

"En la Universidad de Guanajuato, todas y todos,
nos comprometemos a garantizar el derecho de las mujeres
a vivir libres de violencia"

Guanajuato, Gto. a 24 de noviembre del 2020

DRA. CLAUDIA SUSANA GÓMEZ LÓPEZ
DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
PRESENTE

Mediante el presente oficio me permito informarle que hemos terminado en su totalidad las revisiones pertinentes de la tesis titulada "Valor digital y estrategia de Comercio Electrónico en empresas de sector calzado en León, Guanajuato" y otorgo mi visto bueno a la alumna Beatriz Guzmán Barrera para presentar su examen recepcional.

ATENTAMENTE

"LA VERDAD OS HARÁ LIBRES"



DRA. ERIKA LOURDES GONZÁLEZ ROSAS

DIRECTORA DE TESIS



Universidad de Guanajuato
División de Ciencias Económico Administrativas

**Valor digital y estrategia de Comercio Electrónico en empresas de sector calzado en León,
Guanajuato**

Tesis para obtener el título de Licenciatura en Comercio Internacional

Autora: Beatriz Guzmán Barrera

Directora: Dra. Erika Lourdes González Rosas

Guanajuato, 2020

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada me gustaría agradecer a mis padres por todo el apoyo que me han dado no solo durante la carrera, sino a lo largo de toda mi vida, para mi desarrollo personal o profesional, o simplemente para verme feliz.

También a mi hermana, por siempre poder contar con ella para lo que sea, desde pasar juntas noches de desvelo haciendo tareas o viendo maratones de series, o incluso salir de fiesta.

A mis abuelos, que fueron para mí como otros padres, y que sé que también se enorgullecen de mí, aunque no todos hayan logrado verme titulada como licenciada.

A mis profesores, por compartir su conocimiento y experiencia con sus alumnos, o tan solo cálidas conversaciones en las que hasta terminamos aprendiendo de la vida.

A mi directora de tesis, la doctora Erika González, por compartir su amplia experiencia en investigación y guiarme en la escritura de esta tesis.

A mis amigos, por compartir no solo la experiencia universitaria, sino infinidad de experiencias personales, risas, llantos y fiestas; y por inspirarme y motivarme.

A mi novio, que siempre estuvo apoyándome en los últimos pasos de mi vida universitaria y los primeros de mi vida profesional.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	2
INTRODUCCIÓN	4
MARCO TEÓRICO	8
Comercio Electrónico.....	8
Ventajas y Desventajas del Comercio Electrónico	9
Factores de Éxito del Comercio Electrónico.....	10
Estrategia de Comercio Electrónico.....	11
Modelo de Estrategia Digital de Mercado.....	13
Cadena de Valor Digital.....	15
Creación de Valor Electrónico Estratégico	17
Modelo de Creación de Valor Electrónico Estratégico.....	18
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	20
RESULTADOS.....	22
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	31
REFERENCIAS.....	47
APÉNDICE A. GUÍA DE ENTREVISTA	55
APÉNDICE B. TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A LA EMPRESA A	58
APÉNDICE C. TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A LA EMPRESA B.....	73
APÉNDICE D. TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A LA EMPRESA C.....	81

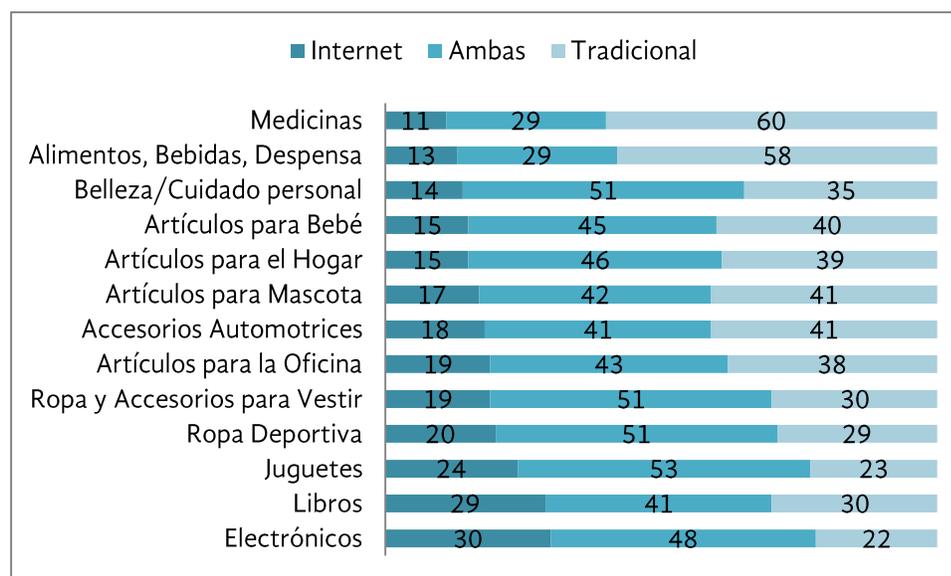
INTRODUCCIÓN

Las tecnologías de la información y comunicación desempeñan un papel importante en la generación, intercambio, difusión, gestión y acceso al conocimiento (Cobo Romani, 2009), es gracias a ellas que se ha modificado la forma en que se ofrecen productos y servicios (Rojas López et al., 2009). Entre estas tecnologías, el internet puede ser un valioso recurso para las empresas, ya que les ayuda a llegar a clientes que de otra forma no hubieran contactado, además, si es utilizado de manera efectiva puede aumentar los ingresos, las utilidades, y la capitalización de mercado (Vishwanath & Mulvin, 2001).

Campero (2009) señala que dentro de la infraestructura tecnológica de las empresas, uno de los usos y aplicaciones que se destacan es el Comercio Electrónico, una actividad cada vez más popular, tanto para comprar como para vender. De hecho en 2019 había 1,920 millones de compradores en línea en todo el mundo, número que sigue aumentando cada año, especialmente en los primeros meses de 2020, cuando gracias a la pandemia de COVID-19 los canales digitales se convirtieron en la mejor alternativa para contener la expansión del virus y evitar multitudes en lugares de compra tradicional (Clement, 2020). Aunque se espera que a raíz de esto cambie el comportamiento del consumidor de forma definitiva, y una mayor cantidad de personas aumente el uso del comercio electrónico como parte de su vida cotidiana.

El Onceavo Estudio de Consumo de medios y dispositivos entre internautas mexicanos desarrollado por el *Interactive Advertising Bureau* (IAB) en 2019 encontró que el 67% de los usuarios han realizado alguna compra en línea por al menos una de tres razones principales: la tienda en línea cuenta con ofertas especiales, es más rápido y práctico, o es más barato. Además, la mayoría de los consumidores (el 75%) consideran que el comercio electrónico llegó para complementar la forma de hacer compras tradicionales, y sólo el 6% afirmó que el internet ha sustituido casi por completo a las compras tradicionales.

Al momento del estudio, 4 de cada 10 personas creían que habían disminuido sus visitas a las tiendas físicas gracias al aumento de la oferta de tiendas en línea. Sin embargo, el principal uso que le daban los consumidores a las tiendas en línea, era el *web rooming*, es decir, comparar precios entre tiendas en línea para después adquirir el producto en una tienda física. Se encontró que el sector de ropa y accesorios (incluyendo ropa deportiva) es el que presentaba un mayor balance para los consumidores en cuanto a preferencias de compra tradicional o en línea, como se puede observar en la Figura 1.

Figura 1*Afinidad de compra*Fuente: *IAB México* (2019)

Por otro lado, las ventas minoristas de comercio electrónico a nivel mundial en 2019 ascendieron a más de 3.5 mil millones de dólares (Clement, 2020). A nivel nacional, se realizó en 2013 la Encuesta sobre Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (ENTIC) en colaboración del CONACYT y el INEGI, y más del 80% de las empresas mexicanas dijeron utilizar internet, sin embargo, solo 14.19% lo hacían para hacer pedidos, y el 7.28% para recibirlos.

Resultó ser más común que las empresas grandes (más de 750 trabajadores) utilizaran equipos de cómputo con acceso a internet como parte de su rutina diaria de trabajo. Sin embargo, las empresas más interesadas en implementar o modernizar su página de internet y realizar comercio electrónico, así como con fines publicitarios, eran aquellas de 10 a 20 trabajadores; ya que son las que más cuentan con un dominio de página web y redes sociales, y por lo tanto, las que más resultan beneficiadas por el comercio electrónico.

Entre estos beneficios que pueden obtener las pequeñas y medianas empresas se encuentran la posibilidad de aumentar la competitividad y productividad, gracias a factores como la reducción de costos, la oportunidad de ofrecer un mejor servicio a los consumidores (Carrillo-Durán & Tato-Jiménez, 2017), y el uso de estrategias de comunicación para adaptarse a los requerimientos del mercado (Gargallo-Castel & Ramírez-Alesón, 2007).

Además puede ayudarles a mantener cierta flexibilidad y capacidad de innovación para enfrentarse a los retos y a la competencia (Al-Qirim, 2003).

De hecho, el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) indica la era digital como una herramienta importante en el ecosistema empresarial mexicano que es necesario fortalecer, especialmente en el sector de micro, pequeñas y medianas empresas; una tarea en la que deben participar gobierno, iniciativa privada, academia y público en general.

No obstante, no es suficiente con la adopción del internet para que las empresas puedan percibir los beneficios, es necesario que desarrollen y fortalezcan sus capacidades para lograr un correcto ajuste entre las tecnologías de la información y el resto de elementos de la organización (Gargallo-Castel & Ramírez-Alesón, 2007).

Desde hace años, la tendencia mundial es integrar estas tecnologías. En los países más desarrollados, no solo las compras por internet ya eran parte de la vida diaria, sino incluso los pagos electrónicos por medio de dispositivos móviles en tiendas físicas. Sin embargo, en México aún tenemos un largo camino por recorrer, por lo que indagaremos en el comercio electrónico en Guanajuato.

El objetivo de este trabajo de tesis se explorar la estrategia de Comercio Electrónico y valor digital que ofrecen las empresas guanajuatenses, específicamente las pequeñas y medianas empresas de sector calzado en la ciudad de León.

La investigación está enfocada en empresas dedicadas a comercio de calzado ya que esta es una de las industrias tradicionales y económicamente importantes del estado de Guanajuato, especialmente en la ciudad de León, generando alrededor de 171 mil empleos directos e indirectos en todo el estado (Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato [CICEG], 2019, p. 1).

Al ser los zapatos un producto que los consumidores suelen comprar en línea con cierta frecuencia, la venta por internet de este tipo de productos podría representar una oportunidad de crecimiento para las empresas que se dedican a la venta de calzado, especialmente en una ciudad donde este sector es tan importante, como lo es en León.

De acuerdo a datos del Directorio Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el estado de Guanajuato hay 4,695 empresas dedicadas al comercio de calzado, de las cuales 2,542 (lo equivalente a un 54%) se concentran en la ciudad de León.

La Secretaría de Economía clasifica a las empresas en tamaño por su número de trabajadores como se detalla en la Tabla 1. Para efectos de esta investigación, se estudiarán Micro y Pequeñas Empresas, es decir, aquellas que tengan hasta 30 trabajadores, de las cuales hay 2,517 registradas en el DENUE.

Tabla 1

Estratificación de empresas por número de trabajadores

Estratificación		
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores
Micro	Todas	Hasta 10
Pequeña	Comercio	De 11 a 30
	Industria y Servicios	De 11 a 50
Mediana	Comercio	De 31 a 100
	Servicios	De 51 a 100
	Industria	De 51 a 250

Fuente: Secretaría de Economía, 2009.

Teniendo en cuenta que con base en las partes involucradas en la transacción comercial, el Comercio Electrónico puede ser clasificado como *business-to-customer* (B2C), empresa a cliente; o bien, *business-to-business* (B2B), empresa a empresa (Wang & Lin, 2009), y que estos son los modelos más comunes en el universo de empresas en el cual se esta investigación, las empresas que forman parte de la muestra tienen como característica que su forma tradicional de venta es B2B y con el Comercio Electrónico logran aumentar también sus ventas por la modalidad B2C.

MARCO TEÓRICO

Comercio Electrónico

Con base en las partes involucradas en la transacción comercial, el comercio electrónico puede ser clasificado como *business-to-customer* (B2C), empresa a cliente; o bien, *business-to-business* (B2B), empresa a empresa (Wang & Lin, 2009). En un contexto de B2C el comercio electrónico se puede entender como “la transacción electrónica en la que interactúa un cliente minorista con una empresa, y reproduce el escenario de compra en el contexto digital” (Melían Alzola & Padrón Robaina, 2004, p. 48), es decir, las empresas tienen un papel de intermediario entre los proveedores y el consumidor final, mientras que un modelo B2B ayuda a mejorar la cadena de suministros de otras empresas al reducir costos e incrementar la eficiencia operacional (Beheshti et al., 2006).

Entre las principales razones por las que las empresas comenzaron a adoptar el uso del internet están el envío de correos electrónicos, búsqueda de páginas, investigación de mercado y de producto, e intercambio de información con los clientes (Kula & Tatoglu, 2003). El concepto “Comercio Electrónico” fue surgiendo a medida que las empresas se fueron dando cuenta del potencial que tenía el internet como medio para llevar las actividades de negocios (Wang & Lin, 2009).

Existen dos maneras de utilizar el internet con propósito de las ventas: la primera es simplemente hacer difusión de la marca y bienes ofertados, así como sus características; la segunda consiste en vender los bienes o servicios directamente por este medio, lo que requiere ofrecer a los clientes diferentes alternativas de formas de pago en línea (Pozo, 2000). Esto último es en lo que consiste el comercio electrónico.

De acuerdo a Pavlou y Fygenson (2006), el comercio electrónico es un ejemplo de la aceptación y uso de las tecnologías de la información, mediante una combinación de adopción de tecnología y elementos de mercadotecnia.

El concepto “Comercio Electrónico” describe el proceso de comprar y vender, o intercambiar, productos, servicios, o información por medio de redes informáticas, incluyendo el internet (Al-Quirim, 2003). Es decir, se refiere al intercambio que ocurre en internet, usualmente cuando un comprador visita el sitio *web* de un vendedor y se hace una transacción (Duffy & Dale, 2002).

Damanpour y Damanpour (2001) señalan que el Comercio Electrónico, o negocio electrónico, es cualquier actividad de negocios en la red que transforma relaciones internas y

externas para crear valor y explotar las oportunidades de mercado, orientado por las nuevas reglas de la economía conectada.

Sin embargo, hay autores que sostienen que el Comercio Electrónico y un negocio electrónico no son lo mismo. El Comercio Electrónico se puede definir de manera simplificada en términos de la compra-venta de productos o servicios a través de internet (Pearson & Grandon, 2005). Mientras que un negocio electrónico se da cuando una compañía ha integrado electrónicamente todos sus procesos y funciones de negocios de manera que la información pueda ser compartida entre todos los usuarios, socios y sistemas (Duffy & Dale, 2002).

Ventajas y Desventajas del Comercio Electrónico

Cuando una empresa adopta las operaciones en línea obtiene diferentes beneficios, entre estos, se encuentran un mejor manejo de la información, mejor integración con los proveedores, mejor manejo de canales de venta, reducción de costos, un mayor entendimiento del mercado, y ampliación de cobertura geográfica (Damanpour & Damanpour, 2001). Además, “el uso del internet ofrece vínculos directos con los consumidores, proveedores y distribuidores, y facilita transacciones, procesos y transferencia de información” (Kula & Tatoglu, 2003).

Clarke III (2001) identifica además como ventajas del Comercio Electrónico para las empresas: la oportunidad de recibir información y realizar operaciones en tiempo real, ofrecer servicios de valor agregado a sus clientes, la posibilidad de utilizar *marketing* basado en la ubicación a través de tecnología de Sistema de Posicionamiento Global (*GPS*, por sus siglas en inglés), así como ofrecer promociones y publicidad específicas para cada persona (personalización).

Por otro lado, Rodríguez del Bosque y Herrero Crespo (2008) identifican como ventajas del comercio electrónico para el consumidor: conveniencia al ahorrar tiempo y hacer compras con mayor facilidad, encontrar una amplia gama de productos y servicios, la oportunidad de detectar y comparar productos a precios competitivos y promociones y ofertas atractivas, incluyendo aquellos de alta calidad y/o difíciles de encontrar en otros canales, tienen a su alcance toda la información realizar todo el proceso de compra desde la búsqueda inicial hasta la recepción del producto.

En cambio, uno de los principales problemas con el comercio electrónico, tanto de parte de los consumidores como de las empresas, es la desconfianza por el tema de la

seguridad en las transacciones y los medios de pagos electrónicos (Landívar, 2012). Muchas personas creen que al comprar un producto a través del internet van a perder su dinero y además no van a recibir el producto, no conocen las normas de seguridad para comprar en línea y suelen ser víctimas de estafa (Pachano Pesántez, 2013). Las personas temen por la seguridad en la privacidad de sus datos personales.

Otra desventaja es que los usuarios no tienen posibilidad de ver a detalle o probar un producto antes de comprarlo, y se percatan de los problemas con el producto hasta que los reciben; además, la relación entre ambas partes se vuelve más lejana y complicada (Pachano Pesántez, 2013).

Factores de Éxito del Comercio Electrónico

Existen muchos factores que pueden contribuir para lograr o hacer fracasar la estrategia de comercio electrónico en una empresa. Sin embargo, es necesario resaltar que el éxito nunca se da gracias a un único factor, si no que se debe a una combinación de varios de ellos (Razi et al., 2004). Una forma de clasificar los factores que influyen al éxito del Comercio Electrónico es bajo dos grandes categorías: aquellos que tienen que ver con la estructura y cultura de la empresa, y aquellos que tienen que ver con la experiencia del usuario.

Estructura y Cultura de la Empresa.

Entre las buenas prácticas que pueden seguir las compañías para impulsar sus negocios en línea, se encuentran el definir objetivos diferentes para los distintos canales de venta que se utilicen, explotar las sinergias en línea y de otro tipo, y utilizar la *web* de forma creativa para convertir clientes (Vishwanath & Mulvin, 2001). De acuerdo a Bauer et al. (2010) el éxito depende de la capacidad de la gerencia para poder entender y entregar un valor real utilizando el internet.

Jennex et al. (2004) identifican que es importante contar con una buena infraestructura tecnológica, así como de negocios, es decir, tener procesos bien definidos para aspectos esenciales como lo son el sistema de pagos, de comunicación y los aspectos legales; que el personal esté capacitado para cumplir con las expectativas de servicio que tengan los clientes y poder establecer confianza. La seguridad en todo los procesos de la empresa, y el ambiente regulatorio también juegan un papel importante en la forma en la que se desenvuelve el comercio electrónico.

Para Damanpour y Damanpour (2001) los factores de éxito son tres: la capacidad de satisfacer la demanda al mantener una adecuada conexión del sitio *web* y la cadena de suministro, y reduciendo el tiempo entre la demanda y la entrega; la colaboración con socios clave; y la flexibilidad y velocidad al realizar las tareas en “tiempo internet”, es decir, rápido, preciso y flexible.

Wang y Ling (2009) identificaron como factores de éxito: el tamaño de la compañía, la sofisticación e integración de las tecnologías de información, la cultura organizacional, el apoyo de la gerencia, las políticas gubernamentales, y las características de la industria; siendo estas tres últimas las más importantes. Shemi y Procter (2018) también coinciden en que el compromiso e innovación de parte de la gerencia son un factor clave para tener éxito en la adopción del comercio electrónico.

Asimismo, la estrategia de la empresa (desde el producto que venden hasta la promoción), la infraestructura de tecnologías de la información, logística, servicio al cliente, buen diseño del sitio *web*, y protección a la información, son factores que Razi et al. (2004) señalan como posibles factores que llevan al éxito. Porter (2001) señala que es más probable que una empresa tenga éxito cuando se integra al internet en su estrategia tradicional, y no como un elemento adicional de la misma. Es decir, no debe considerarse como extra a sus actividades, sino como parte de ellas.

Experiencia del Usuario.

Cuando la experiencia del usuario es agradable, pueden percibir que reciben un valor más alto de su compra, estar más satisfechos, y es más probable que repitan la compra (Wang, 2008). Jiwa et al. (2004) afirman que un buen diseño y presencia de la página *web* del negocio pueden mejorar la experiencia del usuario y traducirse en una compra o incluso en fidelidad de marca. La confianza de los consumidores también es un factor importante en el proceso de compra (Shemi & Procter, 2018), especialmente en el caso de las *start-ups* y nuevas marcas, al ser desconocidos para la gran mayoría de su público objetivo (Reynolds, 2000). Adicional a la confianza del consumidor también pueden influir su comportamiento general y las expectativas que tengan respecto a la transacción en línea (Razi et al., 2004).

Estrategia de Comercio Electrónico

El internet juega un valor fundamental en la estrategia de comercio electrónico (Damanpour & Damanpour, 2001). Sin embargo, únicamente el uso del internet como estrategia no es suficiente, ya que una estrategia consiste en el cómo se va a diferenciar una

compañía de su competencia (Dess et al., 2015). Así pues, se entiende que una estrategia de comercio electrónico es la forma en que una empresa se diferencia de otras en el proceso de compra-venta de productos y servicios en línea.

Además de proporcionar una diferenciación ante la competencia, una estrategia debe buscar entregar una propuesta de valor específica a consumidores específicos, hay que priorizar lo que se les quiere entregar, ya que no se puede buscar ofrecer de todo a todas las personas (Porter, 2001); del mismo modo hay que considerar la capacidad de crear beneficios en cada transacción, y es necesario adaptar y evolucionar la estrategia a medida que se van alcanzando más clientes (Torres et al., 2014).

Esto es especialmente importante en las empresas con múltiples canales de venta, ya que además de dirigirse a los clientes correctos, necesitan ser inteligentes en los métodos que usan para llegar a ellos, y esforzarse para retenerlos y convertirlos en consumidores rentables (Vishwanath & Mulvin, 2001). De hecho, hay muchas compañías exitosas que cuentan con tanto con tiendas físicas como con una tienda en línea, que se ven beneficiadas de la experiencia adquirida en las operaciones físicas de soporte logístico, y la ya existente base de clientes (Razi et al., 2004).

Elegir una aplicación en particular del comercio electrónico se debe hacer pensando en las necesidades de la compañía y su estrategia competitiva (Karagozoglu & Lindell, 2004), y además es importante aprovechar todo el potencial de las tecnologías para mejorar esa competitividad (Beheshti et al., 2006).

