A Structural Equation Model”. *Jstore* Vol. 21.

Jones L., Tucker D. y Chan H. (2004). “Ecommerce barriers in south China: The broader perspective”. *International Journal of Electronic Business Management*. Vol. 2, No. 2.

Johnson, Eric M. and Seungjin Whang (2002), “E-Business and Supply Chain Management: An Overview and Framework, Production and Operations Management” 11, 413-423.

Koellinger, Philipp 2006 y 2008; Dibrell, Davis y Craig, 2008. “Fueling innovation through information technology in SMEs”. *Journal of Small Business Management*

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2008). *Principios de marketing*. Pearson. 12va edición.

Kotler, P. (2004). *Ten deadly marketing sins*. Wiley

Kotler, P. (1999). *El Marketing según Kotler*. Ed Paidós.

Lanza, (2002). “Las tecnologías de la información y comunicación como un instrumento para el desarrollo”

Lawrence y Lorsch, 1960. "Differentiation and integration in Complex Organizations". *JSTORE*. Volumen 12.

Lopez, Nicolás (2010). "Analyzing ICT adoption and use effects on knowledge creation: An empirical investigation in SMEs"

Mahmoud M. Yasin et al. (2006). "E-commerce implementation challenges: small to medium-sized versus large organisations". *Int. J. Business Information Systems*, Vol. 1, No. 3.

Maurya, Santosh: "Gerencia de Marketing". <http://www.slideshare.net/santoshtalkit/philip-kotler-marketing-11802729>

McCarthy, Jerome (1960). "Un enfoque de gestión". Universidad de Minnesota

Mcgowan, m. K. y Madey, g. R. (1998). "Adopción y aplicación de intercambio electrónico de datos". Grupo Idea.

McKenna, R., 2002. "Acceso Total: dar a los clientes lo que quieren en un momento y en cualquier lugar del mundo", *Publicación universidad de Harvard*. Boston (Massachusetts).

Milgrom, Paul y Roberts, John (1990). "The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization". *The American Economic Review*, Vol 80.

Mintzberg, Henry (2000). "Diseño de las organizaciones efectivas". UTN

Nambisan, s.; Agarwal, r. y Tanniru, m. (1999). "Mecanismos de organización para mejorar la innovación en tecnología de la información de usuario". Sept., vol. 23.

Nelson, Richard. (2008). "Why do firms differ, and how does it matter?". *Strategic Management Journal*, Vol. 12.

Nelson y Winter (1982). "Teoría Evolutiva"

Oltra, Juan, Rodenes, Adam (2002). "La cultura de las e-organizaciones: adopción del comercio electrónico en la comunidad valenciana." Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Organización para la cooperación y el desarrollo económico (2005). "Manual de Oslo". Tercera edición.

Payman, Rosamaria, Marco, Anand, Robert, Xiaowen (2006). "The Impact of e-Commerce on International Marketing"

Pixel. "marketing mix"

<http://pixel-creativo.blogspot.com/2011/10/marketing-mix-las-4-p-del-marketing.html>

Porter, Michael (1979). "How competitive forces shape strategy". Harvard *Business Review*.

Quintero, Blanca (2006). "las innovaciones de las tecnologías de la información y la comunicación como factores motivadores del cambio organizacional". Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Ravichandran y Lertwongsatien, 2005, Zhu. (2004). "A review of the RBV of the firm within the e-Business literature: What's next?". *Interdisciplinary Journal of Research in Business*. Vol. 1

Reyes, Alejandro y José Velásquez (n.d.): “Cambio organizacional”.
[Http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml](http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml)

Rosenberg, S. (1982) “Learning by Using” and Technology Diffusion”. Concordia University.

Rovira, Sebastián y Stumpo, Giovanni (2013). “Entre mitos y realidades. TIC, políticas públicas y desarrollo productivo en América Latina”. CEPAL

Sainz de Vicuña, J.M. (2010). “El plan de marketing en la PYME”. ESIC

Sampson, Geoffrey (2003), “The Myth of Diminishing Firms, Communications of the ACM 46”, 25-28.

Santamaria, L., Nieto, M. J., & Miles, I. (2012). “Service innovation in manufacturing firms: Evidence from Spain”. *Technovation*, 32(2), 144–155.

Santhanam, Radhika y Hartono, Edward (2003). “Issues in Linking Information Technology Capability to Firm Performance”. *Management Information Technology Systems Quarterly*.

Schnarch, A. (2011). Marketing de fidelización. “Cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana”. Ecoe Ediciones

Schneider, g. P. y Perry, j. T. (2001). “Comercio electrónico”, 2da edición.

Schumpeter, Joseph (1911). “La Teoría del Desarrollo Económico”.

Serrano, Gloria (1994). “Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes”. Madrid.

Soto-Acosta, Pedro y Meroño, Angel (2007). "Internet resources, capabilities, and their complementarity as source of business value" Universidad de Murcia.

Spinello, Richard (2002). "Case Studies in Information Technology Ethics".

Steinfeld, C., Mahler, A. y Bauer, J. (1999). "El comercio electrónico y el comerciante local: oportunidades de sinergia entre la presencia física y la web". Vol. 9 No. 1/2, pp. 51-57.

Strebinger, Andreas y Treiblmaier Horst (2006). "The impact of business to consumer e-commerce on organizational structure, brand architecture, it structure, and their interrelations". Universidad de Viena.

Stone, Merlin y Foss, Bryan (2003). "The customer management scorecard: Managing CRM for profit". Institute of Direct Marketing.

Tversky, A., Kahneman, D. (1974). "Judgment under uncertainty: heuristics and biases". Science, Vol. 185, No. 4157.

Turbante, E. Lee, J., Kung, D., y Chung, K. (2000) "Comercio Electrónico: una perspectiva gerencial". Prentice-Hall.

Taylor y Bogdam (1986). "Metodología de la Investigación".

Vilaseca, J., Torrent, J., Meseguer y Rodriguez, I. (2007). "Un modelo integrado de la adopción y el desarrollo del comercio electrónico en las empresas", Avance internacional en la investigación económica, Vol. 13 No. 2. (En prensa).

Walker, Boyd, Mullins y Larréché. "Marketing estratégico. Enfoque de toma de decisiones". McGrawHill

West y Farr (1989). "A Conceptual Review of Innovative Work Behavior in Knowledge Intensive Business Services among Knowledge Workers in Malaysia". *International Journal of Business, Humanities and Technology*. Vol 3.

Weintraub, E. Roy. (1985) "General Equilibrium Analysis: Studies in Appraisal".

Wang, S. y Cheung, W. (2004). "Adopción del comercio electrónico por las agencias de viajes: los principales candidatos para móviles de e-business". *Revista Internacional de Comercio Electrónico*, Vol. 8 No. 3, pp. 43-63.

Wilson, S. and Abel, I. (2002) "So you want to get involved in e-commerce", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp.85-94.

Williamson, Oliver (1994). "Research Needs and Opportunities in Transaction Cost Economics". *International Journal of the Economics of Business*

Yamakawa, Peter, Serida, Jaime (2002). "Adopción e implementación del comercio electrónico por empresas medianas en el Perú un estudio de casos". Inglaterra: Universidad de Durham.

ENTREVISTAS

Jorge Luis Paez, 11 Julio de 2014

Nina Solah, 11 Julio de 2014

Jésica Dávila, 15 de Agosto de 2014

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista Genérica



TEMA: Cambios en la estrategia organizacional y de marketing a raíz de la implantación del comercio electrónico: un estudio cualitativo de empresas ecuatorianas.

NOMBRE DEL INVESTIGADOR: Ing. Valeria Pullas Moreno

ENTREVISTA

a) INFORMACIÓN GENERAL

Empresa (breve descripción):

Teléfono:

Nombre del Entrevistado:

Cargo:

Correo electrónico:

Educación:

Tiempo de experiencia en el cargo en la posición actual:

Tiempo de experiencia en el cargo en la actual empresa:

Número de empleados:

Tipo de industria:

Canales de distribución:

b) PERCEPCIÓN DE LA ADOPCIÓN DE COMERCIO ELECTRÓNICO

1. ¿Cuáles fueron los factores por los cuales la empresa decidió adoptar esta nueva forma de comercialización?
2. ¿Cómo influyó la legislación ecuatoriana al momento de implementar comercio electrónico, complicó de alguna manera la misma?

c) PERCEPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE VALOR DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

3. ¿Qué importancia tiene el marketing en su empresa?
4. ¿Cuál ha sido la estrategia de marketing que ha adoptado su empresa para enfrentar a la competencia?
5. ¿De qué manera el comercio electrónico ha aportado valor en la estrategia de la empresa?

d) CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA DE MARKETING

SEGMENTACIÓN

6. ¿Cómo afectó la implementación del comercio electrónico en la estrategia de segmentación? ¿cambiaron los clientes objetivos, aumentaron, disminuyeron?
7. ¿Cuál es su segmento objetivo en su canal offline (si dispone) y cuál es su segmento objetivo en el canal online?

