


Del consumidor convencional al consumidor digital

El caso de las tiendas por departamento



Genaro Matute
Sergio Cuervo
Sandra Salazar
Blanca Santos

Del consumidor convencional al consumidor digital
El caso de las tiendas por departamento

**Del consumidor convencional
al consumidor digital
El caso de las tiendas por departamento**

Genaro Matute • Sergio Cuervo • Sandra Salazar
Blanca Santos



esan
ediciones

ESAN/Cendoc

MATUTE, Genaro ; CUERVO, Sergio ; SALAZAR, Sandra ; SANTOS, Blanca
Del consumidor convencional al consumidor digital: el caso de las tiendas por departamento. – Lima : Universidad ESAN, 2012. – 158 p. – (Serie Gerencia Global ; 22)

COMERCIO ELECTRÓNICO / COMERCIO MINORISTA / TIENDAS POR DEPARTAMENTO / COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR / PERÚ

HF 5548.325 P47M39

ISBN 978-612-4110-08-5

Del consumidor convencional al consumidor digital

El caso de las tiendas por departamento

Serie Gerencia Global 22

ISSN de la serie: 2078-7987

© Genaro Matute, Sergio Cuervo, Sandra Salazar, Blanca Santos, 2012

© Universidad ESAN, 2012

Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú

www.esan.edu.pe

esanediciones@esan.edu.pe

Primera edición

Lima, mayo del 2012

Tiraje: 100 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2012-05953

DIRECCIÓN EDITORIAL

Ada Ampuero

CORRECCIÓN TÉCNICA

José Lumbreras

CORRECCIÓN DE ESTILO Y CUIDADO DE EDICIÓN

Rosa Díaz

DISEÑO DE CARÁTULA

Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES Y DIAGRAMACIÓN

Ana María Tessey

IMPRESIÓN

Cecosami Prerensa e Impresión Digital S. A.

Calle Los Plateros 142, Ate

Lima, Perú

Impreso en el Perú / Printed in Peru

Índice

Introducción	11
Capítulo 1. Marco conceptual	17
1. Comercio electrónico	17
1.1. Importancia del comercio electrónico para la sociedad	18
1.2. Características del comercio electrónico	19
1.3. Categorías de comercio electrónico	21
1.4. Principales factores para un buen comercio electrónico	23
1.5. Ventajas y desventajas del comercio electrónico	24
2. Seguridad, medios de pago y plataforma de seguridad	25
2.1. Seguridad	25
2.2. Medios de pago	28
2.3. Plataforma de seguridad	29
3. Distribución (logística)	30
3.1. Forma de entrega y canales de distribución	30
3.2. Servicio	32
3.3. Mantenimiento	32
4. Segmentación de mercado	33
4.1. Evolución del consumidor digital	34
4.2. Macrosegmentaciones basadas en estilos de vida	36
4.3. Segmentación de entornos virtuales	41
4.4. Segmentación basada en el ciclo de vida de las organizaciones	46
5. <i>Retail</i>	48
5.1. Definiciones	48
5.2. Las distintas generaciones del <i>retail</i>	49
6. Conocimiento y motivación del consumidor	51
6.1. Consumidor minorista	52
6.2. Motivación del consumo minorista	54

6.3. La experiencia de compra	56
7. Conclusiones	57
Capítulo 2. Marco contextual	59
1. Evolución del comercio electrónico	59
2. El sector <i>retail</i>	63
2.1. Tipos de <i>retail</i> en el ámbito local	64
2.2. Relación del <i>retail</i> y el comercio electrónico	65
3. El sector de tiendas por departamento	67
3.1. Evolución de las tiendas por departamento en el mundo	67
3.2. Evolución del sector en el Perú	68
3.3. Expansión nacional del comercio electrónico	71
4. Marco legal del comercio electrónico peruano	74
5. Conclusiones	75
Capítulo 3. Metodología	77
1. Proceso metodológico de investigación	77
2. Proceso de recolección de datos	78
3. Etapa de análisis cualitativo	78
3.1. Entrevistas a expertos	80
3.2. Procesamiento de la entrevista	81
3.3. Diagrama de influencias	83
4. Etapa de análisis cuantitativo	83
4.1. Elaboración del cuestionario	83
4.2. Selección de la muestra	85
4.3. Determinación del tamaño de la muestra	85
4.4. Procesamiento de los datos	86
5. Análisis de fiabilidad	90
5.1. Análisis de consistencia del cuestionario	90
5.2. Análisis de validez del cuestionario	90
6. Conclusiones	91
Capítulo 4. Análisis de resultados	93
1. Análisis de los datos cualitativos	93
2. Etapa del análisis cuantitativo	99
2.1. Perfil del encuestado	99
2.2. La decisión de compra	100

2.3. La transacción	106
2.4. La entrega	109
3. Identificación de los factores críticos	111
3.1. Selección y procesamiento de datos	111
3.2. Asociación de familias cualitativas a factores cuantitativos	112
3.3. Determinación de factores críticos	116
4. Segmentación del comprador en línea	120
4.1. Identificación de los compradores en línea	121
4.2. Determinación del perfil de los clústeres según estilos de vida	121
4.3. Determinación de los clústeres con respecto de los factores críticos	123
4.4. Determinación de los clústeres en relación con las cuatro necesidades del GfK Roper Consumer Styles	124
4.5. Principales características de los clústeres	124
5. Conclusiones	127
Capítulo 5. Propuesta de modelo	131
1. Modelo para el módulo de producto	131
2. Modelo para el módulo de estilos de vida	136
3. Plan de acción por clúster	138
3.1. Clúster 1: los modernos (cambio)	138
3.2. Clúster 2: los prácticos (ser)	139
3.3. Clúster 3: los objetivos (seguridad)	139
3.4. Clúster 4: los ostentosos (tener)	140
4. Frustraciones en la experiencia de compra en una tienda por departamento	141
5. Conclusiones	141
Conclusiones y recomendaciones	143
1. Conclusiones generales	143
2. Recomendaciones	146
3. Agenda futura de investigación	149
Bibliografía	151
Sobre los autores	157

Introducción

El presente estudio desarrolla un tema poco analizado: el comercio electrónico en el Perú, y tiene como objetivo identificar los principales factores críticos para la conversión del consumidor de una tienda por departamento a un consumidor en línea.

En el Perú, el uso de Internet ha tenido un crecimiento exponencial lo que, unido al desarrollo del sector *retail* (minorista), en especial la rama de tiendas por departamento, hace propicia la oportunidad de pensar en contribuir al desarrollo del comercio electrónico como una manera en que el sector minorista pueda crecer sin puntos físicos de venta, con menos personal y menor inversión, lo que permitiría prorratear los costos fijos actuales en un mayor número de ventas y disminuir los costos de operación.

Una tendencia actual que debe preocupar a todos los negocios es la necesidad imperiosa de conocer a los compradores (*shoppers*), ya que cada día son más exigentes al adquirir un producto o un servicio, sobre todo toman en cuenta los precios, pues son consumidores modernos que tienden a informarse y comparar entre proveedores antes de concretar una compra.

Internet se ha convertido en una opción real de desarrollo de mercado. Según Carballo et ál.: «... las empresas que interpreten adecuadamente la cultura de Internet, priorizarán las actividades para crear un canal de

negocios con los clientes» (2006: 5). Por esto se hace necesario actualizar las herramientas de que disponen para desarrollar este nuevo canal y estudiar el comportamiento del consumidor ante Internet para determinar el o los segmentos, o nichos, a los cuales la empresa debe dirigirse.

Según la definición de la American Marketing Association (AMA), la mercadotecnia es la actividad, conjunto de prácticas relevantes y procesos para crear, comunicar, liberar e intercambiar las ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y la sociedad en general. Por ello, dependiendo del rubro del negocio, el uso de Internet por parte del consumidor potencial, la cultura de consumo que tengan los usuarios de la red, la seguridad en las transacciones comerciales y el modelo de negocios de la empresa, se establecerá el márketing estratégico por desarrollar a través de Internet con excelentes resultados; lo que puede convertirse en una ventaja competitiva para toda empresa que incursiona en un nuevo modelo de negocio a través de un canal virtual (Harris & Dennis, 2008).

De acuerdo con la información recopilada durante la presente investigación, se puede afirmar que el márketing electrónico es aquel que, con el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC), en especial Internet, persigue concretar sus objetivos a través de un canal virtual que amplía el acceso a los mercados de la empresa. En comercio electrónico se aplica el concepto de cadena de valor virtual en la interfaz entre cliente y vendedor (Rayport & Sviokla, 1995).

La cadena de valor virtual es una secuencia de cinco actividades: reunir, organizar, seleccionar, sintetizar y distribuir información. Estas actividades están conectadas con el proveedor de la compañía (materiales en bruto, procesos logísticos de entrada y procesos de producción) y con la demanda (procesos logísticos de salida, mercadotecnia y ventas).

Entre las empresas que han sobresalido por incrementar la competitividad de la cadena de valor se encuentra el fabricante de computadoras Dell, que ofrece sus productos en Internet a través del sistema Dell Direct; además, existen empresas de comercio electrónico como E-Bay y Amazon (Francés, 2006) que han decidido establecer como único canal de ventas el canal virtual. Asimismo, algunos minoristas han iniciado una carrera importante para el desarrollo de canales virtuales paralelos a los canales tradicionales.

El comercio virtual beneficia a los consumidores de distintas formas. Así, cuando se compra libros en Amazon o se emplea E-Bay para vender una bicicleta usada, se está enviando el mensaje de que la corporación virtual es una estructura que se acepta y utiliza. La globalización misma y el creciente uso de la tecnología informática seguirán cambiando el panorama de la competencia y los ganadores serán los clientes que tendrán más opciones, mayor acceso a bienes y servicios y precios más bajos (Gitman, 2007).

Las tiendas por departamento no se excluyen de los efectos de este fenómeno. Por ello, para competir dentro del mercado actual, al considerar a Internet como una herramienta mediática y comercial para el contacto con el cliente, se hace necesaria la creación de una unidad estratégica de negocios virtual para la ejecución de proyectos en Internet que busquen la interacción dentro del sector minorista. Ejemplo de esta situación son las tiendas por departamento que han llegado a desarrollar en Estados Unidos canales virtuales, como J. C. Penney, Macy's o Neiman Marcus, entre otras. El uso de esta herramienta se observa también en otros países. El crecimiento de las ventas de los minoristas en línea en Estados Unidos es sostenido y refleja las potencialidades del uso que le dan tanto las empresas como los consumidores al comercio electrónico como opción o facilidad de compra-venta.

La presente investigación permitirá conocer los puntos coincidentes entre expertos en el tema y entre los consumidores para determinar la oferta de valor que el cliente final aprecia más y desarrollar una estrategia adecuada para identificar los factores críticos que permiten transformar al consumidor de una tienda por departamento de cliente *brick* a cliente *click*.

A lo largo del estudio se responderán las siguientes interrogantes: ¿cuáles son los factores críticos para transformar al consumidor de una tienda por departamento física a en línea?, ¿qué atributos asociados a usos y actitudes de Internet valoran los consumidores?, ¿cuáles son los segmentos de consumidores que hacen uso de Internet?, ¿cuál es el enfoque para utilizar exitosamente la web como canal alternativo de comercialización?, ¿qué oferta de valor se debe desarrollar para el cliente de Internet en las tiendas por departamento? y ¿cuáles son los efectos sinérgicos que se esperan de la interacción entre el canal tradicional y el canal virtual de comercialización?

La principal motivación de este estudio es contribuir a aumentar el conocimiento sobre el comercio electrónico relacionado con el sector tiendas por departamento y las actitudes que muestra el consumidor peruano respecto de Internet, en particular para las empresas que comercializan productos en este segmento.

Con este propósito se realizó una primera etapa de investigación mediante entrevistas en profundidad a expertos para evaluar la situación del sector *retail*, el marketing digital y su relación con el negocio en línea, y conocer sus puntos de vista sobre el desarrollo del comercio electrónico en el país.

Así, las entrevistas a veinte expertos, a través de un análisis cualitativo, permitieron detectar temas relevantes como acceso a Internet y tecnología, uso de un canal seguro, enfoque orientado al consumidor, hábito de consumo, logística, manejo de precios, medios de pago, *mix* de publicidad, rentabilidad del negocio y la Web 2.0. Esto dio paso a una investigación cuantitativa en la cual se efectuaron 120 encuestas, con escala Likert de 7 niveles, a clientes que compran en tiendas por departamento en Lima Metropolitana. Se efectuaron tres tipos de análisis: factorial, descriptivo y de clústeres.

El análisis factorial agrupa las variables relevantes, su interrelación y simplificación y dio como resultado (después de siete «corridas»), los siete factores que explican el 71.18% del modelo de producto (26 preguntas que miden los factores identificados). Igualmente, después de cuatro corridas se obtuvieron cuatro factores que explican el 64.50% del modelo de estilo de vida (22 preguntas que miden los factores identificados). En el análisis descriptivo se resumieron los datos y los resultados en forma clara para contribuir a una mejor interpretación y apreciación. En cuanto al análisis de clústeres, este se hizo a través de un dendograma que permitió graficar distintos clústeres. De estos se escogieron cuatro para el análisis de conglomerados según estilos de vida.

Como resultado de la investigación cuantitativa se detectaron once factores, siete de los cuales están orientados al producto. Estos son, en orden de relevancia: calidad de servicio en línea; promociones; entrega de productos; asesoría, distribución y posventa; medios de pago; atención al

cliente; e incremento de la oferta en línea. En relación con el estilo de vida se identificaron cuatro factores: tecnología e innovación (cambio), productos exclusivos (seguridad), alta calidad de vida (tener) y comportamiento digitalizado (ser).

Se debe señalar que el estudio considera principalmente a los consumidores de Lima Metropolitana que sean clientes tanto de tiendas minoristas como de tiendas por departamento.

Las principales recomendaciones fruto de esta investigación son potenciar temas fundamentales y aplicables a la realidad peruana, como alentar el pago vía equipos móviles, contar con bancos promotores de este nuevo canal, emplear tarjetas prepago, establecer alianzas con el sector minorista moderno, certificar la industria, diseñar campañas conjuntas, impulsar marcas o negocios reconocidos a utilizar el comercio electrónico y generar tiendas (*malls*) virtuales.

Como conclusión general, el mercado peruano, y por ende el consumidor peruano, está dispuesto y a la espera de mejoras en la oferta de valor para el uso de tiendas virtuales, siempre y cuando el *retail* en línea tome en consideración los factores problemáticos que arroja la investigación. El cliente espera una mayor oferta orientada a él, mayor fluidez en la comunicación e interacción directa con el *retail* para la resolución de problemas ocasionados antes, durante y después de la transacción en línea.

El presente estudio ha sido estructurado en seis capítulos. El primero desarrolla el marco conceptual mediante la presentación de los conceptos que sustentan el desarrollo de los temas a tratar. Así, se explica la evolución del comercio electrónico, la seguridad, los medios de pago y la plataforma de seguridad en el comercio electrónico, al mostrar los principios básicos de protección al usuario en el momento de realizar una transacción electrónica. También se analiza la segmentación global y aquellas realizadas a escala mundial para reconocer grupos de usuarios en determinados entornos virtuales; los conceptos sobre los tipos de cambio en las empresas al elegir estrategias nuevas que rompan paradigmas; las diferentes generaciones del *retail*; y las necesidades, las percepciones y la motivación de sus consumidores. Se incluye también una visión conceptual acerca del consumidor minorista, sus motivaciones y la experiencia o la frustración de la compra.

El segundo capítulo ofrece un marco contextual sobre el desarrollo del comercio electrónico y un análisis situacional a escala mundial y local, así como del sector minorista, categorías y uso del comercio electrónico como herramienta de expansión, en especial del sector tiendas por departamento en el país.

En el tercer capítulo se presenta la metodología aplicada para crear un modelo con base en el concepto y el contexto presentados. Se describen las técnicas usadas para el análisis de datos, las herramientas y la metodología empleada en el proceso de investigación y se realiza un análisis descriptivo de esta.

El cuarto capítulo desarrolla los resultados obtenidos a través de la aplicación de entrevistas a expertos y encuestas a clientes, tanto cualitativas como cuantitativas. En este capítulo se identifican los factores críticos para el desarrollo del tema y se detalla la segmentación de los clientes.

El quinto capítulo explica los dos modelos propuestos por los autores: un módulo de productos y uno segundo de estilos de vida. Se diseña además un plan de acción para los clústeres detectados a partir de la segmentación del capítulo cuarto y se describen las frustraciones que puede experimentar un cliente de una tienda por departamento.

Finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones del estudio.

1

Marco conceptual

Este capítulo busca ubicar al lector en los aspectos de las transacciones comerciales a escala mundial y local, y dar a conocer la tecnología de avanzada que contribuye a la síntesis de los pasos para concretar el proceso de compra-venta. A la par, se presentan los términos usados dentro del ámbito digital y la manera de entrar a formar parte del mundo virtual al cual se dirige, cada vez más, la economía mundial.

1. Comercio electrónico

Según Rayport y Jaworski, el término comercio electrónico se refiere al «... intercambio de información digitalizada entre grupos, representando así a la comunicación entre dos partes, la coordinación de flujo de bienes y servicios o la transmisión de pedidos electrónicos. Este intercambio puede ser entre organizaciones, individuos o ambos» (2001: 6).

De otro lado, Laudon y Guercio afirman que comercio electrónico son «... las transacciones digitalmente habilitadas, es decir, todas las transacciones mediadas por la tecnología digital» (2011: 234). Se refieren al intercambio comercial que ocurre a través de Internet. Las transacciones comerciales implican el intercambio de dinero entre una organización o una persona natural y el retorno de un producto y/o servicio. El intercambio

de valor es importante para entender los límites del comercio electrónico, pues sin intercambio de valor (dinero) no se trata de comercio. Partiendo de este concepto se presume que el comercio electrónico es la actividad que nace de la transmisión de un pedido originado a partir del intercambio de comunicación, coordinación de flujo de bienes y/o servicios entre organizaciones y/o individuos, y viceversa.

1.1. Importancia del comercio electrónico para la sociedad

En el informe *El comercio electrónico y el desarrollo 2003* de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (Unctad por su acrónimo en inglés) se afirma que los creadores de políticas, las empresas y la sociedad en general aceptan hoy que las TIC generan una transformación económica y social que afecta a todos los países (Unctad, 2003). La combinación entre estas y la globalización ha creado un nuevo panorama económico y social, y ha traído consigo cambios fundamentales en la forma en que funcionan las empresas y las economías en conjunto.

La importancia que la sociedad atribuye a las TIC se manifiesta en el gran número de iniciativas, en especial a escala internacional, para promover su desarrollo y adopción; tal como Internet, que ofrece grandes ventajas para las comunicaciones y las transacciones, entre ellas el comercio electrónico. Las iniciativas que se tomen están motivadas por la función que tendrán las TIC en el logro de los Objetivos del Milenio, en particular sobre la reducción de la pobreza.

Según Rob y Coronel (2003), existe un acuerdo general acerca de que las TIC afectan a todos los sectores de la sociedad y la economía, pero la función que tienen como instrumento de desarrollo y crecimiento económico merece atención especial. Hay consenso sobre la contribución positiva de las TIC al aumento de la productividad, ya que, gracias a ellas, las empresas tienden a ser más competitivas, entran en nuevos mercados y crean nuevas oportunidades de empleo.

La tecnología aumenta la eficiencia y la eficacia de las actividades productivas actuales, y también posibilita la aparición de nuevas necesidades, como la subcontratación de servicios en línea y la creación de diferentes tipos de productos. Por ello, los países pueden diversificar sus economías,

aumentar la competitividad de las exportaciones y producir servicios de alto valor agregado que potencian la economía nacional. A pesar de esta amplia gama de beneficios, hasta ahora las TIC han crecido en forma limitada en los países en desarrollo.

1.2. Características del comercio electrónico

El comercio electrónico permite que las compañías ofrezcan y vendan productos o servicios en un mercado global de millones de usuarios. Las empresas involucradas en el comercio electrónico pueden utilizar Internet para integrar sus sistemas con los de otras compañías, incrementar su eficiencia y reducir costos. Sobre este tema, Rob y Coronel explican:

La adopción de tecnologías de Comercio Electrónico permite que las compañías respondan con rapidez a las presiones competitivas, ya que mejoran las operaciones internas y facilitan las transacciones de negocios. Algunas de las ventajas para el cliente al utilizar el Comercio Electrónico son: las comparaciones al comprar, los costos reducidos, la competencia incrementada, las operaciones 7 x 24 x 365 y la conveniencia total. Las ventajas de negocio incluyen: el acceso a un mercado global de millones de usuarios, menos impedimentos para el acceso y el conocimiento incrementado del mercado. No obstante, el Comercio Electrónico ofrece algunos inconvenientes tanto para clientes como para vendedores, por ejemplo, costos ocultos, falta de confiabilidad en la red, costos altos para permanecer en el negocio, falta de seguridad, falta de privacidad, bajos niveles de servicios y aspectos legales como la infracción de derechos de autor y fraude (2003: 701).