Torres et al. (2014) identificaron tres dimensiones que hay que tomar en cuenta para la estrategia de comercio electrónico: ventajas en la mercadotecnia, ventajas de costos (eficiencia) y ventajas de diferenciación (innovación); siendo la más importante la primera, ya que lograr un posicionamiento estratégico es de suma importancia en el mundo virtual y las empresas deben estar orientadas al mercado para lograr una verdadera diferenciación.

Al tratarse la estrategia de diferenciación, la misma estrategia de comercio electrónico no les funcionará a todas las empresas, aunque estén en la misma industria, sean del mismo tamaño, o su cultura organizacional sea muy similar (Damanpour & Damanpour, 2001); incluso si existiera una forma correcta de hacer comercio electrónico, se esperaría que cambiara con el tiempo, con el ambiente de negocios, las políticas gubernamentales o empresariales, y con los cambios en la tecnología misma (Gonçalves et al., 2008), ya que a pesar de que la mayoría de empresas toman un enfoque de ensayo y error, el internet sigue

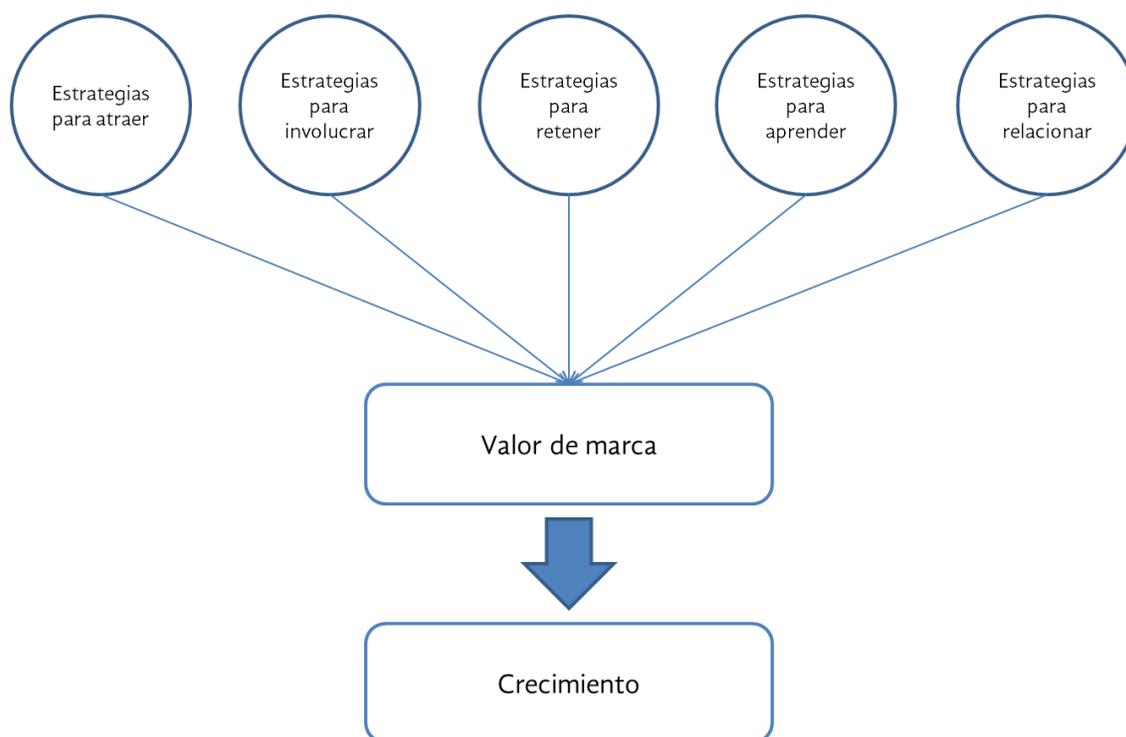
siendo reconocido como una tecnología revolucionaria con el potencial de cambiar el ecosistema de los negocios y de impulsar el comercio electrónico (Jiwa et al., 2004).

Modelo de Estrategia Digital de Mercado

Kierzkoski et al. (1996, como se citó en Teo y Swan Tan, 2002), propusieron una estructura digital de cinco factores esenciales para el éxito en el mercado digital: atracción de usuarios, involucrar a los usuarios a que participen, retenerlos, aprender sobre sus preferencias, y proveer interacciones personalizadas. Tomando lo anterior como referencia, Teo y Swan Tan (2002) agregaron que con estrategias en esos cinco factores, se puede construir el valor de marca de la compañía y lograr su crecimiento, como se puede ver en la Figura 2.

Figura 2

Estructura de la Estrategia Digital de la Compañía



Fuente: Teo & Swan Tan (2002:261)

En este modelo, las estrategias para atraer se refieren a la forma en que se atraen clientes hacia la página *web* de la empresa. Los autores mencionan que estas estrategias pueden incluir el uso de anuncios o promociones en otros sitios o medios de comunicación, optimización en motores de búsqueda (*SEO*, por sus siglas en inglés), posicionamiento de marca mnemotécnico (www.nombredelaempresa.com), brindar el soporte técnico

necesario al sitio *web* para soportar gran tráfico de visitantes, y programas de afiliados. Briggs y Hollis (1997) indican además que algunas estrategias para atraer influyen también en otros aspectos como la exposición de marca e incluso en la lealtad del cliente, especialmente los anuncios. Respecto a los anuncios, Low y Mohr (2000) sugieren que aquellas compañías que les destinan más presupuesto suelen tener mejores resultados.

Teo y Swan Tan (2002) señalan también que las estrategias para involucrar se refieren a que, una vez que el cliente está en la página *web*, lograr atraer su interés y que hagan alguna interacción, participación o una compra. De hecho, las interacciones pueden ayudar a mejorar la forma en que los clientes se relacionan con la marca (Martin, 1998). Algunas estrategias que mencionan los autores del modelo para lograr involucrar a los clientes son programar de forma creativa los sitios *web* con elementos como *Java* o animaciones, contenido informativo y útil, facilidad para los clientes de realizar órdenes y transacciones, creación de comunidades virtuales, concursos o sorteos, foros de discusión, contenido único, y disponibilidad del sitio *web* en diferentes idiomas.

Por otro lado, las estrategias para retener son los esfuerzos que se hacen para conservar a los clientes y lograr que vuelvan a comprar en futuras ocasiones, entre las que mencionan: actualización constante del contenido del sitio *web*, hipervínculos a sitios relacionados, programas de lealtad o de recompensas, características de seguridad y privacidad, u otras funciones que contribuyan a dar confianza a los clientes, tiempo de carga corto, ofrecer seguimiento en línea del producto que compra el cliente, y funciones interactivas como juegos o postales electrónicas. Cabe resaltar que la confianza de los clientes en la marca o compañía es un factor que otros autores también señalan como importante para la decisión de compra (Gulati & Garino, 2000; Jennex et al., 2004; Landívar, 2012; Reynolds, 2000; Shemi & Procter, 2018).

De acuerdo a Teo y Swan Tan (2002), las estrategias para aprender se refieren a aprovechar la información sobre el consumidor que se recauda en la página *web*, así como los demográficos y preferencias para poderles ofrecer nuevos productos y servicios, es decir, aprender sobre sus necesidades. Esta información se puede recaudar con retroalimentación por parte de los clientes vía correo electrónico o formularios abiertos, captura de datos en el sitio, organización de *focus groups* virtuales, grupos de chat, uso de *cookies* en el sitio *web* para identificar clientes que repiten la compra, y otras formas de rastrear otras páginas visitadas por los consumidores.

Los autores del modelo señalan que las estrategias para relacionar tratan sobre proporcionar interacciones personalizadas para cada cliente, por ejemplo, enviarles por correo electrónico información sobre productos que puedan ser de su interés, y de esta manera darles un mayor valor en su experiencia de compra. De hecho, cuidar las relaciones con los clientes puede ser beneficioso al lograr lealtad de marca y crecimiento, y es importante fomentar la buena relación del consumidor con la marca ya que estos conectan más con las marcas que con simplemente un producto o servicio (Davis, 2002).

Cuando se siguen estas estrategias y se logra construir una poderosa marca en línea, se percibe un aumento en la lealtad de los consumidores, lo que se traduce en un aumento de las ganancias de la empresa, y por lo tanto, su crecimiento. Es por esto que a las empresas les conviene invertir en acciones que aporten al valor de marca (Teo & Swan Tan, 2002).

Cadena de Valor Digital

Si una empresa se enfoca en adoptar las mejores prácticas de la industria, poco a poco irá perdiendo su diferenciación, así pues es necesario tener una cadena de valor única y definir claramente qué es lo que la hace diferente a su competencia en cuanto a manufactura, logística, servicios de entrega, mercadotecnia, recursos humanos, la forma en la que se integra el internet a su estrategia, etc. (Porter, 2001). En la Figura 3 se puede observar las aplicaciones del internet sugeridas por Porter en la cadena de valor.

Rayport y Sviokla (1995) señalan que “la cadena de valor es un modelo que describe una serie de actividades que añaden valor conectando el lado de suministros de una compañía con el lado de la demanda” (p. 76). Sin embargo, los elementos de la cadena de valor que funcionan en el espacio físico no necesariamente aplican al espacio virtual, por lo que la creación de valor digital debe darse con información y objetivos específicos al mercado en línea.

Entre las funcionalidades que le dan valor añadido al uso del comercio electrónico están el procesamiento de tarjetas de crédito como medio de pago, ejecución de cálculos, y encontrar direcciones a partir de códigos postales (Bauer et al., 2010). Lumpkin y Dess (2004) añaden que también se puede alcanzar valor agregado utilizando el contenido, ya sea que los usuarios puedan ver los testimonios y recomendaciones de personas que ya han comprado antes los mismos productos, proporcionando información a los consumidores más allá de las especificaciones de los bienes o servicios que se ofrecen, o bien, como fuente de entretenimiento aparte de consumo.

En la cadena de valor digital es necesario anticipar las preferencias del consumidor, decidir qué tecnologías específicas son las más importantes para dar seguimiento del progreso en el cumplimiento de sus objetivos, y dar un adecuado seguimiento a su implementación para entender cómo se verán afectados los márgenes de utilidad (Benjamin & Wigand, 1995).

Figura 3

Aplicaciones Destacadas del Internet en la Cadena de Valor

Infraestructura de la Compañía				
- Sistemas ERP y financieros basados en la Web - Relaciones en línea con inversionistas				
Gestión de Recursos Humanos				
- Administración autoservicio de personal y beneficios - Entrenamiento en línea - Difusión en línea de información de la compañía				
Desarrollo de Tecnología				
- Diseño de producto colaborativo entre participantes de diferentes ubicaciones - Acceso a recursos de información desde todas las partes de la empresa - Acceso en tiempo real de I+D a ventas en línea e información de servicio				
Abastecimiento				
- Planeación de demanda en tiempo real habilitada por internet - Sistemas de compra vinculados con los proveedores - Requisiciones de pago automáticas				
Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Mercadotecnia y Ventas	Servicio post-venta
- Gestión de la demanda y planeación integrados en tiempo real, entre la compañía y proveedores - Difusión en tiempo real de las entradas e inventario	- Intercambio de información entre las plantas, armadores y proveedores - Información en tiempo real a los canales y fuerzas de venta	- Transacción de órdenes en tiempo real - Acuerdos y contratos automáticos específicos para clientes - Acceso de clientes y canales al desarrollo del producto y estatus de entrega - Colaboración integrada con los sistemas de previsión del cliente	- Canales de ventas en línea - Acceso en tiempo real a la información del cliente - Configuración en línea del producto - Perfilamiento del consumidor para marketing personalizado - Publicidad "push" - Retroalimentación del cliente en tiempo real	- Servicio al cliente en línea - Autoservicio del cliente vía internet

Fuente: Porter (2001:75). Nota: Las casillas sombreadas indican la gestión de cadena de suministro distribuida por la *web*.

Creación de Valor Electrónico Estratégico

Un elemento indispensable para determinar la rentabilidad de una empresa es el valor que les es proporcionado a los clientes (Porter, 1985). Una forma de entregar este valor es gracias al sistema de organización interna del proceso de venta de un comerciante ya que incrementa la oferta, facilita la entrega del servicio e incluso influye en el resultado, siempre que se demuestre un serio compromiso con el cliente (Melían Alzola & Padrón Robaina, 2004).

La literatura de procesos estratégicos y de valor en las empresas coinciden en los siguientes factores como parte del sistema de organización interna: la infraestructura tecnológica (Campero, 2009), la estructura de la compañía (Gulati & Garino, 2000), actividades de mercadotecnia y ventas, y proceso logístico (Nicholls & Watson, 2005; Porter, 2001; Reynolds, 2000).

Cuando por la naturaleza del producto o servicio la entrega de valor no puede ser completamente electrónica o virtual, se deben considerar también aspectos de la entrega de valor físicos (Melían Alzola & Padrón Robaina, 2004). Tal es el caso del objeto de estudio de esta investigación, que a pesar de que parte del valor a entregar con las ventas en línea, el resultado final es un producto físico. Es importante resaltar que a pesar de existir una entrega de valor separada en el mundo electrónico y físico, se debe analizar en qué grado el aspecto digital y tradicional del negocio deben estar integrados, o bien, separados.

Gulati & Garino (2000) señalan que al ser cada compañía diferente, se necesitan caminos distintos para decidir el nivel en el que se integrarán sus iniciativas de internet con sus operaciones tradicionales, considerando factores como la confianza y flexibilidad de la marca, la gestión de personal, la fortaleza de los sistemas de distribución e información en las operaciones de la empresa, y el capital. Sin embargo, un elemento que no es aconsejable separar del todo es la promoción comercial, ya que todos los elementos del *marketing mix* deben ser consistentes en todos los canales para mantener el valor de la marca (Nicholls & Watson, 2005).

Otro punto importante en el tema de la mercadotecnia es que tanto el uso incrementado de internet como el del comercio electrónico han abierto nuevas oportunidades desde hace años, incluyendo comunicación con los clientes por correo electrónico y la adquisición de nuevos clientes, además de ser un componente en la

formación de confianza en la marca (Reynolds, 2000). Porter (2001) destaca también la retroalimentación del cliente en tiempo real.

Para Nicholls & Watson (2005) es fundamental considerar dentro del proceso logístico el punto del que sale el producto (fábrica, almacén o tienda), el proceso de entrega al cliente, los costos de entrega y las devoluciones; aunque es trascendental considerar las operaciones de logística interna (Porter, 2001), así como la comunicación con clientes y proveedores (Reynolds, 2000).

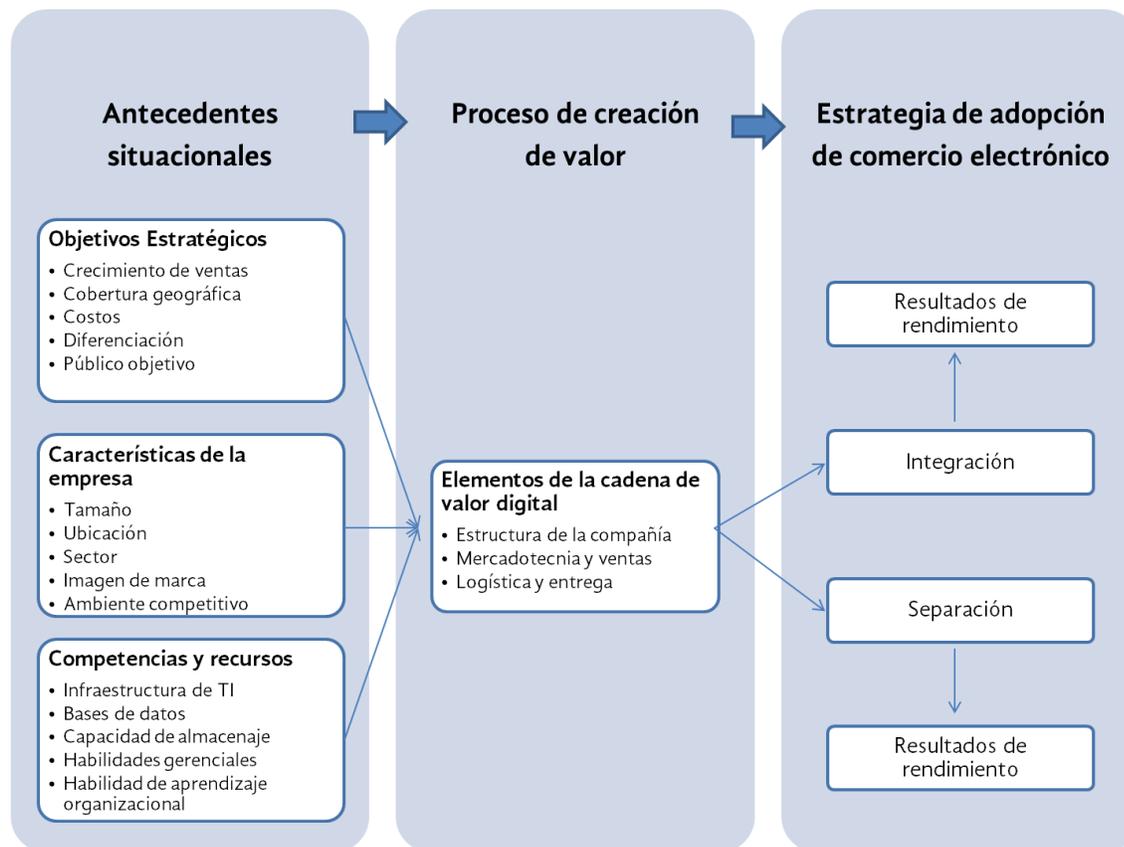
Es necesario tener una cadena de valor única y definir claramente qué es lo que la hace diferente a su competencia en cuanto a manufactura, logística, servicios de entrega, mercadotecnia, recursos humanos, la forma en la que se integra el internet a su estrategia, etc. (Porter, 2001).

En la cadena de valor digital es necesario anticipar las preferencias del consumidor, decidir qué tecnologías específicas son las más importantes para dar seguimiento del progreso en el cumplimiento de sus objetivos, y hacer una adecuada implementación para entender cómo se verán afectados los márgenes de utilidad (Benjamin & Wigand, 1995).

Modelo de Creación de Valor Electrónico Estratégico

En el modelo de creación de valor electrónico estratégico de Nicholls y Watson (2005), que se detalla en la Figura 4, se analizan antecedentes situacionales claves para entender la adopción de comercio electrónico por parte de la empresa, se considera la cadena de valor digital de acuerdo a tres grados estratégicos, y se toma en cuenta también la estrategia de mercado electrónica que utiliza la empresa. Como señalan los autores, este modelo es consistente con el análisis de cadena de valor digital de 2001 de Porter.

Los autores del modelo clasifican los antecedentes situacionales en 3 áreas: los principales objetivos estratégicos de la empresa, las características de la empresa, y las competencias y recursos internos. Dentro de los objetivos estratégicos se consideran el crecimiento de ventas, la cobertura geográfica, costos, diferenciación, y el público objetivo; los autores proponen que diferentes objetivos sugieren diferentes estructuras y estrategias apropiadas. Para las características de la empresa se toman en cuenta el tamaño, ubicación, sector, imagen de marca, y el ambiente competitivo. Las competencias y recursos internos contemplan la infraestructura tecnológica, bases de datos, capacidad de almacenaje, habilidades gerenciales y habilidad de aprendizaje organizacional.

Figura 4*Modelo de Creación de Valor Electrónico Estratégico*

Fuente: Nicholls & Watson (2005:440)

Los tres grados estratégicos que se consideran para el proceso de creación de valor son la estructura de la compañía, mercadotecnia y ventas, y logística y entrega. Finalmente se analiza el grado de integración de la estrategia de Comercio Electrónico con la estrategia de negocio tradicional, así como sus resultados de desempeño.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se trata de una investigación exploratoria de naturaleza cualitativa. Se realizaron vía telefónica entrevistas a profundidad, utilizando una guía de preguntas con base en el modelo utilizado por Nicholls y Watson (2005), agregando también preguntas de la guía del modelo de Teo y Swan Tan (2002). Se puede consultar la guía de entrevista en el apéndice del documento. Dichas entrevistas fueron grabadas y transcritas para su análisis, para el cual se identificaron citas, códigos y categorías de las variables.

Como se mencionó previamente, el universo de estudio contempla 2,517 empresas de comercio de calzado en la ciudad de León. Las empresas fueron seleccionadas mediante muestreo no probabilístico de conveniencia. Después de contactar a más de 10 compañías vía correo electrónico, mensaje en redes sociales o teléfono, se entrevistaron tres empresarios que cumplieron con las siguientes características:

- Se ubican en la ciudad de León, Guanajuato.
- Micro y pequeñas empresas (hasta 30 trabajadores).
- Se dedican al comercio de calzado.
- Venden por medios digitales y en tienda física.
- Cuentan con una estrategia digital.

Variables de la Investigación

- Estrategia digital de mercado
- Valor electrónico estratégico

Objetivos de Investigación

Objetivo General

Explorar la relación de la estrategia digital de mercado y el valor electrónico estratégico en empresas de comercio al por menor de calzado en la ciudad de León, Guanajuato.

Objetivos Específicos

1. Comprobar los antecedentes situacionales de las empresas.
2. Explorar el impacto de la estructura de la compañía en el valor agregado digital.
3. Explorar el impacto de la mercadotecnia y ventas de la compañía en el valor agregado digital.

4. Explorar el impacto de la logística y entrega de la compañía en el valor agregado digital.
5. Explorar la estrategia de mercado electrónico de las empresas.

Supuesto Derivado de la Revisión de Literatura

Las empresas de comercio al por menor de calzado en la ciudad de León siguen una estrategia de mercado electrónico que les da un valor agregado.

Perfiles de las Empresas Entrevistadas

A continuación se detallan los perfiles de las empresas:

Empresa A

Tienen 21 años en el mercado, tienen una tienda física propia en la ciudad de León, y este año comenzaron a vender en línea. Cuentan con 30 trabajadores. Venden zapatos de moda para mujer buscando llegar a tres tipos de público con tres líneas distintas de calzado, cuyos precios varían de una a otra. Venden por mayoreo a diferentes distribuidores y, en menor proporción, directamente al consumidor final. Se entrevistó al hijo del fundador, quien tiene 29 años, es licenciado en administración financiera de formación pero toda su experiencia profesional es como empresario, tras un año en otra compañía comenzó a desempeñarse como director general de la empresa hace 7 años.