POSICIONAMIENTO

8. Al implementar el comercio electrónico en su empresa ¿qué tipo de cambio hubo en el posicionamiento de la misma, mejoró su imagen, se presentó de manera diferente?

e) MARKETING 2.0

9. ¿Cómo influyó el comercio electrónico en la relación con el usuario como fuente activa de la estrategia del marketing de la empresa? ¿sus quejas, comentarios, sugerencias han servido para modificar de alguna manera la estrategia de marketing de la empresa?

f) MARKETING 3.0

10. ¿De qué manera el comercio electrónico ha supuesto cambios en el marketing 3.0 (medio ambiente, ayuda social) y como contribuye a que funcione mejor en la estrategia general de la empresa?

g) CAMBIOS EN LA TÁCTICA DE MARKETING

PRODUCTO

11. ¿Cómo influyo el comercio electrónico en el portafolio de la empresa? ¿Hubo reducción, aumento o cambio de productos?
12. ¿Qué criterios se utilizaron para determinar el portafolio del canal online?
13. ¿Cuál es la unidad de venta a través del canal electrónico? ¿Existe algún límite?
14. ¿Se utiliza algún tipo de empaque adicional para despachar el producto a través de este canal? O ¿se lo despacha de la misma manera como haberlo comprado en la tienda?
15. ¿Qué tipo de innovaciones de producto o servicio se realizaron a partir de la implementación del comercio electrónico en su empresa?

PRECIO

16. ¿De qué manera influyó el comercio electrónico en el criterio de precio?
17. ¿Qué factores han influido para optar por una u otra política de precio?
18. ¿Cómo maneja su empresa el costo del flete, lo carga directamente al precio final o es un valor adicional?
19. ¿El comercio electrónico ha supuesto cambios en la estrategia de precios en el canal offline?

DISTRIBUCIÓN

20. ¿A qué tipo de mercado se dirige la empresa a través del canal online? ¿El comercio electrónico ha permitido ampliar estos mercados? ¿de qué manera ha influido?

21. ¿Cómo maneja el conflicto que puede darse entre un canal de distribución y otro?
22. ¿De qué manera ha influido el comercio electrónico en el manejo de inventarios de la empresa?
23. ¿De qué manera ha influido el comercio electrónico en el manejo de las compras de la empresa?
24. ¿Cómo ha influido el comercio electrónico en la forma de almacenaje del inventario? ¿Cómo manejan las bodegas del canal online y offline?
25. ¿Cómo se maneja el despacho de mercadería? ¿se lo realiza a través de movilización propia o tercerizada? ¿Porque?
26. ¿Cuál es el tiempo de envío que se ofrece al cliente para entregar su producto comprado a través del canal online?
27. ¿Cuáles son los horarios de compra por el canal online? ¿Por qué?
28. ¿Cómo manejan la compra cuando esta es realizada fuera de “horario de oficina”?

PROMOCIÓN

29. ¿Qué tipo de publicidad se utiliza para impulsar este canal comercial?
30. ¿Cómo ha influido el comercio electrónico en la estrategia de comunicación de toda la empresa?
31. ¿Cómo ha influido el comercio electrónico en la estrategia de publicidad de toda la empresa?
32. ¿Qué tipo de promociones y descuentos se realizan tanto para el canal online como para el canal offline? ¿el comercio electrónico ha influido en el tipo de promociones y descuentos de toda la empresa?

POST VENTA

33. ¿El comercio electrónico generó nuevos servicios post venta aplicados no solamente al canal online sino también al canal offline?

34. ¿El comercio electrónico influyo en su política de devoluciones afectando a toda la empresa? Ej. Devoluciones de dinero, cambios de producto en tiendas offline, etc.
35. ¿Podría indicarnos un porcentaje de inconformidades con respecto a las ventas?
36. ¿Cuáles son los principales aspectos por los cuales el cliente cambia o devuelve el producto?

PAGO

37. ¿Qué forma de pago aceptan en su canal online?
38. ¿A partir de la implementación del comercio electrónico, se han ampliado sus formas de pago en toda la empresa?
39. ¿Existe alguna diferencia de pago en el canal offline vs. El canal online?

h) CAMBIOS ORGANIZACIONALES

40. ¿Cómo ha cambiado la empresa las prácticas de la organización del trabajo a raíz de la implementación del comercio electrónico?
41. ¿Cómo ha cambiado la administración de la cadena de valor respecto al abastecimiento, preparación de pedido y entrega del producto para implementar comercio electrónico?
42. ¿Cómo influyo el comercio electrónico en el control de calidad de los despachos de producto?
43. ¿Qué tipo de capacitación requirió su personal a partir de la implementación de comercio electrónico?
44. ¿Cómo afecto el comercio electrónico en la organización del lugar del trabajo con respecto a nuevos repartos de responsabilidades y trabajo en equipo?
45. ¿Qué tipo de cambio departamental se debió afrontar para implementar comercio electrónico?
46. ¿Cómo influyó el comercio electrónico en la toma de decisiones para el canal online y offline? ¿Las decisiones se volvieron descentralizadas?

47. ¿Qué cambios ha supuesto la implementación del comercio electrónico con respecto a nuevos sistemas de información?
48. ¿Cómo ha influido el comercio electrónico en temas de subcooperación y subcontratación de proveedores, métodos de pago, etc.? ¿Estos temas se relacionan únicamente con la canal electrónica o también afecta al canal offline?
49. ¿Cómo han sido afectadas las relaciones con los clientes externos a partir de la implementación de comercio electrónico? ¿se han creado nuevas relaciones, han mejorados las antiguas?
50. ¿Cómo apoyó la administración pública el proceso de implementación de comercio electrónico en su empresa?

Anexo 2. Entrevista Despegar.com

a) INFORMACIÓN GENERAL

Empresa (breve descripción): Despegar.com es una agencia de viajes que tiene por core bussines el comercio electrónico, nosotros somos una empresa de comercio electrónico y más allá, somos una empresa de tecnología que está en la industria de los viajes, nuestro portafolio incluye data de vuelos, hoteles, servicios terrestres en algunos destinos, entradas a los parques de diversiones, paquetes turísticos, seguros de viajes y demás. Somos una empresa en la industria del turismo pero básicamente de tecnología bastante desarrollada.

Nombre del Entrevistado: Jorge Luis Paez

Cargo: Gerente General Ecuador, Costa Rica y Panamá

Tiempo de experiencia en la posición actual: Mi experiencia en esta industria, llevo 19 años en esta industria. Mi última posición antes de venir acá fue de gerente de marketing en TAME (casi dos años), antes de eso fui gerente de marketing en AEROGAL (4 años). También estuve en agencias de viajes, en operadoras de turismo como gerente comercial, otras aerolíneas como la extinta Ecuatoriana de Aviación donde empecé en el área financiera, más bien en contraloría, estuve 5 años más o menos, después me fui para AVIANCA, viajé un año a Chile, a mi regreso

estuve en AEROGAL en mi primera etapa como coordinador de agencias de viaje, después fui como gerente de ventas. Después me fui a una operadora de turismo que vendía charters a República Dominicana, finalmente volví a AEROGAL en mi segunda etapa y de ahí en adelante ya lo conoces. Tengo dos años de experiencia en lo que respecta a manejo online y 17 años de experiencia en manejo offline.

Tiempo de experiencia en el cargo en la actual empresa: 2 años

Número de empleados: 34 personas. La gran fuerza está de Despegar está en el área de facturación, contabilidad y cartera. En la parte comercial tenemos un gerente comercial, un jefe de marketing y 1 jefe de producto.

Tipo de industria: Turismo

Canales de distribución: B2C. Comercio electrónico (98% de las ventas). Call Center 2%, en donde se vende únicamente boletos internacionales, pero el 75% de tiempo del Call Center realiza atención al cliente y únicamente el 25% de tiempo lo dedica a ventas.

b) PERCEPCIÓN DE LA ADOPCIÓN DE COMERCIO ELECTRÓNICO

1. ¿Cuáles fueron los factores por los cuales la empresa decidió adoptar esta nueva forma de comercialización?

Cuando fue fundado Despegar, se basó en el modelo exitoso que tenían algunas agencias online de EE.UU, y decidieron traer esa práctica a Latinoamérica, pero las condiciones hace 15 años que fue fundado despegar.com no eran las idóneas, partiendo desde que las aerolíneas emitían sus boletos aéreos en boletos de papel, entonces hacer llegar un boleto de papel vía electrónica no existía esa posibilidad. Cambiaron muchas condiciones del mercado, en el año 2000 ya las aerolíneas por disposición global tuvieron que hacer boletos electrónicos, entonces eso agilitó la entrega de boletos de esa manera. Luego empezaron haber más barreras, la bancarización de los clientes en Latinoamérica no era tan grande como lo es en la actualidad, no todo el mundo tenía una tarjeta de crédito en el bolsillo, en la actualidad todos tenemos una tarjeta de crédito y más de una como para comprar boletos aéreos, las empresas se encargaron de colocar más

producto en el mercado (tarjetas de crédito) y eso ayudó a que siga creciendo. La penetración en internet, hace 15 años era mucho más baja de lo que es en la actualidad, en la actualidad la penetración en internet en los países de Latinoamérica tiene rangos interesantísimos, no llegamos a rangos como los de Europa o EE.UU pero en algunos estamos en algunos países en vías de eso; entonces eso se configuró para que luego puedas llegar a tener un producto de comercio electrónico interesante como lo es ahora. Ahora ya todo esto está superado y podemos seguir avanzando.