En otras palabras, se puede señalar dentro de las principales características del comercio electrónico la difusión, la publicación y la comercialización de un producto o un servicio, el cual se realiza dentro de las siguientes pautas: ubicuidad, alcance global, estándares, multimedia, interactividad, densidad de información y personalización (Laudon & Guercio, 2011).

La *ubicuidad* se refiere a que en el comercio electrónico se puede negociar y transar desde cualquier lugar y en cualquier momento. Es de *alcance global* porque el mercado potencial para las empresas de comercio electrónico es toda la población mundial con acceso a Internet. Los *estándares* de Internet son globales, lo que disminuye los costos de entrada al mercado para las empresas y también reduce el esfuerzo de búsqueda por parte de los

consumidores, al presentar la facilidad de comparar precios, descripciones de productos, proveedores y plazos de entrega, entre otros. El carácter *multimedia* de la red permite añadir más riqueza a los documentos, como color, video, audio, texto e imágenes, con un costo prácticamente nulo; lo que la diferencia del resto de medios e implica un alto grado de automatización. Respecto de la *interactividad*, comparado con la mayor parte de medios tradicionales (salvo, hasta cierto punto, el teléfono), el comercio electrónico permite una comunicación en ambos sentidos; es decir, entre el comerciante y el consumidor. La *densidad de la información* se refiere a la cantidad y la calidad de esta disponible para todos los participantes del mercado, lo que en el comercio electrónico se incrementa drásticamente ya que hay aumento de la competencia real. Por último, el comercio electrónico permite *personalizar* la información al mostrar el nombre, anunciar artículos en función de los intereses o de compras anteriores, entre otros aspectos. Todo esto implica menor o poca intervención del personal de la empresa (Laudon & Guercio, 2011).

Se debe destacar que las características de los nuevos modelos de negocio, como señalan Briz y Laso: «... están fuertemente determinadas por el estado de la tecnología. En el futuro algunas de estas características adquirirán más importancia y otras verán disminuida su importancia como condicionantes del comercio electrónico» (2001: 85). Estos autores destacan también que existen condicionantes importantes del comercio electrónico como su carácter globalizador, interactivo y configurado por la tecnología.

Además, el sistema de negocios virtual para los mercados electrónicos se caracteriza por su aplicación sobre la plataforma World Wide Web (www); la infraestructura técnica y organizativa requerida; el contenido, los productos y los servicios ofrecidos; los clientes, los proveedores y los distribuidores de la compañía; los organismos gubernamentales y otras organizaciones con facultad reguladora; los participantes del negocio, lo que incluye inversores y propietarios, asociaciones de usuarios y sindicatos de trabajadores; y las organizaciones rivales entre sí, que poseen procesos de negocio y tecnologías compartidas, así como la posibilidad de acuerdos entre empresas (Briz & Laso, 2001).

Todos los integrantes de este sistema son responsables de su prosperidad y de la prosperidad de una compañía en particular. Para establecer

un nuevo sistema de negocios inclusive los competidores deben colaborar, pues son aliados frente a otros sistemas de negocio, aunque sean rivales dentro de los límites del propio sistema.

1.3. Categorías de comercio electrónico

A partir de la naturaleza del comercio electrónico, este se ha categorizado por concepto de negocio, ya que son múltiples las relaciones comerciales que se pueden dar. De acuerdo con Rob y Coronel: «... el Comercio Electrónico se clasifica como negocio a negocio (B2B), negocio a cliente (B2C) e intranegocio» (2003: 702). Sin embargo, se utilizan también otras clasificaciones como: gobierno a negocio (G2B [Government to Business]), gobierno a ciudadano (G2C [Government to Customer]), consumidor a consumidor (C2C [Customer to Customer]), Peer to Peer (entre pares) y *m-commerce* (comercio móvil).

Negocio a negocio: B2B

Las transacciones de productos y servicios destinados a los consumidores se caracterizan por la sigla B2B y se refieren, por ejemplo, a electrodomésticos, computadoras personales y cámaras digitales no profesionales. En este caso, Internet permite, pero no impone, el rechazo de los intermediarios. Se refiere a una compañía que hace uso de una red para efectuar órdenes de compra a los proveedores, recibir facturas y realizar los pagos correspondientes.

Se ha utilizado desde hace varios años a través del intercambio electrónico de datos (Electronic Data Interchange [EDI]) en las redes de valor agregado o Value Added Networks (VAN).

Negocio a cliente: B2C

La pronta adopción de Internet por una industria se debe a sus características de comunicación. Por ello, Kumar propone que el grado de adopción de Internet como estrategia de B2C es mayor cuando: «El acceso del cliente a Internet es alto. La Internet ofrece una mejor propuesta de valor que otros medios. El producto puede ser entregado por medio de la Internet. El producto puede ser estandarizado» (2005: 103). Esta opción se puede comparar con la venta electrónica al detalle.

El B2C ha tenido gran aceptación y se ha ampliado sobremanera gracias a Internet, ya que existen diversos centros comerciales que ofrecen toda clase de bienes de consumo, que van desde pasteles y vinos hasta computadoras.

Gobierno a negocio: G2B

Se refiere a todas las transacciones llevadas a cabo entre compañías y diferentes organizaciones del gobierno. Por ejemplo, en Estados Unidos, cuando se dan a conocer los detalles de los requerimientos de la nueva administración a través de Internet, las compañías pueden responder de manera electrónica.

Se puede decir que, por el momento, esta categoría se está iniciando y, en la medida que el gobierno aumente las transacciones electrónicas, conseguirá tener mayor implantación.

Gobierno a ciudadano: G2C

Esta categoría aún no se ha materializado; sin embargo, después del nacimiento de las categorías compañía-cliente y compañía-administración, el gobierno extenderá su empleo para efectuar interacciones electrónicas como pagos de asistencia social y devolución del pago de impuestos, entre otros.

Consumidor a consumidor: C2C

Representa las transacciones entre consumidores que, por ejemplo, están disponibles por medio de periódicos clasificados (trueque), y ahora por sitios web como <eBay.com> y <mercadolibre.com.br>. Los especialistas en Internet Retailing Donna Hoffman y Tom Novak argumentan: «... esta característica es propia de la Internet, la cual posibilita la interactividad entre individuos» (citados por Martínez-López & Luna, 2007: 125). Sin embargo, otros autores sugieren la posibilidad de un aspecto negativo: «... aunque la existencia de interactividad puede resultar una amenaza antes no presente para las empresas, como la construcción de sitios Web especializados en criticar los productos y servicios prestados por ellas» (Martínez-López & Luna, 2007: 185).

Las transacciones C2B son menos usuales; estas y aquellas C2C son posibilitadas por empresas intermediarias y, por tanto, pueden ser consideradas parte de las transacciones B2C.

Peer to Peer

Este término se refiere a las redes de intercambio que se utilizan en Internet para trueque de archivos entre usuarios. Se trata de una nueva tecnología con novedosas posibilidades que trascienden el intercambio más o menos libre de música, películas, fotografías y carteles, entre otros, para permitir el contacto, la interlocución o el comercio directamente entre particulares.

Según Laudon y Guercio (2011), Peer to Peer es la red descentralizada que no tiene clientes ni servidores fijos, sino una serie de nodos que se comportan simultáneamente como clientes y servidores de los demás nodos de la red. Cada nodo puede iniciar, detener o completar una transacción compatible; lo que contrasta con el modelo cliente-servidor.

m-commerce

Los años dedicados al perfeccionamiento de los modelos relacionados con el comercio electrónico han traído consigo el desarrollo del concepto de *m-commerce*, el cual se define como el comercio que realizan dos o más partes a través de un dispositivo móvil como un celular. En este sentido, existen diversas aplicaciones entre las que se encuentran la venta de libros, discos compactos, boletos a espectáculos y descargas musicales, entre otros.

Para Laudon y Guercio (2011), se trata del uso del celular digital. Estos autores describen el *m-commerce* como una combinación de la ventaja de las comunicaciones móviles con las aplicaciones del comercio electrónico que permite a los clientes comprar bienes y servicios de manera virtual desde cualquier lugar.

1.4. Principales factores para un buen comercio electrónico

Una vez revisados los principales aspectos del comercio electrónico es conveniente mencionar los puntos necesarios para poner en marcha una tienda virtual.

Vértice (2008) propone como factores la asesoría de un experto (ya que Internet es un nuevo medio en el que la experiencia contribuye a hacerlo bien); el *hardware* apropiado (que facilite el acceso al sistema y actualice la base de datos); una conexión a Internet con banda ancha; poseer un dominio que represente mediante un nombre a la empresa; tener una página web (base de datos), de preferencia con un diseño atractivo, y una base que soporte el volumen de la información sobre productos y servicios; un espacio para alojar la web, en caso de no disponer de servidor propio; cuentas de correo para facilitar la comunicación vía *e-mail*; una cuenta bancaria para el cobro a los clientes; una certificación de web segura que transmita a los usuarios la confianza de que sus datos están protegidos; y una logística que permita hacer llegar el producto al destino final en caso de bienes no digitales.

1.5. Ventajas y desventajas del comercio electrónico

Internet establece una nueva frontera en el desarrollo de servicios que satisfacen necesidades sociales y, por tanto, el desarrollo de negocios de éxito a largo plazo. Para ello es conveniente entender las ventajas y la diferencia con modelos de negocio tradicionales, para lo cual se requiere una visión distinta con el fin de tener éxito.

Rob y Coronel (2003) resumen las principales ventajas del comercio electrónico. La *ubicuidad*, pues el instrumento del usuario final es móvil de tal forma que puede acceder a las aplicaciones de comercio electrónico en tiempo real. La *accesibilidad*, ya que el usuario final debe tener acceso en cualquier lugar y a cualquier hora; esta es probablemente la ventaja más grande sobre las aplicaciones de comercio electrónico que involucran un instrumento inalámbrico para el usuario final. La *seguridad*, debido a que el instrumento ofrece un cierto nivel de seguridad inherente; por ejemplo, la tarjeta SIM comúnmente utilizada en teléfonos móviles guarda información confidencial del usuario, como la clave secreta de autenticación, por lo que el teléfono móvil puede ser considerado como una tarjeta inteligente de lectura. La *localización*, pues un operador de red puede ubicar a los usuarios registrados mediante sistemas de posicionamiento como GPS, GSM o UMTS, y ofrecer servicios de localización dependiente que incluyen información local acerca de hoteles, restaurantes y diversiones, información sobre viajes, llamadas de emergencia u oficina móvil. La *conveniencia*, ya

que el tamaño y el peso de los instrumentos móviles y la ubicuidad y la accesibilidad los hacen la herramienta ideal para ejecutar tareas personales. Finalmente, la *personalización*, pues los instrumentos móviles no son por lo general compartidos entre usuarios, lo que hace posible ajustar un instrumento a las necesidades y los deseos del usuario, comenzando por la ubicación del teléfono móvil y los tonos de llamada; además, un operador móvil puede ofrecer servicios especializados en función de características específicas y la localización del usuario.

En cuanto a las desventajas, los mismos autores señalan: «... el uso provoca una considerable ansiedad tanto en los clientes como en los negocios. Además, existen costos ocultos que pueden convertir un crédito en un débito. Además la tecnología no es perfecta: la poca confiabilidad en la red es una preocupación continua» (Rob & Coronel, 2003: 670).

2. Seguridad, medios de pago y plataforma de seguridad

La situación central en torno a la cual giran la implementación y el uso del comercio electrónico es la seguridad en las operaciones de comercio que se realizan en Internet. Esta situación se origina, en primer lugar, en la imposibilidad de identificar a las partes que intervienen en el negocio; y, en segundo lugar, en la posibilidad de que los mensajes transmitidos por medio de la red sean interceptados por terceros no autorizados, pues Internet se caracteriza por ser una red abierta, pública, a la cual puede tener acceso cualquier persona que cuente con la tecnología y el conocimiento para manejarla.

2.1. Seguridad

Existe la posibilidad de que se pueda generar fraude y delitos informáticos, así como de que no se reconozca un pago realizado por medios electrónicos. Sobre este particular, existe el Secure Electronic Transaction (SET), un protocolo específico que pretende asegurar, mediante la encriptación, todos los procesos típicos del comercio electrónico en Internet, como envíos de órdenes de pedido e instrucciones de pago; solicitudes de autorización del comerciante a la institución financiera del comprador; confirmación de la orden por parte del comerciante; y solicitud de reembolso del comerciante a la institución financiera del comprador.

Esta secuencia de procesos es el objetivo de trabajo del SET, dada la vulnerabilidad que presentan las transacciones a través de la red. Este protocolo trata de preservar la autenticación, la confidencialidad y la integridad de cualquier negociación de comercio electrónico para lo cual utiliza una serie de métodos.

La *autenticación* del comprador se realiza mediante la emisión de certificados y firmas digitales que identifican al usuario legítimo de una tarjeta o una cuenta sobre la que se instrumenta el pago del bien o el servicio adquirido. Asimismo, a través de certificados y firmas digitales se garantiza que el comprador mantiene una relación comercial con una institución financiera que acepta el pago mediante tarjetas (autenticación del comerciante). Respecto de la *confidencialidad*, mediante la encriptación de los mensajes se pretende la no vulnerabilidad de la información que contenga los datos necesarios para efectuar el pago, como número de cuenta o tarjeta y fecha de caducidad. Por último, se realizan firmas digitales que preservan la *integridad* de los datos que contienen las instrucciones de pago y garantizan que no han sido modificados a lo largo del trayecto.

Una transacción SET típica funciona de forma muy parecida a una transacción convencional con tarjeta de crédito y consta de diez pasos. El primero es la decisión de compra del cliente. El cliente navega por el sitio web del comerciante y decide comprar un artículo, para ello llenará algún formulario y, posiblemente, hará uso de alguna aplicación tipo carrito de la compra para almacenar diversos artículos y pagarlos todos al final. El protocolo SET se inicia cuando el comprador pulsa el botón: «Pagar».

En el segundo paso, el servidor del comerciante envía una descripción del pedido que activa la aplicación «monedero» del cliente. En el tercer paso, el cliente comprueba el pedido y retransmite una orden de pago al comerciante. La aplicación «monedero» crea dos mensajes que envía al comerciante. El primero, la información sobre el pedido que contiene los datos de este, y el segundo, con las instrucciones de pago del cliente (número de tarjeta de crédito, banco emisor, etc.) para el banco adquirente. En este momento, el *software* del cliente genera una firma dual que permite unir en un solo mensaje la información del pedido y las instrucciones de pago, de manera que el comerciante puede acceder a la información del pedido, pero no a las instrucciones de pago; mientras que el banco puede acceder

a las instrucciones de pago, pero no a la información del pedido. Este mecanismo reduce el riesgo de fraude y abuso, ya que ni el comerciante llega a conocer el número de tarjeta de crédito empleado por el comprador ni el banco se entera de los hábitos de compra del cliente.

En el cuarto paso, el comerciante envía la petición de pago al banco. El *software* SET crea, en el servidor del comerciante, una petición de autorización que envía a la pasarela de pagos, incluyendo el importe a ser autorizado, el identificador de la transacción y otra información relevante acerca de esta, todo ello convenientemente cifrado y firmado. Entonces se envían al banco adquirente la petición de autorización y las instrucciones de pago, que el comerciante no puede examinar pues van cifradas con la clave pública del adquirente.

En el quinto paso, el banco adquirente valida al cliente y al comerciante y obtiene una autorización del banco emisor del cliente. El banco del comerciante descifra y verifica la petición de autorización. Si el proceso tiene éxito, obtiene a continuación las instrucciones de pago del cliente, que a su vez verifica para asegurarse de la identidad del titular de la tarjeta y de la integridad de los datos. Se comprueban los identificadores de la transacción en curso (el enviado por el comerciante y el codificado en las instrucciones de pago) y, si todo es correcto, se realiza y envía una petición de autorización al banco emisor del cliente a través de la red de medios de pago convencional.

En el sexto paso, el emisor autoriza el pago. El banco emisor verifica todos los datos de la petición y, si todo está en orden y el titular de la tarjeta posee crédito, autoriza la transacción.

En el séptimo paso, el adquirente envía al comerciante un testigo de transferencia de fondos. En cuanto el banco del comerciante recibe una respuesta de autorización del banco emisor, genera y firma digitalmente un mensaje de respuesta de autorización que envía a la pasarela de pagos, convenientemente cifrada, la cual la hace llegar al comerciante.

En el octavo paso, el comerciante envía un recibo al «monedero» del cliente. Cuando el comerciante recibe la respuesta de autorización del banco verifica las firmas digitales y la información para asegurarse de que

todo está en orden. El *software* del servidor almacena la autorización y el testigo de transferencia de fondos y, a continuación, completa el procesamiento del pedido del titular de la tarjeta, enviando la mercancía o suministrando los servicios pagados.

Más adelante, en el noveno paso, el comerciante usa el testigo de transferencia de fondos para cobrar el importe de la transacción. Después de haber completado el procesamiento del pedido del titular de la tarjeta, el *software* del comerciante genera una petición de transferencia al banco, con lo que confirma la realización con éxito de la venta. Como consecuencia, se produce el abono en la cuenta del comerciante. Por último, en el paso diez, el dinero se descuenta de la cuenta del cliente (cargó).

En la actualidad, el SET solo acepta transacciones con tarjeta de crédito/débito, y no con tarjetas monedero. Se está trabajando en esta línea para extender el estándar de manera que acepte nuevas formas de pago. Al mismo tiempo, se están desarrollando proyectos para incluir los certificados SET en las tarjetas inteligentes, de tal forma que el futuro cambio de tarjetas de crédito a tarjetas inteligentes pueda incorporar el estándar SET.

2.2. Medios de pago

El término dinero electrónico es utilizado en forma general para referirse a una amplia gama de mecanismos de pago utilizados en el comercio electrónico. Balado (2005) define el dinero electrónico como aquellos productos que permiten al consumidor utilizar medios electrónicos para acceder a otros servicios convencionales de pago.

En la actualidad no se ha adoptado formalmente en el ámbito internacional una terminología respecto del dinero electrónico. Aquellas más utilizadas son *smartcards*, *e-money*, *digital cash*, *cybermoney*, *cybercurrency* y *cyberpayments*. Muchas veces un mismo término puede tener sentidos diferentes, según el contexto y las circunstancias en que se utilice.

El comercio electrónico, si bien se emplea, no se ha visto como tal; lo que se debe a que se usaba a través de medios de transmisión como televisión o radio que daban como resultado que la mayor parte de las compras reales tuviesen lugar fuera de la red. Con la aparición progresiva de nuevos

medios de pago digitales se está viabilizando la existencia de transacciones comerciales realizadas completamente a través de Internet.

Se ha detectado que el eslabón más débil en una cadena virtual comercial de valor es la forma de pago, lo que se ha convertido en el mayor obstáculo, tanto técnico como psicológico, que debe ser vencido para que se produzca el despegue definitivo del comercio electrónico. Al no haber confianza, al temer los usuarios al fraude, al desconocer los sistemas de pago empleados y su fiabilidad, se hace difícil que se incremente sustancialmente el uso de esta nueva forma de comercio.

2.3. Plataforma de seguridad

La plataforma de seguridad del comercio electrónico son los diferentes sistemas que protegen este mecanismo de negociación por Internet. Cada uno de ellos posee características y funciones particulares que ayudan a ofrecer los productos o los servicios por Internet sin requerir de conocimientos informáticos previos. Con base en la plataforma, el lenguaje de programación, las funciones de la tienda en línea y el volumen de visitas/pedidos esperados serán necesarios más o menos recursos; al menos en un inicio.

La disponibilidad del servicio se traduce en el tiempo medio que requerirá el comercio electrónico para ser accesible; es decir, la garantía de que la tienda virtual será accesible desde Internet. Además, la disponibilidad del servicio depende de la infraestructura del proveedor seleccionado y de los elementos de seguridad de la plataforma de comercio electrónico. Otro aspecto relacionado con este punto es el tiempo de recuperación en caso de ocurrir algún incidente o desastre, pues se deben valorar los mecanismos de recuperación que integra el proveedor y, aún más importante, si existe alguna posibilidad de perder todos los datos.