Empresa B

Tienen 10 años en el mercado. Cuentan con una tienda física propia en León y venden en línea desde hace 5 años. Tienen 7 trabajadores. Venden zapato de moda para mujer, en promedio el precio de cada par es de 500 pesos. Ofrecen a sus clientes productos a menudeo con la opción de compra a mayoreo. Se entrevistó a la fundadora de la compañía, quien es licenciada en Mercadotecnia y actualmente tiene 29 años.

Empresa C

Tienen tres años en el mercado y una tienda en León. Desde su fundación se comenzó a vender en línea a través de las redes sociales y en junio de 2020 implementaron una tienda en línea más formal. Son dos personas trabajando. Venden zapatos por mayoreo y menudeo para mujeres jóvenes (de 18 a 35 años), y los precios de cada par van de 400 a 500 pesos. Se entrevistó a la dueña y fundadora, quien es licenciada en Administración de Empresas y tiene 26 años.

RESULTADOS

En este apartado se presenta el análisis de datos para las variables estrategia digital de mercado y valor electrónico estratégico, así como para cada una de sus categorías o dimensiones. Como ya se mencionó anteriormente, se presentan las citas y códigos de cada categoría para cada caso de las tres empresas. La relación de las citas en cuanto a las variables se explica en el apartado Discusión de Resultados.

Análisis de Estrategia Digital de Mercado

Para la primer variable las categorías son: estrategias para atraer, estrategias para involucrar, estrategias para retener, estrategias para aprender, y estrategias para relacionar. En la Tabla 2 se analiza la primera dimensión de la estrategia digital de mercado: las estrategias para atraer.

Tabla 2

Citas y códigos para la categoría Estrategias para Atraer

Empresa	Código	Cita
A	Reconocimiento de marca	"Unboxing"
	Tráfico pagado	"Facebook"
B	Reconocimiento de marca	"Influencers"
C	Reconocimiento de marca	"Influencers"
	Tráfico pagado	"Pago de publicidad"

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 3 presenta una comparación de las tres empresas en la categoría estrategias para involucrar.

Tabla 3

Citas y códigos para la categoría Estrategias para Involucrar

Empresa	Código	Cita
A	Interacción en redes sociales	"Estar subiendo historias"
	Sitio web atractivo	"Que la página sea muy limpia"
B	Interacción en redes sociales	"Dinámicas"
C	Interacción en redes sociales	"Nos pueden etiquetar"

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 4 presenta las citas encontradas para la categoría estrategias para retener.

Tabla 4*Citas y códigos para la categoría Estrategias para Retener*

Empresa	Código	Cita
A	Servicio	"El servicio al cliente"
B	Servicio	"Los tratamos como joyas"
C	Servicio	"Atención"
	Promociones especiales	"Promoción"

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 5 se encuentra el análisis de las citas y códigos para la dimensión estrategias para aprender.

Tabla 5*Citas y códigos para la categoría Estrategias para Aprender*

Empresa	Código	Cita
A	Datos históricos	"Modelos que son muy vendidos"
B	Captura de información	"Base de datos"
C	Captura de información	"Punto de Venta"

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la Tabla 6 presenta el análisis de la categoría estrategias para relacionar.

Tabla 6*Citas y códigos para la categoría Estrategias para Relacionar*

Empresa	Código	Cita
A	Regalos de la marca	"Costalito con la marca"
B	Atención	"Cierta porcentaje de clientes"
C	Agradecimiento	"Una carta que dice de agradecimiento"

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que en las tres primeras categorías (estrategias para atraer, estrategias para involucrar, y estrategias para retener) hay similitud en las tres empresas; mientras que en la dimensión de estrategias para aprender sólo dos compañías presentan semejanza; y en estrategias para relacionar cada empresa es diferente.

Análisis de Valor Electrónico Estratégico

En la segunda variable las dimensiones analizadas son objetivos estratégicos, cuyos resultados se presentan en la Tabla 7, características de la empresa, competencias y recursos internos, estructura de la compañía, mercadotecnia y ventas, logística y entrega, integración / separación, y resultados de rendimiento.

Tabla 7

Citas y códigos para la categoría Objetivos Estratégicos

Empresa	Código	Cita
A	Cobertura geográfica	"Todo México"
	Público objetivo	"Tenemos tres vertientes"
	Volumen de ventas	"30,000 pares"
	Diferenciación	"Más rápidos para tendencias"
B	Cobertura geográfica	"Toda la República y hasta a Guatemala"
	Público objetivo	"Se vuelven tus mayoristas"
	Volumen de ventas	"3,000 pares al mes"
	Diferenciación	"Atención al cliente personalizada"
C	Cobertura geográfica	"Todo México"
	Público objetivo	"Mujeres de 18 a 35 años"
	Diferenciación	"Precios accesibles"

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 8 presenta el análisis para la categoría características de la empresa.

Tabla 8

Citas y códigos para la categoría Características de la Empresa

Empresa	Código	Cita
A	Imagen de marca	"Eres una mujer ejemplar"
	Opinión sobre la competencia	"Hacemos las cosas muy parecidas"
B	Imagen de marca	" Ayuda a otras chicas "
	Opinión sobre la competencia	"Oportunidad de crecimiento"
C	Imagen de marca	"La libertad y la expresión"
	Opinión sobre la competencia	"Tiendas en línea de ropa importada"

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 9 presenta los códigos presentes en la dimensión competencias y recursos internos.

Tabla 9

Citas y códigos para la categoría Competencias y Recursos Internos

Empresa	Código	Cita
A	Infraestructura tecnológica	"Una red interna"
	Bases de datos de minoristas	"Facebook"
	Bases de datos de mayoristas	"Toda la información de todo lo que se les ha entregado"
	Características de almacén	"Unos mil metros cuadrados"
	Papel de la gerencia en CE	"Estamos ya todo el consejo dispuesto"
	Capacitaciones para empleados	"Las que nos pide el CEDEX"
	Capacitaciones de la gerencia	"Es un programa de alta dirección"
B	Infraestructura tecnológica	"Nuestro propio <i>software</i> "
	Información de bases de datos	"Ciertos tipos de características de los clientes"
	Características de almacén	"Grandes"
	Papel de la gerencia en CE	"Somos los primeros que estamos aprendiendo"
	Capacitaciones para empleados	"Nosotros los estamos capacitando"
C	Infraestructura tecnológica	"Punto de venta"
	Información de bases de datos	" <i>WhatsApp</i> y la parte de <i>Instagram</i> "
	Características de almacén	"Puede variar mucho"
	Papel de la gerencia en CE	"Todos estamos involucrados"
	Capacitaciones para empleados	"Nos actualizamos todos en general"

Fuente: Elaboración propia. Nota: CE se refiere a Comercio Electrónico.

En la tabla 10 se encuentran los códigos referentes a la dimensión estructura de la compañía.

Tabla 10

Citas y códigos para la categoría Estructura de la Compañía

Empresa	Código	Cita
A	Personal encargado de CE	"Tenemos una persona externa"
	Capacitaciones en CE	"Venta en línea pero muy por encimita"
B	Capacitaciones en CE	"Los mandamos a cursos"
C	Personal encargado de CE	"Todos hacemos esa parte"
	Capacitaciones en CE	"Estamos tomando capacitaciones digitales"

Fuente: Elaboración propia. Nota: CE se refiere a Comercio Electrónico.

Las Tablas 11, 12 y 13 muestran los códigos presentes para la categoría mercadotecnia y ventas, en los casos de las empresas A, B y C respectivamente.

Tabla 11

Citas y códigos para la categoría Mercadotecnia y Ventas, caso de Empresa A

Código	Cita
Tienda en línea	"Amazon y Mercado Libre"
Presencia en línea	"Página web [...] redes sociales"
Objetivo de estrategia digital	"Proyectar un estilo de vida"
Beneficios para clientes al comprar en línea	"Hay productos que solamente manejamos en línea"
Disponibilidad de productos	
Precios en tiendas física y en línea	"Si es igual"
Porcentaje de ventas en línea	"Prácticamente nada"
Conversión a ventas	"Por lo menos 500 a uno"
Expectativa de ventas en línea	"De aquí a cinco años, el 50%"

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12

Citas y códigos para la categoría Mercadotecnia y Ventas, caso de Empresa B

Código	Cita
Tiempo de presencia en línea	"Cinco años"
Presencia en línea	"Página web [...] Facebook, Instagram, TikTok"
Objetivo de estrategia digital	"También te quieras volver distribuidora"
Beneficios para clientes al comprar en línea	"Envío y devoluciones gratis"
Disponibilidad de productos	"Se pueden encontrar los mismos productos"
Precios en tiendas física y en línea	"Directamente a la tienda, si cuesta un poco más barato"
Porcentaje de ventas en línea	"95%"
Conversión a ventas	"70%"
Expectativa de ventas en línea	"Que aumente"

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13

Citas y códigos para la categoría Mercadotecnia y Ventas, caso de Empresa C

Código	Cita
Tiempo de presencia en línea	"3 años"
Presencia en línea	"Facebook, Instagram, WhatsApp [...] página web"
Objetivo de estrategia digital	"Ventas"
Beneficios para clientes al comprar en línea	"A veces las promociones solo están en una parte"
Disponibilidad de productos	"Ambas partes"
Precios en tiendas física y en línea	"Son iguales"
Porcentaje de ventas en línea	"70%"
Conversión a ventas	"50%"
Expectativa de ventas en línea	"Se espera que sea totalmente en línea"

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 14 se presenta el análisis para las citas y códigos de la categoría logística y entrega.

Tabla 14

Citas y códigos para la categoría Logística y Entrega

Empresa	Código	Cita
A	Métodos de pago en línea	"PayPal, Oxxo, transferencia, tarjetas de crédito y débito"
	Logística de entrega	"Paquetería"
	Costo-beneficio de envío de productos	"La mitad de la utilidad se nos está yendo en no cobrar el envío"
	Reto para entrega exitosa	"Rapidez"
B	Métodos de pago en línea	"Tarjeta de crédito, Mercado Pago, PayPal, Moneybay, Transferencias, depósitos en efectivo"
	Logística de entrega	"Paqueterías"
	Costo-beneficio de envío de productos	"Nos hacen precio económico"
	Reto para entrega exitosa	"Que no se roben paquetes en paquetería"
C	Métodos de pago en línea	"PayPal, Oxxo Pay, SPEI, pago con tarjeta de crédito o débito"
	Logística de entrega	"Guías pre pagadas"
	Costo-beneficio de envío de productos	"La forma en que normalmente se cobran"
	Reto para entrega exitosa	"El servicio y la atención"

Fuente: Elaboración propia.

Las Tablas 15, 16 y 17 presentan los códigos que se encuentran en la categoría integración / separación, para los casos de las empresas A, B y C respectivamente.

Tabla 15

Citas y códigos para la categoría Integración / Separación, caso de Empresa A

Código	Cita
Logística entre tienda física y en línea	"Es cuestión de papelería"
Evaluación de efectividad de estrategia	"Tenemos metas ya muy bien establecidas"
Razón para adopción de CE	"La gente que lo estaba haciendo ya"
Papel del CE en estrategia de negocio	"Sólo ahora por la pandemia"
Estrategia actual de CE	"Te posicionas más en el gran comprador"

Fuente: Elaboración propia. Nota: CE se refiere a Comercio Electrónico.

Tabla 16

Citas y códigos para la categoría Integración / Separación, caso de Empresa B

Código	Cita
Logística entre tienda física y en línea	"La bodega también es tienda"
Evaluación de efectividad de estrategia	"Ventas"
Razón para adopción de CE	"Inseguridad"
Papel del CE en estrategia de negocio	"El crecimiento más fuerte"
Estrategia histórica de CE	"Correo, luego utilizamos el <i>Facebook</i> , después utilizamos el <i>WhatsApp</i> "
Estrategia actual de CE	"Utilizamos todo mezclado"

Fuente: Elaboración propia. Nota: CE se refiere a Comercio Electrónico.

Tabla 17

Citas y códigos para la categoría Integración / Separación, caso de Empresa C

Código	Cita
Logística entre tienda física y en línea	"Tienda y la bodega en el mismo lugar"
Razón para adopción de CE	"No tienes presencia en lo digital pues prácticamente nadie te conoce"
Papel del CE en estrategia de negocio	"Crecimiento"
Estrategia histórica de CE	"Empezamos a vender por <i>Facebook</i> "
Estrategia actual de CE	"Innovando y segmentar súper bien"

Fuente: Elaboración propia. Nota: CE se refiere a Comercio Electrónico.

Por último, la Tabla 18 muestra las citas para la categoría resultados de desempeño.

Tabla 18

Citas y códigos para la categoría Resultados de Desempeño

Empresa	Código	Cita
A	Rentabilidad de CE	"Todavía prácticamente no es redituable"
	Área de oportunidad en estrategia de CE	"El algoritmo de <i>Facebook</i> "
	Reto de CE	"Capturar la atención de los consumidores"
B	Crecimiento de ventas por CE	"90%"
	Otros beneficios de CE	"Más crecimiento para los empleados"
	Obstáculo al crecimiento de CE	"Precio de los envíos"
	Ventaja de estrategia de CE	"Tengo experiencia por haber iniciado cuando todo esto inició"
	Reto de CE	"Convencer a alguien que te compre"
C	Otros beneficios de CE	"Innovación"
	Ventaja de estrategia de CE	"Muchas personas no se han actualizado"
	Área de oportunidad en estrategia de CE	" Hacernos un poquito más expertos en cada área"
	Reto de CE	"Llamar la atención de la persona"

Fuente: Elaboración propia. Nota: CE se refiere a Comercio Electrónico.

En general, se pueden encontrar ciertas similitudes entre las empresas en varias de las dimensiones, lo que se discutirá a detalle y en contraste con la literatura en el siguiente capítulo.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se revisan a profundidad las citas identificadas para cada código y dimensión de ambas variables.

Variable 1: Estrategia Digital de Mercado

De la primera variable se detalla a continuación el análisis para cada una de las cinco dimensiones: estrategias para atraer, estrategias para involucrar, estrategias para retener, estrategias para aprender, estrategias para relacionar. Comenzaremos con el análisis de la primera categoría.

Categoría Estrategias para Atraer

Esta dimensión se refiere a la forma en que se atraen clientes al sitio de la empresa, que en el caso de las empresas de esta investigación, se trata de la tienda en línea.

“Colaboraciones con influencers, [...] pago de publicidad esporádicamente por Instagram y Facebook [...] ads, que también se paga” (Empresa C, 2020).

Las empresas coinciden en las estrategias de recurrir a colaboraciones con personas que cuentan con gran cantidad de audiencia en las redes sociales, también conocidos como *influencers*; así como pago de publicidad en plataformas como *Facebook* e *Instagram*. Del mismo modo, los tres empresarios mencionaron el uso de dominios mnemotécnicos para su página *web*, estrategia también indicada por Teo y Swan Tan (200), si bien no lo identificaron como estrategia de atracción de clientes.

Categoría Estrategias para Involucrar

Esta categoría contempla las actividades que realiza la empresa para lograr atraer el interés de los clientes y que interactúen en la página o compren. Las tres empresas coinciden en la importancia de la interacción de las redes sociales para involucrar a sus clientes, con diferentes aplicaciones que coinciden con las estrategias señaladas por Teo y Swan Tan (2002), entre ellas:

Generar contenido:

“Cuatro o cinco veces al día, subiendo historias y generando interacciones” (Empresa A, 2020).

Creación de comunidades:

“Una carta que dice de agradecimiento y que nos pueden etiquetar, que dice que nos recomienden” (Empresa C, 2020).

Facilidad para realizar órdenes de compra complementando otras estrategias:

“Hacemos dinámicas, envíos gratis... hacemos mucha interacción con ellos, depende de las necesidades que ellos tengan en el momento que se requiere” (Empresa B, 2020).

Adicional a las interacciones, también se toma en cuenta la presentación visual del sitio *web*.

“Procuramos cuidar mucho que la página sea muy limpia para que sea como un enlace lógico entre todas ellas” (Empresa A, 2020).

Se puede ver que a lo que dan más peso los empresarios, que son las interacciones con los clientes, coincide con las estrategias de Teo y Swan Tan (2002), así como de Martín (1998).

Categoría Estrategias para Retener

Esta categoría se refiere a los esfuerzos que hace la empresa comerciante para conservar a los clientes y lograr que vuelvan a comprar en futuras ocasiones. Aunque los entrevistados no hicieron mención de las estrategias específicas sugeridas por Teo y Swan Tan (2002), sí coincidieron en que la atención y servicio al cliente son esenciales.

“El servicio al cliente, va muy de la mano con la lealtad que puedas crear” (Empresa A, 2020).
 “Utilizamos mucho la fidelidad de cliente, los tratamos como joyas” (Empresa B, 2020).

Coinciden en que el servicio y atención son útiles para crear y conservar lealtad de los clientes a la marca. Incluso una de las compañías utiliza adicionalmente otro tipo de estrategias para quedarse en la mente del consumidor.

“La atención que le damos al cliente es muy muy importante. Y a veces les damos alguna promoción, por ejemplo ahorita les estamos dando un termo gratis en cierta compra, el cual tiene grabado nuestro logotipo, el link de la página web, tiene una frase... entonces ese tipo de cosas hacen que se quede en la memoria del cliente” (Empresa C, 2020).

Los resultados coinciden con la revisión de literatura, en que el servicio es esencial para lograr confianza y fidelidad en la marca.

Categoría Estrategias para Aprender

Esta dimensión cubre las acciones tomadas para aprovechar la información sobre el consumidor, desde datos demográficos hasta sus preferencias sobre los productos, con el fin de aprender sobre sus necesidades.

Las estrategias utilizadas por las empresas participantes en la investigación utilizan la captura de datos, ya sea con bases de datos:

“Nosotros tenemos una base de datos que nos da algunas características que nosotros ocupamos (Empresa B, 2020).

O con el acceso a la información desde un *software* de Punto de Venta que captura y filtra los datos:

“Manejamos el Punto de Venta con el que podemos hacer filtros” (Empresa C, 2020).

O bien, con datos históricos que se obtuvieron de otras formas de venta:

“Los modelos que son muy vendidos por nuestros distribuidores son los primeros que seleccionamos para meter en la página en línea” (Empresa A, 2020).

Si bien las empresas tienen identificadas algunas estrategias que son útiles para aprender sobre las preferencias de compra de sus clientes, aún se puede profundizar más, y existen áreas de oportunidad que mencionan Teo y Swan (2002) que se pueden explorar. Tal es el caso de los formularios o encuestas de satisfacción y el uso de otras tecnologías de la información para identificar clientes que repiten la compra.

Categoría Estrategias para Relacionar

La última categoría considerada para la variable de estrategia digital de mercado contempla todo aquello que pueda establecer la relación de los consumidores con la marca. Nuevamente aparece de suma importancia la atención al cliente.

“A cada vendedor se le asigna cierto porcentaje de clientes para que sea personalizado” (Empresa B, 2020).

Incluyendo agradecerle a las personas por su compra de forma especial.

“Cuando compran un producto le hacemos como una carta que dice de agradecimiento” (Empresa C, 2020).

En esta dimensión es en la que las empresas más presentaron diferencias, por lo tanto podría ser un punto a fortalecer en la estrategia para crear aún más diferenciación. Sin embargo, se consideraron únicamente las interacciones con clientes que se encuentran en proceso de compra, sin muchos indicios de dar seguimiento a aquellos que ya compraron y podrían volver a hacerlo.

Respecto a la variable de estrategia digital del mercado se puede concluir que las empresas utilizan una muy similar. Ya que atraen a sus clientes por los mismos medios, y aunque recurren a diferentes formas de interactuar con su audiencia, la estrategia general de involucrar a los consumidores es muy parecida. Las tres empresas utilizan la atención y servicio al consumidor como estrategia para retener, y si bien consiste en lo mismo, se pueden diferenciar en la forma en que realmente los atienden y qué tan bueno sea el servicio que los clientes perciben que reciben.

En las últimas dos categorías, estrategias para aprender y estrategias para relacionar, es donde las empresas presentan mayor área de oportunidad para implementar otras acciones que posiblemente les ayuden a fortalecer su estrategia digital de mercado. Tal es el caso, como ya se mencionó anteriormente, de buscar nuevas formas de recopilar información sobre las preferencias de compra para aprender de esto e implementar nuevos productos o servicios más adecuados a lo que el consumidor busca realmente. Así como otras actividades para fortalecer las relaciones con los clientes que ya compraron y podrían repetir la compra, creando verdadera fidelidad de marca.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que como ya se mencionó en la revisión de literatura, la estrategia es por definición, la forma en que una empresa se diferencia de la competencia (Dess et al., 2015); por lo tanto, si las empresas tienen una estrategia digital de mercado muy similar, ya no se puede hablar de que sea una estrategia ya que no hay una diferenciación real.

Variable 2: Valor Electrónico Estratégico

A continuación se presenta el análisis detallado para la variable de valor electrónico estratégico, así como sus ocho dimensiones: objetivos estratégicos, características de la empresa, competencias y recursos, estructura de la compañía, mercadotecnia y ventas, logística y entrega, integración / separación, y resultados de rendimiento. Como primer punto se analizará la categoría de objetivos estratégicos.

Categoría Objetivos Estratégicos

Esta dimensión está considerada dentro de los antecedentes situacionales, y cubre los objetivos estratégicos más importantes de los cuales después se pueden proponer estructuras y estrategias, siendo la cobertura geográfica el primer punto a analizar. Las tres empresas tienen tienda física en León, y gracias a las ventas en línea sus productos llegan a todo el país.

“A toda la República y hasta a Guatemala. Hasta a los estados que nunca pensaste que existían, ahí llegamos” (Empresa B, 2020).

Además, cada empresa tiene definido a su público objetivo.

“Tenemos tres vertientes. La vertiente que es un poquito más cara, que es alta moda, [...] va enfocada en la mujer que le gusta ser digamos el centro de atención, que tiene una vida nocturna activa, que le gusta marcar diferencia en cómo se viste, que está dispuesta a pagar un producto a sobreprecio [...] Después viene [...] una chava que bien puede estar en la mañana chambeando en la oficina y todo, sale y se va a una cenita con sus amigos, con sus amigas, y tiene los mismos zapatos [...] es una persona que le gusta vestirse bien, y que tiene una vida digamos ajetreada. La tercera línea que tenemos [...] va enfocada a un estilo más conservador, a lo mejor la edad de la clienta también es un poco más grande, ahí la clienta ya tiende a los 40, 45, 50 años, ella ya no se quiere poner las plataformas altas” (Empresa A, 2020).