¿Entonces crees que el consumidor evolucionó para que pueda adaptarse a todo esto? –Entrevistadora-

Por supuesto, de hecho nuestro perfil de consumidor, aunque a veces se sale de nuestro perfil, es un consumidor de la generación de los millennials en adelante, que ya ven el comercio electrónico la única opción, hay clientes que no ven otra opción que no sea comprar online, y de hecho el negocio de turismo a nivel mundial es el rubro que más se comercializa en ventas por comercio electrónico. Pero sí el cliente ha ido evolucionando, tanto así que más del 90% de nuestros clientes no ven a nuestra industria como la única opción de comercio electrónico, ellos compran ropa, electrodomésticos, tecnología, compran una gama intensa de productos por internet. Nosotros como Despegar tenemos la ventaja que estamos domiciliados en Ecuador, tenemos oficinas acá, facturación local; eso le dé un plus a la empresa.

2. *¿Cómo influyó la legislación ecuatoriana al momento de implementar comercio electrónico, complicó de alguna manera la misma?*

La verdad es que la legislación no es un impedimento, nosotros vemos en la legislación un parámetro favorable para normar la relación entre cliente y proveedor, al ser nosotros un distribuidor, hay un contacto directo con nuestro consumidor final, esto hace que la legislación pueda ponernos deberes y derechos a cada uno de nosotros.

c) PERCEPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE VALOR DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

3. *¿Qué importancia tiene el marketing en su empresa?*

De hecho nosotros tenemos uno de los pilares en el área de mercadeo, hay una gran diferencia vs. La industria, está como tal no invierte en mercadeo, Despegar al contrario tiene una herramienta de marketing muy evolucionada, todo un aparataje gigantesco para hacer marketing y eso hace una gran diferencia no solo en el comercio electrónico sino en toda la empresa como tal, porque puede pasar que industrias como la producción de lácteos no veas mucha publicidad, habrá una gran diferencia cuando una de esas empresas decida utilizar las herramientas de marketing para ingresar al mercado, para ampliar su cartera de productos, etc. Así que siempre habrá una gran diferencia no solamente en esta industria o en el comercio electrónico, el marketing hace la gran diferencia en todo.

4. *¿Cuál ha sido la estrategia de marketing que ha adoptado su empresa para enfrentar a la competencia?*

Nosotros tenemos una estrategia global de marketing, nosotros tenemos lineamientos regionales. Nuestra función básicamente es ejecutar esa estrategia de marketing y tiene algunas aristas, entre esas te puedo mencionar la última campaña que se realizó acá con celebridades, tenemos 5 figuras ecuatorianas que trabajan con nosotros, esa como una mínima parte de todo lo que se ejecuta diariamente, yo creo que lo importante es la ejecución que le puedas dar a las directrices.

5. *¿De qué manera el comercio electrónico ha aportado valor en la estrategia de la empresa?*

El entrar en el comercio electrónico es apuntar hacia el futuro. Un amigo mío me comentaba que estuvo visitando clientes en Japón y su socia les invitó a una

cena, para la cual hicieron falta lechugas, tomo su tablet, hizo la compra por internet de dos lechugas y en 30 minutos le estuvieron llegando las 2 lechugas, sin monto mínimo, nadie en Japón en ciudades inmensamente pobladas no hay espacio físico para tener espacios grandes de supermercados, por lo que la estrategia allá es comprar todo por internet, pastas dentales, chaquetas, todo lo que se te ocurra. Claro que son ciudades más avanzadas pero eso no impide que vayamos a llegar allá, por el contrario nos estamos encaminando a eso. No hay manera de escaparse del comercio electrónico, no hay forma que una empresa no tenga esa visión y la que no tiene se quedará rezagada.

d) CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA DE MARKETING

SEGMENTACIÓN

6. *¿Cómo afecto la implementación del comercio electrónico en la estrategia de segmentación? ¿cambiaron los clientes objetivos, aumentaron, disminuyeron?*

El comercio electrónico segmenta por sí solo a sus propios clientes. El comercio electrónico disgrega a quienes no usan computadora, a quienes no tienen conexión por internet, a quienes no tienen una tarjeta de crédito. A ellos disgrega automáticamente, entonces tu segmento de mercado se va dando naturalmente, mientras más van creciendo las herramientas tecnológicas, ahora hay tablets, Smartphone, laptops, que desde ellos puedes comprar un hotel; entonces si alguien no tiene acceso a estas, está segmentado por sí solo, una segmentación natural, de tal forma que una estrategia de marketing cuando la va a trazar es más sencilla porque sabes a quien vas a dirigir; no es que estás buscando o investigando mucho para hacerlo, pues sabes que tus clientes potenciales tienen acceso a internet y el resto de variables. Por lo tanto la segmentación a partir del comercio electrónico la cambia y la cambia muchísimo, es más natural y es mucho más fácil de identificarla para la empresa.

POSICIONAMIENTO

7. *Al implementar el comercio electrónico en su empresa ¿qué tipo de cambio hubo el posicionamiento de la misma, mejoró su imagen, se presentó de manera diferente?*

En algún momento pensé que las empresas .com estaban por ahí escondidas en algún lugar muy remoto, alejado del centro financiero, pero para nada, más bien el posicionamiento de una empresa .com debe ser más alto que el tradicional, si tú ves que una empresa .com ofrece algo y quieres hacer un reclamo y ves que esta empresa está en una oficina en algún suburbio el cliente se pregunta ¿Dónde estoy metiendo mi tarjeta de crédito? En cambio si ves una mega oficina en algún centro financiero donde el costo del arriendo es una locura, el cliente se da cuenta que es una empresa responsable que va a garantizar la información de tu tarjeta de crédito porque el cliente está confiando en la entrega de los datos de tu tarjeta de crédito y eso tiene que ir de la mano con lo que el cliente espera. El posicionamiento de una empresa .com debe estar a la altura de lo que está ofreciendo. Definitivamente la empresa .com debe mejorar su posicionamiento pues en una empresa offline pasa algo más básico, por ejemplo te vendí una funda de leche que estaba caducada, tu regresas y me ves donde estaba, cambias la funda de leche y no ha pasado nada, en una .com probablemente tú no sabes dónde está la empresa, lo que te obliga a repensar donde debo estar, debo estar muy lejos de los clientes o debo estar más cerca de ellos. Entonces por supuesto te obliga a repensar.

¿De alguna manera una empresa .com debe tener un punto offline? ¿le da alguna garantía al cliente? – entrevistadora –

No necesariamente, en mi concepto lo importante es que sepan dónde están. Por ejemplo en el caso de Despegar te emite una factura ecuatoriana con todos sus datos, la gente no necesita venir, sabe que estas en tal dirección pero únicamente por conocimiento pues la única razón para venir a la oficina es por algún reclamo, pero nuestros canales electrónicos están muy desarrollados para que el cliente no venga, de hecho en la página de despegar hay un link que dice mi

despegar en donde puedes hacer cambios de fechas de boletos, cambios de boletos, entre otras cosas, ese es el concepto de comercio electrónico que no necesite que te acerques a la oficina.

e) MARKETING 2.0

- 8. *¿Cómo influyó el comercio electrónico en la relación con el usuario como fuente activa de la estrategia del marketing de la empresa? ¿sus quejas, comentarios, sugerencias han servido para modificar de alguna manera la estrategia de marketing de la empresa?***

Siempre, nosotros tenemos varios sistemas de evaluación, al terminar tu compra, al iniciar tu viaje, al terminar tu viaje, al iniciar tu estadía, tenemos muchísimos sistemas de información y de consulta que nos permiten saber cuáles fueron los niveles de satisfacción de nuestro cliente, eso siempre te va haciendo mejorar, entonces la clave está en que tu leas esa retroalimentación que te da el cliente. Muchas veces las empresas tienen sistemas de información de sus clientes aunque no sea a través del comercio electrónico pero los directivos no leen estas sugerencias, entonces no solamente se dan gracias al comercio electrónico sino que esta información sirve para todas las demás. Y definitivamente el uso de comercio electrónico facilitó el uso de esta información pues está más compilada, sin embargo para analizarla debes hacer lo mismo que si sería una empresa offline.

f) MARKETING 3.0

- 9. *¿De qué manera el comercio electrónico ha supuesto cambios en el marketing 3.0 (medio ambiente, ayuda social) y como contribuye a que funcione mejor en la estrategia general de la empresa?***

Todo este tipo de marketing viene incluido al hacer una empresa de comercio electrónico, por ejemplo lo primero que piensa de una empresa online es cero papeles y en el volumen de transacciones que manejan las .com es un tremendo impacto para el medio ambiente.

Las estrategias de responsabilidad social y corporativa siempre están presentes, no son excluyentes de las empresas .com, más bien deberían ser incluyentes y de hecho nosotros tenemos un plan de acciones tácticas en cuanto a responsabilidad social, ahora mismo estamos firmando un acuerdo con la fundación de Lucha contra el Cáncer para trabajar con ellos de la mano y colaborar.