Como ejemplo se pueden citar algunas plataformas que funcionan en el Perú para promover el comercio electrónico: Paypal, Safetypay y Solpagos, entre otras.

3. Distribución (logística)

La distribución consiste en que los productos estén disponibles para los clientes en las cantidades necesarias. Según Lamb, Hair y McDaniel, la logística es: «... el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo» (2002: 383).

3.1. Forma de entrega y canales de distribución

El comercio electrónico, como cualquier tipo de comercio, apunta a vender un producto a los clientes, con la diferencia de que en el mercado tradicional el cliente se lleva el producto, mientras que en el comercio electrónico es el propio vendedor el que ha de hacérselo llegar; por eso tiene especial relevancia la logística.

Esto significa que el cliente compra el producto y el vendedor se encarga de que le llegue lo antes posible, en perfectas condiciones y con el mínimo costo; lo que obliga a que las empresas dedicadas al comercio B2C y B2B diseñen procedimientos eficientes de entrega de pedidos, para lo cual deben disponer de departamentos de logística o contratar la logística de entrega a un proveedor externo.

Para que el sistema funcione es necesario que el cliente confíe en que el producto le llegará. Por eso, la logística es una actividad compleja que requiere de la coordinación de varios elementos como inventario, almacenamiento y entrega.

La aparición de Internet y el crecimiento del comercio electrónico han supuesto una profunda modificación en la actividad y la forma de trabajar de las operadoras que prestan el servicio de logística. Por ello, se ha incrementado la necesidad de información sobre el seguimiento de los pedidos, lo que requiere actualización de los equipos tecnológicos. El proceso logístico comienza cuando el cliente selecciona lo que desea comprar en la tienda. Si el producto no estuviese disponible en el momento es conveniente indicar la fecha de disponibilidad, así el cliente se sentirá satisfecho.

Cuando el producto que se adquiere no es digital y requiere un envío, el vendedor propone una o varias formas de entrega. El costo dependerá

del domicilio de entrega, la demora y el peso del producto. En general, el envío se realiza por correo postal convencional, salvo que se trate de un producto que no pueda ser enviado y deba ser retirado personalmente de alguna oficina de ventas.

Los vendedores suelen consultar en qué horario se debe hacer la entrega, para asegurarse de que el producto sea recibido por quien realiza la compra. En el caso de un cliente nuevo las exigencias logísticas son diferentes; entre las principales están plazos de entrega fiables, seguimiento del estado del pedido en tiempo real, pago contra reembolso, calidad de la entrega, amplios horarios de servicio, flexibilidad y personalización del servicio, niveles de urgencia, costos, tratamiento ágil de las devoluciones, garantía, servicio posventa y conocer las particularidades de ámbito nacional o internacional.

Las características de la «e-logística» están enfocadas en el almacenaje, la distribución, los sistemas de información, los sistemas de preparación de pedidos orientados al *picking* de pedidos pequeños, *packaging* de calidad (embalaje, etiqueta de envío), tratamiento ágil del *stock* en tránsito, sistemas de preparación y expedición sin errores (identificación automática) con control y seguimiento en tiempo real (radiofrecuencia), tiempos de respuesta cortos y atención al cliente, entre otros.

Se debe mencionar que las cadenas de suministro y distribución deberán ser más extensas y complejas, pues el comercio electrónico, como nuevo canal, plantea las demandas de un nuevo cliente: capacidad de planificación e información fiable, por lo que los sistemas logísticos deberán cubrir condiciones de servicio más exigentes. Además, los diferentes modelos logísticos del comercio electrónico deben considerar logística integral propia, subcontratación parcial de actividades o logística integral subcontratada, si fuese necesario.

A manera de ejemplo, la externalización de los servicios logísticos del comercio electrónico se puede ilustrar como se muestra en la figura 1.1.

Es oportuno destacar que la logística es el elemento diferenciador más importante de una compañía y el mayor reto a la hora de desarrollar el comercio electrónico.

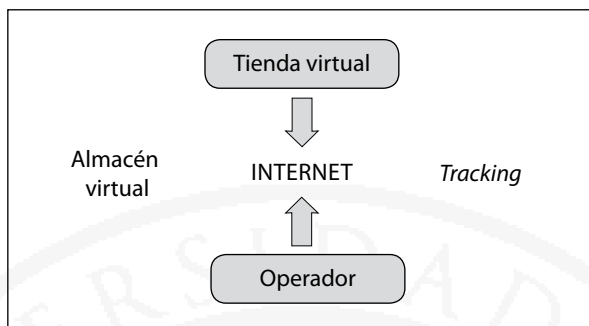


Figura 1.1. Externalización de los servicios logísticos

Fuente: Vélez, 2011.

3.2. Servicio

El sistema de comercio en la red tiene un elemento de servicio al consumidor propio, el cual es el correo electrónico. El explorador, como rastreador universal, llega a ser la interfaz normal de los usuarios y, de hecho, es la única necesaria. Briz y Laso afirman: «... los portales son proveedores de servicios de Comercio Electrónico» (2001: 105). Estos elementos, como canalizadores de la audiencia, pretenden ser una guía que conduzca a los usuarios hacia aquello que desean encontrar en Internet, sea noticias, información especializada, opciones de ocio o productos para comprar.

El mayor valor de los portales está en su potencial para dirigir a los usuarios a los sitios web adecuados. Su valor es doble porque los usuarios encuentran lo que están buscando mientras los propietarios anuncian. El enfoque adoptado por los portales para conseguir este objetivo es acumular el mayor número posible de servicios bajo una imagen de marca, como servicios de búsqueda, noticias en línea e información bursátil, entre otros. Los servicios de comercio electrónico no son ajenos a este enfoque y se pueden clasificar en las siguientes categorías: directorios de tiendas electrónicas, servicios de compra comparativa, servicios de subastas en línea y venta directa de productos.

3.3. Mantenimiento

El «e-aprovisionamiento» es el conjunto de prácticas que utiliza Internet como medio para alcanzar la eficiencia en los procesos de atención de

ofertas, pedidos, entregas y facturación. Es conveniente el reaprovisionamiento continuo (CRP) y la planificación y previsión compartida, o Collaborative Planning Forecasting and Replenishment (CPFR).

La creación de una tienda en línea puede ser menos costosa que una tienda física tradicional. Los costos iniciales de las tiendas de comercio electrónico generalmente son una fracción de los costos de las tiendas convencionales más pequeñas. Una tienda tradicional requiere de un local físico, empleados, pago de impuestos y mantenimiento. El costo de entrar en el mercado de comercio electrónico puede ser mucho más bajo.

Por otra parte, las soluciones de *software* para el comercio electrónico deben proporcionar, al menos, una presentación de catálogo, capacidad del carrito de compras, procesamiento de transacciones, herramientas para surtir el catálogo de la tienda y darle mantenimiento, y herramientas para crear y editar otro contenido del sitio. Los sitios de comercio electrónico más grandes y complejos también usarán *software* para añadir características y capacidades al conjunto básico de herramientas de comercio.

Como señala Schneider, estos paquetes de *software* adicionales pueden incluir: *software* para la administración de la cadena de suministro (SACS); *software* para la administración de las relaciones con los clientes (SARC); *middleware* que integre el sistema de comercio electrónico con los sistemas de información que manejan el control de inventarios, el procedimiento de pedidos y la contabilidad de la compañía; y *software* para la administración del contenido automatizado (2004: 245).

4. Segmentación del mercado

El mercado no es un todo homogéneo pues lo integran cientos, miles o millones de individuos, empresas y organizaciones diferentes los unos de los otros en función de la ubicación, el nivel socioeconómico, la cultura, las preferencias de compra, el estilo, la personalidad y la capacidad de compra, entre otros.

Esta gran diversidad hace casi imposible la implementación de un esfuerzo de mercadotecnia hacia todo el mercado, debido al elevado costo

que implicaría y porque no se lograría obtener el resultado deseado en forma rentable. Por esta razón, surge la imperiosa necesidad de dividirlo en grupos cuyos integrantes tengan ciertas características semejantes que permitan a la empresa diseñar e implementar una mezcla de mercadotecnia para todo el grupo, pero a un costo mucho menor y con resultados más satisfactorios que si lo hicieran para todo el mercado.

La división del mercado en grupos con características homogéneas se conoce con el nombre de segmentación del mercado y constituye una herramienta estratégica de mercadotecnia para dirigir con mayor precisión los esfuerzos, además de optimizar los recursos y lograr mejores resultados.

Stanton, Etzel y Walker (2004) definen un segmento de mercado como un grupo de clientes con diferentes deseos, preferencias de compra o estilo de uso de productos. En otras palabras, un conjunto de individuos o empresas que poseen características homogéneas y distintas que permiten diferenciarlos claramente de otros grupos y, además, pueden responder a un programa de actividades de *márketing* específicamente diseñado para ellos, con rentabilidad para la empresa que lo practica.

4.1. Evolución del consumidor digital

Otro aspecto importante y menos complejo es que las comunidades virtuales y las redes sociales han descubierto que los eventos reales son una herramienta excelente para generar un negocio a través de servicios de formación, patrocinio y comercialización de servicios de valor añadido, entre otros. Por ello, no se debe pensar en los medios digitales como algo extraño al negocio ya que, de alguna manera, es necesario estar conectados con ellos. También lo es el consumidor digital.

Se debe enfrentar un mercado en el cual las fronteras entre los dos entornos son cada día más difusas y donde el que llega primero consigue ser protagonista de esta gran conversación que los consumidores mantienen en las redes sociales y que dejan rastro a lo largo del tiempo. Rosales aclara:

Muchos de los negocios *online* que han triunfado no han sido procedentes de los negocios físicos. Los medios de comunicación tradicionales viven en una continua lucha por mantenerse líderes en los dos mundos, pero

todos saben que cada día cuesta más competir entre tanta opción abierta al consumidor (2010: 182).

De ahí la urgencia de ir rápido, de innovar, de ponerse cerca de los consumidores, de saber lo que dicen y, si es posible, lo que piensan. Todo ello ayuda a conocerlos mejor y, por lo tanto, a ser más competitivos para ganar la batalla que se libra cada día en el mundo de los negocios por Internet.

Los negocios buscan cada día conocer mejor a su *target*, integrando las diferentes herramientas de investigación de mercado para idear y elaborar una página web más amigable, que sea informativa e interactiva (Web 2.0) para el logro de una comunicación más cercana e inmediata con el consumidor.

La construcción de la página web que será la cara para los consumidores no es un punto de poca importancia dentro del comercio electrónico, pues es el portal de acceso y comunicación con el consumidor y debe tener enlaces de fácil comprensión, informativos, claros y útiles.

Así como la presentación del portal es importante, también lo es la manera de interactuar con el consumidor, quien se encuentra en un proceso de integración con otros consumidores para formar círculos sociales y, en consecuencia, redes sociales. En este punto cobra importancia todo lo referido a los medios sociales (*social media*) para la segmentación del *target* objetivo.

Se asegura que el *software* germinal de las redes sociales tiene su origen en la teoría de seis grados de separación del sociólogo Duncan J. Watts, la cual afirma que todos estamos interconectados y separados solo por seis personas:

Las redes sociales se definen como un conjunto finito de actores (individuos, grupos, organizaciones, comunidades, sociedades, etc.) vinculados unos a otros a través de una relación o un conjunto de relaciones sociales. Las redes sociales se apoyan en el Análisis de Redes Sociales (ARS) el cual se centra en tomar las relaciones entre actores como el material sobre el cual se construye y se organiza el comportamiento social de actores. El punto de análisis deja de ser el individuo (egocéntrico) y pasan a serlo las relaciones; proporcionando un conjunto de métodos y técnicas para el estudio formal de las relaciones entre actores (2004: 1994).

Según su orientación, existen varias clases de redes como aquellas que buscan proveer herramientas para la interrelación en general (Facebook, Google+, Hi5, Bebo), o las dirigidas a un público específico (por ejemplo, profesionales como LinkedIn, amantes de los gatos en MyCatSpace, etc.), verticales por tipo de actividad (aquellos que promueven una actividad particular como YouTube (videos), Microbloggin, Twitter, compras, etc.).

Una evaluación de mercado realizada por Ipsos Apoyo (2010a) en Lima Metropolitana ha demostrado que el 53% de la población es usuaria de redes sociales, lo que se traduce en que el consumidor digital cada vez está más interrelacionado y se le puede agrupar según sus necesidades, intereses, hábitos de consumo o diversiones.

4.2. Macrosegmentaciones basadas en estilos de vida

En la mayor parte de los mercados es prácticamente imposible satisfacer a todos los compradores con un solo producto o servicio, pues los diferentes compradores tienen intereses y deseos variados. Por ello, el procedimiento de segmentación descompone el mercado de referencia en subconjuntos homogéneos e identifica los grupos de compradores objetivo dentro del plan de expectativas de la compañía y los comportamientos de compra de los clientes. Este procedimiento de segmentación tiene una importancia estratégica para la empresa, ya que lleva a definir el campo de actividad e identificar los factores clave a controlar para consolidarse en los mercados objetivos.

4.2.1. Macrosegmentación a escala mundial basada en el Roper Consumer Styles

El Grupo GfK Ag (Growth for Knowledge) desarrolló los Euro Social Styles para explicar el comportamiento de consumidores o clientes. Este método señala que el conocimiento del producto, la opinión de la publicidad y, por lo tanto, las decisiones de compra se ven influenciados por factores complejos que incluyen orientaciones de valor.

En el año 2007 esta segmentación fue reemplazada por una visión más actual del mundo moderno: el Roper Consumer Style (GfK Marktforschung, 2007). Su objetivo es obtener una visión más profunda para entender lo que

impulsa el comportamiento humano, la situación actual y las diversas formas de vida en la sociedad. A su vez, muestra las orientaciones de valor que son fundamentales para el comportamiento del consumo; de esta manera, permite centrarse en las necesidades de comercialización y las expectativas de los diferentes grupos de consumidores objetivos.

Los segmentos del Roper Consumer Styles sirven para caracterizar el tipo de consumidor de acuerdo con su orientación de valor y preferencia de consumo. Esta tipología se presenta en el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1. *Tipos de consumidores del Roper Consumer Styles*

Tipo	Valores y preferencias
Soñadores	De una gran fortuna, prueban sus sueños de un futuro interesante, intuitivos, de espíritu joven, materialista, que toma riesgos limitados.
Aventureros	Mayormente jóvenes, apasionados por la vida, dinámicos, toman riesgos; en ellos prevalecen la lucha por el éxito, el materialismo y el intercambio cultural.
Hogareños	Buscan seguridad interna y necesitan relaciones estables para desempeñar un rol importante en la vida, orientados a la conveniencia, las tradiciones, la fe, la honradez y el ahorro.
Racionales / Realistas	Creen en el trabajo duro, respetan a la gente por su naturaleza crítica, orientados al autodesarrollo, la autenticidad, las relaciones estables, buscan un futuro y un mundo mejores.
Mentes abiertas	Caracterizados por la autorrealización, ciudadanos del mundo de gran responsabilidad social, pero, al mismo tiempo, centrados en el éxito, hedonistas, permisivos intelectuales que buscan la individualidad y la armonía personal.
Orgánicos	Búsqueda de la sostenibilidad social, el involucramiento como ciudadanos del mundo y el enriquecimiento intelectual, fuertemente vinculados con el medio ambiente y la sociedad, no con el lado hedonista de la vida.
Exigentes	Fuerte sentido del deber, estricta disciplina con los fondos para su inversión de vida, establecen altos estándares para sí mismos y su entorno.
Establecidos	Relativamente mayores, con un estilo sobrio, anhelan la paz, establecen una armonía tradicional, con fuertes relaciones con la familia y los amigos más cercanos. Los temas de su vida giran en torno a la familia, la salud y la seguridad.

Fuente: GfK Marktforschung, 2007.

Del mismo modo que el Roper Consumer Styles segmenta el estilo de vida, clasifica las necesidades de consumo (figura 1.2).

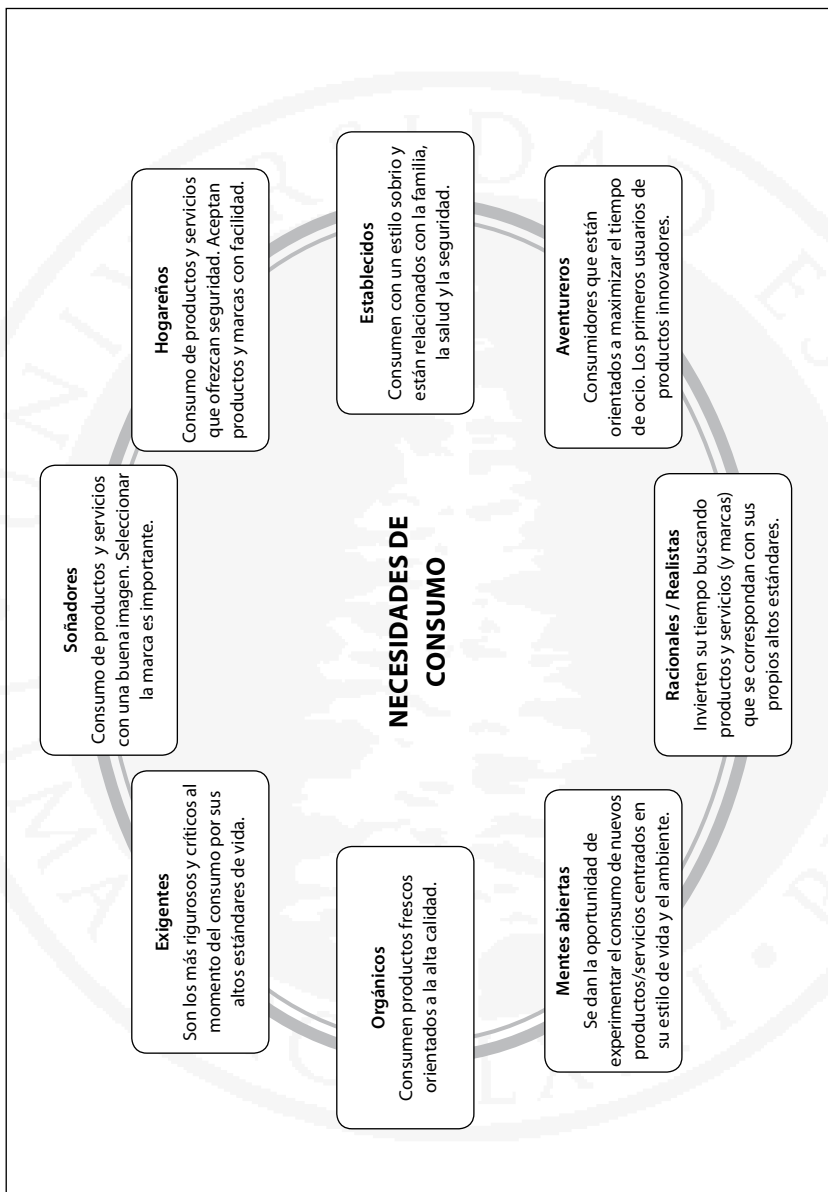


Figura 1.2. Necesidades de consumo del Roper Consumer Styles

Elaboración propia.

La necesidad de «tener» (materialismo) está en el grupo de personas enfocadas en lo material, el interés propio, la riqueza, el estatus y su buen aspecto, orientados al precio. Dentro de estos temas destacan la innovación, el placer del ocio, las marcas y su apariencia, las ofertas especiales y la funcionalidad. Resaltan los aspectos ambiente, calidad, información y autenticidad.

La necesidad de «ser» se basa en el ahora, el desarrollo de la confianza social y la armonía; predominan la libertad, las relaciones estables, la ayuda y el aprendizaje constante. Gustan del arte y la cultura, así como de la autenticidad, orientados a la calidad.

La necesidad de «cambio» (vida apasionada) se da en personas dinámicas que asumen riesgos de cambio, ligadas al éxito, la cultura, la aventura, el hedonismo y el placer.

La necesidad de «seguridad» presenta características de reserva y ahorro. Se da en personas modestas, precavidas, que inclusive pueden dejar de comprar algo que deseen por ahorrar o evitar gastos innecesarios. Más ligados hacia lo tradicional o la fe, hacia la necesidad de paz y seguridad.

4.2.2. Macrosegmentación en el Perú basada en estilos de vida

Rolando Arellano (2006), después de una caracterización previa de los estilos de vida en el Perú (2000), definió estos segmentos: afortunados, progresistas, modernos, adaptados, conservadores y modestos.