En el caso de la Empresa A, el público está segmentado con mucho detalle. Algo que no se puede afirmar que hagan las otras compañías. Tal es el caso de la Empresa C, en la que sólo se consideran datos demográficos generales para definir a su público objetivo.

“Mujeres de 18 a 35 años, de socio económico medio o medio-alto” (Empresa C, 2020).

Por otro lado, en cuanto a factores diferenciadores, los empresarios lo perciben como ser mejor en algo que la competencia, ya sea un servicio al cliente más rápido y personalizado.

“Desde atención al cliente personalizada, respuestas rápidas, muchas deficiencias que todavía muchas personas no atacan en relación a la venta en internet” (Empresa B, 2020).

Lanzar al mercado diseños antes que los demás.

“Más rápidos para tendencias, los modelos procuramos solo tenerlos nosotros [...] por lo menos la primera temporada de aquí a que los copian” (Empresa A, 2020).

O bien, una combinación de varios factores.

“Precios accesibles, atención, servicio y aparte que nos estamos innovando. O sea no nos quedamos con cierta imagen, sino como que estamos innovando en tendencia, calidad” (Empresa C, 2020).

En esta dimensión se puede observar que las empresas son muy similares en cuanto a cobertura geográfica, al estar en León y llegar a ciudades en todo el país, incluso en empezar a incursionar en otros países. En cuanto el público objetivo, entre más definido y segmentado implicaría una base más sólida para establecer la estrategia de valor electrónico estratégico, así como tener más claros los factores de diferenciación.

Categoría Características de la Empresa

Esta categoría analiza características que pueden tener un impacto en encontrar e implementar la estrategia apropiada. Los autores del modelo indican que se deben tomar en cuenta el tamaño de la compañía, ubicación, sector, imagen de marca y ambiente competitivo. En este caso los tres primeros puntos son muy similares para cada caso, ya que se buscó de este modo para cumplir las características de la muestra, por lo que se trata de micro y pequeñas empresas ubicadas en León y dedicadas al sector calzado. Por lo que sólo se analizará la imagen de marca y la percepción del ambiente competitivo. En cuanto a la imagen, las tres empresas la enfocan hacia lo que quieren hacer sentir a sus clientes, más que a características del producto: “

“El tema es que eres una mujer ejemplar” (Empresa A, 2020), “Ayuda a otras chicas a través de la venta de calzado [...], yo te paso el catálogo para que tú vendas a otras personas y te ganes un ingreso extra” (Empresa B, 2020), “Dar la libertad y la expresión que puede tener una mujer al momento de que se puede poner lo que quiera, simplemente con que se sienta segura” (Empresa C, 2020).

Por otro lado, el sentir sobre la competencia es que en general las empresas del sector son muy parecidas.

“La competencia al igual que nosotros hacemos las cosas muy parecidas” (Empresa A, 2020).

Pero también que se puede tomar como una oportunidad de ver qué hacen los demás y hacerlo mejor o diferente.

“Una oportunidad de crecimiento. Porque pues si ellos se van adelantando me voy fijando que van más adelante y veo qué otra cosa puedo hacer para estar más adelante que ellos” (Empresa B, 2020).

Se podría decir que la concepción de la imagen de marca de las compañías es parecida en el sentido en que se enfocan en transmitir algo a sus clientes, sin embargo, lo que se quiere proyectar es muy específico en cada caso y es ahí donde recae la diferenciación. Por otro lado, el ambiente del sector está muy competido, pero aquellos empresarios que deciden verlo como una oportunidad en vez de como un impedimento podrían utilizar esta competencia a su favor para ir impulsando su propia empresa.

Categoría Competencias y Recursos Internos

Esta dimensión contempla factores organizacionales que también pueden ayudar a definir la estrategia de valor electrónico. Como primer punto, para la infraestructura tecnológica, puede comprender todo un ecosistema integrado por redes propias y *softwares* externos, sin concentrar todas las funciones que la empresa requiere.

“Tenemos un ERP [...] una red interna donde todas las computadoras están conectadas en línea [...] dependemos todavía mucho del Excel [...] para contabilidad usamos el COMPAQ [...] después la venta en línea está en otro programa” (Empresa A, 2020).

O bien, puede ser un *software* hecho totalmente de acuerdo a las necesidades de la compañía.

“Tenemos nuestro propio software, o sea diseñado para la empresa y que es de la empresa, que nos da las existencias, nos hace trámites de contabilidad, interfaz de nuestra administración, el que nos hace el inventario, el internet que nosotros tenemos, las máquinas, los tickets” (Empresa B, 2020).

En cuanto a bases de datos se usan desde registros históricos de la empresa hasta información proporcionada por plataformas como *Facebook*.

“Tenemos toda la información de todo lo que se les ha entregado [...], los nombres de contacto de cada cliente, los teléfonos y más o menos el tipo de producto que compran [...] El mismo Facebook te da muchísimos datos [...] tú tienes que escoger los que más te sirvan” (Empresa A, 2020).

En cuanto a capacidades gerenciales y su involucramiento con el Comercio Electrónico, las tres empresas demuestran total disposición por parte de los gerentes.

“Somos los primeros que estamos aprendiendo porque somos los que dirigimos, entonces tenemos que estar al día” (Empresa B, 2020).

Del mismo modo, muestran gran disposición para dar capacitaciones y actualizaciones a sus empleados con cierta periodicidad en los temas que se consideren oportunos.

“Si hay alguna actualización le comento a todos para que todos sepan” (Empresa C, 2020)”.

El análisis de esta dimensión muestra que la infraestructura tecnológica utilizada es aquella que se adapta a las necesidades particulares de cada compañía, que las habilidades gerenciales son notables en cuanto al nivel de involucramiento con la rama de Comercio Electrónico, y que la habilidad de aprendizaje organizacional se percibe como oportuna.

Categoría Estructura de la Compañía

Esta categoría se refiere a la forma en que está organizada la empresa respecto al personal que realiza sus operaciones de Comercio Electrónico, así como las capacitaciones y actualizaciones que reciben en el tema.

“Tenemos una persona externa [...]. Estamos en un programa del Tec de Monterrey [...], y ahí si llevamos varias capacitaciones y se han tocado temas de innovación en donde es la venta en línea pero muy por encima” (Empresa A, 2020).

La primer empresa señala que hay una persona específica para llevar las operaciones de Comercio Electrónico, sin embargo, de este tema en específico, prácticamente no se han tomado capacitaciones.

“Los mandamos a cursos, pagamos cursos y ellos se actualizan” (Empresa B, 2020).

“Prácticamente todos los que estamos aquí vendemos, todos hacemos esa parte [...] Estamos tomando capacitaciones digitales” (Empresa C, 2020).

Las empresas B y C toman más en cuenta las capacitaciones y actualizaciones en temas de ventas en línea, sin embargo, la Empresa C no cuenta con una persona o equipo específico para realizar este tipo de actividades, ya que todo el personal se encarga del tema.

Categoría Mercadotecnia y Ventas

Para esta categoría se toman aspectos como las ventas, precios y estrategia de *marketing*. Las empresas tienen presencia en línea por medio de su página *web*, así como en las redes sociales más utilizadas en la actualidad.

“Contamos con una página web [...], Facebook, Instagram, TikTok... ahorita las que son de momento” (Empresa B, 2020).

Además, en el caso de la Empresa A, se realizan ventas por plataformas de Comercio Electrónico como Amazon y Mercado Libre.

“Estamos ahí con todo, echándole ganas para Amazon y Mercado Libre” (Empresa A, 2020).

En cuanto al objetivo de la estrategia digital, además de las ventas, dos de las empresas buscan proyectar algo en la mente del consumidor. Por ejemplo, que sus productos van relacionados a cierto estilo de vida.

“Tenemos que expresar tanto un estilo de vida pero que si venda el producto” (Empresa A, 2020).

O un proyecto a futuro para sus clientes.

“Nuestra estrategia es vender menudeo y que cuando tú compres un par también te quieras volver distribuidora de la marca y que pues seas mayorista” (Empresa B, 2020).

En cuanto a los productos que se tienen disponibles en línea, comparados con los que se pueden encontrar en las tiendas físicas, pueden variar, así como los precios o algunas promociones.

“Si hay productos que solamente manejamos en línea” (Empresa A, 2020).

“[Los precios] son iguales. A veces lo que cambia solo son las promociones. A veces las promociones solo están en una parte” (Empresa C, 2020).

“Envío gratis y devoluciones gratis [...] Si tú vienes directamente a la tienda, si cuesta un poco más barata, si tú eres de León y pides que te lo enviemos a domicilio si es el mismo precio de la página” (Empresa B, 2020).

La expectativa de las empresas es que en un futuro las ventas que se realizan por medios digitales aumenten.

“Esperamos que de aquí a cinco años, el 50%, mínimo el 30%, entre el 30% y 50% del zapato que vendemos sea venta en línea. Ya sea por nuestro canal de tienda en línea, ya sea por Amazon pero directamente nosotros, Mercado Libre, o algunas otras plataformas” (Empresa A, 2020).

O incluso que el 100% de las ventas sean en línea.

“Se espera que sea totalmente en línea” (Empresa C, 2020).

En esta dimensión la mayor diferencia de las compañías está en la forma de vender sus productos en los canales en línea o tradicionales. No existe un estándar en si tienen disponibles los mismos productos que en tiendas físicas, son los mismos precios o los beneficios que reciben los consumidores de comprar en un canal sobre otro, además de la ventaja del Comercio Electrónico de comprar con mayor facilidad (Rodríguez Del Bosque & Herrero Crespo, 2008). Por otro lado, las empresas coinciden en que lo que se quiere lograr con la estrategia digital que utilizan es vender, sin embargo, algunas van más allá y buscan transmitir un deseo específico a sus clientes.

Categoría Logística y Entrega

Esta categoría se refiere al proceso desde la compra del cliente hasta que recibe su producto en su domicilio. En primera instancia, los medios de pago disponibles para el pago de los clientes son:

"PayPal, Oxxo Pay, SPEI, pago con tarjeta de crédito o débito" (Empresa C, 2020).

Las otras dos compañías utilizan prácticamente las mismas formas de pago. Para hacer llegar a los compradores sus productos desde el almacén hasta su casa, las empresas utilizan servicios logísticos de terceros con paqueterías.

“Una vez que hacen la compra en línea, nosotros tenemos convenio con paqueterías, y esas paqueterías vienen a recolectar el zapato a cierta hora que nosotros ya hicimos todo un proceso interno para poder tener el zapato disponible, vienen a recogerlo y se lo llevan [...] Como nosotros compramos mucha cantidad, pues nos hacen precio económico” (Empresa B, 2020).

Sin embargo, esta forma de entrega presenta algunos inconvenientes y retos para los empresarios.

“La mitad de la utilidad se nos está yendo en no cobrar el envío [...], representa el 20% del costo del zapato actualmente en nuestros productos [...] Es tan importante que el producto esté muy bien como que la entrega sea rápida” (Empresa A, 2020).

“Que no se roben paquetes en paquetería [...] de un 90% de envío, un 5% se pierde o no llega a tiempo por cuestiones de paquetería” (Empresa B, 2020).

Se puede observar que en cuestiones de logística y entrega las empresas utilizan casi las mismas formas de pago y de envío. Y a pesar de ser tan utilizados los servicios de paquetería, aún existen muchas áreas de oportunidad para proporcionar un servicio con el que tanto los empresarios como los consumidores queden completamente satisfechos. Sin embargo, por el tamaño de las empresas, esta forma de entrega es posiblemente la más conveniente ya que no tienen la capacidad de realizar los envíos por sí mismas.

Categoría Integración / Separación

Esta categoría describe el nivel en el que se integran las operaciones de Comercio Electrónico con las de venta tradicional, considerando la logística interna y su papel en la empresa. Primero se analiza la razón de adopción de comercio electrónico de las empresas.

“Porque veíamos que la gente que lo estaba haciendo ya de hace tiempo, veíamos mucho movimiento en sus redes sociales” (Empresa A, 2020).

“Por muchas cuestiones de inseguridad. Mucha gente ya no viene a León porque el pasaje ya está muy caro para acá, porque los asaltaban mucho, por cuestión de tiempo, por ese tipo de cosas” (Empresa B, 2020).

“Ahorita obviamente ser fuertes, si obviamente no tienes presencia en lo digital pues prácticamente nadie te conoce” (Empresa C, 2020).

Se observa que las compañías decidieron incursionar en el Comercio Electrónico para no quedarse atrás en las tendencias del mercado, más que por las ventajas que pudiera proporcionar a los negocios, que se revisaron en el marco teórico. Por otro lado, las ventas en línea son vistas como una oportunidad de crecimiento para las compañías.

“Es el crecimiento más fuerte que ahorita tenemos nosotros” (Empresa B, 2020).

Este punto si coincide con algunas de las ventajas del Comercio Electrónico para las empresas revisadas en la literatura, específicamente la de crecimiento de mercado y ampliación de cobertura geográfica (Damanpour & Damanpour, 2001).

“Al principio utilizamos el correo, cuando se utilizaba el correo, luego utilizamos el Facebook, después utilizamos el WhatsApp y ahora utilizamos todo mezclado: Facebook, WhatsApp, Instagram, y nuestra página web” (Empresa B, 2020).

Las empresas iniciaron a vender principalmente por *Facebook*, y después fueron implementando más canales o una combinación de ellos. Por otro lado, en términos de logística interna, es un proceso relativamente sencillo ya que la bodega y la tienda física están en el mismo lugar o muy cerca, por lo que el producto sale directo de ahí hacia el domicilio de los compradores.

“Tenemos la tienda y la bodega en el mismo lugar” (Empresa C, 2020).

“En el esquema de venta en línea inclusive ya tenemos el zapato listo, ya es cuestión de papelería para mandar” (Empresa A, 2020).

Las empresas parecen tener cierto nivel de integración entre la estrategia de negocio tradicional y aquella para la parte digital del negocio. La que pudiera tener un menor nivel de integración es la Empresa A, al llevar menos tiempo operando bajo la modalidad de ventas en línea, y al haberla adoptado principalmente por los sucesos económicos derivados de la pandemia de COVID-19.

Categoría Resultados de Rendimiento

La categoría Resultados de Rendimiento describe el éxito de las operaciones de Comercio Electrónico. Cabe mencionar que ya que la Empresa A implementó las ventas en línea hace menos de un año los resultados son aún parciales, y por lo mismo aún no es redituable, al contrario que en las otras dos compañías que ya cuentan con más experiencia en las ventas en línea.

“La diferencia más grande que existe con mis competidores, que a lo mejor mucha gente ahorita está introduciéndose, pero yo ya tengo experiencia por haber iniciado cuando todo esto inició” (Empresa B, 2020).

“Aquí en León al menos, muchas personas no se han actualizado o no se actualizaron a tiempo, lo que nos da bastante ventaja” (Empresa C, 2020).

De hecho, las dos compañías que implementaron las ventas en línea desde hace algunos años, identifican el hecho de haber comenzado antes como ventaja frente a su competencia ya que tienen más conocimientos y experiencia.

“Tan solo el horario de los empleados. Por ejemplo trabajamos de 10 a 6, no trabajamos los domingos, los sábados es un ratito muy pequeño, hay más crecimiento para los empleados” (Empresa B, 2020).

“Tenemos que estar innovando, entonces es estar siempre viendo en lo que estamos fallando y en lo que tenemos que mejorar” (Empresa C, 2020).

Se observa que además de los beneficios económicos las empresas perciben como ventaja de utilizar el Comercio Electrónico factores como crecimiento para empleados y de innovación constante para la empresa.

“El algoritmo de Facebook hace que entre más inviertes, el factor de venta, o el costo por clic te va subiendo. Entonces como que Facebook ve que tienes una empresa que tiene dinero pues te cobra más caro, y si eres una empresa que no tiene dinero pues te cobra más barato” (Empresa A, 2020).

Por otro lado, se identifica como área de oportunidad el uso de las plataformas para hacer anuncios y atraer tráfico para su tienda en línea, ya que de acuerdo al director general de la Empresa A, dar más presupuesto incrementa los costos sin necesariamente dar más resultados, en contraste por lo propuesto por Low y Mohr en 2000 de que las empresas que gastan más en publicidad obtienen mejores resultados. Sin embargo, las tres compañías entrevistadas coinciden en que uno de los retos más grandes del comercio electrónico es atraer la atención de las personas y ganarse su confianza lo suficiente para que realicen la compra.

“Convencer a alguien que te compre. Porque cuando estás físico haces labor de venta y es muy fácil. O sea, estás hablando con esa persona. Pero es un reto cuando esta persona pues no te conoce, y aparte estás a través de una red, ¿cómo le haces para que te compre y crea en ti y que el producto es creado... que te está ofreciendo realmente es así? Porque realmente es un dolor de cabeza cuando no llegan las cosas como quieres” (Empresa B, 2020).

Los resultados de rendimiento de las compañías muestran que digitalizar la empresa para ofrecer sus productos por medio de internet trae más beneficios que sólo el crecimiento en ventas. Del mismo modo, el haber empezado antes con las ventas en línea puede dar ventaja sobre otras empresas ya que se tiene más experiencia, pero que sin importar cuántos conocimientos técnicos se tengan respecto al Comercio Electrónico siempre es un reto lograr atraer clientes y lograr compras.

Respecto a la variable de valor electrónico estratégico de las empresas se puede observar que, al tener las empresas participantes en la investigación características similares para formar parte de la muestra, sus objetivos estratégicos son también parecidos. Es el mismo caso en cuanto a la dimensión de características de la empresa. En lo que se diferencian son en sus públicos objetivos, así como la exactitud en la delimitación de los mismos y la imagen de marca que se busca proyectarles, que es lo que más podría establecer las bases para crear una estrategia de verdadera diferenciación.

Por otro lado, empezar antes que los demás con las ventas en línea puede dar más ventaja, al menos por ahora que en la ciudad de León aún hay una cantidad importante de empresas que siguen vendiendo sólo en canales tradicionales, pero se tienen que seguir actualizando para mantenerla. Las habilidades gerenciales son de ayuda para ese fin, pero se debe poner la debida atención en cuanto a capacitaciones y actualizaciones para no quedarse atrás y perder esa cierta ventaja que tener conocimientos antes que las demás empresas les pudiera dar. Sin embargo, cabe resaltar que aunque estos factores de ventaja en León podrían no resultar así de importantes comparado con toda la competencia que existe en el mercado digital.

En cuanto a mercadotecnia y ventas, es donde más se presentan las diferencias entre las empresas. Hay más variación en cuanto a precios, promociones, beneficios adicionales a los consumidores, o lo que se busca transmitir. Gran parte de la diferenciación de las empresas recae en esta dimensión. Con la logística y entrega ocurre totalmente lo opuesto, ya que usan prácticamente los mismos medios de pago y la modalidad de entrega por paquetería.

Como ya se mencionó anteriormente, existe cierta integración entre el negocio tradicional y digital en el caso de dos de las empresas, ya que las ventas en línea están consideradas dentro de su estrategia de negocio. Sin embargo, no es objeto de este estudio determinar si el nivel de integración que tienen es “bueno” o “malo”, simplemente existe.

Finalmente, los resultados de rendimiento señalan que las compañías perciben más beneficios que el crecimiento en ventas, si bien no identifican los mismos que fueron revisados en el marco teórico. Así mismo, las principales áreas de oportunidad identificadas fueron el captar el interés del consumidor para concretar la compra, así como la rapidez y servicio general de los proveedores de servicios de mensajería.

Conclusión

Como se mencionó anteriormente, respecto a la primer variable, estrategia digital de mercado, al ser los resultados de las primeras tres dimensiones muy similares en las tres empresas estudiadas, se podría decir que la estrategia digital de mercado de las compañías es también muy similar. A excepción de las categorías estrategias para aprender y estrategias para relacionar, en las que aún hay un área de oportunidad bastante amplia respecto a las estrategias revisadas en la literatura.

Además, en el caso de la segunda variable, valor electrónico estratégico, las compañías también arrojaron resultados similares, aunque en este caso esta similitud se puede deber a que fue así como se buscó que fueran las características de las empresas parte de la muestra, siendo mercadotecnia y ventas el mayor diferenciador.

Como conclusión general de ambas variables se puede decir que, posiblemente debido al parecido entre las categorías de objetivos estratégicos y características de la empresa, que son dos dimensiones que ayudan a establecer la estrategia, ésta es muy similar. Y, como ya se mencionó antes, al no haber diferenciación no se puede hablar de que exista una verdadera estrategia, como mucho sería un plan de acción.

Anteriormente se mencionó que la dimensión que presenta más oportunidad de diferenciación es mercadotecnia y ventas. Sin embargo, si se toma en cuenta que aspectos de mercadotecnia también cubren las actividades para atraer clientes, algo que no se analiza en el modelo de Nicholls y Watson (2005) pero sí en el de Teo y Swan Tan (2002), ya no existe tanta distinción ya que se utilizan estrategias muy similares de atracción. Así pues, mercadotecnia y ventas es una gran área de oportunidad pero faltan factores que explorar y aprovechar, como el aprendizaje sobre preferencias de compra y acciones para fortalecer la fidelidad con la marca, por mencionar algunos.

Cabe resaltar además que destinar más presupuesto a publicidad no necesariamente genera mejores resultados como afirmaban Low y Mohr (2000). Sin embargo, hay que tomar en cuenta que en el año 2000 no existían las herramientas ni plataformas que ahora, por lo que es posible que ya no sea suficiente con invertir grandes cantidades de dinero, sino que se tiene que saber utilizar y optimizar las plataformas como *Facebook*.

La forma de operar las ventas en línea de las empresas participantes en la investigación, parece ser aún empírica, aunque se hagan capacitaciones y actualizaciones, y

que tanto la gerencia como otras personas involucradas dentro de cada compañía estén interesadas en adquirir nuevos conocimientos y mejorar sus habilidades en el tema.

Así pues, el objetivo de este trabajo de investigación fue explorar la relación de la estrategia digital de mercado y el valor electrónico estratégico en empresas de comercio al por menor de calzado en la ciudad de León, y se encontró que en ambos factores aún existen amplias áreas de oportunidad para establecer más diferenciación y fortalecer tanto la estrategia digital de mercado como el valor electrónico estratégico.