Finalmente el comercio electrónico de cierta forma te obliga a utilizar estrategias de marketing 3.0 porque el mismo hecho que en la red estas expuesto a todo el mundo, tú no puedes filtrar que solamente te visiten de tal lugar, por el contrario todo el mundo puede visitar tu página, todo el mundo puede interactuar contigo, eso es el comercio electrónico, entonces eso te obliga a pensar mucho más global y las grandes corporaciones a nivel global piensan en estas acciones, probablemente cuando seas una empresa local, no pienses más allá pero cuando estas expuesto a los ojos del mundo ahí lo repiensas y debes estar a la altura de la competencia mundial, los parámetros son más altos, yo siempre digo la vara de las empresas de comercio electrónico son muchísimo más altas porque los competidores son globales.

g) CAMBIOS EN LA TÁCTICA DE MARKETING

PRODUCTO

10. ¿Cómo influyo el comercio electrónico en el portafolio de la empresa? ¿Hubo reducción, aumento o cambio de productos?

En un principio el portafolio era muy limitado, únicamente se vendían ciertos tipos de boletos aéreos, no todos estaban disponibles, pero a partir del comercio electrónico creció y la oferta de servicios es prácticamente ilimitada e inclusive van más allá de lo que una agencia offline puede ofrecerte, pues se tiene una gama más extensa de productos por ejemplo Despegar tiene más de 150.000 hoteles en su portafolio a diferencia de una empresa offline que no tendrá más de 150 dentro de su catálogo, porque la capacidad de los servidores te da para poner esa cantidad y mucho más, entonces esa será siempre una mayor ventaja.

En la actualidad hemos ampliado nuestro portafolio a entradas a parques de diversiones, entradas a Disney, entradas a canchas de sky, seguros, entradas a estadios de futbol, entonces como puedes ver la cartera de productos se va incrementando permanentemente, lo único es que hay que ir adaptando ese producto al mercado que te vas enfocando y la forma de mostrarlo en la red debe ser diferente y eso también ha ido evolucionando, por ejemplo en EE.UU hay páginas que te muestran en vivo los inventarios y el cliente se lo lleva tal cual como lo miro en la red.

11. *¿Cuál es la unidad de venta a través del canal electrónico? ¿Existe algún límite?*

Para nuestro caso esas condiciones las pone la aerolínea, nosotros no tenemos un límite pero la aerolínea es quien limita, para el caso de boletos suele ser un máximo de 9 por cada compra, lo hacen así por un manejo de inventario y el sistema de precios que utilizan, pero por nosotros no existe ningún limitante.

12. *¿Qué tipo de innovaciones de producto o servicio se realizaron a partir de la implementación del comercio electrónico en su empresa?*

Estamos en constante innovación, por ejemplo nuestra última innovación son los cambios de fechas directamente a través de la web, debido a requerimientos propios del comercio electrónico, pues nos dimos cuenta que había un alto porcentaje de llamadas al call center para preguntar sobre este tema y terminaban no haciéndolo, cuando innovamos y ahora lo hacemos vía electrónica la gente por si misma cotiza y decide, gastas menos recursos y disminuyes el tráfico en el call center y por supuesto esta innovación se debe al comercio electrónico 100%.

Si sería el caso y tendríamos un canal offline, esto también afectaría directamente a los costos pues tendríamos menos personas haciendo el mismo trabajo y requeriríamos de capacitación para que el personal sepa cómo responder esas inquietudes a nuestros clientes.

PRECIO

13. ¿De qué manera influyó el comercio electrónico en el criterio de precio?

El criterio de precio siempre es una variable complicada de analizar inclusive en el comercio offline, porque cuando el cliente se acerca al punto de vista físico es probable que haya consultado en más de un distribuidor y en el comercio electrónico pasa lo mismo la variable precio depende de varios factores, al ser un distribuidor de productos de terceros el precio no está puesto por ti sino por un proveedor de servicio como tal. Hay que buscar la forma de que el precio no sea el factor determinante para la compra, ese es el gran reto del día a día, que la gente compre el producto que es mejor, el que tú quieres vender muchas veces, no es una solución tan sencilla de obtener, pero ahí está el reto. El comercio electrónico tampoco es una industria perfecta, está avanzando pero no tiene soluciones para todos los problemas, además tienes la competencia que está en el día a día, crecen a velocidades infinitas, pero eso es bueno para el mercado, ahí el cliente empieza a decidir por el nivel.

14. ¿Cómo maneja su empresa el costo del flete, lo carga directamente al precio final o es un valor adicional?

Cobramos un fee por cada transacción, pero no se debe a un modelo de comercio electrónico sino a un modelo de la industria, las comisiones que pagan las aerolíneas a los distribuidores son bajas, eso llevó a que las agencias de viaje para seguir ofertando su producto tenga un modelo de fee, entonces eso si es indistinto si compras en la web o en offline, siempre te van a cobrar un fee en esta industria.

DISTRIBUCIÓN

15. ¿A qué tipo de mercado se dirige la empresa a través del canal online? ¿El comercio electrónico ha permitido ampliar estos mercados? ¿de qué manera ha influido?

Despegar tiene una segmentación casi natural, la gente que ve la publicidad de despegar y no tiene internet en su casa, tiene que esperar al siguiente día para hacer la transacción desde su oficina, entonces eso va segmentando mucho, pero sí todos nuestros canales de comunicación orientan a que nuestra compra sea online, esto hace que nuestro perfil de clientes este definido al 100%, sabemos quiénes son: usuarios de internet, con acceso a tecnología, que les sea familiar las nuevas tendencias, en el tema de edad es complicado definir las edades porque hay chicos de 15 años que le compran los boletos sus papas y adultos mayores de 60 años que están acorde a la tecnología, es más extenso y te da para pensar más en todos ellos.

Por otro lado el comercio electrónico ha permitido ampliar mercados, esta es una tendencia irreversible, tú puedes empezar como una página local y de hecho Despegar empezó en Argentina localmente, pero inmediatamente por la exposición que tienes en internet tienes compradores de mercados cercanos, y luego de los más y más alejados, y te terminas dando cuenta que te ha comprado gente de países que ni siquiera estaba en tu mapa geográfico de injerencia nuestra. El comercio electrónico extiende el mercado enormemente, el mercado pasa a ser global.

16. ¿De qué manera ha influido el comercio electrónico en el manejo de inventarios de la empresa?

Nosotros no poseemos los inventarios, los inventarios lo tienen las aerolíneas, los hoteles, pero nosotros sí ayudamos a mejorar esa rotación de inventario por la facilidad de distribución, nosotros atendemos 24 horas al día los 365 días al año, en feriados estamos abiertos, entonces eso sí ayuda muchísimo a la rotación de inventarios.

17. *¿De qué manera ha influido el comercio electrónico en el manejo de las compras de la empresa?*

Nosotros, a pesar de ser una empresa de comercio electrónico que ha evolucionado mucho, también hay ciertas cosas que debemos seguir haciendo face to face. Nosotros no compramos, negociamos con nuestros proveedores inventarios, políticas y demás, y eso si es personal, a pesar que el mundo a evolucionado tanto hay ciertas actividades que debemos seguir involucrándonos personalmente. Eso es una parte importantísima sobre negociación con proveedores, firmas de contratos y demás. Pero la verdad es que hasta que el proveedor te conozca uno puede determinar que hay un punto de inflexión, una vez que el proveedor te conozca, sabe quién eres, donde estás, que tipo de negocio es, cuáles son tus condiciones, inmediatamente empieza a cambiar, antes de conocerte inclusive en las ventas online, no vas a tener crédito, y la confianza será menor, eso es exactamente igual tanto en online como offline, ahí no he notado ninguna diferencia.

18. *¿Cómo manejan la compra cuando esta es realizada fuera de “horario de oficina”?*

Las transacciones son automáticas, hay gente que ingresa a comprar a las 3 de la mañana, nosotros atendemos 24/7.

PROMOCIÓN

19. *¿Qué tipo de publicidad se utiliza para impulsar este canal comercial?*

Básicamente se tuvo que cambiar a publicidad masiva, el canal electrónico está orientada 100% a publicidad masiva. Por otro lado son grandes presupuestos para mercadeo, esta es una ventaja de Despegar porque contamos con grandes presupuestos. En esta industria no son habituales esos grandes presupuestos, por lo que ahí hacemos diferencia con los grandes competidores porque manejamos cifras que no son fáciles de competir, las inversiones que necesitan para promocionar y hacerle solvente a tu página son enormes. Este es un factor

diferenciador hasta que alguna empresa online u offline consiga esos presupuestos, ahí es donde se acabaría esta diferenciación.

En cuanto a la manera de hacer publicidad se ha tenido que complementar con social media, sin embargo la mejor manera de posicionarse en buscadores es haciendo que la gente te busque directamente, Despegar tiene tantas búsquedas que se ha posicionado en los primeros lugares y por supuesto no se puede dejar de lado la publicidad tradicional, es una mezcla de todo, pero insisto el cambio principal ha sido en la publicidad masiva.