Los *afortunados* son:

... hombres y mujeres jóvenes y de mediana edad, luchadores por naturaleza, confiados en sí mismos. Son los más instruidos y los que poseen el ingreso más alto. Pertenecen a los niveles socioeconómicos (NSE) A/B/C. El dinero es muy importante para ellos. Son independientes, de mentalidad moderna, muy sociables, líderes de opinión, cuidan mucho su imagen, innovadores. Se ubican en mayor proporción en las ciudades de Huancayo, Cuzco, Ica, Trujillo, Cajamarca y Lima. Les gusta comprar, pero no son compradores compulsivos, son racionales al momento de decidir. El precio es indicador de calidad y la marca es un símbolo de diferenciación y de pertenencia. La percepción de riesgo frente a productos nuevos o desconocidos es menor que para otros grupos (2006).

Los *progresistas* son:

... hombres de carácter activo, pujante y trabajador. Para ellos el éxito está en función del tiempo y el esfuerzo invertidos. Su nivel de educación es cercano al promedio poblacional, son optimistas, con muchas expectativas en su futuro. Confían mucho en sí mismos, siendo exigentes y autocríticos. Suelen informarse bien y no son fácilmente influenciables. Su ingreso es variado pero por su dimensión constituyen el grupo homogéneo de mayor capacidad económica del país. Se encuentran en los NSE B/C/D/E y se ubican en las ciudades de Pucallpa, Tacna, Lima, Chiclayo, Cuzco y Huancayo. El dinero es muy importante para ellos, valoran mucho el ahorro. Son modernos en su consumo pero muy racionales, al momento de decidir la compra analizan bien el costo/beneficio (2006).

Las *modernas* son:

... mujeres de carácter pujante y trabajador, con un modo de pensar y actuar más moderno. Ven con optimismo su futuro. La mayoría han seguido carreras técnicas. Su nivel de ingreso no es alto. Pertenecen a los NSE B/C/D/E. Hay una mayor proporción de modernas en Huancayo, Piura, Chiclayo, Cuzco, Pucallpa, Tacna, Cajamarca y Lima. El hogar no es el principal espacio de realización personal. La oportunidad de desarrollarse en el plano laboral les aporta mucha satisfacción. Muchas son líderes de opinión en sus barrios. Les gusta verse bien por lo que suelen maquillarse y vestirse a la moda, muestran una preocupación por la salud y por ello tienden a comprar productos naturales. Dan gran importancia a la calidad de lo que adquieren y en segundo lugar consideran importante el precio (2006).

Los *adaptados* son:

... hombres menos ambiciosos y con menores aspiraciones que otros estilos. No son totalmente conformistas pero el comportamiento expresa cierta pasividad. Su nivel de instrucción es parecido al promedio poblacional (secundaria, completa o incompleta, o estudios superiores no universitarios incompletos). No tienen una actividad predominante, es un justo medio; hacen sólo lo indispensable para mantener su estilo de vida. Expresan una aversión al riesgo mayor que otros segmentos, el nivel de ingresos es variado. Es el segmento más interesado en ahorrar y en educarse. Se encuentran en todos los NSE y se localizan en mayor proporción en Juliaca (Puno), Arequipa, Iquitos, Ica, Pucallpa. Tienen una percepción propia de bienestar relativo. Son tradicionales en su consumo (2006).

Las *conservadoras* son:

... mujeres pacíficas y calmadas. Su hogar e hijos constituyen el centro de atención y espacio de realización personal. Son buenas madres, fieles y responsables en las labores del hogar. No poseen mucha educación, pero para ellas el estudio es un factor de éxito en la vida sobre todo para sus hijos. Se encuentran en todos los NSE y se ubican en Juliaca (Puno), Trujillo, Ica e Iquitos. De moral rígida, es uno de los segmentos más creyentes, son ahorrativas, se proyectan y trazan planes. El dinero es importante sólo como medio para conseguir ciertos logros. Son tradicionales en su consumo, no suelen adquirir productos de marca ni artículos de lujo. Distribuyen su presupuesto de manera que puedan satisfacer sus necesidades pero al menor costo posible. Lo más importante para ellas es el precio y en segundo lugar la calidad de los productos que adquieren (2006).

Los *modestos* son:

... hombres y mujeres, la mayoría de ellos migrantes, de raza mestiza o andina. La principal preocupación es conseguir dinero para subsistir y mantener a sus familias. Miran el futuro con temor y resignación, tienen un nivel educativo y un nivel socioeconómico bajo. Están presentes en los NSE C/D/E y se localizan en Arequipa, Lima y Tacna. El fatalismo que guía sus vidas se ve contrastado con la creencia de que para conseguir algo hay que esforzarse, por ello mantienen una moral y disciplina rígidas. El dinero es muy importante para ellos, son tradicionales en su consumo, tienen menos preferencias por comprar productos de marca, hacen sus compras diariamente y buscan productos nutritivos y baratos (2006).

4.3. Segmentación de entornos virtuales

Los entornos virtuales incluyen la adopción de tecnología, el consumo a través de canales electrónicos, motivos de compra y tipos de comprador, tecnografía y relación con el medio electrónico.

4.3.1. Segmentación basada en la adopción de tecnología

Según Geoffrey Moore (1999) se puede segmentar a los usuarios de entornos virtuales en cinco categorías: innovadores, visionarios, pragmáticos, conservadores y rezagados (figura 1.3).

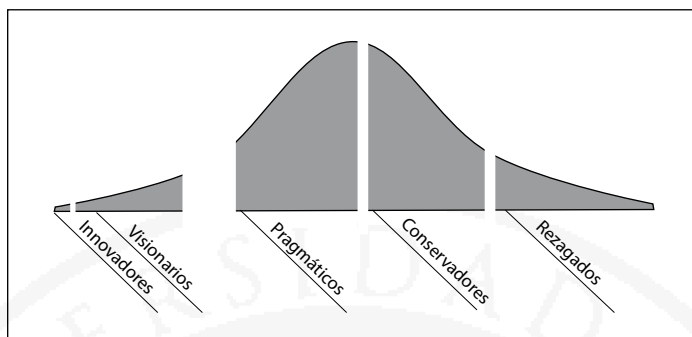


Figura 1.3. Ciclo de la adopción de tecnologías

Fuente: Adaptado de Moore, 1999.

Los *innovadores* (Innovators) son aquellos que se dedican a perseguir con decisión los nuevos productos tecnológicos. A veces buscan un programa antes de su comercialización formal. Esto se debe a que la tecnología es un interés central en su vida, con independencia de su ocupación. En el fondo están intrigados con cualquier avance fundamental y con frecuencia compran tecnología simplemente por el placer de explorar las propiedades del nuevo dispositivo. No hay muchos innovadores en un segmento de mercado determinado; sin embargo, ganarlos en el inicio de una campaña de marketing es clave, ya que asegura el apoyo de los otros participantes del mercado.

Los *visionarios* (Early Adopters), al igual que los innovadores, compran productos de nuevos conceptos muy temprano en su ciclo de vida, pero, a diferencia de los innovadores, no son técnicos. Se trata de personas a quienes les resulta fácil imaginar, comprender y apreciar los beneficios de una nueva tecnología y relacionar estos beneficios potenciales con sus otras preocupaciones. Cada vez que encuentran un atributo potente están dispuestos a basar sus decisiones de compra sobre él. No parten de referencias bien establecidas para la toma de decisiones de compra, pues prefieren confiar en su propia intuición y visión, factores que son fundamentales para la apertura de cualquier segmento de mercado de alta tecnología.

Los *pragmáticos* (Pragmatists) son aquellos que tienen la capacidad de adoptar y relacionarse con la tecnología pero al final se dejan llevar por un

fuerte sentido de lo práctico. Saben que muchos de estos inventos novedosos terminan como modas pasajeras, por lo que se contentan con esperar y ver cómo otras personas actúan antes de comprar. Necesitan tener referencias bien establecidas antes de hacer una inversión importante. Debido a que hay muchas personas en este segmento (cerca de un tercio de la población), para lograr un ciclo ganador del negocio su adopción resulta clave para obtener beneficios sustanciales y crecimiento.

Los *conservadores* (Late Majority) son personas que se deben sentir cómodas con su capacidad para manejar un producto de tecnología y es, en ese momento, cuando finalmente deciden hacer la compra. Como resultado, esperan hasta que algo se haya convertido en un estándar establecido, e inclusive así quieren tener mucho apoyo antes de comprar. Al igual que los pragmáticos, este grupo cuenta con alrededor de un tercio de la población total en la compra de un segmento determinado. La conquista de su favor es muy rentable, pues los márgenes de ganancia disminuyen a medida que los productos maduros se venden, pero también lo hacen los gastos de venta y prácticamente todos los costos de I + D se encuentran amortizados.

Por último están los *rezagados* (Laggards), aquellas personas que simplemente no quieren relacionarse con las nuevas tecnologías por una variedad de razones, algunas personales y otras económicas. El único momento en el que compran un producto tecnológico es cuando se encuentran en la disyuntiva entre dos productos; por ejemplo, la forma de una computadora personal frente a otra. Por lo general, se considera que los rezagados no valen la pena en la esfera del mercado y sus productos.

4.3.2. Segmentación basada en el consumo de canales electrónicos

En el cuadro 1.2 se esquematizan las variables que se toman en cuenta para este tipo de segmentación, las características de los compradores por Internet y la perspectiva que les dan los autores para su segmentación. El cuadro es un ejemplo de segmentación de consumidores de productos electrónicos. Se aprecian las características demográficas y de comportamiento de los compradores reales y potenciales según Vrechopoulos, Siomkos y Doudikis (2001). Indudablemente, cada producto tiene un mercado real al cual proveedores o comercializadores deben dirigir sus esfuerzos o estrategias

Cuadro 1.2. Segmentación de consumidores de productos electrónicos

	Características	Compradores por Internet	Interesados en las compras por Internet
Variables sociodemográficas	Género	Preferentemente hombres	Hombres y mujeres
	Edad	De 25 a 44	De 18 a 44
	Formación	Estudios universitarios y de posgrado	Estudios universitarios
	Nivel de ingresos	Superior a la media	Igual o superior a la media
	Estado civil	Solteros	Casados
	Ocupación	Científicos, profesionales, empleados del sector privado	Científicos, empleados del sector público y privado
Variables actitudinales	Motivaciones para la compra desde el hogar	Ahorro de tiempo, amplitud de horarios	Ahorro de tiempo, amplitud de horarios, exclusividad
	Motivaciones para la compra a través de Internet	Entrega rápida, bajos precios, amplitud de surtido y de horarios	Entrega a domicilio, bajos precios, amplitud de surtido y de horarios
	Forma de pago preferida	Contra reembolso, tarjeta de crédito	Contra reembolso
	Disposición a pagar más que en los canales tradicionales	No	No
	Disposición a pagar los costos de entrega del producto	Sí	Sí

Fuente: Vrechopoulos, Siomkos & Doukidis, 2001.

de mercadeo. Con esta caracterización se puede agrupar con mayor facilidad a los consumidores electrónicos de acuerdo con sus hábitos y comportamiento de compra.

4.3.3. Segmentación basada en motivos de compra y tipo de comprador

El cuadro 1.3 muestra una clasificación de los consumidores de productos electrónicos por motivo de compra, lo que permite una mejor segmentación. La motivación en la compra dará una herramienta al minorista para atraer de manera más eficaz al consumidor.

Cuadro 1.3. *Segmentación de consumidores de productos electrónicos por motivos de compra*

Tipo	Motivaciones de compra
Comprador personalizado	Relaciones personales con el vendedor. Adaptación del servicio a sus necesidades.
Comprador recreacional	Disfruta con el acto de comprar.
Comprador económico	Conseguir la mejor relación calidad-precio en la compra.
Comprador implicado	Disfruta con la compra y valora las relaciones personales.
Comprador de conveniencia	Valora el tiempo y el esfuerzo. Disfruta con los precios reducidos.
Comprador local	Leal a una marca o un establecimiento de su entorno local.
Comprador apático	Rechaza el acto de comprar. Valora la comodidad de Internet.

Fuente: Brown, Pope & Voges, 2003.

4.3.4. Segmentación basada en la tecnología

Modahl (2000) ha segmentado al comprador según su motivación para el uso de Internet, sea inspirado por el trabajo, la familia o la diversión (cuadro 1.4).

Cuadro 1.4. *Segmentación de consumidores con base en la tecnología*

Actitud ante la tecnología	Nivel de ingresos	Motivación para el uso de Internet		
		TRABAJO	FAMILIA	DIVERSIÓN
POSITIVA	Alto	<i>Avanzados</i> : elevado nivel de gastos. Son los primeros en adoptar nuevas tecnologías.	<i>Nueva ola</i> : elevado nivel de gasto en tecnologías para el uso doméstico.	<i>Locos del ratón</i> : les gusta divertirse en Internet y están dispuestos a gastar en juegos, etc.
	Bajo	« <i>Tecnoesforzados</i> »: utilizan todo tipo de tecnologías (celulares, PC, etc.) fundamentalmente para progresar en su trabajo.	<i>Esperanzados digitales</i> : familias con presupuesto limitado interesadas en nuevas tecnologías que sean económicas.	<i>Entusiastas de los artilugios</i> : les gusta el ocio por Internet. Tienen menor poder adquisitivo.
NEGATIVA	Alto	<i>Asustados</i> : consumidores mayores, normalmente directivos. No se sienten cómodos con las nuevas tecnologías.	<i>Tradicionalistas</i> : no les importa utilizar las nuevas tecnologías pero les cuesta actualizarse. No les suelen convencer los nuevos productos por los que hay que pagar.	<i>Adictos a los medios de comunicación</i> : su motivación es el ocio. Prefieren los medios tradicionales de comunicación de masas.
	Bajo	Ciudadanos desconectados (no les interesa la tecnología).		

Fuente: Modahl, 2000.

4.3.5. Segmentación basada en la relación con el medio electrónico

Esta categorización de los consumidores electrónicos, al igual que las anteriores, prepara al minorista para una mejor comprensión del usuario del medio en línea (cuadro 1.5).

4.4. Segmentación basada en el ciclo de vida de las organizaciones

Este concepto, definido por Adizes (1994), identifica y determina siete etapas en el ciclo de vida de una empresa desde su inicio hasta su declinación. Define los problemas normales y anormales que surgen en cada etapa y enuncia posibles estrategias para enfrentarlos y efectuar la transición a la etapa siguiente sin comprometer la salud de la organización.

Adizes señala que las organizaciones, como los organismos vivos, tienen un ciclo de vida y enfrentan desafíos al crecer y desarrollarse. Luego de atravesar cada etapa surgen nuevas situaciones que ponen a prueba a la empresa y que solo se superarán con la flexibilidad adecuada y al encontrar líderes a la altura de las circunstancias. Es tarea de la dirección de la empresa entender esta realidad y encontrar el balance adecuado de control y flexibilidad necesario en cada paso. Las primeras manifestaciones que la firma percibe antes de cada etapa de transición son problemas originados en el crecimiento y el éxito de la compañía, así como en cambios externos.

El cuadro 1.6 presenta una breve descripción de cada uno de los ciclos de vida definidos por Adizes, principalmente en la etapa de crecimiento de la organización.

Cuadro 1.6. *Etapas del ciclo de vida de las organizaciones*

Etapa	Descripción
Noviazgo	El cortejo que hace el fundador literalmente enamorado con la idea. No ha nacido, es solo una idea. Existe mucho entusiasmo, orientación al producto como el fundador lo imagina.
Infancia	El riesgo se superó y la empresa comienza a dar los primeros pasos. Orientación a la acción, pocos sistemas, normas o políticas, rendimiento inconsistente. Existe vulnerabilidad frente a los problemas pequeños, falta de delegación. Se necesita mucho efectivo.



Cuadro 1.5. Segmentación de consumidores electrónicos

Variables de segmentación	Comprador on-off	Comprador que compara	Comprador tradicional	Comprador dual	e-rezagados	Comprador navegante
Comportamiento de compra	Utilizan Internet como canal de información y realizan la compra por otras vías.	Comparan las características de productos, precios y marcas antes de comprar.	Compran principalmente en los establecimientos tradicionales.	Únicamente utilizan Internet como canal de información.	No utilizan Internet como canal de información.	Tienen alta experiencia de compra.
Relaciones con el medio	Expertos navegantes. Usan motores de búsqueda.	Buscan promociones.	Baja experiencia de navegación. No se conectan a Internet para encontrar ofertas.	Expertos gusta comparar marcas y productos.	Casi no tienen experiencia como usuarios de Internet.	Les gustan los anuncios. Buscan promociones. Elevada experiencia de navegación.
Perfil sociodemográfico	Solteros de 20 a 24 años, hombres y mujeres.	Solteros de 25 a 29 años, hombres.	Más de 40 años, hombres.	Solteros de 20 a 24 años, hombres.	Mayores de 35 años, mujeres.	Casados, más de 30 años, hombres.

Fuente: Keng, Tang & Ghose, 2003.

Cuadro 1.6. (Continúa)

Viabilidad	Flujo de caja positivo fruto de ventas consistentes, pero descuidando el margen, pues sus productos se han establecido. Rápido crecimiento, falta de consistencia y concentración, organizado por personas sin planes, infinita arrogancia.
Adolescencia	La empresa renace, se descentraliza, se profesionaliza el liderazgo y cambian los objetivos. Hasta aquí <i>más era mejor ahora mejor es más</i> .
Plenitud	La compañía tuvo éxito en implementar la infraestructura que necesita para soportar su crecimiento actual y futuro proyectado.
Estabilidad	Proceso de deterioro en diferentes grados. Se concentra en los logros pasados en lugar de las visiones futuras, no se es emprendedor frente al cambio.
Muerte	No llega a ser una etapa ya que la empresa ha colapsado y ya no existe.

Fuente: Adizes, 1994.

5. Retail

Este acápite trata sobre las definiciones y las distintas generaciones de la venta minorista.

5.1. Definiciones

El *retail* se refiere a aquellas actividades comerciales que intervienen en la venta de bienes y servicios directamente a consumidores para su uso personal, no lucrativo. Es la etapa final del proceso de distribución (Bustamante, 2004: 26). Doria y Rico (2003) señalan que el comercio minorista es uno de los sectores de mayor importancia y dinamismo en la economía de cualquier país, no solo por los volúmenes que opera y lo que representa del producto bruto interno (PBI), sino también porque crea gran número de empleos y oportunidades.

Los vendedores al detalle se denominan intermediarios. Este término sugiere que ocupan una posición intermedia entre el consumo y la producción. Asimismo, compran, reciben y almacenan productos de los fabricantes y los mayoristas para ofrecerlos a los consumidores. Forman así parte de un canal de mercado que dirige el flujo de productos y servicios desde el productor hasta el consumidor final.

El *retail*, o vendedor al por menor, está mucho más cerca del consumidor que de los fabricantes o los comerciantes mayoristas, por lo que debe

preocuparse por ofrecer la mejor atención y estar atento a las necesidades del consumidor, mediante la detección de las posibles acciones de compra que se presentan. Se puede dividir en comestible y no comestible. En el primer rubro están los supermercados y, en el segundo, básicamente las tiendas por departamento y las tiendas especializadas.

5.2. Las distintas generaciones del *retail*

Todo lo que no evoluciona generalmente involuciona, aunque muchas veces no se perciba con claridad esta situación. El *retail* evoluciona en forma constante y es el resultado de lo que hace cada uno de sus directivos y el conjunto de los distintos participantes del sector. Esta evolución depende totalmente de los modelos mentales, perceptivos y actitudinales de todos sus protagonistas, y va más allá del contexto del mercado. A continuación se analizarán las distintas generaciones del *retail*; sin embargo, la práctica indica que se van acumulando los aprendizajes útiles de cada una de ellas.

La generación basada en la localización

El enfoque de esta generación, que hoy persiste, continúa siendo muy importante pero insuficiente, dado que solo se enfoca en capturar aquellos clientes que, por propia voluntad y de forma espontánea, asisten al *retail*, no tanto por el valor de la marca del negocio o la relación sino por los valores de proximidad y comodidad; por ejemplo, cualquier negocio ubicado en un lugar con mucho tránsito de personas.

La generación basada en la variedad y el surtido

Esta generación comenzó a competir con el formato minorista que poseía una mejor localización. Su enfoque consiste en brindar a los consumidores una mayor diversidad de productos, la cual debe complementarse con mejor organización y funcionamiento.

La generación basada en el precio

El precio es y será siempre un factor muy importante de motivación de compra, no solo porque existen situaciones económicas recesivas o

depresivas en algunos países y periodos, sino porque el mercado de bajo precio es, por lo general, el de mayor volumen.