Como señalan en la literatura Melían Alzola y Padrón Robaina (2004), se debe considerar la entrega de valor tanto de forma física como de forma virtual. En cuanto al producto físico, el valor está bien definido, posiblemente porque las empresas son parte de un sector tradicional en la ciudad desde hace décadas. Sin embargo, como ya se mencionó, aún hay muchas áreas de oportunidad en cuanto a la entrega de valor digital.

La transición de canales de venta tradicionales a digitales en empresas de toda clase de industrias y en diferentes ubicaciones geográficas ha sido un tema ampliamente estudiado desde hace años (Benjamin & Wigand, 1995; Campero, 2009; Melían Alzola & Padrón Robaina, 2004; Nicholls & Watson, 2005; Rayport & Sviokla, 1995; Wang & Lin, 2009). Sin embargo, ni en México ni en Guanajuato es el caso, mucho menos para el sector calzado, por lo cual esta investigación es una aportación importante en el tema, pero no está de más sugerir que futuras investigaciones profundicen en el tema.

Por lo tanto, una futura línea de investigación específica que valdría la pena explorar podría ser contrastar las empresas de la región con aquellas de otras ubicaciones en las que ya existen más estudios, para averiguar si las estrategias tomadas por empresas guanajuatenses son realmente competitivas a nivel nacional o incluso internacional. La limitante de este estudio es el tamaño de la muestra, ya que solo se analizaron tres empresas de forma cualitativa.

REFERENCIAS

- Al-Qirim, N. A. Y. (2003). E-commerce in the aerial mapping industry: A New Zealand case study. *Journal of Systems and Information Technology*, 7(1/2), 67–92.
<https://doi.org/10.1108/13287260380000774>
- Bauer, O., Němcová, Z., & Dvořák, J. (2010). E-Commerce and Its Impact on Customer Strategy. *ECONOMICS AND MANAGEMENT*, 15. <https://web-a-ebshost-com.e-revistas.ugto.mx/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=4e3bceb9-1505-4484-ac76-e9f1a58406cd%40sessionmgr4006>
- Beheshti, H., Salehi-Sangari, E., & Engstrom, A. (2006). Competitive advantage with e-business: A survey of large American and Swedish firms. *Competitiveness Review: An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness*, 16(2), 150–157.
<https://doi.org/10.1108/10595420610760860>
- Benjamin, R., & Wigand, R. (1995). Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway: New Links in the Value Chain. *MIT Sloan Management Review*, 36.
- Briggs, R., & Hollis, N. (1997). Advertising on the Web: Is there response before click-through? *Journal of Advertising Research*, 37(2), 33–45.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9705190562&lang=es&site=ehost-live>
- Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG). (2019). *Informe del sector 2019* (p. 3). [https://www.ciceg.org/pdf/SectorCalzado2019\(PARCIAL\).pdf](https://www.ciceg.org/pdf/SectorCalzado2019(PARCIAL).pdf)

Campero, S. G. de L. (2009). Las tecnologías de la información y la comunicación como fuente de creación de valor en el sector hotelero. *INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY AS A VALUE CREATING SOURCE IN HOTEL MANAGEMENT.*, 15, 23–47.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=43608248&lang=es&site=ehost-live>

Carrillo-Durán, M.-V., & Tato-Jiménez, J.-L. (2017). Current Trends and Future Challenges of Communication Policies and Practices Regarding the Management of Corporate Social Responsibility (CSR): The Case of Latin American SMEs. En *Corporate Social Responsibility and Corporate Governance* (Vol. 11, pp. 41–63). Emerald Publishing Limited.

<https://doi.org/10.1108/S2043-052320170000011003>

Clarke III, I. (2001). Emerging value propositions for Mcommerce. *Journal of Business Strategies*, 25(2), 41–47.

Clement, J. (2020). *Topic: E-commerce worldwide*. Statista.

<https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/>

Cobo Romani, J. C. (2009). El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. *Zer*, 14(27), 295–318.

http://beta.fa.uach.mx/investigacion_y_posgrado/2018/08/16/Benchmarking%20sobre%20las%20definiciones%20de%20las%20TIC%20en%20la%20sociedad%20del%20conocimiento.pdf

CORTE RETAIL | ESTUDIO DE CONSUMO DE MEDIOS Y DISPOSITIVOS 2019—IAB México.

(2019, septiembre 3). IAB Mexico. <https://www.iabmexico.com/estudios/corte-retail-ecmyd2019/>

Damanpour, F., & Damanpour, J. A. (2001). E-business e-commerce evolution: Perspective and strategy. *Managerial Finance*, 27(7), 16–33.

<https://doi.org/10.1108/03074350110767268>

Davis, S. (2002). Brand Asset Management: How businesses can profit from the power of brand. *Journal of Consumer Marketing*, 19(4), 351–358.

<https://doi.org/10.1108/07363760210433654>

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., McNamara, G., Peridis, T., & Weitzner, D. (2015). Strategic Management: Creating Competitive Advantages: An Overview. En *Strategic Management: Creating Competitive Advantages* (Fourth Canadian Edition). McGraw-Hill Ryerson.

Duffy, G., & Dale, B. G. (2002). E-commerce processes: A study of criticality. *Industrial Management & Data Systems*, 102(8), 432–441.

<https://doi.org/10.1108/02635570210445862>

Encuesta sobre Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (ENTIC 2013). (2013). INEGI.

<https://www.inegi.org.mx/programas/entic/2013/default.html#Documentacion>

ESTUDIO DE CONSUMO DE MEDIOS Y DISPOSITIVOS ENTRE INTERNAUTAS MEXICANOS 2019—IAB México. (2019, mayo 13). IAB Mexico.

<https://www.iabmexico.com/estudios/estudio-de-consumo-de-medios-y-dispositivos-entre-internautas-mexicanos-2019/>

Gargallo-Castel, A., & Ramírez-Alesón, M. (2007). La Adopcion De Las Tecnologías De La Informacion En Las Pequeñas Y Medianas Empresas. *Revista Alcance*, 14(3), 357–374.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477748626003>

- Gonçalves, R. M. R. M., Barroso, J. M. P., Varajão, J. E. A. de S. Q., & Cruz, J. A. M. B. (2008). Modelo das iniciativas de comércio electrónico em organizações portuguesas. *Interciencia*, 33(2), 120–128. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33933206>
- Gulati, R., & Garino, J. (2000). Get the Right Mix of Bricks & Clicks. *Harvard Business Review*, 78(3), 107–114. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=3049549&lang=es&site=e=ehost-live>
- INEGI. (2019, noviembre). *Directorio Nacional de Unidades Económicas. DENUÉ*. Censos Económicos; Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Jennex, M. E., Amoroso, D., & Adalakun, O. (2004). E-Commerce Infrastructure Success Factors for Small Companies in Developing Economies. *Electronic Commerce Research*, 4, 263–286.
- Jiwa, S., Lavelle, D., & Rose, A. (2004). Netpreneur simulation: Enterprise creation for the online economy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(12), 587–596. <https://doi.org/10.1108/09590550410570082>
- Karagozoglu, N., & Lindell, M. (2004). Electronic commerce strategy, operations, and performance in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(3), 290–301. <https://doi.org/10.1108/14626000410551555>
- Kierzkowski, A., McQuade, S., Waitman, R., & Zeisser, M. (1996). Marketing to the digital consumer. *The McKinsey Quarterly*, 3, 5–21.

Kula, V., & Tatoglu, E. (2003). An exploratory study of Internet adoption by SMEs in an emerging market economy. *European Business Review*, 15(5), 324–333.

<https://doi.org/10.1108/09555340310493045>

Landívar, D. (2012). *Comercio electrónico: ¿Canal de distribución efectivo en Ecuador?*

http://www.fen.espol.edu.ec/landivardaniela_comercioelectronicocanaldedistribucionefectivoenEcuador.

Las MiPyME en México: Retos y oportunidades. (2018, marzo 1). INADEM.

<https://www.inadem.gob.mx/las-mipyme-en-mexico-retos-y-oportunidades/>

Low, G. S., & Mohr, J. J. (2000). Advertising vs sales promotion: A brand management perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 9(6), 389–414.

<https://doi.org/10.1108/10610420010356984>

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2004). E-Business Strategies and Internet Business Models:

Organizational Dynamics, 33(2), 161–173. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.004>

Martin, C. L. (1998). Relationship marketing: A high-involvement product attribute approach.

Journal of Product & Brand Management, 7(1), 6–26.

<https://doi.org/10.1108/10610429810209700>

Melían Alzola, L., & Padrón Robaina, V. (2004). El Rol De La Tecnología Como Fuente De Valor Y

Calidad En El Comercio Electrónico B2c. *Revista de Empresa*, 9, 46–58.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=26304038&lang=es&site=ehost-live>

Nicholls, A., & Watson, A. (2005). Implementing e-value strategies in UK retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(6), 426–443.

<https://doi.org/10.1108/09590550510600852>

Pachano Pesántez, J. A. (2013). *Comercio electrónico en el Ecuador: Análisis de ventajas y desventajas de la compra y venta de productos a través del internet* [UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO].

<http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/1834/1/106484.pdf>

Pavlou, & Fygenson. (2006). Understanding and Predicting Electronic Commerce Adoption: An Extension of the Theory of Planned Behavior. *MIS Quarterly*, 30(1), 115.

<https://doi.org/10.2307/25148720>

Pearson, J. M., & Grandon, E. E. (2005). An Empirical Study of Factors That Influence E-Commerce Adoption/Non-Adoption in Small and Medium Sized Businesses. *Journal of Internet Commerce*, 4(4), 1–21. https://doi.org/10.1300/J179v04n04_01

Porter, M. E. (1985). Competitive Strategy: The Core Concepts. En *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press ; Collier Macmillan.

Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 63–78.

<https://search-ebshost-com.e-revistas.ugto.mx/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4147416&lang=es&site=ehost-live>

Pozo, F. del. (2000). ¿Cómo se hace publicidad por internet? *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 070, 0. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16007005>

- Rayport, J. F., & Sviokla, J. J. (1995). Exploiting the Virtual Value Chain. *Harvard Business Review*, 73(6), 75–85. <https://search.ebscohost.com.e-revistas.ugto.mx/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9512052732&lang=es&site=ehost-live>
- Razi, M. A., Tarn, J. M., & Siddiqui, F. A. (2004). Exploring the failure and success of DotComs. *Information Management & Computer Security*, 12(3), 228–244. <https://doi.org/10.1108/09685220410542598>
- Reynolds, J. (2000). eCommerce: A critical review. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28(10), 417–444. <https://doi.org/10.1108/09590550010349253>
- Rodríguez Del Bosque, I. A., & Herrero Crespo, A. (2008). Antecedentes de la utilidad percibida en la adopción del comercio electrónico entre particulares y empresas. (Spanish). *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa (CEDE)*, 34, 107–134. zbh. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=31715455&lang=es&site=ehost-live>
- Rojas López, M. D., Arango, P., & Gallego, J. P. (2009). Confianza para efectuar compras por Internet. *Dyna*, 76(160), 263–272. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496/49612068017>
- Secretaría de Economía. (2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. https://www.economia.gob.mx/files/marco_normativo/A539.pdf

Shemi, A. P., & Procter, C. (2018). E-commerce and entrepreneurship in SMEs: Case of myBot. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(3), 501–520.

<https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2017-0088>

Teo, T. S. H., & Swan Tan, J. (2002). Senior executives' perceptions of business-to-consumer (B2C) online marketing strategies: The case of Singapore. *Internet Research*, 12(3), 258–275. <https://doi.org/10.1108/10662240210430937>

Torres, P. M., Veríssimo Lisboa, J., & Yasin, M. M. (2014). E-commerce strategies and corporate performance: An empirical investigation. *Competitiveness Review*, 24(5), 463–481.

<https://doi.org/10.1108/CR-06-2013-0064>

Vishwanath, V., & Mulvin, G. (2001). Multi-Channels: The Real Winners in the B2C Internet Wars. *Business Strategy Review*, 12(1), 25–33. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00163>

Wang, T.-C., & Lin, Y.-L. (2009). Accurately predicting the success of B2B e-commerce in small and medium enterprises. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 2750–2758.

<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.01.033>

Wang, Y. S. (2008). Assessing e-commerce systems success: A respecification and validation of the DeLone and McLean model of IS success. *Information Systems Journal*, 18, 529–557.

<https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00268.x>

APÉNDICE A. GUÍA DE ENTREVISTA

Estrategia Digital

¿Qué estrategias utilizan para atraer clientes a su sitio *web*? Por ejemplo, anuncios en otros sitios *web* o medios disponibles, anuncios de Google, *branding* nemotécnico (nombredelaempresa.com), promociones.

¿Qué estrategias utilizan para involucrar a los clientes con su marca? Por ejemplo, programación de un sitio *web* atractivo, contenido informativo y útil, facilidades de medios de pago, comunidades virtuales, concursos, contenido único o en diferentes idiomas.

¿Qué estrategias utilizan para retener a los clientes? Por ejemplo, mantener el sitio *web* actualizado, hipervínculos a sitios relacionados, programas de lealtad, opciones interactivas, etc.

¿Cómo se reúne información sobre las preferencias de compra de los clientes? Por ejemplo, encuestas de satisfacción, captura de su información, *cookies*.

¿Cómo proporcionan interacciones personalizadas a los clientes? Por ejemplo, productos personalizados, *newsletters*, página *web* personalizada.

Objetivos Estratégicos

¿Cuál es la cobertura geográfica de la empresa? Tanto en tiendas físicas como en tienda en línea.

¿Cuál es el cliente de sus productos? Tanto en tiendas físicas como en tienda en línea.

¿Cuántos pares de zapatos, aproximadamente, vende al mes?

¿Cómo describe su valor de marca? ¿Qué ofrece a sus clientes que su competencia no?

Características de la Empresa

¿Cuántos años tienen en el mercado?

¿Con cuántos trabajadores cuentan?

¿Cuál es la imagen de la marca?

¿Cuál es el precio promedio de cada par de zapatos?

¿Cómo consideran a su competencia?

Competencias y Recursos Internos

¿Cómo es su infraestructura tecnológica?

A nivel gerencial, ¿qué tan involucrados están con el comercio electrónico?

En general, ¿los trabajadores reciben capacitaciones continuas?

¿Cómo son las bases de datos de sus clientes?

¿Cuáles son las características de sus bodegas o almacén?

Estructura de la Compañía

¿Cuál fue la estructura de la compañía utilizada para gestionar el negocio electrónico al momento de su lanzamiento? ¿Quién se encargaba del comercio electrónico? ¿Cómo es actualmente?

¿Quiénes son las personas a cargo de las ventas en línea? (Tienen personal específico para esta tarea, o los trabajadores se dedican a otras actividades aparte)

¿El personal a cargo de las ventas en línea recibe algún tipo de actualización o capacitación en el tema?

Mercadotecnia y Ventas

¿Desde cuándo tienen presencia en línea?

¿Cómo es su presencia en línea? ¿Con cuáles redes sociales cuentan, tienen página web?

¿Cómo es su estrategia de mercadotecnia digital?

¿Cuál es el objetivo de su estrategia en línea? Por ejemplo, dar información de productos, solo vender, etc.

¿Cómo son las ventas en línea respecto a las ventas de tiendas físicas?

¿Se pueden encontrar los mismos productos en la tienda física que en la tienda en línea?

¿El cliente de la tienda en línea es el mismo que de la tienda física?

¿Los precios son consistentes para las ventas físicas y ventas en línea?

¿Ofrecen algún tipo de beneficio a sus clientes al comprar en línea? Por ejemplo, promociones o productos exclusivos

¿Qué porcentaje del total de ventas representan actualmente aquellas realizadas por medios electrónicos? ¿Se espera que en el futuro este porcentaje cambie?

¿Cuál es su tasa de conversión? ¿Cuántas personas visitan sus plataformas y cuántas llegan a comprar algún producto?

Logística y Entrega

¿Cuáles son los métodos de pago que pueden encontrar sus clientes cuando compran en línea?

¿Cuál es la estructura logística para realizar entregas? ¿Cómo se le hacen llegar sus productos al cliente?

¿Cuál es el costo-beneficio del envío de los productos?

¿Cuál es el mayor reto para una entrega exitosa?

Integración / Separación

¿Por qué decidieron adoptar el comercio electrónico?

¿Cómo considera al comercio electrónico dentro de su estrategia de negocios?

Hablando históricamente, ¿cómo describiría su estrategia de comercio electrónico?

¿Cómo describiría su estrategia actual de comercio electrónico?

¿Cuáles son los métodos utilizados para evaluar la efectividad de su estrategia digital?

¿Cómo es el proceso logístico entre la tienda física y el departamento de comercio electrónico?

Resultados de Desempeño

Hasta ahora, ¿haber implementado el comercio electrónico les ha resultado redituable?

¿Cuánto han crecido sus ventas desde que utiliza el comercio electrónico?

¿Cuáles son otros beneficios o crecimiento económico que ha traído el comercio electrónico a su empresa? Por ejemplo, aumento en el retorno de inversión, en los ingresos totales, disminución de costos

¿Cómo describe la ventaja que su estrategia de comercio electrónico le ha dado sobre la competencia?

¿Están satisfechos con su estrategia de comercio electrónico? ¿Por qué? ¿Qué cambiarían?

¿Cuál considera que es el mayor reto de las ventas en línea?

APÉNDICE B. TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A LA EMPRESA A

Buenas tardes, soy Beatriz Guzmán. Como le había comentado me encuentro realizando mi trabajo de tesis para obtener el grado de licenciatura en Comercio Internacional por la Universidad de Guanajuato, el tema es “Valor digital y estrategia de Comercio Electrónico en empresas de sector calzado en León, Guanajuato”. Toda la información aquí recabada será confidencial y utilizada únicamente para fines de investigación; la empresa será presentada anónimamente en la presentación de resultados de la misma, por lo que le solicito responder de la forma más sincera y objetiva posible.

Claro que sí, lo que me quieras preguntar, con mucho gusto.

¿Venden en tiendas físicas propias?

Tenemos una tienda física propia y vendemos también en línea. Nos acabamos de dar de alta en Amazon, apenas nos dimos de alta en Mercado Libre a raíz de la pandemia, y a través de muchos distribuidores; algunos con nuestra marca como son tiendas del Sol, Zapaterías del Sur, Candy, que es un cliente muy grande que aquí no lo escuchamos pero allá sí es muy fuerte en Oaxaca, en el norte tenemos también a Interamericana, tenemos Arantza. ¿Si está bien eso? ¿O tuvieras alguna otra duda?

Si, está perfecto. ¿Con cuántos trabajadores cuentan?

Tenemos 30 trabajadores, pero la mayoría... Nosotros dejamos de fabricar zapatos hace alrededor de 6 o 7 meses más o menos. Tenemos dos esquemas de producción, el primero son las fábricas, tenemos dos fábricas, y el segundo era el esquema de maquila, es muy usado en el calzado, donde tú das todos los herramientas y das todos los materiales y ellos te producen el zapato, digamos que rentas la mano de obra por así decirlo, y ya te cobran ellos un precio específico por la mano de obra y ellos realmente solo ponen luz, mano de obra, y cosas muy baratas como es el caso del hilo, bueno y el pegamento, que no es tan barato. Entonces ya como Grupo únicamente somos fábrica de suelas y comercializadora de calzado.

Perfecto. ¿Cuántos años tienen en el mercado?

21

Perfecto. ¿Qué ofrecen a sus clientes que la competencia no les puede estar ofreciendo?

Ahorita nos intentamos distinguir un poquito en el crédito porque todo mundo te ofrece diseño. Algo que es importante es que como nosotros hacemos nuestras suelas, es muy tardado copiarnos los modelos, eso sí es importante. Los modelos los diseña mi mamá, ella tiene diseñando ya 20 años y la verdad que es buena para eso. Nosotros tenemos nuestra fábrica de suelas, por lo que no es tan fácil que una persona de una fábrica chiquita o

inclusive grande, nos copie, ¿por qué? Porque la inversión es muy fuerte y normalmente ya cuando copiaron la línea, nosotros ya estamos sacando una línea nueva.

Entonces digamos que el principal diferenciador es que somos un poquito más rápidos para tendencias, los modelos procuramos solo tenerlos nosotros, obviamente hay quienes son muy rápidos para copiar pero digamos que nuestros modelos son exclusivos por lo menos la primera temporada de aquí a que los copian. Y la otra es que tenemos certificaciones de recursos humanos. La certificación se llama cedex. Nos certificamos por medio de esmeta, es una certificación que te pide grupo Walmart, grupo Liverpool para poder acceder a venderles. Tenemos la certificación y eso nos hace que los clientes que son exigentes en cuanto al recurso humano nos puedan comprar a nosotros. Certifica el tener a la gente asegurada, que los sueldos sean competitivos, tener un comedor, salida de incendio, capacitaciones de que hacer en caso de emergencia... hay una serie de como 200 puntos que hay que cuidar y esa certificación la tenemos.

Perfecto. ¿Cómo considera a su competencia?

¿En cuánto a qué? ¿La competencia en general en la industria? Somos muy parecidos, a veces solamente el diferenciarte en diseño y eso, no alcanzas a agregar tanto valor como por ejemplo lo agregan las marcas sobretodo internacionales, o son muy pocas las mexicanas que realmente agregan valor como es el caso de Charly, que ha crecido mucho, o Flexi que se hayan posicionado mucho tiempo. Entonces yo creo que la competencia al igual que nosotros hemos hecho un pésimo trabajo en el área de mercadotecnia y no se diga en mercadotecnia internacional. Yo creo que en mercadotecnia internacional, fuera de Cuadra que en lo específico, en lo exótico si está un poquito posicionado, y vaya que ha hecho un esfuerzo grande; y Flexi, que en algunos países está un poquito posicionado.

Creo que las marcas mexicanas hemos hecho un pésimo trabajo en cuanto a la mercadotecnia nacional y sobretodo internacional. Pero también veo un cambio muy grande entre todos, por lo menos los de mi generación, donde entendemos que el negocio, el agregar valor está en la marca y la marca debe de tener un ADN, el valor agregado se debe de saber comunicar, no nada más lo debes de tener; las redes de distribución, las alianzas internacionales, todo eso es lo que a final de cuentas te puede posicionar una marca, y creo que apenas estamos empezando a ver ahí algunas muestras de un poquito de ese aspecto.