20. ¿Qué tipo de promociones y descuentos se realizan tanto para el canal online como para el canal offline? ¿el comercio electrónico ha influido en el tipo de promociones y descuentos de toda la empresa?

Nosotros siempre tenemos promociones, el tema es particular para nosotros porque promocionamos lo que los demás no promocionan, porque la industria no promociona, sea muy caro o barato el cliente se entera, los demás competidores no hacen grandes inversiones en promoción, entonces ellos venden porque sus productos se comercializan por terceros, como nosotros somos un negocios diferente si damos a conocer al cliente y eso si dinamiza mucho la economía pues una tarifa especial que saquemos no solamente la vendemos nosotros sino que lo hace cualquier otra agencia.

POST VENTA

21. ¿El comercio electrónico generó nuevos servicios post venta aplicados no solamente al canal online sino también al canal offline?

No tanto, más bien ahí lo que nosotros generamos es un servicio post venta súper eficiente, tratamos de que nuestro servicio post venta no sea invasivo, pues suena invasivo aprovechar que tenemos toda tu información y llamarte hacer una encuesta de 10 minutos, nosotros por nuestro canal electrónico lo hacemos menos invasivo y te permite a ti ser más flexible, te mandamos la encuesta, si la llenas hoy o mañana no importa, el cliente tiene la libertad de

contestarla o no. Nosotros vimos a partir de la implementación de comercio electrónico que el otro método era invasivo, y nos hizo que cambiemos para bien, a la final como somos una agencia online es mucho más aceptable para nuestro cliente responder una encuesta por esta misma vía que utilizando otros medios, es mucho más sensible y por eso los resultados son excelentes en los resultados de recompra, porque el cliente sabe que le estas dando un seguimiento a su compra porque te llegó la encuesta, si lo contesta o no eso es otro tema.

22. *¿El comercio electrónico influyo en su política de devoluciones afectando a toda la empresa? Ej. Devoluciones de dinero, cambios de producto en tiendas offline, etc.*

Nos afecta más la política de las aerolíneas y hoteles en cuanto a temas de devoluciones más que nuestras propias políticas, al ser un distribuidor nuestras políticas se basan en lo que nuestros proveedores digan, pero sí tuvimos que adaptarnos y nos adaptamos favorablemente, de hecho ahora el cliente puede abrir nuestra página y reclamar una devolución, con valores agregados interesantes como horarios extendidos. Hay ciertos parámetros que nos imponen los proveedores de servicio pero siempre estamos dispuestos a devolver. Las devoluciones por concepto tienen que devolverse a quién pago, la devolución te llega a tu tarjeta de crédito.

23. *¿Podría indicarnos un porcentaje de inconformidades con respecto a las ventas?*

Es una mínima cantidad, muy bajas de un dígito.

24. *¿Cuáles son los principales aspectos por los cuales el cliente cambia o devuelve el producto?*

Principalmente cambios de fechas.

PAGO

25. *¿Qué forma de pago aceptan en su canal online?*

Aceptamos todas las formas de pago que la aerolínea acepte. Si la aerolínea acepta 12 meses sin intereses, nosotros lo aceptamos, si el hotel te acepta diferido lo aceptamos, si la rentadora de auto te acepta únicamente corriente, nosotros te damos corriente. El cambio principal es que ya no se acepta efectivo, ni siquiera las oficinas pueden aceptar pagos en efectivo, solo a través de transferencias, depósitos o pagos por la página web a través de tarjetas de crédito.

26. *¿A partir de la implementación del comercio electrónico, se han ampliado sus formas de pago en toda la empresa?*

Claro que afectaría, se puede ampliar la forma de pago con las diferentes tecnologías que disponemos como Paypal, Visa, todos ellos afectan al movimiento general de la empresa, incluso en el flujo de efectivo de la misma, el hecho de no tener dinero en efectivo todos los días puede cambiar el flujo de caja de una empresa radicalmente, si eres un retail que estaba acostumbrado a recibir dinero diario y ahora con el comercio electrónico te quedas sin ese flujo, como pagas a los proveedores y demás.

h) CAMBIOS ORGANIZACIONALES

27. *¿Cómo ha cambiado la empresa las prácticas de la organización del trabajo a raíz de la implementación del comercio electrónico?*

La verdad es que los organigramas tienen su fortaleza en la parte administrativa, no tenemos fuerza de ventas, la fuerza de ventas es el canal online, hay otras cosas que suplen a la fuerza de ventas porque es un servicio prosumidor, básicamente el consumidor busca lo que quiere, pero eso se suple en otras áreas, las áreas de facturación es la más importante, y esa área mientras más ventas exista debe ser más grande es directamente proporcional. El organigrama se

vuelve igual al de cualquier empresa pero probablemente por tener una presencia regional tan grande, hay un analista de cierto proceso que está en otro país, pero básicamente es el mismo.

28. *¿Si una empresa offline implementaría comercio electrónico tendría que de alguna manera cambiar sus procesos o su organización de trabajo?*

Si, si una empresa quiere ir hacia el comercio electrónico tiene que cambiar del modelo normal, muchos procesos manuales se vuelven automáticos, los seres humanos pasan a realizar tareas más analíticas, probablemente muchas tareas manuales compliquen porque el cliente hace todo online, entonces es mucho más fácil trasladar la información, si antes había una persona que recibía el pago y tenía que hacer un recibo de pago, ahora la computadora lo hace, pero ese genera un valor agregado al colaborador porque el colaborador deja de ser un digitador y pasa a ser un analista. Inclusive para el recurso humano pasa a ser motivacional pues pasa de tareas operativas a tareas más valiosas.

29. *¿Qué tipo de capacitación requirió su personal a partir de la implementación de comercio electrónico?*

Nosotros, todos los compañeros nuevos tienen una etapa de capacitación especial, para algunas áreas más fuertes que otras, para personal que maneja el comercio electrónico se les capacito alrededor de 3 semanas en el extranjero, porque la evolución de las tecnologías no para.

30. *¿Qué cambios ha supuesto la implementación del comercio electrónico con respecto a nuevos sistemas de información?*

Se debió evolucionar acorde a las nuevas tendencias de sistemas de información, incrementamos ingenieros en sistemas, actualmente son alrededor de 800 personas que están en constante cambio y desarrollo de nuevos sistemas.

31. *¿Cómo ha influido el comercio electrónico en temas de subcooperación y subcontratación de proveedores, métodos de pago, etc.? ¿Estos temas se relacionan únicamente con la canal electrónica o también afecta al canal offline?*

La relación mejoró y sigue mejorando a partir que tú conoces al tu distribuidor, el comercio electrónico es la forma como se hace el negocio, pero la relación del proveedor vs. Cliente debe existir siempre y eso no es por el comercio electrónico, más bien las relaciones con clientes y proveedores es propia de la empresa, no es que a partir del comercio electrónico se desarrolla nuevos vínculos ni cambiaron las formas de negociar.

32. *¿Cómo apoyó la administración pública el proceso de implementación de comercio electrónico en su empresa?*

La velocidad de los cambios de la industria del comercio electrónico va más allá, no solo en el Ecuador sino en todos los países, va más allá de lo ágil que puede ser la administración pública, dado es el caso de la comunidad europea que estaba buscando rehacer su ley de comercio electrónico porque las empresas de comercio electrónico ya desbordaron esa ley hace años atrás, pero es por la evolución de las tecnologías de información, es complicado que las leyes vayan acorde a estas nuevas tecnologías a menos que evoluciones a la misma velocidad, ni siquiera en la empresa privada. Lo bueno es que las leyes disponen de un marco regulador que no podrá ser al detalle pero es un marco contextual en donde tiene lineamientos, que ya controla de alguna manera. Pero en definitiva es un respaldo para las empresas punto com

Anexo 3. Entrevista Deprati

a) INFORMACIÓN GENERAL

Empresa (breve descripción): se dedica a la venta directa al cliente final de mercadería para vestir y para el hogar. Nosotros tenemos varias líneas como son

hogar, todo lo que tiene que ver con ropa para vestir y lo relacionado con tecnología.

Teléfono: 043731800 ext. 1227

Nombre del Entrevistado: Jessica Dávila Jarre

Cargo: Gerente de Comercio Electrónico

Correo electrónico: jessica.davila@deprati.com.ec

Educación: Cuarto Nivel

Tiempo de experiencia en el cargo en la posición actual: 2 años

Tiempo de experiencia en el cargo en la actual empresa: 2 años

Número de empleados: 2000

Tipo de industria: Comercial

Canales de distribución: tiendas retail y comercio electrónico, todo a consumidor.

b) PERCEPCIÓN DE LA ADOPCIÓN DE COMERCIO ELECTRÓNICO

1. ¿Cuáles fueron los factores por los cuales la empresa decidió adoptar esta nueva forma de comercialización?

Bueno, fue básicamente por una necesidad de mercado que se fue viendo con el tiempo que había clientes en provincias que no tenían a la mano una tienda física por lo cual se decidió incursar en el comercio electrónico.

c) PERCEPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE VALOR DEL COMERCIO ELCTRÓNICO

2. ¿De qué manera el comercio electrónico ha aportado valor en la estrategia de la empresa? Mejoró su imagen, se presentó de manera diferente?