La generación basada en la calidad

Los formatos de negocios bien localizados, con o sin variedad, han evolucionado hacia un modelo de negocios en el cual lo que se busca como valor percibido son la organización y el funcionamiento bajo un sistema de gestión de calidad con mucho sentido, armonía y cuidado en los detalles, y en donde la marca del *retail* comienza a adquirir importancia.

La generación basada en el servicio

Cuando se percibió que para sobrevivir era necesario un cambio en el formato de localización, variedad y calidad, surgieron los modelos de negocios que debieron agregar un valor diferencial; este valor es el servicio. Por eso se comenzó a invertir un importante monto de recursos en mejorar el servicio y la atención a los consumidores. Así, la selección y, más aún, la educación respecto de los valores y el tipo de entrenamiento del personal de contacto se vuelven centrales, lo mismo que el fortalecimiento de la marca del *retail*.

La generación basada en la conveniencia

Este es un formato denominado comúnmente como *convenience store* que, como otros, nació de la demanda del mercado en tiempos modernos. La conveniencia está dada fundamentalmente por tres aspectos: el lugar, dado que está ubicado muy próximo al hogar o al trabajo de los consumidores; el tiempo que permanece abierto, desde muy temprano por la mañana hasta muy tarde por la noche, y, por último, atiende la emergencia del consumidor ante un olvido cuando fue al hipermercado, o ante una necesidad puntual, ya que puede acceder rápidamente a satisfacer su necesidad.

Estos son negocios cuya superficie varía entre los 60 y los 3,000 m² y están orientados a potenciar la compra por impulso, al ofrecer mayor comodidad que variedad. Muchas estaciones de servicio son modelos de negocio basados en la conveniencia que, al igual que otros minoristas, también comenzaron a extender su horario de atención.

La generación basada en la organización y la eficiencia logística

El modelo de negocios basado en el servicio y la complejidad de su administración exigió migrar hacia otro formato que tuviese en cuenta la organización de todo el funcionamiento logístico, el cual permita agregar valor no solo a los consumidores sino también a los dueños o los accionistas mediante el logro de una eficiencia que facilite reducir costos y asegure la rentabilidad necesaria para hacer viable el negocio. En este tipo de formato, la conciencia de marca y la calidad percibida son generalmente altas y los precios, bajos.

La generación basada en la persuasión

Esta nueva generación hace hincapié en la influencia y el impacto sobre los consumidores, pues busca atraerlos y cautivarlos de tal modo que, mediante este medio, se conduzca a comprar. Aquí el formato es muy vendedor, por lo cual al consumidor le resultará difícil irse sin comprar algo y, en el caso de que no lo haga, se sentirá positivamente cautivado e impactado.

La generación basada en las experiencias gratificantes e inolvidables

Como se observa hasta aquí, el *retail* tiene que enfrentar en forma cada vez más acelerada la decadencia del concepto y el modelo de negocio y, para evitarlo, debe aumentar la percepción y las formas de innovar. Si se piensa de esta manera, y no siempre con más de lo mismo, se actuará de un modo no solo diferente sino también más útil. Surge así la necesidad de ir más allá de la persuasión y del impulso a comprar.

6. Conocimiento y motivación del consumidor

Los psicólogos han desarrollado distintas teorías sobre la motivación humana. Entre ellas destacan la teoría de la motivación de Sigmund Freud, quien asume que las verdaderas fuerzas psicológicas que dan forma al comportamiento del consumidor son en gran medida inconscientes; o la teoría de la motivación de Abraham Maslow que postula que las necesidades humanas están ordenadas jerárquicamente, desde las más urgentes hasta las menos urgentes. Esta última teoría ayuda a los especialistas en

márketing a comprender cómo los distintos productos encajan dentro de los planes, los objetivos y las vidas de los consumidores potenciales (Fernández-Abascal, 1997). La figura 1.4 muestra la pirámide de las necesidades según Maslow.



Figura 1.4. Pirámide de las necesidades según Maslow

Fuente: Fernández-Abascal, 1997.

Por otro lado, la percepción se define como el proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta las entradas de información para crear una imagen del mundo llena de significado. Esta percepción depende de los estímulos físicos, la relación de los estímulos con el entorno y las características del individuo (Fernández-Abascal, 1997).

Asimismo, las actitudes se pueden definir como predisposiciones estables a responder favorable o desfavorablemente hacia una marca o un producto. El motivo fundamental de los efectos de las actitudes sobre el marketing se fundamenta en que son razones primarias de comportamiento, por lo que son esenciales para comprender cómo los consumidores compran (Fernández-Abascal, 1997).

6.1. Consumidor minorista

Doria y Rico (2003) señalan que los consumidores se sienten solos y compran cosas, pero al poco tiempo de adquirirlas se vuelven a sentir solos. Esta es una excelente oportunidad que tienen los comerciantes minoristas para, además de venderles productos, hacerles sentir que no están solos.

El consumismo ha sido explicado como una respuesta a la soledad que vivimos en la actualidad. El trabajo excesivo y la nueva movilidad de los individuos han hecho que estos se queden sin tiempo para estar con sus amigos, familias y vecinos. La soledad nos toca a todos: casados, solteros, con hijos y sin hijos; y afecta al consumidor de las grandes y las pequeñas ciudades. En una cultura del consumismo, el dinero parece liberar a los individuos de la necesidad de otros (Putnam, 2003).

Por esta razón, los clientes perciben valor cuando los beneficios y las experiencias vividas asociadas con los conceptos y los modelos de negocio que se les proporcionan compensan el precio pagado, y siempre lo comparan con lo que ofrecen los competidores.

En un mercado como el actual donde hay una tendencia a la polarización de las clases con una gran masa de consumidores que compran casi exclusivamente en función del precio, la segmentación de clientes se vuelve un tema fundamental de inmediata gestión.

Por otro lado, el *retail* debe trabajar sobre las experiencias del consumidor. Los motivos principales que se deben internalizar y que justifican trabajar con las experiencias se complementan unos a otros.

Doria y Rico (2003) señalan que trabajar sobre las experiencias que los consumidores reconocen como gratificantes se convertirá en el conductor más importante de la rentabilidad y la supervivencia en el corto, el mediano y el largo plazo; porque tienen la necesidad de relacionarse de manera física y/o virtual con todo lo que les interesa y para lograrlo es necesario vivir experiencias. Estas experiencias constituyen el momento de verdad más crítico y, por tanto, impulsan a los consumidores finales y los clientes intermedios (canales) a tomar decisiones y actuar.

Generalmente, en los negocios minoristas se pone poco énfasis en construir buenas experiencias, en conocer cuáles fueron los costos y las causas de las malas experiencias. Como consecuencia, es necesario construir experiencias gratificantes que eviten las deserciones y fidelicen al cliente. Las empresas que se orientan al cliente todavía están, en ese sentido, a menos de la mitad del camino (Doria & Rico, 2003).

El *retail* debe dejar de ser reactivo y volverse emprendedor durante todo el ciclo de vida del cliente. Los consumidores en gran medida pretenden ser leales, pero en verdad los clientes declaran que muchos negocios minoristas no merecen lealtad y, en muchos casos, si bien realizaron inversiones importantes en la transformación física y estética de sus instalaciones continuaron priorizando la gestión de transacciones y no tanto de relaciones. Muchas veces es la experiencia vivida a través del *retail* lo que valora el cliente, respecto de si las decisiones tomadas en el comercio fueron buenas o malas. Las decisiones de compra de los consumidores están influenciadas en gran parte por sus emociones, las cuales a su vez inciden sobre lo racional (Doria & Rico, 2003).

Una manera muy eficaz de gestionar experiencias es a través de la generación de emociones positivas en los consumidores. Los negocios minoristas deben lograr que sus clientes se encuentren satisfechos y, por lo tanto, sean leales, teniendo en cuenta que el cliente puede sentirse satisfecho pero, ante una situación de poca trascendencia, puede dejar de ser cliente. Si no se segmentan las necesidades se termina dando al cliente algo que no necesita (Doria & Rico, 2003).

Existe una fuerte vinculación entre la manera de atender y de hacer vivir experiencias gratificantes que se relaciona con el comportamiento de compra no solo futuro sino también inmediato. El *retail* no se compromete con atributos determinados que el cliente requiere y reconoce, y que en verdad diferencia al negocio minorista de sus competidores, pero cuanto mayor preocupación demuestre un negocio minorista por sus clientes, seguramente obtendrá más lealtad y facturación (Doria & Rico, 2003).

6.2. Motivación del consumo minorista

La motivación es «... [el] proceso por el cual el comportamiento se activa y se dirige hacia algún objetivo definido» (Buck, 1988: 5). La motivación del consumidor es la fuerza que activa el comportamiento, proporcionándole un objetivo y una dirección (Hawkins et ál., 1994).

Desde el ámbito de la psicología, la motivación y la emoción son dos procesos psicológicos diferentes y, como tales, mantienen múltiples características diferenciales pero, al mismo tiempo, tienen características comunes (Fernández-Abascal, 1997).

El proceso de decisión del consumidor varía con el tipo de decisión de compra. No es lo mismo comprar una pasta de dientes que una computadora personal o un automóvil. Cuando se adquiere algo complejo o de alto valor se requiere de mayor análisis y, posiblemente, de más personas en función del papel que desempeñen dentro del hogar. Según Alonso (1999) existen cuatro motivaciones de compra de acuerdo con la implicancia que sienta el consumidor hacia el producto o el servicio y con las diferencias que perciba que existen entre los disponibles: comportamiento complejo de compra, comportamiento de compra reductor de disonancia, comportamiento habitual de compra y comportamiento de búsqueda variada.

El comportamiento *complejo de compra* se produce cuando existe una alta implicación con el producto y el consumidor percibe diferencias significativas entre las marcas. Suele suceder cuando la compra es cara, poco frecuente (o es la primera vez) y, por tanto, con un riesgo percibido como elevado de realizar una mala elección. Por lo general, el consumidor nunca ha tomado antes esta decisión por lo que no tiene ninguna formación del concepto, que es el proceso de identificación de los criterios o los atributos que necesita utilizar para evaluar las alternativas existentes. Por eso, para solucionar problemas complejos el consumidor no solo necesita información sobre las marcas, sino que también debe decidir qué información es la más importante.

El comportamiento de compra *reductor de disonancia* se produce cuando existe alta implicación pero se perciben pocas diferencias entre las marcas. La alta implicación se deberá a que la compra es cara, poco frecuente y con alto riesgo percibido. Aquí, el consumidor mirará lo que hay en el mercado pero comprará con rapidez al no existir claras diferencias entre las marcas. El comprador responderá a un buen precio o a una buena ubicación del establecimiento. Por ejemplo, la compra de alfombras es una decisión de alta implicación, ya que son caras, pero es posible que el comprador considere que las alfombras de un determinado precio son todas iguales. Después de la compra, el consumidor puede experimentar disonancia ante la apreciación de determinadas características no deseadas de la alfombra, o como resultado de conocer los aspectos favorables de otras alfombras.

El comportamiento *habitual de compra* se produce cuando existen muchos productos que se compran con baja implicación y ausencia de diferencias

significativas entre las marcas; por ejemplo, la sal. Los consumidores tienen poca implicación con este producto ya que generalmente van al supermercado y eligen cualquiera. El comportamiento del consumidor en este caso no suele pasar la secuencia creencia-actitud-comportamiento. Los consumidores no suelen buscar información sobre las marcas ni valorar sus características.

El comportamiento de *búsqueda variada* se da en algunas situaciones de compra que se caracterizan por la baja implicación de los consumidores pero con diferencias significativas entre las marcas. En este caso, los consumidores suelen realizar una selección de marcas. Un ejemplo sería la compra de galletas: el consumidor tiene ciertas creencias y escoge una marca de galletas evaluándola durante el consumo. La siguiente vez puede escoger otra marca, pero puede ser más por variar que por insatisfacción.

6.3. La experiencia de compra

Según Swinyard (1993), la experiencia de compra debe ser creada por cada marca a partir de una serie de condiciones y elementos que los compradores consideran importantes y determinantes a la hora de calificar el momento de la adquisición del producto y lo que sigue después.

Una investigación de la *Jay H. Baker Retailing Initiative*, de la Wharton University, en unión con la firma consultora de Toronto The Verde Group y el Retail Council of Canada, dio como resultado que se necesita construir situaciones de placer para quienes compran o se acercan a conocer la marca, pues las recompensas lo justifican (Wharton University et ál., 2009). A partir de este estudio se enumera cinco áreas principales que son parte de la construcción de la experiencia: compromiso, excelencia en el desempeño, experiencia de marca, agilidad y resolución de problemas (cuadro 1.7). Mientras más fuerte sea la marca en todo sentido en el nivel interno, más fácil será proyectarla hacia afuera y que permanezca en la mente de las personas.

Cuadro 1.7. *Áreas principales de la construcción de la experiencia del comprador*

Área	Descripción
Compromiso	Ser educados, demostrar que atender al comprador es algo importante y que están interesados en ayudarlo y escucharlo.
Excelencia en el desempeño	Explicar y aconsejar con paciencia, revisar el inventario, ayudar a encontrar los artículos, tener conocimiento del producto y ofrecer una calidad de producto inesperada.
Experiencia de marca	Debe haber diseño y ambiente emocionantes en las tiendas, una excelente calidad de producto permanente y un sentimiento de que los clientes son especiales y de que siempre se llega a un acuerdo con ellos.
Agilidad	Ser sensibles acerca del tiempo de los compradores en las largas filas para pagar y ayudar a hacer más rápido el proceso de compra.
Resolución de problemas	Ayudar a resolver y recompensar por los problemas, mejorar la calidad y asegurar la satisfacción absoluta.

Fuente: Wharton University et ál., 2009.

7. Conclusiones

El comercio electrónico se ha convertido en un canal de importancia mundial con características locales que cada país ha insertado como parte de su economía y su progreso. En la actualidad existen innumerables casos de éxito que certifican los beneficios económicos que trae consigo la actualización tecnológica, tanto para el país como para las empresas existentes en su mercado, para el comercio en general y, por ende, existe la necesidad de adaptación a los nuevos canales de comercialización.

Como se ha mencionado, el comercio electrónico se ha caracterizado por poseer factores relevantes que certifican las ventajas de su adopción; entre sus características más notables están la interactividad y la personalización. Sin embargo, no todo es positivo en este recorrido de implementación y uso; también se debe considerar la seguridad que se debe tener en la plataforma de la web para evitar fraudes y/o delitos informáticos a los cuales está expuesto.

Otro punto no menos importante a considerar es el ofrecer a los consumidores un abanico de medios de pago para hacer de su paso por la web una visita efectiva con una experiencia de compra positiva.

Se debe destacar que el éxito del comercio electrónico no se basa solo en tener una página interactiva de fácil acceso e informativa, sino que se debe conocer bien el segmento hacia el que se dirige el negocio. Esto hace imperativo conocer al internauta que va a Internet para realizar alguna compra o alguna transacción. Con este fin es aconsejable hacer una segmentación del mercado objetivo.

En estos últimos años el consumidor digital ha evolucionado a pasos agigantados, al modificar sus costumbres y hábitos, los cuales resultan claves y precisan ser aplicados en la construcción del portal. Para el estudio realizado se ha tomado como patrones las segmentaciones según estilos de vida del consumidor, por ser relevantes en el mundo actual y no centrarse en los niveles socioeconómicos, ya que los hábitos de consumo están cambiando.

A escala mundial se empleó el método Roper para segmentar los estilos de vida y en el país se utilizó el estudio de Rolando Arellano que da mayor énfasis a los estilos de vida nacionales. Además, se ha evaluado al consumidor según su adopción de tecnología, los canales electrónicos que utiliza, su motivación de compra y, finalmente, por el tipo comprador, la tecnología y la relación con el medio electrónico.

Otro punto importante es conocer cómo se encuentran las organizaciones; si están en etapa de crecimiento, inclusive si su clima organizacional está dispuesto a recibir cambios drásticos con el empleo de tecnología de punta para la optimización de sus procesos.

Dentro de lo que se debe organizar de manera óptima para cerrar el ciclo de una transacción virtual con éxito se debe velar por un adecuado grupo de soporte en el *back office* de todo el proceso y la entrega del bien o la prestación del servicio. Si se trata de un bien, este debe llegar al consumidor dentro del lapso que se ha requerido para no defraudar sus expectativas al hacer la compra en la página web elegida. Por ello la logística es un punto básico dentro del proceso, al igual que la forma de entrega, los canales de distribución, el servicio pre y posventa, y el mantenimiento (atención al cliente).

2

Marco contextual

El presente capítulo busca enmarcar al lector dentro de la realidad del sector donde se desarrolla el estudio. Se centra en las tiendas por departamento, la evolución del sector en el país, el desarrollo de los principales protagonistas y las tendencias en los ámbitos relacionados con el consumidor y las nuevas plataformas tecnológicas de comunicación por Internet.

El comercio electrónico es una manera de mejorar el intercambio de bienes, servicios, información y conocimiento a través del uso de la tecnología de red. No se trata de tecnología, se refiere a cómo utilizarla para optimizar la manera en que las organizaciones hacen negocios con sus proveedores y clientes.

En este contexto surge un nuevo concepto: el de economía digital como resultado de la fusión de las TIC, las telecomunicaciones y la distribución de contenidos.

1. Evolución del comercio electrónico

El desarrollo del mercado electrónico sigue un modelo de evolución por etapas. En la actualidad se puede afirmar que se encuentra al final de la

etapa de nacimiento, sin haber entrado aún en la de expansión, al menos en Europa y América Latina. De acuerdo con el modelo de sistemas de negocio se puede observar una fuerte cooperación en la fase de desarrollo tecnológico.

A partir de los componentes del mercado electrónico, su avance y la tecnología utilizada se debe pensar en el modelo más adecuado para la compañía, según las características actuales del mercado electrónico. Para ello se debe tener en cuenta que el contenido de la web busca a los clientes y no al revés.

Las características que han tenido un importante impacto en el comercio electrónico son los cambios producidos en la cadena de valor, la utilización directa por catálogo mediante el uso de la web, los intermediarios que generan confianza y los portales proveedores de servicios de comercio electrónico que actúan como nuevos intermediarios, entre otros. Además, el modelo de comercio electrónico sustituye la ruta tradicional de arriba hacia abajo (fabricante-intermediario-consumidor) por otra de abajo hacia arriba (consumidor-intermediario-fabricante). Todas estas nuevas características en las cuales el consumidor dicta las pautas han obligado a muchos negocios a evaluar el papel futuro del mercado electrónico.

En el modelo de comercio de la web cada consumidor individualmente selecciona uno entre muchos canales y proveedores, basándose en el valor que percibe de factores como precio, calidad de la información y servicio. Dentro de estos cambios en la base dinámica de la relación comprador-vendedor el elemento más importante en esta nueva cadena es el grado de control que se le concede al consumidor, quien puede dirigir el proceso de compra en mucho mayor grado que el convencional.

Uno de los elementos importantes es el directorio de tiendas electrónicas, que fue el primer servicio de comercio electrónico en aparecer en los portales web. Su esquema consiste en una clasificación de tiendas electrónicas por producto, de manera que los usuarios puedan encontrar con facilidad los sitios web de tiendas que vendan el producto que desean comprar.

Desde el nacimiento del comercio electrónico, una de las ideas más atractivas era la de realizar búsquedas instantáneas en un gran número de

tiendas a la vez, para identificar aquella que ofreciera el producto deseado en las mejores condiciones. Hoy por hoy, este sistema permite a los usuarios comparar las distintas opciones que se le ofrecen y decidirse por la que más le convenga. Este servicio posibilita a las pequeñas y las medianas empresas tener una tienda virtual a un costo muy bajo. Lo importante es aportar valor agregado tanto al mercado al cual atienden como a los clientes.

El comercio electrónico ha evolucionado de ser un simple catálogo de productos o servicios, construido a partir de una página estática con poco mantenimiento, a convertirse en un medio de primer orden en la venta de productos y servicios. El mercado se ha afirmado, modificando en muchos casos el modelo de negocio que pasa a ser un medio más para llegar al cliente en las empresas tradicionales.

El mercado global interactivo que sirve de soporte a la economía digital está desarrollando técnicas propias de marketing en la web, como el efecto de Internet en el nivel táctico y operativo del marketing. Así, los cambios en el entorno económico, las tecnologías emergentes y los nuevos métodos de distribución están consiguiendo borrar los límites del comercio tradicional.

De igual manera, cuando las empresas deciden negociar sus productos por medio del comercio electrónico deben asegurarse de llegar al público objetivo, mediante la utilización de las nuevas tecnologías para uso interno y la segmentación de los productos y/o servicios. En el momento en el cual las empresas tienen identificado el público meta estarán en capacidad de llegar a clientes a los que antes no accedían por limitaciones geográficas y continuar manteniendo los clientes actuales.