Nosotros por ejemplo en el esquema de venta en línea inclusive ya tenemos el zapato listo, ya es cuestión de papelería para mandar a Amazon. Pero mandarlos al almacén de Estados Unidos para que la entrega ya sea al siguiente día, eso te exponencia la venta 5 veces más que si tú tienes los productos en tus almacenes y los mandas tú, además que es muy caro mandar un producto a Estados Unidos, te sale alrededor de 6 pesos, un poquito más, y además el hecho de que lo tenga Amazon en sus almacenes, confía mucho más el cliente en que el producto le va a llegar.

Entonces yo creo que la competencia al igual que nosotros hacemos las cosas muy parecidas, somos muy cómodos en irle a vender a los mismos clientes, descuidamos a los clientes pequeños, hacemos más grandes a los clientes ya

grandes, que nos terminan afectando porque como son unos monstruos en tamaño empiezan con prácticas monopólicas y prácticas depredatorias que terminan por acabar de hacer el negocio de la producción o distribuidores de calzado, un negocio muy complicado o de riesgo muy alto en donde el producto a veces aunque tú lo vendas normal pareciera que se vende a consignación, hacen cancelaciones prácticamente cuando quieren, entonces se ha vuelto una industria muy desleal por lo mismo de que nosotros los fabricantes y distribuidores hemos provocado que mucha demanda esté en muy pocos jugadores.

Muy bien, ahora que estaba mencionando lo de la cuestión del ADN de la marca, ¿cuál es el de ustedes? ¿Cuál es su imagen de marca?

Tenemos dos imágenes de marca, la primera es la que manejamos en caballero. Es un ADN un poquito viajero, está pensado digamos en una generación millennial, que es a la que pertenezco. La marca empezó hace más de 40 años con mi abuelito pero un rato se interrumpió, por lo que prácticamente el ADN empieza de cero. El ADN es muy parecido al estilo de vida o a las proyecciones que me gustaría o que en ratitos que puedo tengo, está pensado en una persona viajera, una persona que le gusta vivir bien, comer bien, todo eso; entonces digamos que el ADN tiene que convivir el zapato que tú puedes agarrar y llevártelo una lancha, puedes irte a cenar con los mismos zapatos, entonces tiene que ser un poquito flexible en cuanto a eso. Por ejemplo empezamos con materiales nobuks pero vimos que si le caía agua se ensuciaba, entonces ya no va con el ADN que es que te los puedes poner para ir a la lancha o puede ser en una cena. Entonces los cambiamos por napas, los cambiamos por otras cosas que se podrían prestar a las circunstancias.

En la marca para mujeres tenemos tres vertientes. La vertiente que es un poquito más cara, que es alta moda, se llama Dream. La línea Dream va enfocada en la mujer que le gusta ser digamos el centro de atención, que tiene una vida nocturna activa, que le gusta marcar diferencia en cómo se viste, que está dispuesta a pagar un producto a sobreprecio. Y sobreprecio me refiero al precio-costeo, lo que va de la manufactura, pero un diseño agregado que agregue valor, un poco más cargado en herrajes, un poco más cargado en cierres por todos lados, pero cierre estético, no cierre funcional. Entonces va pensado a ese tipo de mujer, que le gusta ser el centro de atención, yo creo que ahí se resume lo que es el Dream.

Después viene el Cosmo. El Cosmo es una chava que bien puede estar en la mañana chambeando en la oficina y todo, sale y se va a una cenita con sus amigos, con sus amigas, y tiene los mismos zapatos. Entonces tiene que ser un zapato flexible para usarlo tanto profesionalmente como socialmente. Es un zapato de moda, no es alta moda, no es un zapato que en cuanto llegas va a voltear la gente de “¿y está loca qué trae?” o “están padrísimos”, es un zapato con un toque de moda, y es una persona que le gusta vestirse bien, y que tiene una vida digamos ajetreada.

La tercera línea que tenemos es Day to Day. Day to Day está pensado en un modelo donde el confort manda, donde si a lo mejor le podemos poner un toque de moda pero es un toque muy sutil. El precio también tiene que ser muy competitivo, ahí es donde mandamos los productos básicos, y va enfocada a un estilo más conservador, a lo mejor la edad de la clienta también es un poco más grande, ahí la clienta ya tiende a los 40, 45, 50 años; ella ya no se quiere poner las plataformas altas, los tacones del 7, a lo mejor se pone un tacón del 2, y ahí van enfocados.

Y el ADN de la marca en sí, todo el conjunto, el eslogan inclusive espero que lo exprese correctamente es "Soy portada". ¿Qué quiere decir? Que no importa si eres Day to Day, Cosmo, Dream, no importa, el tema es que eres una mujer ejemplar, una mujer que no importa si tu labor es manejar una empresa grande o cuidar a tus hijos, o proteger el medio ambiente; no importa, soy portada en lo que yo hago y lo que yo hago lo hago bien. Digamos que el ADN, lo que queremos expresar es eso, que todas la mujeres sin importar qué vertiente hayan elegido, todas pueden ser portada.

Perfecto. Aproximadamente, ¿cuántos pares de zapatos venden al mes?

Con la pandemia, cero. Antes de la pandemia alrededor de 40,000 pares al mes. Si nos ha afectado fuerte porque nos fuimos saliendo de mercados como los catálogos, que son ahorita los que están vendiendo un poquito porque no concentran tanta gente. Nos enfocamos mucho en departamentales, como es el caso de Suburbia, Liverpool, algunas otras como La Marina, esa si la debes de conocer, está ahí en Guanajuato; o tiendas no tan grandes, que son las que más se han afectado, lo único que está vendiendo ahorita en la pandemia en volúmenes digamos fuertes, me parece que es Coppel, que es departamental pero nosotros no le vendemos. Y también obviamente la venta en línea si se ha exponenciado, pero en Grupo Navegante apenas acabamos de sacar los canales de venta en línea. Este mes, esta semana por ejemplo, únicamente entregamos 300 pares, que para nosotros es estar manejando el negocio en números rojos.

Nosotros mínimo tenemos que entregar en el mes 25,000 pares para ni perder ni ganar, y un número bueno son 40,000. Un promedio deben de ser 30,000 mil, de lo que vendimos el año pasado, que es un año un poquito más normal; eso te puede decir un poquito más. Aunque si ahorita estamos parados, pero así en seco, impresionante. Algunos colegas ahí de oras fábricas ya mejor optaron por cerrar, finiquitar al personal, y hasta enero reabren. Entonces si ahorita los números son malísimos. Pero más o menos para que dimensiones el tamaño de nuestra empresa, que no es una empresa grande, debemos ser una empresa pequeña todavía por la cantidad de empleados que tenemos, sobretodo antes llegamos a tener 300 cuando fabricábamos nosotros, pero al cambiar el esquema a maquila ya nos quedamos prácticamente como 35 personas.

Entonces yo creo que 30,000 pares puede ser un número muy real, porque aparte los zapateros somos bien mentirosos, siempre dicen de más, entonces yo no te quiero echar mentiras. Aproximadamente a la semana tenemos que estar comercializando 7,500 pares. En una buena temporada que normalmente son los cierres de año, septiembre, octubre, noviembre, ya veces los diciembres si nos vamos a 40,000. Pero también tenemos algunos otros meses como es pasando la semana santa, como nuestro producto no es escolar, se nos baja a 20,000 o 22,000. Entonces creo que en promedio son 30,000.

Ok, perfecto. ¿Cómo es su presencia en línea? O sea aparte de que empezaron a vender por Amazon, Mercado Libre, ¿Tienen redes sociales, venden ustedes directo desde alguna página web?

Tenemos página web. La página web la manejamos únicamente en lo que es la línea femenina. Ahí puedes acceder a nuestra página en línea para que nos compres unos zapatos, para que te consientas.

¿Y en cuanto a redes sociales?

Redes sociales es igual, en Instagram tenemos pocos seguidores, le empezamos a poner interés o realmente una atención específica hace un mes. Antes de eso existía pero le pagábamos a una persona que lo hacía y lo hacía muy muy mal, las fotos muy malas, la interacción con la gente muy mala, entonces propiamente bien atendida debe de tener como unas tres semanas, al igual que la página de venta en línea. Y estamos ahí con todo, echándole ganas para Amazon y Mercado Libre, nos estamos enfocando mucho en Estados Unidos. Esperamos ya pronto tener el Prime de Estados Unidos, que ahí es donde no muchos se animan aquí en México.

Y lo que es que en México ya prácticamente todos se están subiendo a lo que es Mercado Libre y Amazon. Eso si es un hecho. Inclusive fabricantes, comercializadores o menudistas, todos por necesidad ya están usando esas redes, de tanto stock que tienen en sus tiendas. Entonces ahí va a ser un mercado competidísimo. Y si ves los precios ahorita que están ofreciendo, son precios muy bajos, porque muchas veces es el zapato que ya tienen en stock, que se les quedó, entonces ya no busca uno utilidad, sino ya solo busca uno una recuperación. Nuestra presencia en línea, si teníamos una presencia muy muy poca. En la línea masculina grupo Paccar, que son de Puebla, vendían nuestros zapatos, entonces algunos de los modelos campeones como es el 2001, algo te saldrá.

La línea femenina como tal la marca lleva apenas este año. Como es las tiendas me parece Zapaterías de León, que están en el DF, aunque se llamen Zapaterías de León no son de aquí. Y algunos otros que si lo iban subiendo. Y ahora, si buscas la línea femenina como tal únicamente te vamos a salir nosotros directamente y un distribuidor que tenemos en el sur, que se llama Candy, que te digo que son grandecitos, y ellos también venden ahí en Mercado Libre, y desconozco si Amazon. Pero nuestra presencia es muy poca, digo, apenas tenemos un mes ya echándole un poquito más de ganas.

Perfecto. ¿Cómo es su infraestructura tecnológica?

Tenemos un sistema interno, una red interna, tenemos un ERP. El programa ERP no es nuestro, tenemos una renta mensual, bueno, de hecho es semanal, y con esa renta semanal hay un técnico especialista en programación que nos da el servicio. Pero internamente nosotros tenemos nuestro CPU o no sé como se llama, una red interna donde todas las computadoras están conectadas en línea; no está enlazada con la página de venta en línea, son independientes. Dependemos todavía mucho del Excel. Quisimos migrar todo al sistema pero por ejemplo esos sistemas contables... para contabilidad usamos el COMPAQ, es un sistema que es bueno en operación.

En operación tenemos una ficha técnica del zapato, las compras para no tener que estar revisando compras de una en una tan minuciosamente, lo que hay que revisar es la ficha técnica y tú sabes que las compras simplemente son esa ficha técnica multiplicada. ¿A qué me refiero? Bien, pues si el zapato tiene 10 decímetros de piel negra y tienes mil, entonces ya sabes que van a ser 10,000 decímetros. El sistema siempre y cuando lo cargues de una

manera adecuada es casi perfecto. Por la parte operativa estamos bien protegidos. Por la parte contable tenemos que transferir manualmente de los inventarios y todo eso hay que mandarlos a otro programa, después la venta en línea está en otro programa, entonces digamos que no tenemos un programa que concentre todo, pero ese programa para la operación es bueno. No sé si eso haya contestado tu pregunta o ¿tecnológicamente a qué más te refieres?

Sí, eso la contesta muy bien, gracias. ¿Cómo son las bases de datos que tienen de sus clientes?

Son bases de datos muy sencillas. Hay clientes que si nos dejan acceder a nuestros modelos en sus plataformas. Por ejemplo, en Price Shoes tú puedes ver al momento cuánto estás vendiendo cada 7 días, cada 15 y cada 30 me parece. Class te manda un reporte, te manda un reporte por Excel. Suburbia nos lo manda una vez cada mes, tengo entendido, nos manda únicamente cuántos productos venden de nosotros y cuántos tienen en inventario. ¿Me repites la pregunta para no desviarme?

Si, ¿cómo son las bases de datos que tienen sobre sus clientes?

Ok, eso con el punto de vista de mi cliente y de cómo se mueve el producto. Las tiendas chicas no dan información, lo cual nos complica un poquito en la proyección de stock, si nosotros supiéramos todo lo que se vende en todas las tiendas, sería muy sencillo hacer los stocks y ser muy certeros; como solo sabemos de los grandotes, solo a los grandotes les hacemos sus stocks, cosa que ya no hacemos por la circunstancia de la pandemia. Pero digamos, en un mercado normal, esa información nos nutre a nosotros para adelantarnos a lo que nos vayan a pedir, y hemos estando dando un muy buen servicio gracias a esa información. Pero por otro lado si por base de datos te refieres a lo que yo tengo de base de datos de mis clientes, es muy sencilla.

Por ejemplo, cada ficha técnica te dice de qué cliente es. Por ejemplo si yo quiero ver todas las fichas técnicas de un cliente, o todo lo que le he mandado, lo puedo ver. Todos los pedidos que he entregado los tengo desde tres años o cuatro años; que desafortunadamente tuvimos ahí un problema con nuestro CPU de la red interna y perdimos toda la información. Pero a partir de hace cuatro años tenemos toda la información de todo lo que se les ha entregado, qué día, qué color, cuántos pares de cada modelo... eso por el lado de la operación.

Por el lado de ventas tenemos un Excel muy sencillo donde vienen todos los clientes, los nombres de contacto de cada cliente, los teléfonos y más o menos el tipo de producto que compran, y yo creo que esa sería la base de datos que tenemos nosotros del cliente, y por otro lado la base de datos que el cliente nos comparte de nuestros productos para apoyarnos a dar un norte de hacia dónde ir con los diseños de las nuevas tendencias, y hacia dónde ir con los stocks para darles un servicio casi inmediato en algunos casos.

Perfecto. ¿Cuáles son las características de sus almacenes? Independientemente del producto que envían a los de Amazon, los almacenes que tengan ustedes.

Nada más tenemos un almacén. Debe ser como de unos mil metros cuadrados. Tenemos una capacidad de alrededor de 30,000 pares bien acomodados, pero la temporada pasada llegamos a tener hasta 40,000. Son sencillos, marcadas la líneas, no tenemos el zapato acomodado en módulos específicos por pedido. Tenemos toda la periferia con reja y candado para que no se pueda acceder, tiene una puerta grande para que sea fácil cargar un tráiler, un camión grande. Ahorita está separado, a lo mejor tenemos todo el zapato de todos los clientes, y en específico hicimos un modulito chiquito de venta en línea. De venta en línea deben de caber unos 400 o 500 pares máximo, porque es muy chiquito, lo hicimos ahí ahorita provisionalmente. Si se crece pues no pasa nada, está el almacén muy grande ahí que se puede subdividir. No sé si eso e responda.

Si, perfecto. A nivel gerencial, ¿qué tan involucrados están con la adopción de comercio electrónico?

¿A nivel gerencial? Pues un miembro del consejo es el que directamente lo opera. Entonces digamos que sí, pues muy involucrados. Y más ahorita con la pandemia, que las ventas se nos fueron muy cercanas a cero, todos estamos al pendiente. Porque aunque apenas estamos empezando y prácticamente no vendemos nada, es donde le queremos apostar y queremos tener crecimiento. Bien llevado puede ser un buen negocio, donde normalmente no volteamos porque a veces se empieza de un par, cuando tenemos que entregar 10,000 pares en un pedido, entonces digamos que nos nubla un poquito el estar con los clientes grandes, pero pues ya entendimos que la tendencia o la proyección de la empresa tiene que ser el consumidor y es una forma muy barata y de poco riesgo llegar al consumidor con los medios digitales.

Porque por ejemplo en el caso de Amazon es muy barato, te cobra 600 pesos al mes, ya si mandas tu producto te cobra 3 pesos por par al mes, es muy poquito. Si tienes, no sé, supongamos mil pares (que mil pares no es mucho pero si tienes mil pares en sus bodegas) te va a salir en 36,000 pesos al año, es un precio muy muy bajo. Y aunque ahorita los márgenes de la venta en línea son bajísimos porque la venta ahorita inclusive reporta pérdida, porque al principio que no tienes suficiente seguidores la gente no confía mucho. Pero pues ahorita estamos ya todo el consejo dispuesto a invertir tiempo, dinero y esfuerzo ahí en esa línea. Y te digo, ahorita una persona directamente ahí de la familia opera directamente ese tema, me atrevería a decir que el 30% de su tiempo está ahí. Aunque todavía prácticamente no es redituable, y nada, queremos hacer redituable a partir de noviembre. No sé si eso te responda.

Sí, perfecto. En cuanto a capacitaciones de los trabajadores, ¿qué tipo de capacitaciones reciben? ¿Incluyen alguna sobre ventas en línea?

De capacitaciones como tal han sido las que nos pide el cedex en responsabilidad social, que es capacitaciones de bomberos, capacitaciones de RCP o primeros auxilios, capacitaciones de ética laboral, en su momento en la fábrica recibieron capacitaciones de ingeniería; pero de venta en línea como tal no hemos recibido alguna capacitación externa. Lo que si hacemos es: nosotros directamente nos capacitamos con la información que hemos

recabado de cómo quiere ser tratado el consumidor, ese tipo de cosas, pero no hemos acudido directamente con algún despacho externo que nos dé una capacitación como tal.

Lo que sí es que tenemos una persona externa que es la que nos va llevando las redes sociales y hay mucho contacto con él en cuanto, o sea del personal de la fábrica, en cuanto a cómo operarlo. Entonces aunque no es una capacitación, cualquier duda se va checando con él. Y pues a final de cuentas si vas sumando todas las dudas que se van respondiendo, digamos que puede ser alguna especie de capacitación involuntaria, por así llamarlo. Pero como tal una capacitación, un curso como los que da la cámara, todavía no hemos ido, y más porque apenas tenemos un mes en eso.

Estamos en un programa del Tec de Monterrey, ya me acordé, ese no me acordaba. Se llama el Tec Beyond. Es un programa de alta dirección, y ahí si llevamos varias capacitaciones y se han tocado temas de innovación en donde es la venta en línea pero muy por encima; porque lo que hablan son macrotendencias, que energía renovable, que inteligencia artificial, y obviamente hablan de eso, hablan de Amzazon, pero es muy por encima, no es en específico que el tema sea la venta en línea; pero esas capacitaciones yo creo que si pueden ser consideradas en ese aspecto, porque a final de cuentas la venta en línea es una macrotendencia, que aunque no es para futuro sino ya es presente, si viene cambiando pues cada año.

Ok, perfecto. ¿Cómo describiría su estrategia de mercadotecnia digital?

La estrategia digital únicamente es de la parte de dama, quisimos empezar por el mercado más grande. Es muy importante dos cosas: proyectar un estilo de vida, pero sobre todo, ahorita que tenemos pocos seguidores, no únicamente enfocarse en estilo de vida, sino también tenemos que vender el producto. Entonces lo que hacemos es que con una forma de fotografía, que es donde más expresas ahorita en los medios digitales. Tenemos que expresar tanto un estilo de vida pero que si venda el producto. A diferencia de otras páginas, como Zara o así, que muchas veces si compras en tienda en línea únicamente te van enseñando una marca, digamos el ADN de la marca, todo eso. A diferencia de nosotros que no podemos únicamente enseñar la marca porque necesitamos pedidos digamos un poquito rápidos en venta en línea.

Entonces la estrategia digital va muy enfocada a la venta directamente. Obviamente intentamos posicionarnos en la mente del consumidor teniendo periódicamente, me parece que es 4 o 5 veces al día, subiendo historias y generando interacciones. Hay inversión en Facebook, más o menos llegamos como a unas 100,000 personas a la semana; pero pues una cosa es llegar y otra es posicionarte. Yo creo que de esas 100,000 personas si nos logramos posicionar en unas 1,000 mensuales, que son los que a final de cuentas te siguen y empieza a haber una interacción, yo creo que sería excelente. Y la estrategia va en tratar de posicionarnos en el top 3 de cada persona, que es cuando quieres comprar algo, únicamente tienes entre tres marcas. Entonces si logras posicionarte en esas tres, estás del otro lado.

Entonces intentamos hacer eso con interacciones, con estar subiendo historias y todo eso, y pues publicidad. Para publicidad tomar buenas fotos, nos han funcionado más directamente las fotos que tomamos nosotros a las que

compramos en estudio. Entonces si las e estudio se usan, pero se usan a final de cuentas más las que pues vamos a algún restaurante padre, vamos a algún... la última sesión la hicimos en una tienda de cuadros muy bonita, que está muy bien pintada, tiene unos colores muy padres, muy vivos. Los zapatos, por ejemplo, aunque parecería que es tema del producto, el zapato también habla mucho, yo creo que es lo que más habla de la marca. Entonces la mercadotecnia de que el zapato tiene que ser de alta moda.

Metemos más que de Day to Day, por ejemplo, también es un tema de mercadotecnia; jalas la vista para que empiecen a acceder a la venta en línea, a la página de internet. Tenemos muchas visitas de la página de internet, tenemos creo que 5,000 visitas a la semana, pero no hemos lo grado concretar pedidos prácticamente. Las ventas son bajísimas a comparación de la gente que entra. Pero digamos que por el lado de la mercadotecnia, no directamente de la vente, pues eso de alguna forma dice que estamos captando la atención. Tiene que haber también una coherencia con todo lo que tiene que ver con Facebook, Instagram, la tienda en línea, el zapato; procuramos cuidar mucho que la página sea muy limpia para que sea como un enlace lógico entre todas ellas.

Entonces digamos que la mercadotecnia la centramos en las redes sociales y cuidamos mucho que el producto, la fotografía y todo, sea algo que jala la vista para poder pues llegar y hacernos presente al consumidor. La mercadotecnia que estamos por realizar es la mercadotecnia del unboxing, que es importantísima en la venta en línea. Entonces por ese lado muchos han optado por aromas, han optado por mensajes personalizados, han optado por varias cosas. Nosotros vamos a empezar a incursionar en ese tema pero todavía no lo tenemos.

Y otra cosa, que aunque no es mercadotecnia tal cual, es el servicio al cliente; va muy de la mano con la lealtad que puedas crear. Entonces por ejemplo, las páginas que venden directamente por Instagram dan un servicio mucho más cálido y empiezan a crear un buen vínculo con el cliente, logrando un índice de recompra mucho más alto. Pero también esa parte, aunque no se vea como mercadotecnia como tal, si si da a entender que a final de cuentas la mercadotecnia es llegar a la mayor cantidad de gente posible, pero retener a esa gente. Entonces por el lado de hablar directamente con ellos es más fácil la retención, obviamente con un buen servicio. No sé si ahí más o menos me expliqué o si quisieras replantear la pregunta.