Bueno, realmente si apporto a la empresa como tal porque nosotros lo que queremos ser es una empresa líder en comercio electrónico y que esta empresa líder en comercio electrónico sea la mejor tienda de ventas por internet del Ecuador para las comunidades que quieran comodidad en su vida. Ha mejorado

en el sentido que nosotros por medio de este nuevo canal contribuir a lo que son las ventas y el margen de la compañía como tal.

d) CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA DE MARKETING

SEGMENTACIÓN

3. *¿Cómo afecto la implementación del comercio electrónico en la estrategia de segmentación? ¿cambiaron los clientes objetivos, aumentaron, disminuyeron?*

Se afectó de cierta manera pese a que tenemos la misma segmentación tanto en las tiendas físicas como en las tiendas virtuales lo que sucedió a partir del comercio electrónico es que pudimos llegar e nuevos segmentos de mercado como Galápagos, Manta, Portoviejo, Machala, Loja sin dejar de lado las ciudades que también tienen tienda.

4. *¿el segmento objetivo tanto del canal online como offline es el mismo?*

Si es el mismo.

e) MARKETING 2.0

5. *¿Cómo influyó el comercio electrónico en la relación con el usuario como fuente activa de la estrategia del marketing de la empresa? ¿sus quejas, comentarios, sugerencias han servido para modificar de alguna manera la estrategia de marketing de la empresa?*

Como núcleo de almacenes Deprati siempre existió garantía Deprati donde el cliente tanto en la tienda física como en el canal de internet lo puede realizar y que tiene voz para la empresa. Realmente lo que nosotros estamos haciendo es siguiendo con las políticas y estrategia de la compañía como tal, entonces realmente no es que por comercio electrónico nació la garantía o escuchar al cliente y procesar la información pues esto ya la teníamos.

f) MARKETING 3.0

- 6. ¿De qué manera el comercio electrónico ha supuesto cambios en el marketing 3.0 (medio ambiente, ayuda social) y como contribuye a que funcione mejor en la estrategia general de la empresa?*

El comercio electrónico está amparado bajo las estrategias de la compañía como tal, nosotros no tenemos o las políticas que tenemos son propiamente del negocio de comercio electrónico, para las otras están amparadas bajo la estrategia global.

g) CAMBIOS EN LA TÁCTICA DE MARKETING

PRODUCTO

- 7. ¿Cómo influyo el comercio electrónico en el portafolio de la empresa? ¿Hubo reducción, aumento, cambio de productos, cambio de empaques? A partir del comercio electrónico hubo innovaciones de producto?*

En el caso de portafolio de producto tuvimos que incluir más opciones como por ejemplo tecnología, como son celulares ipods, tablets, televisores, etc. Entonces si podemos decir que el comercio electrónico influyó en el portafolio.

En la parte de empaque también tuvimos que realizar cambios pues como viaja a provincia es necesario embalarlo de tal manera que este viaje con toda la seguridad del caso para que en el momento que el cliente lo reciba este en perfectas condiciones, no es tan simple como entregar el producto en el punto de venta.

- 8. ¿Cuál es la unidad de venta a través del canal electrónico? ¿Existe algún límite?*

No hay limitantes de compra, puede ser uno o los que tengamos disponible en stock.

PRECIO

- 9. ¿De qué manera influyó el comercio electrónico en el criterio de precio tanto en el canal online como en el canal offline?*

No influyó de ninguna manera pues como te lo dije anteriormente, Deprati.com maneja las mismas políticas que Deprati en tiendas, tú vas a encontrar el mismo precio tanto para el comercio electrónico como para una tienda física.

10. ¿Cómo maneja su empresa el costo del flete, lo carga directamente al precio final o es un valor adicional?

Nosotros somos muy transparentes con el cliente, si tu abres la página el precio de un producto es el mismo que el de una tienda física o a veces tenemos un precio especial como tal y otro rubro que es el precio de envío, por lo tanto tienes dos números uno que te indica precio y otro el costo del flete. El costo del flete es el valor que el Courier está cobrando por la entrega de ese producto.

DISTRIBUCIÓN

11. ¿A qué tipo de mercado se dirige la empresa a través del canal online? ¿El comercio electrónico ha permitido ampliar estos mercados? ¿de qué manera ha influido?

Si ha permitido ampliar estos mercados como lo mencioné anteriormente llegamos a lugares en los cuales no tenemos una tienda física, llegamos incluso a Galápagos y que por temas financieros no habríamos podido llegar con una tienda física, esto gracias al comercio electrónico.

12. ¿Cómo maneja el conflicto que puede darse entre un canal de distribución y otro?

La tienda virtual no le quito clientes para nada a la tienda física pero esto gracias a que sí realizamos una estrategia de publicidad reforzada hacia el cliente en el tema de comercio electrónico sin afectar a las tiendas físicas. Realmente si tenemos clientes diferentes entre ambos canales, inclusive clientes que compartimos tienen productos de compra diferente como tecnología y en las tiendas otra cosa, aparte que tenemos clientes en Guayaquil y Quito a quienes la tienda física les queda un poco lejos por lo que prefieren comprar en deprati.com

13. *¿De qué manera ha influido el comercio electrónico en el manejo de inventarios de la empresa?*

Bueno, nosotros no necesariamente hacemos compras diferenciadas para un canal u otro, nuestro departamento de compras hace un análisis de acuerdo al segmento de mercado y a nuestros canales y lo cruza con el inventario total para hacer la compra, lo que sí se puede decir que ha influido el comercio electrónico es que tenemos inventario de producto que se maneja únicamente en la tienda virtual como es el caso de ciertos productos de tecnología.

14. *¿Cómo ha influido el comercio electrónico en la forma de almacenaje del inventario? ¿Cómo manejan las bodegas del canal online y offline?*

Realmente nosotros no tenemos separado físicamente, pero tenemos una reserva virtual de producto específico para comercio electrónico, de esa manera ha influido este canal comercial en la creación de una bodega virtual que nos da los movimientos diarios de deprati.com

15. *¿Cómo se maneja el despacho de mercadería? ¿se lo realiza a través de movilización propia o tercerizada? ¿Porque?*

Nosotros trabajamos con Courier, no tenemos movilización propia pues el costo es demasiado alto para invertir en una flota propia.

16. *¿Cuál es el tiempo de envío que se ofrece al cliente para entregar su producto comprado a través del canal online?*

Guayaquil y Quito nosotros nos demoramos 1 día, el resto de provincias 7 días y Galápagos 10 días.

17. *¿Cuáles son los horarios de compra por el canal online? ¿Por qué?*

No tenemos un horario, esa es la ventaja de una tienda virtual, está abierta las 24 horas del día.

18. ¿Cómo manejan la compra cuando esta es realizada fuera de “horario de oficina”?

Todo se realiza a través de un sistema integrado en línea que nos permite ser más eficientes en los procesos, en donde se guarda la información y nosotros al siguiente día podemos ver las órdenes en espera para ser despachadas inmediatamente.

PROMOCIÓN

19. ¿Cómo ha influido el comercio electrónico en la estrategia de comunicación de toda la empresa? De qué manera ha cambiado la misma a partir de la implementación de comercio electrónico?

Bueno, el negocio de comercio electrónico tiene ciertas características diferentes que una tienda física, ciertas características promocionales, las cuales son netamente para deprati.com y también hay tácticas promocionales de acuerdo al calendario de la compañía que son promociones globales. Realmente no ha existido un monopolio ni en la tienda física ni en la tienda de internet sino que la estrategia de marketing, la estrategia de negocio hemos podido equilibrar bien.

En la forma de comunicar si ha influido el comercio electrónico pues ahora publicamos en redes sociales como Facebook, boletines online, marketing directo para el cliente pero continuamos también con comunicación tradicional como son flyers, catálogos, etc.

POST VENTA

20. ¿El comercio electrónico generó nuevos servicios post venta aplicados no solamente al canal online sino también al canal offline?

No, deprati.com maneja los mismos servicios post venta que las tiendas físicas.

PAGO

21. ¿A partir de la implementación del comercio electrónico, se han ampliado sus formas de pago en toda la empresa?

Bueno, realmente las tiendas físicas tienen sus propias formas de pago, lo que nosotros hemos hecho es incorporar las formas de pago de las tiendas físicas a la tienda virtual, como por ejemplo pago en efectivo a través de las agencias del Banco de Guayaquil.

h) CAMBIOS ORGANIZACIONALES

22. *¿Cómo ha cambiado la empresa las prácticas de la organización del trabajo a raíz de la implementación del comercio electrónico? Se crearon nuevas fuentes de trabajo?*

Bueno, tú sabes que implementar un nuevo negocio de comercio electrónico abre muchas puertas no solo a nosotros sino también a la comunidad, ya que nosotros también trabajamos con couriers, y a estos incluir un nuevo cliente como es Deprati han hecho que ellos también incrementen su mano de obra.