Internet ha registrado un fuerte crecimiento a escala mundial en número de usuarios, volumen de comercio electrónico e inversión publicitaria; por eso, cada día más empresas públicas y privadas deciden comercializar sus productos y servicios por medio de este sistema electrónico.

Guillermo Rospigliosi, director ejecutivo de canales emergentes de Visa, durante una presentación auspiciada por el Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico (ILCE) en setiembre del 2010, citó los montos confirmados del comercio electrónico en América Latina desde el 2003

hasta el 2009, y los estimados para los años 2010 y 2011. En el año 2003 la región comenzó con una cifra de 1.9 mil millones de dólares, para el 2009 el comercio electrónico había subido hasta los 21.8 mil millones de dólares y podría llegar a 27.6 mil millones de dólares el 2010 y a 34.5 mil millones de dólares en el 2011. Esto implica que el comercio electrónico ha crecido a una tasa anual de 51% entre el 2003 y el 2009, lo que indica una clara tendencia hacia el desarrollo de este rubro en la región latinoamericana.

Según Marcos Pueyrredón, presidente de ILCE, a escala mundial este rubro superará los mil millones de dólares en el 2011, por el rápido crecimiento del comercio electrónico impulsado en parte por un aumento similar en la población mundial conectada a Internet. Además, se estima que la población conectada global crecerá de 1.5 mil millones a 2.2 mil millones de usuarios en el 2013 (Pueyrredón, 2010).

El Perú no está encapsulado en una economía tradicional; por el contrario, forma parte del mercado mundial y, por lo tanto, los negocios a través de la web crecen a la par de otros países, aprovechando así las economías de escala que esto trae como beneficio. De acuerdo con una investigación del Interactive Advertising Bureau (IAB) Perú (2010), se ha pronosticado que el uso de Internet en el país como medio de publicidad va a repuntar en aproximadamente un 30% y, por consiguiente, como canal de comercialización. Solo durante el 2010 se invirtieron 17.7 millones de dólares (según información de sitios web miembros del IAB Perú), lo que representa un crecimiento de 44% respecto del año 2009, que tuvo una inversión de 12.3 millones de dólares (IAB, 2010).

Eduardo Solís, presidente de IAB Perú, comentó en la Conferencia del *e-Commerce Day 2010*, llevada a cabo el 31 de agosto de ese año, que habrá una mayor penetración de internautas con 8 millones de peruanos en Internet, un uso más difundido de tarjetas de crédito y la propagación de sistemas de pasarelas de pago para dar mayor seguridad a las transacciones comerciales.

Las transacciones de comercio electrónico de los internautas en el Perú durante el 2009 fueron de alrededor de 280 millones de dólares, con un promedio de 34 dólares por transacción; mientras, el mismo año, en otros países de la región como Chile fueron cerca de 500 millones de dólares y en

Brasil, 10 mil millones de dólares. Estas cifras corresponden a un estudio realizado por América Economía Intelligence y la empresa VISA, el cual señala que en el mercado peruano circulan tarjetas de crédito de otras empresas financieras (cajas de ahorros, cajas municipales), de negocios *retail* y de centros comerciales (América Economía, 2010).

Un estudio de la empresa Ipsos Apoyo ha demostrado que dentro del territorio nacional se utilizan otros medios de pago como contra entrega con pago en efectivo, tarjetas de débito y tarjetas prepago de Internet (Ipsos Apoyo, 2010b). La figura 2.1 muestra que para pagos de compras en Internet priman las modalidades de pago en efectivo y/o contra entrega, la cual es la más usada en el mercado peruano.

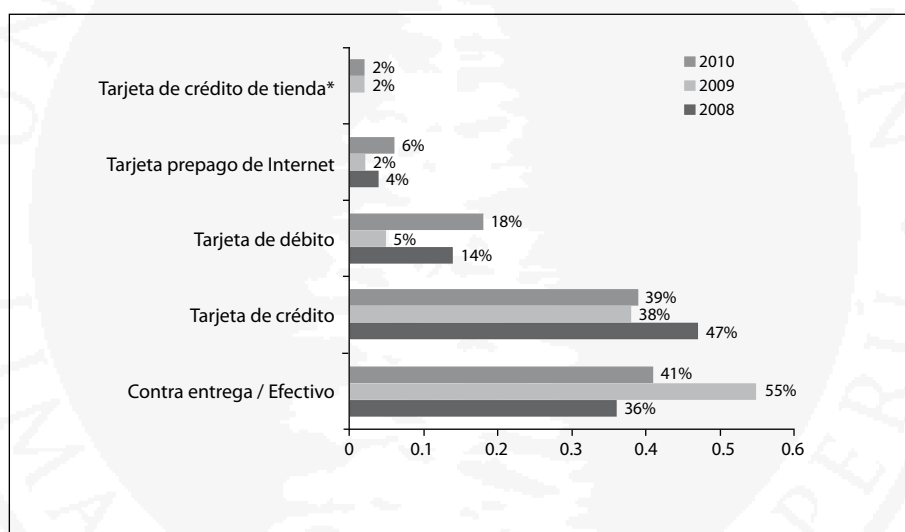


Figura 2.1. Medios de pago utilizados en compras por Internet

Fuente: Ipsos Apoyo, 2010b.

Base: Total de entrevistados que ha comprado algún artículo a través de Internet (64).

* Respuesta no mencionada en el 2008.

** Respuesta no mencionada en el 2008 ni el 2009.

2. El sector *retail*

En este acápite se estudian los tipos de comercio minorista local y su relación con el comercio electrónico.

2.1. Tipos de *retail* en el ámbito local

En el mercado peruano se puede encontrar seis tipos de comercio minorista: tiendas especializadas, supermercados, farmacias, tiendas de conveniencia, de descuento y por departamento.

Las *tiendas especializadas* son tiendas detallistas que se orientan a un tipo de mercadería, por ejemplo Ace Home Center (ahora Maestro Home Center) que se especializa en vender artículos para el mejoramiento del hogar. En el caso de los *supermercados*, estos se encuentran divididos en departamentos y ofrecen alimentos y artículos de otras categorías. Los principales supermercados de Lima Metropolitana son Wong, Metro, Plaza Vea y Vivanda.

Las *farmacias* son los formatos *retail* que ofrecen productos y servicios del ramo farmacéutico como artículos principales. Las cadenas más importantes en la ciudad de Lima son BTL, Boticas Fasa e InkaFarma, entre otras.

Las *tiendas de conveniencia* son supermercados en formato más pequeño, que tienen solo una línea de artículos basada en la alta rotación; por ejemplo, las pequeñas tiendas que se encuentran dentro de grifos o autoservicios, como las de la marca Listo en los grifos de la empresa Primax que venden artículos que por lo general se encuentran en los grandes supermercados, pero en poca cantidad y variedad.

Las *tiendas de descuento* son detallistas que compiten con base en precios bajos, alta rotación de inventario y volumen de ventas. Dentro de este rubro está Makro, una firma holandesa dirigida a un segmento socioeconómico medio-bajo, que tiene como ventaja competitiva principal los bajos precios de sus productos.

Por último, las *tiendas por departamento* son aquellas divididas por temas o departamentos que ofrecen una amplia variedad de productos, entre ellos ropa, cosméticos, artefactos eléctricos, muebles, etc. Entre estas están Ripley, Saga Falabella y Oeschle.

2.2. Relación del *retail* y el comercio electrónico

Cuando la acción y la respuesta convergen se genera lo que Regis McKenna define como «tiempo real» (McKenna, 2001). Muchos procesos se realizan en tiempo real desde hace ya varios años, pero muchos otros todavía no; por ejemplo, experimentamos el tiempo real cuando vemos televisión en vivo. Así también el comercio minorista mejor preparado para esta era será aquel que invierta en sistemas que generen respuestas en tiempo real.

Las empresas ofrecen cada vez más productos y servicios a muy bajo precio, o bien sin cargo inicial, para luego vender servicios adicionales con cargo. Lo importante es facilitar al cliente el ingreso para luego brindarle proposiciones de valor reconocidas por las cuales debe pagar.

El comercio a través de Internet permite transacciones más rápidas y a la medida de cada consumidor. Sobre esto, Doria y Rico (2003) señalan que para competir en este milenio los comercios minoristas tendrán que conocer cómo moverse en Internet, porque el comercio a través de este medio posibilita más rapidez y un comercio a la medida de cada consumidor. Lo que hace que un consumidor compre en Internet es su rapidez de navegación, confirmación, entrega y, si es necesario, ayuda. La gente no tendrá que ir al centro de compras sino que este irá hacia ellos con solo pulsar una tecla en el computador.

En este nuevo ámbito de *retail*, la primera diferencia entre el comercio electrónico físico y el virtual es que no hay limitaciones de espacio. El espacio en el mundo virtual es infinito y se recorre de manera instantánea.

Para el *retail* virtual se deberá desarrollar una estrategia totalmente nueva. Según Doria y Rico (2003) son siete las reglas claves que todo minorista debe tener en cuenta al momento de decidir actuar en el mundo virtual: exclusividad de marca, queja ampliada, interactividad, cliente único (CRM), fin de las fronteras, precio más bajo y la regla Madison Avenue.

La *exclusividad de marca* significa que si se posee un valor de marca reconocido por el mercado es recomendable aprovecharlo al asumir que su logro ha resultado difícil y costoso y extender el valor y la imagen alcanzados a un negocio virtual. Por el contrario, si se crea un nuevo negocio, o se desea

transformar uno existente, es conveniente crear una marca nueva, a pesar de los costos y el tiempo que esto conlleva.

La *queja ampliada* señala que cada consumidor disconforme se conectará rápidamente con el resto de potenciales consumidores para hacer conocer sus quejas, lo que afecta de manera letal el desempeño del comercio minorista. En el «mundo de ladrillo» (*bricks* o locales físicos) se calcula que un consumidor disconforme comenta su mala experiencia a por lo menos doce personas; mientras que en el mundo virtual los consumidores disconformes se conectan con miles de potenciales clientes.

La *interactividad* indica que la gran maravilla del comercio electrónico es que permite la interactividad sin considerar distancias ni horarios. Las marcas que tienen nombres y diseños simples resultan claves para potenciar esta característica. Por lo tanto, la interactividad es una facilidad tecnológica de la cual se debe sacar provecho con el objeto de fidelizar a los clientes.

El *cliente único* (Customer Relationship Management [CRM]) indica que la tecnología computacional permite manejar cientos de miles de datos para tratar a los clientes como únicos. El CRM es el corazón de una nueva forma de mantener negocios.

El *fin de las fronteras* señala que en los negocios de ladrillo se inauguraba solo para atender algunas pocas manzanas alrededor. Más tarde se desarrollaron los comercios con grandes espacios de estacionamiento que incrementaron su radio de acción. Hoy, los comercios minoristas de Internet tienen como radio de acción todo el planeta.

El *precio más bajo* indica que los ganadores en Internet serán aquellos que puedan vender al menor precio. Asimismo, los sobrevivientes de Internet serán quienes tengan los costos más bajos.

Por último, *la regla de Madison Avenue* se refiere a que la publicidad ayuda a aumentar el tráfico en el comercio electrónico, pero también puede representar una importante fuente de recursos. Definitivamente, se debe aprovechar ambas alternativas.

3. El sector de tiendas por departamento

Este apartado analiza la evolución de las tiendas por departamento en el mundo y en el Perú y la expansión nacional del comercio electrónico.

3.1. Evolución de las tiendas por departamento en el mundo

En algunos países, cuando el comercio electrónico no estaba tan difundido, por ejemplo en España, el efecto del estallido de las llamadas *punto com* no se sintió con tanta fuerza, de forma que se apreció un crecimiento continuo en el sector B2C. Balado señala: «... respecto al ámbito geográfico, los datos del año 2004 indican que la mayor concentración de movimientos tiene lugar en USA, Asia (fundamentalmente Japón) y Europa, seguidos de lejos por el resto» (2005: 13).

Dentro de los nuevos países que se han posicionado en este sector están Brasil, Uruguay, Chile y el Perú, según datos del Global Retail Development Index 2011. Se destaca que, por primera vez, los países de América Latina son los preferidos para la inversión minorista, encabezados por Brasil que desbanca a China que pasa del primer lugar en 2010 a la sexta posición; además, otros tres países de América del Sur (Uruguay, Chile y el Perú) se colocan entre los diez más atractivos para el capital. En este estudio anual elaborado por la consultora A. T. Kearney (2011), que ayuda a los grupos de distribución a priorizar sus estrategias de desarrollo internacional mediante la identificación de los países emergentes más atractivos, estos países sudamericanos mostraron un crecimiento anual del PBI del 6% en el 2010 y han superado la recesión mejor que otras regiones. También se benefician de una abundancia de recursos naturales, un clima de negocios cada vez más favorable y diversificado, una gran disponibilidad de mano de obra y relaciones comerciales estables con gran número de países, desde China hasta Irán.

Además de Brasil, que encabeza la lista, Uruguay, Chile, India, Kuwait, China, Arabia Saudí, el Perú, los Emiratos Árabes y Turquía son los diez países que lo lideran. Según José Ignacio Nieto, vicepresidente de A. T. Kearney, Brasil es un mercado con excelentes perspectivas: un crecimiento esperado del PBI de 5% anual en los próximos cinco años (Kearney, 2011).

Uruguay, que ocupó el octavo lugar en el 2010, se coloca en la segunda posición del *ranking* el 2011, en parte gracias al crecimiento de su vecino Brasil. El tamaño del país y sus condiciones macroeconómicas lo convierten en una opción atractiva para los distribuidores que buscan un entorno más manejable para poner a prueba nuevos conceptos antes de abordar otros países de la región.

Mientras que Chile se sitúa en el tercer puesto, tras recuperarse de la recesión del 2009, y en el 2011 se le considera como uno de los mercados más competitivos de Iberoamérica. Además, el gobierno ha creado incentivos para estimular el consumo, lo que ha contribuido a un crecimiento del PBI del 5.2% en el 2010 y una previsión de crecimiento del 6.1% para el 2011.

En cuanto a la expansión futura, según Nieto, las tensiones económicas y políticas pueden acelerar o retrasar determinadas decisiones, pero la tendencia general hacia la globalización se mantendrá. En cualquier caso, más que concentrar la atención en un determinado país o región, lo que se suele buscar es construir una cartera de mercados que permita establecer un equilibrio entre el riesgo a corto plazo y las aspiraciones de crecimiento a largo plazo (Kearney, 2011).

En la medida que los países impulsan el desarrollo económico son muchos los que se unen, lo que permite un crecimiento globalizado con la incorporación de tecnologías de vanguardia que facilitan el comercio tanto nacional como internacional.

3.2. Evolución del sector en el Perú

En el Perú, dentro del formato de tiendas por departamento operan las empresas Saga Falabella y Ripley, que pertenecen a grupos económicos chilenos, Oechsle (Grupo Interbank) y Estilos, que son empresas peruanas.

Las ventas de las tiendas por departamento en el Perú sumaron 1,079 millones de dólares durante el 2010, mientras la cifra alcanzada en el 2009 fue de 950 millones, lo que significó un incremento de 10% y, con la entrada de Oechsle y Estilos, las ventas totales superaron los 1,200 millones de dólares en el 2011.

Pablo Zimmermann, gerente general de Tiendas Peruanas (Oechsle), comentó a la Agencia Peruana de Noticias (Andina, 2009):

Si bien esta cifra significa un crecimiento para el sector, también representa una estabilidad de las transacciones frente a la crisis pues no se prevé una caída. Este comportamiento de las ventas se explica por una variación en el tipo de cambio registrado en los últimos meses, la cual altera las cifras totales, así como por una contracción en el consumo. [...]

Los consumidores están siendo más cautelosos en sus compras por el tema de la crisis, ahora priorizan con mayor detenimiento sus necesidades.

Un estudio realizado por Ipsos Apoyo (2010b) reveló que las ventas nacionales en el sector se han incrementado y que su ascenso continuará. El cuadro 2.1 muestra los tres grandes grupos económicos que lideran el comercio peruano.

Cuadro 2.1. *Grupos económicos líderes de tiendas por departamento en el Perú*

Rubro	Saga Falabella	Ripley	Tiendas peruanas
Marcas	Saga Falabella	Ripley, Max	Oeschle
Grupo económico	Falabella (Chile)	Ripley Corp. (Chile)	Interbank
Ventas en el 2010	US\$ 642 millones	US\$ 438 millones	n. d.
Número de tiendas	17	15	7
Tarjetas de crédito	CMR	Ripley, Max	Oh!

Fuente: Ipsos Apoyo, 2010b.

Son dos las cadenas de tiendas que lideran el mercado, sin embargo, la pujante entrada de otros *retails* participantes se hace notar con la apertura de nuevas tiendas y la inversión efectuada en el sector.

Según Virna Vitteri, gerente de marketing de Oechsle: «No hemos variado nuestra proyección de crecer 10% en ventas hasta los 600 millones de dólares este año y llegar a los 630 millones de dólares en el 2012. Tampoco hemos postergado ninguno de nuestros planes de inversión porque preveemos que el consumo se reactive en la medida que se restablezca la confianza» (Costa, 2011).

Asimismo, José Calle, gerente general de Centros Comerciales del Perú (Jockey Plaza), declaró a *El Comercio* que durante la campaña electoral (abril

y mayo del 2011) el comportamiento del consumo mostró una postergación en la decisión de compra en la compra promedio más alta, pero que la reducción estaba prevista dentro del presupuesto del Jockey Plaza.

En el momento de terminar este estudio el Perú pasaba por una coyuntura de cambio de gobierno, no obstante se experimentó un ascenso en las ventas dentro del sector. El 70% de los 1,079 millones de dólares en ventas del año 2010 estuvieron concentrados en Lima, pues la oferta del negocio se encuentra mayormente en la capital.

Al cierre del 2010, Saga Falabella y Ripley contaban con 32 locales, de los cuales 3 fueron inaugurados ese año; en el 2011 no habían inaugurado ninguno¹. Respecto de las tiendas peruanas, se sabe que Oechsle abrió 2 locales durante el 2010 para contar con un total de 7 tiendas; y en el caso de Estilos, tiene 4 locales (Arequipa, Ica, Huancayo y Lima), más otras tiendas especializadas.

En cuanto a ingresos, la encuestadora Ipsos Apoyo (2010b) publicó en un estudio que las ventas de las principales cadenas de tiendas por departamento en el Perú equivalen al 0.8% del PBI. Para tener un referente cercano, en Chile, país con el mercado de tiendas por departamento más desarrollado de América Latina, las ventas superan el 2% del PBI.

No hay duda de que los planes de crecimiento del sector son positivos, con el ingreso de nuevos operadores de *retail* moderno y la ejecución de importantes planes de inversión. Asimismo, se debe considerar el cambio de hábitos de consumo locales y el incremento de los gastos, indicadores que llevan a elevar ese porcentaje.

Un punto a favor para el crecimiento del sector de los nuevos minoristas que entrarían a competir, al igual que los existentes, es la adopción y/o la renovación de tecnología con la implementación de un nuevo canal de comercialización. En este sentido, se debe mencionar como ejemplo a la empresa española de ferrocarriles Renfe que se ha propuesto un ambicioso plan de renovación ligado a las TIC. Así, ha incorporado funciones en la

1. Nota del Editor: Información hasta el cierre de esta investigación.

web, aplicaciones móviles y otros adelantos que acercan el funcionamiento al requerido en el marco de la nueva economía digital. De acuerdo con un artículo recientemente publicado (Sánchez, 2011), Renfe ha colocado al sector TIC en un lugar privilegiado dentro de su Plan Estratégico 2010-2012. Algunas de las nuevas funciones incorporadas son: un *check-in* basado en códigos bidimensionales en el marco del nuevo sistema de comercialización y reserva de billetes, denominado Siver, y una nueva versión de la web <Renfe.mobi> especialmente adaptada a *smartphones* y teléfonos táctiles.

3.3. Expansión nacional del comercio electrónico

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) la situación en el Perú respecto del comercio electrónico es expectante, ya que es un medio que ha empezado a desarrollarse con prontitud y a pasos agigantados. Pero hay que tomar en consideración las normas para su uso. Por ello el Instituto Nacional de la Competencia y de la Propiedad Intelectual (Indecopi) ha dado normas técnicas para su uso que tratan sobre el código de barras y el intercambio electrónico de datos (EDI por su sigla en inglés) (cuadro 2.2).