Sí, claro, muy bien. ¿Cómo son las ventas de las tiendas en línea respecto a las de las tiendas físicas?

Debe de ser... mira, déjame pensar. Si quieres te voy a pasar dos datos, que te pueden servir un poquito también por la pandemia, porque como las ventas cayeron como el 98%... Las ventas en línea, ¿te refieres a ventas directas más al consumidor en línea, o también las de mis clientes?

Sí, ventas directas.

Ok. Mira, en una circunstancia regular, las ventas en línea representan el 0.3%, prácticamente nada. Y ahorita en la pandemia, todos los meses que estuvimos cerrados, pues prácticamente representaron pues el 100%.

Claro, ¿y esperan que en el futuro esto cambie? O sea, ya que se normalice la situación, ¿piensan que el porcentaje de ventas en línea ya va a ser más representativo?

Sí, nosotros esperamos que de aquí a 5 años, el 50%, mínimo el 30%, entre el 30% y 50% del zapato que vendemos sea venta en línea. Ya sea por nuestro canal de tienda en línea, ya sea por Amazon pero directamente nosotros, Mercado Libre, o algunas otras plataformas. Como es el caso de la de Liverpool, donde tú controlas tu producto; aunque es Liverpool tienen también el mecanismo de que tú directamente entregas al consumidor. Sé que Telmex está sacando una plataforma. Entonces entre todas las plataformas digitales, esperamos entre 30% y 50% en 5 años.

Ok, perfecto. Actualmente, ¿cuál es la tasa de conversión entre las personas que visitan la tienda en línea y las que si llegan a comprar?+

No tengo el dato, pero debe de ser un... mira, lo que pasa es que en la tienda en línea hemos tenido muchísimas visitas, muy poca venta. Yo creo que en una semana tuvimos... es como 1000 a 1. Pero ese dato no lo conozco bien, si te mentiría. Pero debe ser como por lo menos 500 a 1 sí. De 500 páginas que entran a una compra. Y tiene mucho que ver porque la página en línea es nueva, entonces inclusive como también en Instagram tenemos pocos seguidores y así, muchas de las ventas las hacemos porque, un ejemplo, ponen en el carrito, van a hacer la compra y todo, y al momento de poner sus datos para pagar se arrepienten y ya no se hace la compra. Entonces lo que hacemos es marcarles para darles confianza y ahí es donde podemos completar la venta. Pero muchos si desconfían de las páginas nuevas. Por eso al principio es pérdida en lugar de ganancia.

Si, en lo que el cliente va conociendo y agarrando confianza. ¿Los precios son iguales entre las ventas físicas y para las ventas en línea?

Si lo comparamos con la venta física de la única tienda que tenemos, si es igual. Si lo comparamos con lo que yo le doy el precio al distribuidor o al menudista, es a lo mejor el triple de precio más o menos.

¿Ofrecen algún beneficio extra a los clientes al momento de comprar en línea?

¿Algún beneficio extra contra la tienda o algún beneficio extra contra nuestros competidores? Contra la tienda, por ejemplo alguna promoción o productos exclusivos. Si hay productos que solamente manejamos en línea, pero la realidad es que no es porque sean exclusivos, simplemente es porque ningún distribuidor los escogió para comprarlos. Y lo único es que al momento de hacer la venta en línea, en lugar de usar pura caja, les regalamos un costalito con la marca, como para ir creando un poquito la experiencia del unboxing. Pero solamente sería el costalito, yo creo que es lo púnico realmente que es diferente de la venta en tienda física contra la venta en línea, un costalito muy sencillo con la marca.

Ok, perfecto. ¿Desde qué ubicación geográfica compran las personas de comercio electrónico?

Todo México, y mucho mucho, gran parte, es en pueblitos. Yo me supongo que en los pueblitos como a lo mejor no tienen las tiendas de la competencia como es un Zara, un H&M, todas esas tiendas, o todas las de grupo Inditex, no sé, American Eagle, o algo de zapatos; como que los pueblitos compran mucho. Nuestro porcentaje a pueblos chicos es mucho más alto que el porcentaje que deberían de comprar de acuerdo a la población. Te pongo un ejemplo. Si únicamente el 20% de la población vive en pueblos más pequeños de 100,000 personas, a nosotros el doble de ese porcentaje nos compra en línea.

De hecho es todo un tema andar mandando a los pueblitos. Andamos batallando que me compraron en Tiquistil, que me compraron en no sé dónde. Entonces siento que esos pueblitos a donde no llegan las marcas grandotas, ahí traemos una ventaja competitiva de que les van a llegar a la puerta de su casa y no tienen que andarse desplazando a la ciudad cercana más grande. Pero en general de todo el país, no te podría decir que en el estado tal hay un crecimiento más grande, es en todo el país. Y estamos por atacar Estados Unidos.

Muy bien. ¿Cómo reúnen información sobre las preferencias de compra de las personas?

Nosotros en cuanto a la información, antes de que el modelo exista, sí usamos la información que ya tenemos de nuestros distribuidores. Entonces los modelos que son muy vendidos por nuestros distribuidores son los primeros que seleccionamos para meter en la página en línea, pero eso sobretodo es porque la página en línea no existía y es la primera vez que la lanzamos.

La estrategia que vamos a tomar ahora va a ser: vamos a meter más modelaje, pero la cantidad de pares que vamos a hacer por modelo va a ser muy pequeña para hacer la prueba de cuáles van a gustar, y los que se vendan bien, de ahí mandamos a hacer ya un volumen más grande de pares, que ya se queden toda la temporada. Los que no vendan más prácticamente esperamos a que se terminen los pocos pares que hagamos y ya no los vamos a resurtir. Entonces esa información... ¿cuál fue la pregunta, perdón?

¿Cómo reúnen información sobre las preferencias de compra?

Esto es un dato importante, el dato de compra es el dato más importante. Pero hay otros datos que también te sirven. El mismo Facebook te da muchísimos datos, es grandísima la cantidad de datos. Entonces tú tienes que escoger los que más te sirvan, eso depende de cada persona. Nosotros tomamos en cuenta mucho cuántas personas se trasladan a la página de Instagram a nuestra página, cuántas visitas tenemos... Una cosa muy importante de las preferencias es el costo por clic. Cuando tú subes una imagen, Facebook te dice "de esta imagen cada clic te costó 50 centavos". Por ejemplo, tuvimos un zapato que cada clic nos costó 24 pesos, carísimo, es prácticamente 50 veces más caro que un clic normal.

Entonces ese modelo dejamos de invertir inmediatamente en él, y ay mejor vamos a buscar otras formas de desplazarlo, ya sea con promociones y directamente al cliente ofreciéndoselo y ya no vamos a invertir ni un peso en ese, porque ya esa información que nos dice que el clic es muy caro, quiere decir que no le gustó al consumidor. Sin embargo hay otros zapatos que el costo por clic se va baratísimo porque quiere decir que el zapato le gusta al consumidor y que la foto también le gusta al consumidor.

Aunque lo malo de eso es que no necesariamente te lo van a comprar. A lo mejor les gustaron y se meten a la página, pero a lo mejor es un zapato de altísima moda que ni siquiera se van a atrever a ponérselo, solo se meten porque pues les llamó la atención. Entonces yo creo que la forma más alta de medirlos es toda la información de Facebook, que es buenísima, te da gráficas, te la da muy digerida, y lo único que Facebook no tiene es cuántos pares vendiste, esa información si la tienes que medir tú. Nosotros la medimos en Excel, en un Excel muy sencillo.

Adicional a estos datos que proporciona Facebook, ¿utilizan algún otro método para evaluar la efectividad de la estrategia digital?

Cuánto se invierte contra cuánto se vende. Medimos por ejemplo metas específicas, nosotros cada semana del año tenemos metas ya muy bien establecidas y luego cada mes y luego cada año; entonces cada semana se mide cuántos tenemos que estar vendiendo, cada mes cuántos tenemos que estar vendiendo, y después al año tenemos que hacer un corte y ver cuánto se tuvo que haber vendido. Obviamente si estamos vendiendo menos, luego luego desde la semana detectas que estás vendiendo menos y empiezas a ver por qué; si el costo por clic está muy caro, si tus inventarios no son los que necesitabas y perdiste venta por numeración que no tenías, si tienes muy poca oferta, o sea si nada más tienes muy pocos modelos y la competencia trae más modelaje.

De todas las variables, el indicador de no vender es el más importante y ahí es donde tienes que decidir qué es lo que vas a cambiar, si las fotos están feas, si la página no es atractiva visualmente, si no les da confianza... hay muchas variables, a lo mejor nos estamos tardando mucho en entregar, o muchas devoluciones. Entonces todas esas formas de medirlo más allá de Facebook, que son un poquito más internas, son las que nos van ayudando a ver el proyecto específico de venta en línea, como va evolucionando.

Claro. ¿Qué métodos utilizan para proporcionar interacciones personalizadas a los clientes?

En el caso de Sarah estudio es un poquitito más frío, porque si hay clientes que en ningún momento tenemos contacto con ellos, se pierde un poquito la parte orgánica de la venta y es más difícil crear fidelidad. Entonces ahí nosotros tenemos que hacer un trabajo ya sea de poner el nombre cuando entreguemos y así, pero es algo que hasta hoy no se hace. Entonces digamos que para dar un servicio personalizado, es únicamente a las personas que escriben en Sarah Studio, les contestamos y se les da personalizado porque se habla con ellas.

Perfecto. Cuando compran por la página web, ¿qué métodos de pago pueden encontrarse?

Estamos por instalar Mercado Pago, no sé por qué no se ha instalado pero está Mercado Pago, está Paypal, que es un gran porcentaje de la gente que paga con PayPal, está transferencia, creo que también códigos en Oxxo, no estoy seguro si directamente la tarjeta pero según yo también, pueden ingresar los datos de la tarjeta de crédito o débito. Yo creo que serían esas las formas de pago más comunes.

Ok, perfecto. ¿Cuál es la estructura logística para realizar las entregas?

Tenemos un inventario específico destinado a la venta en línea, hay una persona que no es de tiempo completo porque no se necesita, pero mezclamos otras áreas y una vez al día hacemos la entrega. Hay varias formas de entregar, hay varias paqueterías. En Sarah estudio nos acomodamos que la paquetería pase por el producto aunque te tarda un día más en llegar.

¿Cuál es el costo-beneficio del envío de los productos?

Explícame la pregunta.

O sea, ¿cuánto le s cuesta a ustedes enviar cada par de zapatos y si no sube demasiado el precio principal del producto?

Si, mira. Nosotros estamos gastando muchísimo en la venta del zapato. Yo creería que la mitad de la utilidad se nos está yendo en no cobrar el envío, ahorita, pero como la página es nueva estamos regalando el envío y teniendo una utilidad prácticamente marginal. Ahorita está operando con pérdidas la página en línea de la empresa, entonces eventualmente vamos a tener que cobrar el envío. El envío más o menos representa el 20% del costo del zapato actualmente en nuestros productos, es altísimo. Para que me entiendas, cuesta casi igual que el zapato, en algunos casos puede ser más alto el envío que lo que nos cuesta el zapato.

Perfecto, ¿cuál consideran que es el mayor reto para una entrega exitosa?

Que sea rápido, que sea en 24 horas es un reto complicado pero muy posible, y creo que es lo que más se está valorando en la venta en línea. Porque el consumidor, yo me supongo que lo espera en 2 o 3 días, e inclusive cuando se lo vendes le dices que le va a llegar de 2 a 4 días o algo así, y si le llega en un día quedan fascinados. Es tan importante que el producto esté muy bien como que la entrega sea rápida.

Claro. ¿Por qué decidieron adoptar el comercio electrónico?

Porque veíamos que la gente que lo estaba haciendo ya de hace tiempo, veíamos mucho movimiento en sus redes sociales. Mi novia empezó a vender bolsas a través de redes sociales, y obviamente al principio es muy muy lento. Pero literalmente escuchando el crecimiento que estaban teniendo las páginas que hacían eso, pues optamos por apostarle a ese mercado. Lo que es un hecho es que cada vez es más complicado y cada vez es más caro. Ahorita ya es muy difícil empezar una venta en línea sin generar pérdidas al comienzo, o te tendrías que esperar muchos años para que sea redituable.

Lo que en su momento hacía mi novia fue que el enfoque del negocio era la venta de mayoreo y no la venta en línea, se vendía a clientes como Price, como Class, y eran dos o tres mil bolsas, y hacía como algo paralelo. Y después de años, cuando empezó a dar frutos, ya el enfoque es más en línea que de mayoreo. Entonces no sé si eso conteste la pregunta.

Sí. ¿Cómo consideran al comercio electrónico dentro de su estrategia de negocios?

Explícame.

¿Le dan una importancia desde el punto de vista general de la empresa, o solo ahora que las tiendas físicas por la situación del COVID tuvieron que cerrar?

Sólo ahora, la verdad. Pero si es un cambio de pensamiento a partir de la pandemia y yo creo que también va a ser un cambio de comportamiento del consumidor. Porque gente que no estaba acostumbrada a comprar en línea, está pensando comprar en línea por el no salir de su casa. Como ya van varios meses que tenemos la pandemia, la gente ya está empezando a crear costumbre de comprar en línea. Dicen los expertos que la pandemia aceleró la venta en línea 10 años. O sea, le comimos 10 años al porcentaje de crecimiento que debió haber tenido la venta en línea, fueron 10 años. Yo creo que han de haber sido unos tres o cuatro años, yo no creo que sean diez.

Pero lo que he escuchado es que de las ventas en línea, el porcentaje de mercado que debería tener en 10 años ya lo tenemos ahorita por la pandemia, porque como que todos los factores se enfilaron para que la gente comprara en línea. Es evidente que si estás en tu casa pues solo puedes comprar en línea, ¿no? Y entonces a raíz de eso se toma en serio la red de distribución, la red de comunicación de las páginas en línea, de las redes sociales. Y también va un poquito con el enfoque de la empresa a querer dejar de ser a lo mejor una maquiladora para otras marcas, a convertirse en una marca posicionada, que eso también tienen que pasar años y muchas inversiones para lograrlo, eso son efectos muy fuertes.

Claro. ¿Cómo describirían la ventaja que la estrategia de comercio electrónico que tienen actualmente les ha dado sobre la competencia?

El posicionamiento en los clientes grandes, porque a final de cuentas la empresa sigue siendo una empresa que el 99% de sus ventas son a los distribuidores. Entonces te posicionas en el cliente por cliente. Entonces por ejemplo en Instagram... hoy tuvimos una visita de una compradora de una departamental, y ya siguió nuestro perfil; entonces como a nivel personal ya van ellos conociendo la marca, conociendo los productos que manejas y todo eso, y se pueden meter y estar viendo lo nuevo, se pueden meter a la página y todo eso, te posicionas más en el gran comprador, no solamente en el menudista.

Entonces es un poco más tardado pero con el tiempo la gente ya empieza a tener una percepción de que tu marca existe, primero gracias a las redes sociales, que es muy barato comparado con un espectacular, con un anuncio en la televisión, con la competencia y además que llegue exactamente al mercado que quieres que llegue, eso es muy

difícil que te lo de la mercadotecnia masiva o la mercadotecnia a la que estábamos acostumbrados antes, que son los flyers, los espectaculares, inclusive hasta las ferias porque en las ferias ves a los clientes grandes pero no llegas exactamente al mercado meta. Y lo que tú haces con las redes sociales es: “quiero que me vean las mujeres de 25 a 35 años, que vivan aquí, que tengan estos gustos, etc.”, entonces empiezas a hacer muy específico tu mercado y lo que haces es que eficientes los problemas que gastas, los haces momentos muy eficientes.

No es lo mismo que te vean 100,000 personas de todas clases sociales, demográficamente de todo, de edad de todo, que te vea cualquier tipo de persona, a que te vea exactamente el tipo de persona que tú quieras. Es una ventaja muy grande que te dan las redes sociales, que escoges exactamente a tu público meta. Otra cosa es que el público puede votar, es muy importante. Ponemos votaciones de tipo “¿te gusta el modelo o no te gusta?” y todo eso, esa retroalimentación no existe en los medios tradicionales.

Entonces, ¿dirían que hasta ahora están satisfechos con esta estrategia de comercio electrónico o le cambiarían algo?

No, no estoy satisfecho porque estamos generando pérdidas. ¿Qué le cambiaría? Pues que necesito ganancia. Y otra cosa también es que el algoritmo de Facebook hace que entre más inviertes, el factor de venta, o el costo por clic te va subiendo. Entonces como que Facebook ve que tienes una empresa que tiene dinero pues te cobra más caro, y si eres una empresa que no tiene dinero pues te cobra más barato.

Eso es algo que a lo mejor para Facebook le funciona porque es una forma de que todos puedan hacer negocios, los chiquitos y los grandes; pero cuando ya le inviertes fuerte, el crecimiento no es el que quieres. Entonces si tuviera algo que cambiar es ese algoritmo, que es una teoría que todos tenemos que existe, a lo mejor ni siquiera existe pero que todos tenemos que existe, eso es lo único que a lo mejor no nos gusta tanto.

Y por último, ¿cuál consideran que es el reto más grande de las ventas en línea?

Yo creo que son dos. El primero, capturar la atención de los consumidores y hacer que te sigan, y crear fidelidad. Ese es el reto más grande. Porque si creas fidelidad, ya te van a buscar a ti al comprar el producto, pero mientras no, hay un tema ahí de desconfianza fuerte con la venta en línea. Entonces yo creo que eso va junto con pegado, que son los seguidores y crear la fidelidad.

Claro. Muy bien, entonces de parte de la entrevista ya sería todo. Muchísimas gracias por su tiempo y disposición.

APÉNDICE C. TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A LA EMPRESA B

Buenas tardes, soy Beatriz Guzmán. Como le había comentado me encuentro realizando mi trabajado de tesis para obtener el grado de licenciatura en Comercio Internacional por la Universidad de Guanajuato, el tema es “Valor digital y estrategia de Comercio Electrónico en empresas de sector calzado en León, Guanajuato”. El objetivo es conocer un poco más a fondo sobre principalmente marketing digital y el papel que juegan las ventas en línea en la estrategia general del negocio.

Vamos a empezar con las preguntas más generales.

¿Cuántos años tienen en el mercado?

En el mercado de internet tenemos 5 años.

Ok, ¿y en general?

En general tenemos desde 2010, 10 años.

Ok, ¿con cuántos trabajadores cuentan?

7

¿Cuál es la cobertura geográfica de la empresa, es decir, en tiendas físicas tienen fuera de León?

No, solamente en León

Ok, ¿y en línea a qué lugares llegan?

A toda la República, y hasta a Guatemala. Hasta a los estados que nunca pensaste que existían, ahí llegamos.

Muy bien. ¿Cómo es su infraestructura tecnológica?

Bueno, nosotros contamos con una página web; tenemos nuestro propio software (o sea diseñado para la empresa y que es de la empresa), que nos da las existencias, nos hace trámites de contabilidad, interfaz de nuestra administración, el que nos hace el inventario, el internet que nosotros tenemos, las máquinas, los tickets...

Aparte de página web, ¿cómo es su presencia en línea? ¿Con qué redes sociales cuentan?

Facebook, Instagram, Tik Tok... ahorita las que son de momento.

¿Cuál es la imagen de la marca que transmiten a los consumidores?

Mira, nosotros nos posicionamos como una marca que ayuda a otras chicas a través de la venta de calzado. Porque nuestra función es esa, yo te paso el catálogo para que tú vendas a otras personas y te ganes un ingreso extra.

Y en cuanto al calzado en sí, ¿qué imagen es la que intentan transmitir?

Nosotros lo que hacemos es moda. O sea, los modelos tendencia, los modelos del momento, los materiales del momento... todo lo que sigue incluyendo la moda.

Ok, perfecto. ¿Cuál es el cliente de sus productos en tienda física y en tienda en línea? O sea, ¿sus productos van dirigidos a las mismas personas o es diferente el mercado meta?

Van dirigidas a las mismas personas. Porque al final quienes te comprar a menudeo se vuelven tus mayoristas.

Muy bien. Aproximadamente, ¿cuántos pares de zapatos venden al mes?

Al mes... como unos 3mill pares al mes.

¿Cuál es el precio promedio de cada par?

Del menudeo, como 500 pesos, aproximadamente.

¿Cómo consideran a la competencia?

Pues... la considero como una oportunidad de crecimiento. Porque pues si ellos se van adelantando me voy fijando que van más adelante y veo qué otra cosa puedo hacer para estar más adelante que ellos.

Perfecto, ¿qué le ofrecen a sus clientes que la competencia no les ofrece?

Pues nosotros tenemos toda una infraestructura, desde atención al cliente personalizada, respuestas rápidas, muchas deficiencias que todavía muchas personas no atacan en relación a la venta en internet.

¿Por qué decidieron adoptar el comercio electrónico?

Por muchas cuestiones de inseguridad; mucha gente ya no viene a León porque el pasaje ya está muy caro para acá, porque los asaltaban mucho, por cuestión de tiempo, por ese tipo de cosas.

¿Cómo consideras al comercio electrónico dentro de tu estrategia de negocios?

Es mi mano derecha, es el crecimiento más fuerte que ahorita tenemos nosotros.

Perfecto. A nivel gerencial, ¿qué tan involucrados están con el comercio electrónico?

Te refieres a que los gerentes, ¿qué tanto saben de esto?

Si

No pues... todo, somos los primeros que estamos aprendiendo porque somos los que dirigimos, entonces tenemos que estar al día.

Hablando históricamente, ¿cómo describirían su estrategia de comercio electrónico?

La que nosotros hemos llevado, bueno, pues al principio utilizamos el correo, cuando se utilizaba el correo, luego utilizamos el Facebook, después utilizamos el WhatsApp y ahora utilizamos todo mezclado: Facebook, WhatsApp, Instagram, y nuestra página web.

Perfecto. ¿El personal a cargo de las ventas en línea recibe algún tipo de capacitación o actualización?

Si

Más o menos, ¿cómo es?

Pues nosotros los mandamos a cursos, pagamos cursos y ellos se actualizan.

Ok. Fuera de esta parte de ventas en línea, en general ¿los trabajadores reciben capacitaciones continuas?

Sí, nosotros los estamos capacitando porque cada vez se lanzan nuevos algoritmos, nuevas cosas, y pues tienen que estar ellos al día.

Ok, ¿cuál es su estrategia de mercadotecnia digital?