Por otro lado, nosotros también al implementar comercio electrónico creamos un departamento específico para manejar este canal pues no es lo mismo manejar el negocio por internet que el de las tiendas físicas, tenemos gente en la bodega, gente que se dedica a la estrategia de comunicación, marketing, diseñadores, específicamente para el departamento de comercio electrónico, eso obviamente ha hecho que creemos nuevas fuentes de trabajo.

23. *¿Cómo influyo el comercio electrónico en el control de calidad de los despachos de producto?*

Bueno lo que pasa es que dentro de la estrategia del negocio como tal, ya teníamos un departamento de control de calidad como tal, lo que hemos hecho es extenderlo para el comercio electrónico.

24. *¿Qué tipo de capacitación requirió su personal a partir de la implementación de comercio electrónico?*

Nosotros tenemos todos los procesos y procedimientos que implica el comercio electrónico, sí al inicio si tuvimos que hacer una capacitación y anualmente tenemos que seguir capacitándonos de nuevos proceso de comercio electrónico, inclusive comunicar a nivel interno a los empleados para que todos estén informados de los cambios en procesos, en servicios al cliente, nuevos productos o políticas.

25. *¿Cómo influyó el comercio electrónico en la toma de decisiones para el canal online y offline? ¿Las decisiones se volvieron descentralizadas?*

La toma de decisión es independiente al departamento de comercio electrónico en coordinación con el resto de la compañía pues para Deprati es un negocio independiente.

26. *¿Qué cambios ha supuesto la implementación del comercio electrónico con respecto a nuevos sistemas de información?*

Realmente la plataforma que tenemos ahorita fue diseñada para comercio electrónico, así como cada negocio tiene su sistema especializado nosotros lo hicimos para comercio electrónico y cada vez estamos en constante actualización e innovación viendo lógicamente las nuevas mecánicas del negocio.

27. *¿Cómo ha influido el comercio electrónico en temas de subcooperación y subcontratación de proveedores, métodos de pago, etc.? ¿Estos temas se relacionan únicamente con la canal electrónica o también afecta al canal offline?*

Realmente lo que creo es que se han consolidado porque las relaciones como política de la compañía están dadas. Se ha consolidado a través del tiempo con diferentes acciones que se hacen para tener lo que es el comercio electrónico.

28. *¿Cómo apoyó la administración pública el proceso de implementación de comercio electrónico en su empresa?*

Bueno, realmente lo que nosotros hemos hecho es estudiarlas y ver cuáles son los inconvenientes con el comercio electrónico, pero no te puedo decir que ello ha sido una traba más bien nos ha permitido saber cuál es nuestro marco de acción.

Anexo 4. Entrevista TVentas

a) INFORMACIÓN GENERAL

Empresa (breve descripción): Nosotros somos una empresa que yo lo describo como 360, tenemos múltiples canales de venta incluyendo el canal digital. Nosotros empezamos netamente como una empresa de ventas por televisión y llamadas con entregas a domicilio, ahora nosotros tenemos 42 locales a nivel nacional, catálogo, call center y además de eso las ventas por internet.

Nombre del Entrevistado: Nina Solah

Cargo: Gerente de marketing

Tiempo de experiencia en el cargo en la posición actual: 10 años

Tiempo de experiencia en el cargo en la actual empresa: 10 años

Número de empleados: 400

Tipo de industria: comercial

Canales de distribución: consumidor final

b) PERCEPCIÓN DE LA ADOPCIÓN DE COMERCIO ELECTRÓNICO

1. *¿Cuáles fueron los factores por los cuales la empresa decidió adoptar esta nueva forma de comercialización?*

Nosotros nos consideramos muy innovadores, nos gusta siempre estar un poco en la mira de lo que nosotros podríamos adoptar para el negocio que sea diferente, que sea nuevo, nosotros comenzamos con el comercio digital en el año 96, fuimos pioneros, tuvimos una página web con ventas, claro que no tenía botón de pagos y

nos apoyábamos mucho en la infraestructura que ya tenía la empresa en ese entonces que era el call center y la flota de entrega a domicilio.

c) PERCEPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE VALOR DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

2. ¿De qué manera el comercio electrónico ha aportado valor en la estrategia de la empresa?

Bueno comenzó poco a poco como les mencioné al nosotros tener la infraestructura de entrega creo que tenemos la parte más difícil lograda, pero realmente ha sido una manera de que nosotros logremos ser un poquito más eficientes y nos ingresemos en un mercado nuevo, con clientes nuevos, más que nada veos que gente que antes no llegábamos con el programa, gente que no llegábamos con el catálogo ahora se volvieron clientes gracias a poder tener esta facilidad de pago

d) CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA DE MARKETING

SEGMENTACIÓN

3. ¿Cómo afectó la implementación del comercio electrónico en la estrategia de segmentación? ¿cambiaron los clientes objetivos, aumentaron, disminuyeron?

Yo si diría que el tipo de cliente que tenemos en el canal online es otro segmento, es un segmento más joven y algo interesante nosotros ahí estamos viendo una división bastante equitativa entre mujeres y hombres que es interesante.

4. ¿Cuál es su segmento objetivo en su canal offline (si dispone) y cuál es su segmento objetivo en el canal online?

Si se diferencia en el sentido de que tenemos una densidad de gente más joven mientras que en los locales tenemos una variedad, una gama muy alta.

POSICIONAMIENTO

5. *Al implementar el comercio electrónico en su empresa ¿qué tipo de cambio hubo el posicionamiento de la misma, mejoro su imagen, se presentó de manera diferente?*

Nosotros tuvimos no sé si por buena suerte o mala suerte el cambio de imagen en el año 2005, cambiamos el logo, modernizamos un poco todo el tema de imagen de la empresa y también fue el año donde nosotros lanzamos nuestra nueva página web tventas.com con botón de pagos y un poco también modernizamos el tema de ventas online. Yo creo que si influyó mucho en la imagen de la empresa que sea una empresa digital y yo creo que todavía la gente utiliza más el internet como un medio de investigación que como un medio de compras, sobre todo en empresas internas, para nosotros está cambiando poco a poco pero todavía sentimos más que es un catálogo que un punto de venta porque la gente va con el impreso de la página web al local, entonces yo creo que si le ha hecho más fácil acceder a la compañía o tal vez un poquito más fácil a los clientes de poder comunicarse con nosotros, sin embargo creo que todavía tiene un largo camino por recorrer.

e) **MARKETING 2.0**

6. *¿Cómo influyó el comercio electrónico en la relación con el usuario como fuente activa de la estrategia del marketing de la empresa? ¿sus quejas, comentarios, sugerencias han servido para modificar de alguna manera la estrategia de marketing de la empresa?*

Bueno aquí como anécdota nosotros comenzamos en redes sociales que va un poco hacia el tema en el año 2010 y con mucho temor, más que nada teníamos temor de que se haga una ola de comentarios negativos, de que sea un punto para que la gente que quiera criticar quiera aprovecharse y realmente nosotros tuvimos una experiencia completamente lo contrario más bien la gente que había tenido buenas experiencias, la gente que quería promociones es la gente que se unió y a base de eso nos impulsó y nos motivó a seguir con toda esa iniciativa digital. En el tema de mailing es un tema un poco difícil porque ahorita si el mercado está saturado de

30.000 mails, entonces yo siento más acogida con nuestros clientes en el tema de redes sociales sin embargo si hay clientes fieles a los mailing que están ahí esperando, al momento yo estoy bastante peleada con ese medio por el tema de que hay tanta saturación en el mercado.

f) MARKETING 3.0

7. *¿De qué manera el comercio electrónico ha supuesto cambios en el marketing 3.0 (medio ambiente, ayuda social) y como contribuye a que funcione mejor en la estrategia general de la empresa?*

Yo creo que nos hizo más visibles, nosotros organizamos la carrera la ruta de las iglesias, nosotros trabajamos muy de la mano con olimpiadas especiales, nosotros somos una empresa verde donde utilizamos fundas biodegradables, tenemos un tema de reciclaje, etc que mucha gente no conoce, entonces nos dio un punto para poder comunicarlo de una manera efectiva y masiva sin necesariamente tener que hacer una campaña guiada a promocionar eso.

g) CAMBIOS EN LA TÁCTICA DE MARKETING

PRODUCTO

8. *¿Cómo influyo el comercio electrónico en el portafolio de la empresa? ¿Hubo reducción, aumento o cambio de productos?*

Definitivamente hay más variedad online y el tema es netamente espacio, por ejemplo nosotros no podemos tener una refrigeradora enorme en los locales ocupando espacio pero si podemos tenerla en la página web, entonces si nos abrió la puerta para poder tener una gran variedad de productos.

9. *¿Qué criterios se utilizaron para determinar el portafolio del canal online?*

Nuestro objetivo online es variedad, nosotros sentimos que para tener éxito en el portal tienes que poder ofrecer la mayor cantidad de productos posibles para que el cliente encuentre lo que necesite.

10. *¿Cuál es la unidad de venta a través del canal electrónico? ¿Existe algún límite?*

No hay límite.

11. *¿Se utiliza algún tipo de empaque adicional para despachar el producto a través de este canal? O ¿se lo despacha de la misma manera como haberlo comprado en la tienda?*

Como nosotros tenemos nuestra misma flota de entrega es el mismo empaque no hemos hecho cambios adicionales.