Cuadro 2.2. Normas técnicas dadas por el Indecopi

Códigos de barras e intercambio electrónico de datos
Formatos de Elementos de Intercambio de Información de Fechas y Tiempos NTP-ISO 8601, 1998
Código de Barras: Especificaciones de Simbología, Descripción de Formato NTP 821.067, 1998
EDI: Mensaje de Catálogo de Precios / Ventas (PRICAT) NTP 821.069, 1998
EDI: Mensaje de Informe de Inventario (INVRPT) NTP 821.070, 1999
Código de Barras: Identificación de Simbología NTP 821.071, 1999
Códigos de Barras: Especificaciones de Simbología EAN/UPC NTP 821.073, 1999

Fuente: Indecopi.

También existen propuestas de organismos gubernamentales, las cuales tratan de dar un marco jurídico que regirá el uso de esta nueva tecnología. Algunas de estas propuestas se encuentran en discusión; en consecuencia, aún no han sido aprobadas.

Como se ha señalado, el comercio electrónico tiene un alcance mundial. A todos los que participen de él, quienes se consideran como socios comerciales, el tener un mejor acceso al mercado mundial los llevará a retos

competitivos procedentes de otras partes del mundo. La privatización de las telecomunicaciones en el Perú ha traído como consecuencia que desde mediados de la década de 1990 el país se encuentre tecnológicamente apto para soportar el comercio electrónico. A esto se suma que la adopción del comercio electrónico se ha visto favorecida y estimulada por el clima de competencia que propicia la apertura de la economía promovida por el programa económico actual.

Esta perspectiva ya cuenta con experiencias pioneras en ambos niveles, de forma tal que en el Perú ya se puede hacer compras electrónicas, transacciones en el *home banking* de las principales entidades bancarias del país; sin embargo, el país se encuentra en proceso de adaptación a esta tecnología y falta un uso más intensivo del comercio electrónico por parte de las empresas y los consumidores finales.

El país ha tenido experiencias que han servido como detonante para la expansión de las compras por Internet. Por ejemplo, la página de pedidos de los supermercados E. Wong pone a disposición de los clientes cerca de 18,000 artículos. Es claro que ya hay experiencias pioneras en este campo, aunque todavía las transacciones electrónicas a través de tiendas virtuales no han logrado profundizar su participación en el mercado peruano.

De acuerdo con las razones expuestas, se determina que Internet ha tenido poca penetración en el Perú (según cifras del INEI solo el 13% de la población tiene acceso a Internet) y la ausencia de hábitos de compra tanto entre los consumidores como entre los comerciantes; por eso es imperioso realizar estudios socioeconómicos para identificar las necesidades, hacer las modificaciones que se requieran y difundir su uso.

También se cuenta con experiencias empresa-empresa. Hay proyectos ya implementados de Intranet y una demanda creciente por Extranet. La mayor demanda por Extranet frente a Intranet se debe a la existencia de redes corporativas, que se han modificado, y a la menor presencia de redes interempresariales, las cuales han tenido que ser implementadas.

En el caso de la Intranet, se conoce que la AFP Nueva Vida logró desarrollar una con el objetivo de mejorar las comunicaciones con sus agencias en todo el país en tiempo real y, sobre todo, compartir las mismas bases de

datos. En términos operativos, anteriormente la información debía remitirse por correo o fax, ahora la Intranet ha permitido acelerar los procesos con agencias en provincias, las cuales reciben las respuestas de sus requerimientos en tiempo real, mientras que antes lo hacían con cierto retraso. Este ahorro de tiempo dará la ventaja de mejorar la atención a los clientes afiliados quienes verán así respondidas sus inquietudes en menor tiempo. Además, a esto se suma el menor uso del fax y del correo electrónico que ahorrarán costos por concepto de llamadas telefónicas de larga distancia, ya que el uso de Internet es a costo de llamada local.

También se debe mencionar el caso de la red interempresarial de Pacífico Peruano Suiza, Compañía de Seguros y Reaseguros. Esta empresa desarrolló un proyecto de Interconexión Total, que consiste en implementar canales bidireccionales de comunicación informática con todas las organizaciones y las personas relacionadas con las operaciones de la compañía. Se ha usado diversas herramientas de comercio electrónico según el ente a interconectar, las cuales incluyen tecnología de la web, *workflow*, *groupware*, correo electrónico, EDI y la relación de terminales. El uso de esta interconexión les ha permitido incrementar la productividad y así reducir el tiempo en el que un cliente recibe la solución ante un siniestro o la emisión de una póliza. Esta experiencia enseña la estrategia que emplea la aseguradora para la comunicación con entes externos.

Igualmente existe la banca virtual como un peldaño más en los servicios de banca electrónica. En el medio, las principales entidades bancarias han desarrollado el concepto de banca virtual. Por ejemplo, el Banco de Crédito ha encontrado en su desarrollo una forma de profundizar la banca electrónica entre las personas naturales. En cuanto a la clientela corporativa, ya existían interconexiones previas que permitían que esta contara con los servicios de la banca virtual; la cual daba todo tipo de información como estado de las letras de cambio o consulta de estados de cuenta, corrientes o de ahorros. Fuera del sector empresarial se ha habilitado una página web en la que los usuarios pueden efectuar operaciones desde la casa (*home banking*), pero aquí se ve que los usuarios se han orientado más a realizar consultas que a efectuar transferencias, estas últimas son pago de tarjetas de crédito y de servicios públicos.

4. Marco legal del comercio electrónico peruano

No cabe duda de que una de las cuestiones legales que más afectan el desarrollo del comercio electrónico y de las tiendas en línea es el vacío normativo aún existente en torno al fraude en Internet. Mientras estas se desarrollen para beneficiar a los distintos actores, las tiendas en línea deben seguir determinadas pautas para disminuir los riesgos de fraude. La creatividad de los delincuentes informáticos no tiene fin, como tampoco su tenacidad. En consecuencia, siempre hallarán nuevas formas para estar al acecho en la web, intentando aprovechar la menor posibilidad para concretar un fraude. Por ello es importante identificar las medidas de protección que puede llevar adelante una tienda en línea.

En principio, hay que tener en cuenta las características del negocio en línea, que supone la ausencia de contacto físico entre el vendedor y el comprador, lo que significa un riesgo extra para las transacciones. Esto ha llevado a que buena parte de los emprendedores ligados al comercio electrónico se concentren en disminuir los riesgos del fraude, ante la imposibilidad actual de eliminarlos.

Como lo propone en un artículo la firma UniBul Merchant Services, un punto vital en la lucha contra el fraude en el comercio electrónico es capacitar de manera conveniente al personal de la tienda en línea sobre los riesgos que existen y las formas tradicionales de fraude, para que sea posible seguir y respetar los procedimientos apropiados para aumentar la seguridad en la operación (Piacente, 2011).

Desde este punto de vista, la tienda en línea debe diseñar un proceso de verificación de fraudes, incorporando alternativas tecnológicas que aumenten la eficacia de todos los sistemas destinados a disminuir los riesgos. Asimismo, es importante contar con un adecuado sistema de gestión de la información que permita resguardar todos los datos de cada transacción, que servirían como documentos probatorios ante la posibilidad de futuros reclamos en el terreno legal.

En cuanto a las herramientas tecnológicas más importantes que no deben faltar en una tienda en línea para garantizar y proteger la transacción

destacan: la participación en los programas Verified by Visa y Master Card Secure Code, junto con otros similares de las demás tarjetas de crédito. Lo que permite incrementar la seguridad relacionada con la operación con tarjetas. También, emplear el servicio de verificación de dirección (AVS, por su sigla en inglés) para comprobar la validez de la dirección de facturación proporcionada por el cliente, comparándola con la brindada por el emisor de su tarjeta. Además, cumplir y mantener las normas PCI-DSS (Payment Card Industry-Data Security Standards), que incluyen un conjunto de requisitos para la gestión de la seguridad, arquitectura de red, diseño de *software* y otras medidas de protección complementarias. Estas condiciones incrementarán la seguridad de la tienda en línea y con ella la confianza de los clientes.

Dentro del marco regulatorio para el comercio peruano se encuentra la Ley 27269, Ley de Firmas y Certificados Digitales. Su ámbito de aplicación está en las firmas electrónicas que, puestas sobre un mensaje de datos o añadidas o asociadas lógicamente a estos, puedan vincular e identificar al firmante y garantizar la autenticidad y la integridad de los documentos electrónicos, como lo establece en su artículo 2.

También se deben tener en cuenta la Ley 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor, la norma de Estado «Gracias No Insista» del Indecopi para correo electrónico y el proyecto de ley que declara como derecho fundamental el acceso irrestricto y gratuito a los servicios de Internet

5. Conclusiones

El presente capítulo reitera el concepto de comercio electrónico al ratificar con claridad que su implementación se debe hacer desde un enfoque de negocio que reconozca y adopte la tecnología como el instrumento para llegar al consumidor.

En cuanto a la evolución mundial del comercio electrónico, se puede observar que la economía de los países más desarrollados ha repuntado con ayuda de su apertura como otro canal de comercialización y su crecimiento es proporcional al del PBI de una nación.

Se ha señalado que en la actualidad el trato del proveedor con el consumidor es bidireccional, no unidireccional como era antes: es el comerciante quien sale a buscar al consumidor y crea una estrecha comunicación con este. La web ha dado la oportunidad al comercio de dejar de ser solo una tienda por catálogo para pasar a captar las necesidades del consumidor a través de Internet y así satisfacerlo.

Tal como el comercio electrónico ha ayudado a las grandes empresas a mejorar sus ventas, se considera que ayudaría al sector de *retail* —específicamente al de tiendas por departamento— cuyo crecimiento y expansión están en pleno auge a escala mundial y nacional. Se conocen casos de éxito de cadenas de *retail* tanto en países desarrollados como en aquellos en proceso de desarrollo; por ejemplo, Brasil, que encabeza la lista de países favoritos para la inversión del sector minorista.

El Perú no está alejado de esta evolución pues sus ventas del sector de tiendas por departamento se han incrementado, al igual que su número en todo el país. El comercio electrónico en la región andina no es estático, ya que en Chile, Argentina, Uruguay y el Perú su aumento ha sido progresivo y cada vez se encuentran más consumidores que lo utilizan, rompiendo paradigmas y siguiendo la acelerada inserción en las TIC.

A pesar del desarrollo sostenido que ha tenido el comercio electrónico, tanto el consumidor como el comerciante se encuentran con un vacío normativo que frena el libre intercambio comercial por temor al fraude informático y faltan leyes eficaces que los protejan. Hasta el momento, el comercio electrónico se respalda con las normas de protección de defensa del consumidor y leyes similares; sin embargo, en el país, igual que en el mundo, existe un gran vacío, una ausencia de un verdadero marco legal que contribuya favorablemente al incremento del comercio electrónico.

3

Metodología

Con base en el marco presentado en los capítulos 1 y 2, este capítulo expone la metodología de investigación que se aplicará para el desarrollo de un modelo adecuado a la problemática del comercio electrónico en el sector minorista en el Perú.

Asimismo, detalla los medios utilizados para la recolección de datos, tanto primarios como secundarios, además de las herramientas empleadas para el procesamiento y el análisis de la información.

1. Proceso metodológico de investigación

El estudio se inició con la recolección de información secundaria a través de medios como libros, documentos de investigación, informes, artículos, tesis de otros países y revistas especializadas. Asimismo, se analizó cada concepto o definición de los marcos conceptual y contextual para realizar una propuesta tentativa de modelo, el cual trata de abarcar todos los puntos encontrados en la bibliografía seleccionada.

Después de diseñado el modelo propuesto se inició la etapa de recolección de información primaria, que consistió en entrevistar a expertos en

márketing en línea y a decisores de negocio del sector *retail*. Para procesar y analizar la información cualitativa de las entrevistas se hizo un análisis de contenido con la herramienta Atlas TI.

Luego se procedió a desarrollar la etapa cuantitativa consistente en la aplicación de encuestas a clientes de tiendas por departamento ubicadas en Lima Metropolitana. Para procesar y analizar esta información se utilizó el *software* Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

En la figura 3.1 se detalla el esquema metodológico utilizado para determinar los factores críticos de éxito (FCE) que influyen en el desarrollo de un modelo de negocios electrónico para una tienda por departamento.

2. Proceso de recolección de datos

En cuanto a la información secundaria, se emplearon diferentes fuentes que sirvieron para elaborar los marcos conceptual y contextual. Para la información primaria se realizaron entrevistas en profundidad a expertos y encuestas a clientes.

En el caso de las fuentes secundarias los principales tipos de información utilizada fueron tesis y casos de estudio realizados por alumnos de la Universidad ESAN y diferentes escuelas de negocios; investigaciones de mercado elaboradas en países con alto desarrollo del comercio electrónico a escala mundial y regional; fichas bibliográficas, revistas y manuales; datos históricos y estadísticas de cobertura de Internet; y fuentes de Internet. Para la elaboración de datos cualitativos a partir de estas fuentes se realizaron entrevistas a profundidad y para contar con datos cuantitativos se aplicó una encuesta.

3. Etapa de análisis cualitativo

La fuente de la información primaria fueron las entrevistas en profundidad a expertos en temas de comercio en línea y a decisores de negocio del comercio minorista, y encuestas dirigidas a compradores de tiendas por departamento de Lima Metropolitana.

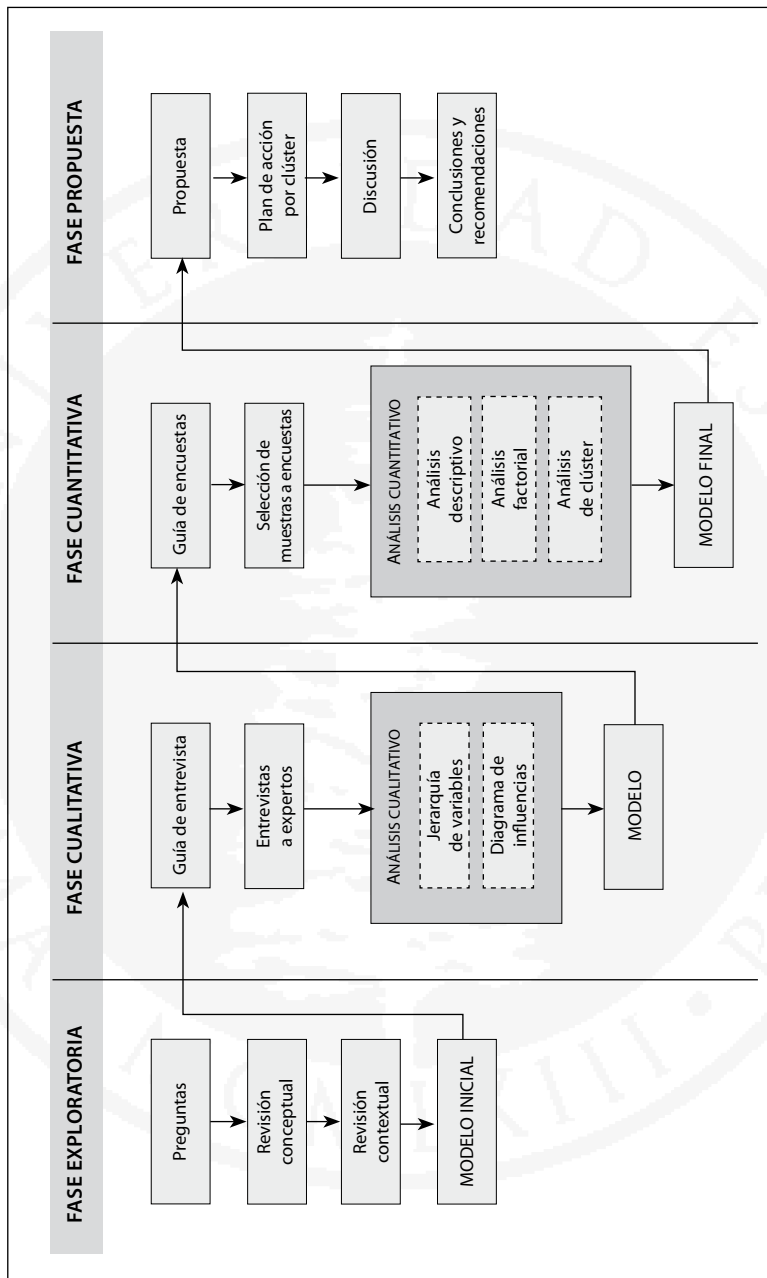


Figura 3.1. Diagrama de flujo del proceso metodológico de investigación

Elaboración propia.

3.1. Entrevistas a expertos

Se elaboró una guía de entrevistas a expertos, para luego determinar el perfil de los entrevistados y realizar la búsqueda de estos para concretar una reunión con cada uno de ellos. La investigación bibliográfica permitió hallar cinco factores como base de las preguntas de la entrevista: comercio electrónico, seguridad, medios de pago, segmentación de mercado y distribución (logística).

Una matriz de los temas a investigar en la entrevista en profundidad frente a los factores hallados en la investigación bibliográfica se presenta en el cuadro 3.1, al igual que las preguntas de la guía de la entrevista, que tuvo una duración de entre 40 y 60 minutos. Los expertos entrevistados desempeñan altos cargos jerárquicos en empresas que han implementado

Cuadro 3.1. *Temas de investigación en las entrevistas frente a factores hallados (guía de preguntas de entrevistas a expertos)*

N.º	Pregunta	Factor
1.	¿Para usted es rentable el negocio en línea? (Actualmente / En el futuro)	<i>e-commerce</i>
2.	Según su perspectiva y experiencia, ¿está cambiando el cliente su modalidad de compra? (Orientación a compra en línea)	Segmentación de mercado
3.	¿Qué riesgos/temores existen actualmente relacionados con la transacción del pago, todo bajo la perspectiva de la empresa, para que el cliente concrete la compra?	Seguridad, medios de pago
4.	¿Qué entiende usted por confianza?	Distribución (logística)
5.	¿Qué problemas logísticos cree usted que existen actualmente en una tienda por departamento?	Distribución (logística)
6.	¿Con qué tipo de publicidad se puede llegar más rápido al cliente en línea?	Segmentación de mercado
7.	¿Qué tipos de reclamos considera usted que existen y cómo se manejan?	Distribución (logística)
8.	Para el <i>brick</i> (físico) / <i>click</i> (en línea), ¿cómo se maneja el precio del producto?	Segmentación de mercado
9.	¿Cómo ve usted en el futuro el crecimiento de este tipo de negocios? (Tienda por departamento en línea)	<i>e-commerce</i>
10.	Según su experiencia, ¿existe algún otro servicio o valor agregado que se le puede dar al cliente en línea y que no se puede ofrecer en el <i>brick</i> (físico)?	Segmentación de mercado

Elaboración propia.

con éxito el comercio electrónico. Son gerentes generales, gerentes de márketing o de oficinas comerciales, gerentes de *e-commerce*, directores de plataformas digitales, *country managers* y gerentes de tiendas virtuales, entre otros cargos.

3.2. Procesamiento de la entrevista

Para el análisis de la información en la etapa de entrevistas se utilizó el *software* Atlas TI, que permite el análisis cualitativo, la interpretación y la segmentación de los comentarios de percepción de calidad de servicio, sistema de consumo y satisfacción; es decir, todas aquellas actividades que se trataron en las entrevistas.

El procesamiento de la información tiene dos niveles: textual y conceptual. En el nivel textual, las entrevistas se graban, previa autorización del entrevistado, y el contenido se transcribe para su análisis; luego se procede al ingreso de la totalidad de la entrevista al *software*.

En el aspecto conceptual se realiza la identificación y la codificación de las citas relevantes, a las cuales se les asignan los códigos elegidos que representan el tema principal de cada cita escogida, los cuales pueden ser compartidos después en otras entrevistas si se mencionan temas similares. La codificación se revisa minuciosamente. Los códigos más repetidos representan los temas más importantes que son los factores críticos de éxito (FCE).

Así, el procesamiento de la información es el siguiente: se carga en el *software* Atlas TI las veinte entrevistas transcritas; se obtiene la codificación en el Atlas TI de los 26 factores empleados; se verifican los nombres de los entrevistados; se realiza la lectura grupal de cada una de las entrevistas cargadas en el Atlas TI, para luego proceder con la asignación de los códigos correspondientes a las frases más relacionadas. Después de la lectura de las veinte entrevistas, el resultado de este paso es la asignación de códigos a un total de 636 frases. Se realiza la conversión a archivos en Microsoft Word de los resultados, es decir, de cada factor con todas las frases relacionadas. Se imprime el archivo en Word de los resultados y se lee con atención cada uno de los contenidos agrupados por cada uno de los 26 factores para identificar las variables mencionadas por los entrevistados. Se realiza una tabulación en Excel de todas las variables por cada factor y se cuantifican.