Nuestra estrategia es vender menudeo y que cuando tú compres un par también te quieras volver distribuidora de la marca y que pues seas mayorista.

¿Se pueden encontrar los mismos productos en la tienda física que en la tienda en línea?

Sí.

¿Los precios son iguales? ¿O es diferente si voy a la tienda física y si lo compro en la tienda en línea?

Son iguales. Bueno, nada más... si tú vienes directamente a la tienda, si cuesta un poco más barata, si tú eres de León y pides que te lo enviemos a domicilio si es el mismo precio de la página.

Ok. ¿Cuál es el porcentaje del total de ventas que representan aquellas realizadas por medios electrónicos respecto a las de medios físicos, del total de ventas que tiene la empresa?

95%

Ok. ¿Se espera que en el futuro este porcentaje cambie o que permanezca igual?

Que aumente

Perfecto. ¿Ofrecen algún tipo de beneficio adicional a los clientes que compran en línea?

Si, por ejemplo el envío gratis y devoluciones gratis.

¿Cuál es su tasa de conversión? De las personas que visitan las plataformas, ¿cuántas de ellas llegan realmente a comprar?

Por ejemplo de un 100% compran 70%.

Ok. ¿Cómo atraen personas a su sitio web?

Hacemos estrategias de comunicación, de valor, y de influencers.

¿Entonces se podría decir que es orgánico y pagado?

Si, orgánico y pagado.

¿Qué estrategias se utilizan para involucrar a los clientes con la marca?

Hacemos dinámicas, envíos gratis... hacemos mucha interacción con ellos, depende de las necesidades que ellos tengan en el momento que se requiere

¿Qué estrategias se utilizan para retenerlos?

Utilizamos mucho la fidelidad de cliente, los tratamos como joyas

Perfecto. ¿Cómo reúnen información sobre las preferencias de compra?

Nosotros tenemos una base de datos que nos da algunas características, que nosotros ocupamos para saber cuáles son las adecuadas.

Ok. ¿Cómo proporcionan interacciones personalizadas a los clientes? O sea, ¿cómo logran que la interacción con cada cliente sea personalizada?

Tenemos cierto tipo de... cierta cantidad de clientes se le asigna a cada vendedor, a cada vendedor se le asigna cierto porcentaje de clientes para que sea personalizado.

Ok. ¿Cuáles son los métodos de pago que pueden encontrar los clientes al comprar en línea?

Tarjeta de crédito, mercado pago, PayPal, Moneybay, transferencias, depósitos en efectivo... pues todos, y todos los nuevos que aparezcan van a estar también.

Perfecto. ¿Cómo evalúan la efectividad de su estrategia digital?

Con las ventas. Dependiendo del número de ventas vamos viendo que la estrategia va funcionando.

Ok. Me comentabas que tienen bases de datos, ¿cómo son?

Toda la información la medimos, todo es medible con nuestro sistema que tenemos interno.

¿Qué tipo de información recopilan?

Recopilamos modelo de calzado, materiales de calzado. Recopilamos nombres de clientes, códigos postales, ciertos tipos de características de los clientes, tipos de pago... son muchas las variantes que tenemos.

Perfecto. ¿Cuáles son las características de sus bodegas o almacén?

Pues deben de ser grandes. Deben de tener estanterías, deben de estar acondicionadas para que los vendedores, quienes trabajan con nosotros, pues se sientan a gusto, tener ventilación, debe estar pues a gusto.

¿Cómo es el proceso logístico entre la tienda física y el departamento de la tienda en línea?

Como los tenemos juntos, la tienda física y la tienda en línea, pues en realidad no tenemos como... están muy conectados, pues. Entonces se sabe toda la información porque la bodega también es tienda. ¿Si me explico cómo?

Sí, o sea, se podría decir que son como uno mismo.

Si, exactamente.

Perfecto. ¿Cuál es la estructura logística para realizar entregas? O sea, ¿cómo le hacen llegar los productos al cliente?

Tenemos un proceso interno. Así rápido, lo que hacemos es: una vez que hacen la compra en línea, nosotros tenemos convenio con paqueterías, y esas paqueterías vienen a recolectar el zapato a cierta hora que nosotros ya hicimos todo un proceso interno para poder tener el zapato disponible, vienen a recogerlo y se lo llevan.

Ok. ¿Cuál es el costo-beneficio de este tipo de envío?

El único costo-beneficio es que a nosotros nos dan un descuento, es más barato. Como nosotros compramos mucha cantidad, pues nos hacen precio económico, y pues eso es lo que nosotros le damos al cliente. Por eso ofrecemos envío gratis.

Perfecto. ¿Cuál consideras que es el mayor reto para una entrega exitosa?

Que no se roben paquetes en paquetería. Por eso todo lo aseguramos. Porque a la fecha ha pasado mucho de eso.

¿Qué tan seguido les pasa?

Por ejemplo, de un 90% de envío, un 5% se pierde o no llega a tiempo por cuestiones de paquetería.

¿Y es alguna en específico con la que tienen estos problemas o es en general?

En general todas. Pero depende, si una paquetería baja el precio y se satura mucho, esa paquetería es la que va a tener despache.

Ok. Hasta ahora, el haber implementado el comercio electrónico, ¿les ha resultado redituable?

Sí.

¿Cuánto han crecido sus ventas desde que usan el comercio electrónico?

Un 90%

Ok. ¿Cuáles son otros beneficios o crecimiento económico que ha traído el comercio electrónico a la empresa? Además del aumento en las ventas, ¿de qué otra forma los ha beneficiado?

Pues de muchas formas. Por ejemplo, estamos revolucionado la forma en que... tan solo el horario de los empleados, por ejemplo trabajamos de 10 a 6, no trabajamos los domingos, los sábados es un ratito muy pequeño, hay más crecimiento para los empleados. Las chicas que trabajan conmigo, por ejemplo no tienen licenciatura ni nada y saben todo esto que te estoy diciendo. Entonces pues si se está revolucionando muchísimo, por ejemplo, tu que eres estudiante... muchas carreras, con esto del comercio electrónico, van a desaparecer. ¿Por qué? Porque por

ejemplo, yo soy mercadóloga, y te puedo decir que por ejemplo diseño, la licenciatura en comercio internacional y ese tipo de cosas desaparecen. ¿Por qué? Porque las plataformas ya te conectan directamente.

Nosotros sin saber nada de comercio ni nada, ya tenemos clientes en Guatemala. Y ahorita lo que nos está deteniendo muchísimo es el precio de los envíos. Pero una vez que las paqueterías empiecen a bajar precios, ya no vas a necesitar a un aduanero, a algo, porque las plataformas ya automáticamente libre puedes traer cosas de China, puedes mandar cosas a China, y lo único que nos está deteniendo es el precio de los envíos. Pero te digo, una vez que bajen, muchas carreras están próximas, a lo mejor no a desaparecer, pero si es mucho dinero perdido porque la práctica ya te enseñaría muchas cosas, y pues te convendría más trabajar, meterte así, sin estudiar, porque es mucho tiempo perdido.

En cuanto a la parte económica... o sea, ahorita me comentabas los beneficios digamos sociales y de interacción, pero en la parte económica, ¿cuáles serían?

Pues mira, en la parte económica te ahorras muchísimas cosas. Te ahorras mucho personal, y al personal que tienes lo capacitas súper bien y le puedes pagar mejor. Te ahorras muchísimas rentas, porque puedes estar en cualquier lugar, en una bodega enorme con una red súper pequeña, entonces es muchísimo. La ganancia es muy alta.

Perfecto. ¿Cómo describirían la ventaja que su estrategia de comercio electrónico les ha dado sobre la competencia?

Pues es un gran campo, porque tampoco no es tan crecido como parece el comercio electrónico. Ya van muchísimas variantes que yo, desde el 2015, 2014, empezamos a hacer esto del comercio electrónico. Entonces pues ya le sé mucho, cuáles son las necesidades básicas que debes de cubrir para que una persona te compre en línea. Porque, te digo, no es tan sencillo tampoco vender así. Porque, ¿cuántas veces te ha mandado publicidad Facebook y no compras? Por miedo, por esto, por lo otro.

Entonces a mi todo esto me ha traído muchos beneficios, el haber crecido junto con las redes; porque como te digo en la historia, yo empecé con correos, empecé con esto. Entonces esa es la diferencia más grande que existe con mis competidores, que a lo mejor mucha gente ahorita está introduciéndose, pero yo ya tengo experiencia por haber iniciado cuando todo esto inició.

Claro. Entonces, ¿dirías que están satisfechos con su estrategia de comercio electrónico, o le cambiarían algo?

No, estoy muy satisfecha con el comercio electrónico. Estoy muy contenta porque, te digo, ha revolucionado muchos aspectos en mi vida personal, en la vida personal de las personas que trabajan conmigo, porque el comercio electrónico lo que te da es tiempo. Toda la gente ocupa tiempo, entonces el comercio electrónico es la herramienta más importante que tienen. Por eso es que todo mundo está tras de ella. Como en mi caso, estoy

trabajando y está mi bebé aquí conmigo, cosa que no podría hacer si yo estuviera en un local físico, entra mucha gente, me la pueden robar o cosas así. Entonces si te da mucho tiempo para hacer cosas.

Claro. Por último, ¿cuál consideras que es el mayor reto de las ventas en línea?

Convencer a alguien que te compre. Porque cuando estás físico haces labor de venta y es muy fácil. O sea, estás hablando con esa persona. Pero es un reto cuando esta persona pues no te conoce, y aparte estás a través de una red; ¿cómo le haces para que te compre y crea en ti y que el producto es creado... que te está ofreciendo realmente es así? Porque realmente es un dolor de cabeza cuando no llegan las cosas como quieres.

Muy bien, entonces ya sería todo. Te agradezco muchísimo tu tiempo y disposición para darme la entrevista y para participar en la investigación.

APÉNDICE D. TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A LA EMPRESA C

Buenas tardes, soy Beatriz Guzmán. Como le había comentado me encuentro realizando mi trabajo de tesis para obtener el grado de licenciatura en Comercio Internacional por la Universidad de Guanajuato, el tema es “Valor digital y estrategia de Comercio Electrónico en empresas de sector calzado en León, Guanajuato”. Toda la información aquí recabada será confidencial y utilizada únicamente para fines de investigación; la empresa será presentada anónimamente en la presentación de resultados de la misma, por lo que le solicito responder de la forma más sincera y objetiva posible.

Comenzamos con las preguntas más generales.

¿Cuántos años tienen en el mercado?

Tres años.

¿Con cuántos trabajadores cuentan?

Dos.

¿Cuál es la cobertura geográfica de la empresa? Tanto en tiendas físicas como en línea. Es decir, ¿dónde tienen tiendas físicas?

Solamente tenemos una tienda en León. Y tenemos la tienda en línea; y pues las redes sociales que también las manejamos bastante.

Con la tienda en línea, ¿a qué lugares llegan?

Prácticamente mandamos a todo México.

Perfecto. De redes sociales, ¿con cuáles cuentan?

Facebook, Instagram y Whatsapp.

¿Tienen también página web?

Sí.

Perfecto. Adicional a la página web y redes sociales, ¿cómo es su infraestructura tecnológica?

Manejamos el Punto de Venta en la tienda física, nos controla todo lo administrativo y el inventario, y tenemos el Woo Commerce que es para la tienda en línea. Y normalmente contestamos en las redes sociales y programamos algunas campañas con las mismas redes sociales. Ahorita vamos a entrar con Google Ads y Facebook Ads.

¿Desde cuándo tienen presencia en línea?

Siempre hemos vendido en línea, y tenemos la tienda tal cual desde junio.

¿Cuál es la imagen de la marca? ¿Qué es lo que le intentan transmitir a sus clientes?

Le queremos dar la libertad y la expresión que puede tener una mujer al momento de que se puede poner lo que quiera, simplemente con que se sienta segura. Eso es lo que les queremos dar porque a veces pueden tener una prenda muy sencilla pero con ciertas cosas puede tener un estilo, les queremos dar ese plus con la marca.

Perfecto. ¿Cuál es el cliente de sus productos? O sea, ¿a quiénes están dirigidos tanto en tienda física como en tienda en línea?

Estamos dirigidos a mujeres de 18 a 35 años, de socio económico medio a medio/alto.

¿Aproximadamente cuántos pares de zapatos venden al mes?

Varía, porque vendemos menudeo y mayoreo, y pues la verdad no tenemos un número como tal porque puede variar mucho de las ventas que tengamos para mayoristas y minoristas. La verdad no tengo el dato, tendría que checar bien las estadísticas. Sobre todo porque nos cambiaron mucho... es dependiendo, con la pandemia nos cambió muchísimo, con la tienda en línea nos elevó un poco.

Ok, no hay problema. ¿Cuál es el precio promedio de cada par de zapatos?

Aproximadamente entre 400 y 500 pesos.

¿Cómo consideran a su competencia?

Pueden ser la mayoría de tiendas en línea que venden a nuestro mercado. Sobre todo tiendas en línea, las tiendas físicas no nos afectan tanto, pero la competencia directa pueden ser inclusive las tiendas en línea de ropa importada o china.

Ok. ¿Cómo describen el valor de su marca? Es decir, ¿qué ofrecen a sus clientes que la competencia no?

Precios accesibles, atención, servicio y aparte que nos estamos innovando. O sea no nos quedamos con cierta imagen, sino como que estamos innovando en tendencia, calidad... Entonces es lo que tratamos nosotros.

Ok. ¿Por qué decidieron adoptar el comercio electrónico?

Porque ya es como lo que... bueno, nosotros siempre hemos vendido en redes y en páginas de Instagram y todo eso, ese fue nuestro fuerte desde el principio. La tienda física fue más un punto de venta extra. Pero siempre hemos sido más fuertes en ese aspecto. Ahorita obviamente ser fuertes si obviamente no tienes presencia en lo digital pues prácticamente nadie te conoce.

¿Entonces desde el origen de la marca han vendido por internet aunque no tuvieran tienda en línea tal cual?

Sí, primero empezamos a vender por Facebook, posteriormente Instagram.

Perfecto. ¿Cómo consideran al comercio electrónico dentro de la estrategia de negocios?

Yo creo que hoy en día es muy necesario. Porque si te quieres dar a conocer, crecer esporádicamente si tienes que estar en lo digital. Porque le puedes llegar masivamente a las personas. Si quieres tener un crecimiento que realmente tenga un impacto si tienes que estar en lo digital.

Ok. ¿A nivel gerencial qué tan involucrados están con el comercio electrónico?

Todos estamos involucrados en la parte digital.

¿Cómo describirían su estrategia actual de comercio electrónico?

Tenemos que buscar campañas que vayan innovando. Por ejemplo, antes lo hacíamos por medio de imágenes y ahorita prácticamente lo que nos está ayudando es por medio de videos, y siempre como que en segmentar súper bien al tipo de mercado al que vamos. Porque nosotros tenemos dos audiencias. Tenemos menudeo y también tenemos por ejemplo otro tipo de mercado de mayoreo, gente que se dedica a vender nuestros productos. Entonces tienen que ser campañas súper bien segmentadas por el mercado al que vamos.

Perfecto. ¿El personal a cargo de las ventas en línea recibe algún tipo de actualización o capacitación en el tema?

Sí, de hecho nos estamos actualizando con lo que te comentaba de Google Ads y Facebook Ads, que es a lo que vamos a meternos, así que estamos tomando capacitaciones digitales.

Perfecto. ¿Y en general los trabajadores reciben capacitaciones continuas? O sea fuera del tema del comercio electrónico?

No, en sí como que nos actualizamos todos en general. Porque pues prácticamente todos los que estamos aquí vendemos, todos hacemos esa parte, entonces todos nos estamos actualizando en esa parte; si hay alguna actualización les comento a todos para que todos sepan.

Pero si hubiera alguna actualización de otro tema, ¿igual reciben las capacitaciones?

Sí, sí las reciben.

Perfecto. ¿Cuál es el objetivo de la estrategia en línea?

Las ventas.

Perfecto. ¿Se pueden encontrar los mismos productos en la tienda física que en la tienda en línea o hay alguno que sea exclusivo de un solo medio?

Por el momento lo puedes encontrar en ambas partes porque tenemos la tienda y la bodega en el mismo lugar.

Perfecto. ¿Los precios son también iguales o varían?

Son iguales. A veces lo que cambia solo son las promociones. A veces las promociones solo están en una parte.

¿Y generalmente en cuál es?

Varía dependiendo lo que nos convenga. Porque por ejemplo ahorita tenemos ofertas de calzado que no nos conviene meter en la tienda en línea por las comisiones. Entonces intentamos meterlo primero donde no perdamos tanta comisión y después hacerlo ya más en línea dependiendo de lo que queramos.

¿Qué porcentaje del total de ventas representan aquellas realizadas por medios electrónicos?

Como el 70%

¿Se espera que en el futuro este porcentaje cambie?

Sí, se espera que sea totalmente en línea

Ok. ¿Cuál es su tasa de conversión? Es decir, ¿cuántas personas visitan sus plataformas y cuántas llegan a comprar algún producto?

Yo digo que aproximadamente 50%

¿Qué estrategias, adicional a las campañas de anuncios pagados, utilizan para atraer clientes a su sitio web?

Hacemos lo que son colaboraciones con influencers y también... pues nada más hacemos eso. El pago de publicidad esporádicamente por Instagram y Facebook y ahorita vamos a meter lo que es lo de los ads, que también se paga.

Perfecto. ¿Cuáles son las estrategias que utilizan para involucrar a los clientes con su marca?

Cuando compran un producto le hacemos como una carta que dice de agradecimiento y que nos pueden etiquetar, que dice que nos recomienden.

Perfecto. ¿Qué otras estrategias utilizan para retener a los clientes?

La atención que le damos al cliente es muy muy importante. Y a veces les damos alguna promoción, por ejemplo ahorita les estamos dando un termo gratis en cierta compra, el cual tiene grabado nuestro logotipo, el link de la página web, tiene una frase... entonces ese tipo de cosas hacen que se quede en la memoria del cliente.

¿Cómo se reúne información sobre las preferencias de compra de los clientes?

Con el Punto de Venta podemos hacer filtros.

¿Cuáles son los métodos de pago que pueden encontrar los clientes al comprar en línea?

Paypal, Oxxo pay, SPEI, pago con tarjeta de crédito o débito

¿Cómo son las bases de datos de sus clientes? ¿Tienen información adicional a la que les arroja el punto de venta?

Tenemos los WhatsApp y la parte de Instagram, ahí tenemos nuestros seguidores a los que les podemos mandar cosas.

La tienda funciona también como almacén, ¿cierto?

No tal cual, pero... no la tenemos tal cual en la tienda pero si está cercana.

¿Cuáles son las características del almacén?

Tenemos todos los productos de la tienda en línea, y ahí mismo se recibe todo, se procesa y se empaqueta.

En cuanto a capacidad, ¿cuántos pares de zapatos pueden estar almacenados?

Dependiendo el acomodo, porque también el almacén puede variar mucho dependiendo de cuántas estanterías pongamos.

Ok. ¿Cómo es la logística entre la tienda física y las ventas en línea?

Nos llega el pedido, lo preparamos, y mandamos la guía de rastreo.

¿Esto es por paquetería?

Sí, por paquetería o nuestro personal si es aquí en León.

Entonces en León entregan digamos directamente y fuera de León si es ya por paquetería

Si, correcto.

Ok, ¿utilizan guías prepagadas o es conforme vayan llegando los pedidos?

Guías prepagadas.

¿Con una sola paquetería o utilizan varios proveedores?

Es por FedEx y por Correos de México.

Perfecto. ¿Cuál es el costo – beneficio del envío de los productos? ¿Qué tan beneficioso les es a ustedes realizar los envíos de esta forma?

Pues es totalmente... es la forma en la que trabajamos. Nosotros no tenemos una utilidad como tal en el costo de envío pero pues es la forma en que normalmente se cobran la mayoría de las ventas.

Perfecto. ¿Cuál consideran que es el mayor reto para una entrega exitosa?

El servicio y la atención desde el inicio, desde que llega el cliente o nos habla, dependiendo por donde sea, hasta que le llega el producto.

Perfecto. Hasta ahora, ¿el haber implementado el comercio electrónico les ha resultado redituable?

Sí.

¿Cuánto han crecido sus ventas gracias al comercio electrónico?

Totalmente nuestras ventas son por ahí, siempre hemos vendido en línea.

¿Y durante la pandemia?

Se incrementaron el 50%, yo creo que más, sobre todo al inicio porque cerraron todas las tiendas y nosotros tenemos el envío gratis, entonces si nos ayudó bastante.

Perfecto. ¿Qué otros beneficios o crecimiento económico ha traído el comercio electrónico a la empresa?

Tenemos que estar innovando, entonces es estar siempre viendo en lo que estamos fallando y en lo que tenemos que mejorar.

¿Y en sentido económico, mencionarías algún otro adicional a las ventas?

Nos da a conocer a más personas, por el crecimiento.

Ok. ¿Cómo describen la ventaja que su estrategia de comercio electrónico les ha dado sobre la competencia?

Pues es que... aquí en León al menos, muchas personas no se han actualizado o no se actualizaron a tiempo, lo que nos da bastante ventaja.

¿Están satisfechos con su estrategia de comercio electrónico?

Siento que todavía nos falta mucho por mejorar, no estoy totalmente satisfecha.

¿Qué área es la que mejorarían?

Un poco más el área de marketing digital.

¿Cómo podría mejorar?

Pues preparándonos un poco más, estudiando, y haciéndonos más profesionales en esta área. Porque muchas cosas las hemos hecho empíricamente o las hemos hecho a través de lo que nos ha sucedido. Porque pues no es como que las redes sociales lleven muchísimos años, bastantes cosas apenas son muy actuales. Entonces yo creo que debemos meternos un poco más a cursos y que nos hagan hacernos un poquito más expertos en cada área.

Perfecto. Finalmente, ¿cuál consideran que es el mayor reto de las ventas en línea?

Porque ahorita ya bastantes están ahí, entonces tienes que buscar llamar la atención de la persona, el cliente al que quiera llegar. El chiste es hacer las cosas distintas a lo tradicional, siempre. Porque normalmente todo se hace muy general siempre... aunque lo veas en un día ya después bajó mil, entonces siempre tienes que cambiar algo.

Llegamos al fin de la entrevista, esto sería todo. Agradezco muchísimo el tiempo y disposición para participar en esta investigación.