12. *¿Qué tipo de innovaciones de producto o servicio se realizaron a partir de la implementación del comercio electrónico en su empresa?*

Bueno, efectivizamos mucho el tema de la flota de entrega, tuvimos que optimizar rutas obviamente por el incremento de pedidos que hay a domicilio.

PRECIO

13. *¿De qué manera influyó el comercio electrónico en el criterio de precio?*

Manejamos los mismos precios en todos los medios.

14. *¿Cómo maneja su empresa el costo del flete, lo carga directamente al precio final o es un valor adicional?*

Lo cargamos como un precio adicional.

15. *¿El comercio electrónico ha supuesto cambios en la estrategia de precios en el canal offline?*

No, en definitiva nosotros queremos mantener la transparencia, sentimos que si no, como ya somos una empresa multicanal, ya tenemos ventas por catálogo, ya tenemos ventas por televisión, sentimos que si debe tener una estandarización en cuanto a precios

Pregunta: ¿las ventas por catálogo son ventas realizadas por personal?

Entrevistada: no lo realizamos a través de insertos.

DISTRIBUCIÓN

16. *¿A qué tipo de mercado se dirige la empresa a través del canal online? ¿El comercio electrónico ha permitido ampliar estos mercados? ¿de qué manera ha influido?*

Si nos ha permitido ampliar mercados, llegamos a todas partes del Ecuador sin tener tiendas físicas, también nos hemos extendido a Paraguay y tenemos un incremento interesante de mercado de inmigrantes que básicamente hacen sus compras para familiares en el país.

17. *¿Cómo maneja el conflicto que puede darse entre un canal de distribución y otro?*

No la verdad que no, yo creo que tenemos el beneficio de ser una empresa multicanal entonces lo que se sintió fue el incremento de tráfico no tanto la diferencia porque a la final es un catálogo digital que más bien nos ayudó a incrementar nuestro catálogo de clientes mas no a canibalizar un canal con otro.

18. *¿De qué manera ha influido el comercio electrónico en el manejo de inventarios de la empresa?*

No ha tenido una mayor influencia, lo manejamos a la par con el resto de canales, al igual que las compras y el almacenaje. Lo que ha hecho es que tengamos que incrementar las compras para cubrir este canal comercial.

19. *¿Cómo ha influido el comercio electrónico en la forma de almacenaje del inventario? ¿Cómo manejan las bodegas del canal online y offline?*

Manejamos la misma bodega para todos los canales.

20. *¿Cómo se maneja el despacho de mercadería? ¿se lo realiza a través de movilización propia o tercerizada? ¿Porque?*

Si, esa ha sido nuestra mayor fortaleza al tener flota propia podemos optimizar rutas y compartir con el resto de canales, lo que nos ha hecho tener una buena estructura de costos de distribución y ser muy competitivos.

21. *¿Cuál es el tiempo de envío que se ofrece al cliente para entregar su producto comprado a través del canal online?*

Depende mucho de donde está localizado, el tema Quito puede ser, dependiendo del producto que haya solicitado y el lugar donde esté ubicado entre 2 días y una semana, fuera de Quito varía mucho dependiendo del lugar.

22. *¿Cuáles son los horarios de compra por el canal online? ¿Por qué?*

El horario es 24 horas.

23. *¿Cómo manejan la compra cuando esta es realizada fuera de “horario de oficina”?*

Lo manejamos a través del sistema, se procesa el pedido al día siguiente.

PROMOCIÓN

24. *¿Qué tipo de publicidad se utiliza para impulsar este canal comercial?*

Ahorita lo estamos manejando básico, no estamos haciendo nada de promoción adicional, cuando tenemos la oportunidad en lugar de mandar tventas mandamos tventas.com pero todavía no le estamos promocionando como un canal en sí, queremos estar muy seguros de que tenemos todo lo que necesita para estar estable, para estar a los estándares que nosotros sentimos podría ser para impulsar.

25. *¿Cómo ha influido el comercio electrónico en la estrategia de comunicación y publicidad de toda la empresa?*

Si, hizo más completas las campañas se podría decir. Ahora es obviamente una opción que no puedes ignorar cuando estas realizando una campaña de marketing, nuestro programa antes todo el mundo se veía sin perderse, ahora sabe que puede encontrar las promociones online entonces si cambia la dinámica bastante.

26. *¿Qué tipo de promociones y descuentos se realizan tanto para el canal online como para el canal offline? ¿el comercio electrónico ha influido en el tipo de promociones y descuentos de toda la empresa?*

Básicamente son los mismos pero si tenemos ofertas exclusivas por canal, esto con el fin de impulsar cada uno de estos, pero el comercio electrónico si nos obligó a ser más creativos en todos los canales.

POST VENTA

27. *¿El comercio electrónico generó nuevos servicios post venta aplicados no solamente al canal online sino también al canal offline?*

Yo creo que lo que hizo es que la gente pueda acercarse más a la empresa, nosotros tenemos un chat con varias personas de la empresa conectadas de diferentes áreas, entonces ahora la gente si tienen una manera de conectarse directamente y tener una respuesta inmediata a parte del call center que ya lo teníamos, entonces yo creo que si nos ayudó a modernizarnos un poco.

28. *¿El comercio electrónico influyo en su política de devoluciones afectando a toda la empresa? Ej. Devoluciones de dinero, cambios de producto en tiendas offline, etc.*

Realmente no, nos manejamos de la misma manera como nosotros tenemos la flota de entrega es bastante fácil que nuestros mismos repartidores puedan tener esta interacción con el cliente y como ya estamos acostumbrados a hacerlo no es nos vamos a inventar el agua tibia sino extenderlos.

PAGO

29. *¿Qué forma de pago aceptan en su canal online?*

Aceptamos todas las formas de pago

30. *¿A partir de la implementación del comercio electrónico, se han ampliado sus formas de pago en toda la empresa?*

Todos los pagos se aceptan en todos los canales, más bien fue una réplica del canal físico.

h) CAMBIOS ORGANIZACIONALES

31. *¿Cómo ha cambiado la empresa las prácticas de la organización del trabajo a raíz de la implementación del comercio electrónico?*

No creamos nuevo departamento pero lo que si hicimos es ampliar las responsabilidades de departamentos existentes. Nuestro departamento de telefonía, nuestro departamento de distribución, el departamento de marketing, el departamento comercial; entonces yo creo que optimizamos bastante bien el tema de comercio electrónico.

32. *¿Cómo ha cambiado la administración de la cadena de valor respecto al abastecimiento, preparación de pedido y entrega del producto para implementar comercio electrónico?*

Realmente no cambió porque nosotros ya teníamos desarrollado el tema de distribución.

33. *¿Cómo influyo el comercio electrónico en el control de calidad de los despachos de producto?*

Bueno ahí sí hemos tenido unas experiencias interesantes de gente que por primera vez hace un pedido a domicilio y que esperaba que le llegue en una hora y entonces

ahí sí hemos mejorado un poco el tema de comunicación para socializarlo porque la gente no está acostumbrada, piensan que ponen el pedido y en media hora por poco ya les llega el producto, entonces si hemos logrado mejorar la comunicación más que nada en ese aspecto.

34. *¿Qué tipo de capacitación requirió su personal a partir de la implementación de comercio electrónico?*

Hemos tenido algunas con gente que se especializa en páginas webs, con nuestros desarrolladores hemos tenido algunas conferencias en el tema de cómo manejar la publicidad digital y todavía seguimos aprendiendo.

35. *¿Cómo influyó el comercio electrónico en la toma de decisiones para el canal online y offline? ¿Las decisiones se volvieron descentralizadas?*

Dependemos de la estrategia central de la compañía, yo creo que como éramos y somos multicanal fue muy fácil adaptarnos al incluir un canal más, entonces realmente no fue para nosotros crecer un tercer brazo, fue más bien aprender a caminar.

36. *¿Qué cambios ha supuesto la implementación del comercio electrónico con respecto a nuevos sistemas de información?*

Definitivamente es donde mayor se sintió el cambio, es lo que más nos tomó por sorpresa porque nunca acabas, la tecnología siempre está avanzando, hacemos un desarrollo y para cuando terminamos ya es obsoleta y nos toca volver a comenzar, entonces nunca hay como descuidarse en el tema digital.

37. *¿Cómo ha influido el comercio electrónico en temas de subcooperación y subcontratación de proveedores, métodos de pago, etc.? ¿Estos temas se relacionan únicamente con la canal electrónica o también afecta al canal offline?*

Ha ampliado mucho nuestras relaciones como te mencioné antes nos ha dejado ofrecer productos que antes no podíamos ofrecer, nos ha tocado explorar nuevos proveedores en el tema digital, en el tema de desarrollo, hacer nuevas alianzas, entre otros.

38. ¿Cómo apoyó la administración pública el proceso de implementación de comercio electrónico en su empresa?

La verdad creo que si no hubiéramos sido una empresa como lo somos, tan formal, tan al pie de la ley nos podría haber tomado de sorpresa, pero como venimos siendo una empresa multicanal la verdad no hemos sentido mayor problema.