Se elaboran 26 gráficos de forma radial, uno por cada factor, ordenados por su frecuencia de mayor a menor. Finalmente, se elabora el mapa de influencias de todos los factores agrupados en tres dimensiones.

El cuadro 3.2 muestra las frases codificadas por el sistema, que fueron analizadas en su conjunto de acuerdo con el factor asignado.

Cuadro 3.2. *Frases de las entrevistas realizadas seleccionadas y codificadas por el software Atlas TI*

N.º	Frase
1.	Adopción de tecnología
2.	Confianza en el proceso del comercio electrónico
3.	Crecimiento del comercio electrónico en el país
4.	Disponibilidad de compra las 24 horas del día
5.	Disponibilidad de medios de pago
6.	El negocio del futuro
7.	El objetivo a comunicar y el tipo de cliente indicará el canal a usar
8.	El precio es el mismo que en el fuera de línea
9.	El precio se diferencia en las ofertas presentadas en el canal
10.	En línea el precio es diferente que fuera de línea
11.	Estrategias de <i>e-mailing</i>
12.	Imagen y posicionamiento de la empresa
13.	Información del producto y sugerencias / Interacción de clientes
14.	Jóvenes-adultos / NSE AB / + 25 años son los que compran en línea
15.	La facilidad de acceso a Internet
16.	La fuerza de las redes sociales
17.	Logística adecuada para el comercio electrónico
18.	Orientación a la compra en línea
19.	Penetración de tarjetas de crédito
20.	Publicidad en el canal en línea
21.	Publicidad en línea y fuera de línea se complementan
22.	Rentabilidad
23.	Seguridad en la transacción
24.	Servicio / Atención al cliente / Reclamos / Posventa
25.	Variedad y disponibilidad de productos

Elaboración propia.

El cuadro 3.3 presenta el resumen de la frecuencia de las variables identificadas, ordenadas por el número de veces que las mencionan los expertos en las entrevistas.

Cuadro 3.3. *Frecuencia de variables identificadas en las entrevistas*

N.º	Variable	Frecuencia
1.	Logística	4
2.	Mix de publicidad	4
3.	Canal seguro	3
4.	Hábito de consumo	3
5.	Rentabilidad del negocio	3
6.	Acceso a Internet y tecnología	2
7.	Manejo de precios	2
8.	Medios de pago	2
9.	Web 2.0	2
10.	Enfoque orientado al consumidor	1

Elaboración propia.

3.3. Diagrama de influencias

El diagrama de influencias es una herramienta que establece una relación de influencia, impacto o causa-efecto entre un conjunto de variables o situaciones. A partir de las entrevistas realizadas se identifican los FCE que se representan en el diagrama de influencias en el cual se observa la influencia que ejerce un factor sobre otro. En el análisis se jerarquizaron los FCE con base en el número de relaciones de cada factor frente a los demás factores. El factor con mayor número de relaciones se considera el más importante. En esta etapa se determinan los factores de mayor importancia hallados con la herramienta cualitativa.

El mapa de influencias se muestra en la figura 3.2 que permite relacionar las variables que componen los principales grupos que representan el modelo a priori. Las 26 variables están distribuidas en diez grupos (familias).

4. Etapa de análisis cuantitativo

La información cuantitativa, que es la información vertebral del presente trabajo de investigación, está integrada por 120 encuestas.

4.1. Elaboración del cuestionario

Luego de realizar las entrevistas a expertos se procedió a elaborar una encuesta a clientes de tiendas por departamento de Lima Metropolitana.

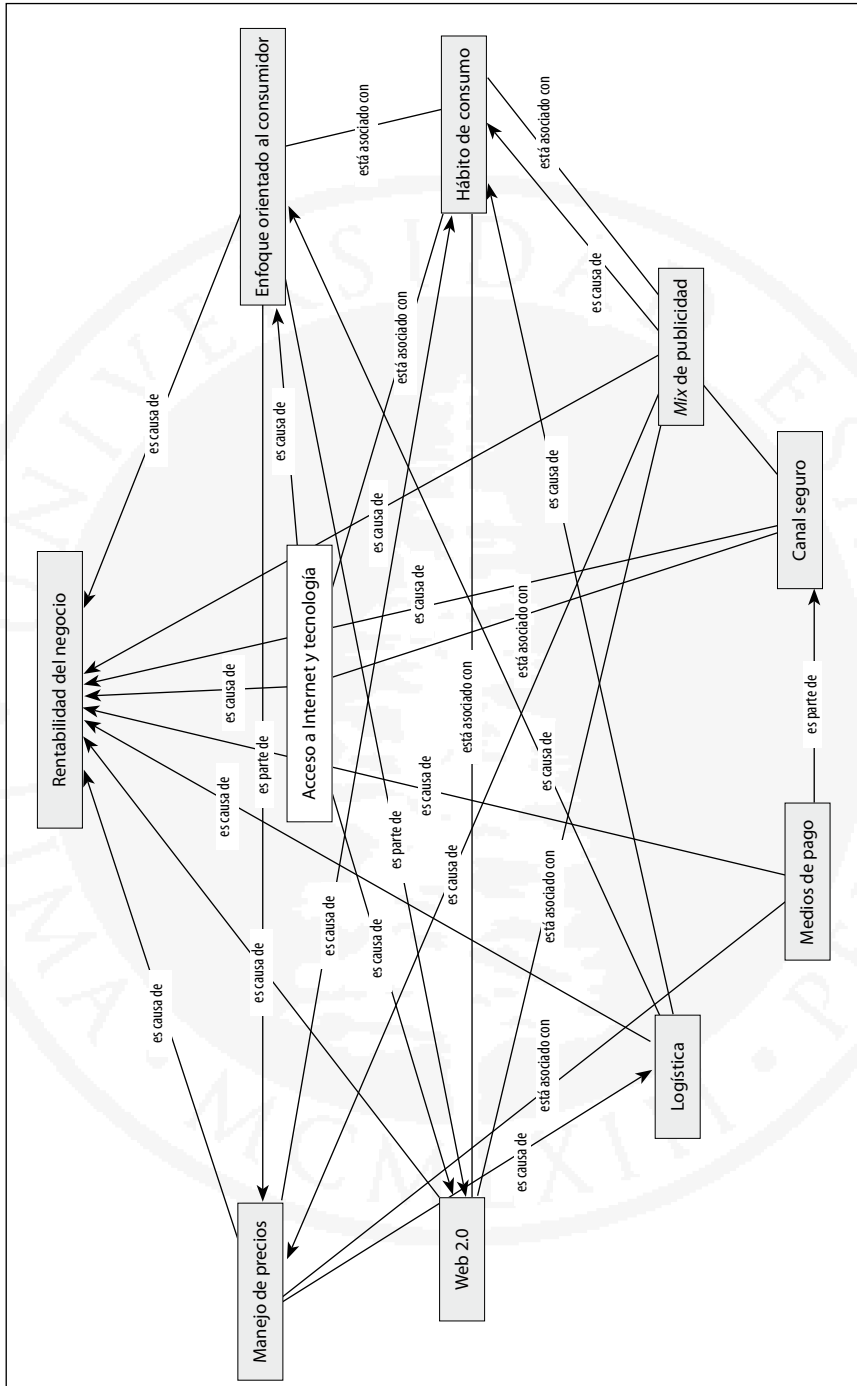


Figura 3.2. Mapa de influencias (modelo a priori a través de Atlas TI)

Elaboración propia.

Las preguntas se basaron en la información obtenida de las entrevistas a expertos.

El objetivo de la encuesta era identificar el grado de influencia de los distintos factores, para lo cual se utilizó la escala de Likert que contiene siete categorías de respuesta. Se inicia con el valor 1 como alta influencia negativa y va hasta 7 como alta influencia positiva. Sus valores son: 1) alta influencia negativa, 2) media influencia negativa, 3) baja influencia negativa, 4) sin influencia, 5) baja influencia positiva, 6) media influencia positiva y 7) alta influencia positiva.

Las encuestas fueron presenciales y se efectuaron a la salida de los locales de cada tienda por departamento asignados a este estudio.

4.2. Selección de la muestra

Para la selección de la muestra se consideraron las marcas de tiendas por departamento Ripley, Saga Falabella, Oechsle, Topy Top e Hiraoka. El *target* de la encuesta fueron personas de 26 a 45 años, de los niveles socioeconómicos A/B y C, que son clientes de las tiendas por departamento seleccionadas ubicadas dentro de la ciudad de Lima.

4.3. Determinación del tamaño de muestra

Para la selección de la muestra, y teniendo en cuenta la limitación de tiempo y costos, se consideró un número de 120 personas encuestadas. Al ser el estudio exploratorio, el tamaño de la muestra es por conveniencia. La distribución del total de las entrevistas se presenta en el cuadro 3.4.

Cuadro 3.4. *Cuota de encuestados (número de encuestados)*

Género	Edad	NSE A2/B1	NSE C1	NSE C2	Total
Hombres	26-35 años	10	10	10	30
	36-45 años	10	10	10	30
Mujeres	26-35 años	10	10	10	30
	36-45 años	10	10	10	30
Total		40	40	40	120

Elaboración propia.

La distribución se realiza por nivel socioeconómico y edad, para tener un mejor control de la muestra de la población seleccionada. Con fines de investigación se consideró a personas que salían o entraban de las tiendas por departamento que existen en Lima Metropolitana. Así, se decidió una cuota de entrevistados por tienda para Ripley de 40, para Saga Falabella de 30, para Oeschle de 10, para Topy Top de 20 y para Hiraoka de 20; en total 120 encuestados.

Para tener un mejor equilibrio en la muestra, los encuestados se distribuyeron según la concurrencia de consumidores por tienda. Esta distribución se detalla en el cuadro 3.5.

Cuadro 3.5. Encuestas realizadas, por porcentaje de segmento

Rubro	Segmento	Porcentaje
Sexo	Masculino	50.8
	Femenino	49.2
Edad	26-35 años	50.8
	36-45 años	49.2
Formato de tienda	Gran almacén	66.2
	Tienda	33.3
NSE	A/B	33.3
	C	66.7

Elaboración propia.

4.4. Procesamiento de los datos

Como se indicó, para procesar la información cuantitativa se utilizó el programa SPSS, en su versión 19. Se consideró técnicas estadísticas como el análisis descriptivo, el análisis factorial, el análisis de clústeres y el análisis de la tabla cruzada de clústeres frente a factores.

El *análisis descriptivo* es una técnica que consiste en resumir y presentar los datos en forma comprensible que permita describir los principales hallazgos. Los resultados se pueden graficar con el objetivo de contribuir a una mejor interpretación.

El *análisis factorial* es una técnica que identifica ideas fundamentales sobre la base de información de un conjunto de variables, lo que facilita

su análisis y aprovechamiento. Su principio fundamental es la agrupación de variables, su interrelación y simplificación; lo que permite obtener un número menor de variables subyacentes, ya que considera que varias de ellas miden la misma idea o el mismo factor (Nettleton, 2003). En este estudio se dio prioridad a los siguientes puntos: la varianza total explicada (que permite identificar el número de factores que explicará el total de las variables iniciales) y la matriz de componentes rotados.

El *análisis de clústeres* es una técnica estadística multivariada que agrupa objetos sobre la base de sus características. Así, cada objeto tiene un alto grado de homogeneidad respecto de los objetos que pertenecen al mismo clúster y un alto grado de heterogeneidad respecto de los objetos de otros clústeres (Anderson & Hair, 1999).

El análisis de la *tabla cruzada de clústeres frente a factores* permite contar con un cruce por cada clúster comparándolo con los factores reducidos por el SPSS mediante el análisis factorial, cuyo objetivo es detectar el comportamiento de los factores para cada uno de los clústeres y determinar el nivel de importancia de cada factor.

De esta manera, el procesamiento que se da a la información es el siguiente: se hace uso de la base de datos producto de las 120 encuestas efectuadas, se procede a codificar todas las preguntas de la encuesta en el *software* SPSS y se utiliza variables tipo Likert.

Se trabaja con dos módulos: el módulo de producto y el de estilos de vida. El módulo de producto cuenta con tres variables: decisión de compra (una pregunta con 17 opciones), transacción (dos preguntas de 7 y 8 opciones) y entrega (una pregunta con 17 opciones). El módulo de estilos de vida está compuesto por una sola variable general (una pregunta con 40 opciones).

En el módulo de producto se unieron las cuatro preguntas tipo Likert para usarlas en el análisis factorial, lo que dio un total de 49 opciones (17 + 7 + 8 + 17). El objetivo de este paso era hallar factores para este módulo.

A continuación se señalan los pasos efectuados en la Matriz de Componentes Rotados. Para encontrar las variables finales se utilizan 25

interacciones como máximo para convergencia. Del primer análisis factorial se obtuvieron 13 factores que explicaron el modelo en un 84.26% (se depuraron ocho preguntas que no tenían correlación). Del segundo análisis factorial se obtuvieron diez factores que explicaron el modelo en un 72.42% (se depuraron cuatro preguntas). Del tercer análisis factorial se obtuvieron nueve factores que explicaron el modelo en un 72.71% (se depuraron ocho preguntas). Del cuarto análisis factorial se obtuvieron ocho factores que explicaron el modelo en un 72.36% (se depuró una pregunta). Del quinto análisis factorial se obtuvieron ocho factores que explicaron el modelo en un 73.29% (se depuró una pregunta). Del sexto análisis factorial se obtuvieron siete factores que explicaron el modelo en un 71.18% (se depuraron dos preguntas). El resultado final fueron siete factores que explican el 71.18% del modelo y 26 preguntas.

En el cuadro 3.6 se explica la varianza total al final del proceso de siete extracciones factoriales donde todos los elementos y las variables están interrelacionados y su número de correlación está unido a algún factor, lo que da como resultado, como se ha indicado, siete factores que explican el 71.18% del modelo y 26 preguntas.

Para el módulo de estilos de vida se usó la única pregunta Likert que cuenta con 40 opciones, con el objetivo de hallar los factores para este módulo. Los pasos efectuados en la Matriz de Componentes Rotados fueron: en la opción *extracción* se consideró usar solo cuatro factores para hallar una equivalencia en relación con el modelo de segmentación de cuatro dimensiones de Roper. Del primer análisis factorial se obtuvieron cuatro factores que explicaron el modelo en un 47.37% (se depuraron 11 preguntas). Del segundo análisis factorial se obtuvieron cuatro factores que explicaron el modelo en un 56.35% (se depuraron 7 preguntas). Del tercer análisis factorial se obtuvieron cuatro factores que explicaron el modelo en un 64.50%. Finalmente, se halló cuatro factores que explican el 64.50% del modelo y 22 preguntas.

En el cuadro 3.7 se muestra la varianza total de este módulo al final del proceso de siete extracciones factoriales donde todos los elementos y las variables están interrelacionados y su número de correlación está unido a algún factor, lo que dio como resultado cuatro factores que explicaban el 64.50% del modelo y 22 preguntas.

Cuadro 3.6. Varianza de los factores del módulo producto

Factores	Autovalores iniciales			De la extracción			La rotación		
	Total	Porcentaje de la varianza	Porcentaje acumulado	Total	Porcentaje de la varianza	Porcentaje acumulado	Total	Porcentaje de la varianza	Porcentaje acumulado
1.	6.820	24.357	24.357	6.820	24.357	24.357	3.920	13.998	13.998
2.	3.924	14.015	38.372	3.924	14.015	38.372	3.792	13.542	27.541
3.	2.352	8.400	46.772	2.352	8.400	46.772	3.454	12.335	39.875
4.	2.081	7.432	54.204	2.081	7.432	54.204	2.657	9.491	49.366
5.	1.902	6.791	60.995	1.902	6.791	60.995	2.581	9.219	58.585
6.	1.579	5.639	66.634	1.579	5.639	66.634	1.803	6.441	65.026
7.	1.274	4.549	71.183	1.274	4.549	71.183	1.724	6.157	71.183

Elaboración propia.

Cuadro 3.7. Varianza total de los factores del módulo estilos de vida

Factores	Autovalores iniciales			De la extracción			La rotación		
	Total	Porcentaje de la varianza	Porcentaje acumulado	Total	Porcentaje de la varianza	Porcentaje acumulado	Total	Porcentaje de la varianza	Porcentaje acumulado
1.	6.592	29.963	29.963	6.592	29.963	29.963	5.556	25.254	25.254
2.	3.386	15.390	45.353	3.386	15.390	45.353	3.178	14.445	39.700
3.	2.468	11.217	56.571	2.468	11.217	56.571	2.877	13.076	52.775
4.	1.744	7.927	64.497	1.744	7.927	64.497	2.579	11.722	64.497

Elaboración propia.

5. Análisis de fiabilidad

El análisis de fiabilidad permite estudiar las propiedades de las escalas de medición y de los elementos que las componen. El procedimiento calcula un número de medidas de fiabilidad de escala que se utilizan normalmente y también proporciona información sobre las relaciones entre elementos individuales de la escala.

Este tipo de análisis busca responder a la pregunta: ¿el cuestionario mide adecuadamente aquellos contenidos que deseamos evaluar? El análisis de fiabilidad permitirá determinar el grado en que los elementos del cuestionario se relacionan entre sí, obtener un índice global de qué tan replicable puede ser, o de la consistencia interna de la escala en su conjunto, e identificar elementos problemáticos que deberían ser excluidos (Tornimbeni & Pérez, 2008).

5.1. Análisis de consistencia del cuestionario

Con el propósito de revisar la consistencia del cuestionario se utilizó el modelo de fiabilidad Alfa de Cronbach. Este es un índice que toma valores entre 0 y 1 que sirve para comprobar si la data evaluada tiene información defectuosa, o si se trata de data fiable que hace mediciones estables y consistentes. Por lo tanto, es un coeficiente de correlación al cuadrado que mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los elementos para comprobar que efectivamente se parecen.

Cuando el Alfa de Cronbach es superior a 0.7 es posible afirmar que ese grupo de preguntas y sus escalas son lo suficientemente fiables y que el análisis de la información recogida llevará a conclusiones acertadas (Tornimbeni & Pérez, 2008). Para este estudio, el resultado del Alfa de Cronbach fue 0.895, con un número de 89 elementos, lo cual confirma que la data es fiable y se puede realizar análisis estadísticos.

5.2. Análisis de validez del cuestionario

Para asegurar la correcta comprensión de la encuesta por parte de los clientes se efectuó una prueba piloto. Para ello se realizaron 5 encuestas, en un lapso de 4 horas y media a la salida de la tienda Ripley de San Juan de

Lurigancho, en el que se encuestó solo a personas que salían de la tienda. La presencia de un paradero de buses de una tienda Metro en la cercanía facilitó la presencia del encuestador. La encuesta duró aproximadamente 20 minutos por cada persona y la principal ocurrencia en la prueba piloto fueron protestas por la duración de la encuesta.

La prueba piloto dio como resultado que había dificultad en la comprensión de algunas preguntas. Con esta información se modificó una pregunta referida a medios de pago y se aplicaron todas las recomendaciones recogidas en esta prueba piloto antes de salir al campo.

6. Conclusiones

En este capítulo se mostraron las etapas de la presente investigación que se inicia con la investigación bibliográfica, se notó que para el ámbito local es muy limitada la existencia de material académico e inclusive en algunos casos inexistente, dado que es un tema relativamente nuevo en el medio. Para sacar adelante esta fase se recurrió a investigaciones de otros países, tanto de nuestra región como de otras regiones, las cuales sirvieron para comparar su realidad con el medio local, entender los conceptos y apreciar el grado de avance en el tema en diferentes realidades.

En relación con la etapa cualitativa de esta investigación se concluyó que los resultados graficados en el diagrama de influencias tenían una base lógica que permite identificar las familias resultantes y sirve como fundamento para la etapa de análisis cuantitativo, que en este caso utiliza encuestas dirigidas a clientes de tiendas por departamento.

Para el análisis cuantitativo, la primera acción fue realizar una prueba piloto con un número base de encuestas con el fin de establecer el tiempo aproximado de la encuesta, asegurar que se comprendiesen las preguntas planteadas, y así afinar la herramienta y lograr que la información recabada fuese lo más eficaz posible.

Luego de terminar el trabajo de campo, y codificar la totalidad de las encuestas en el *software* SPSS, se efectuó el análisis de fiabilidad con el propósito de verificar la consistencia de las preguntas y asegurar que todo el análisis realizado y sus conclusiones fuesen válidos.

4

Análisis de resultados

El presente capítulo expone el análisis de los datos de la investigación cualitativa y los hallazgos del proceso de investigación.

1. Análisis de los datos cualitativos

Utilizando la estrategia de codificación se analizaron las entrevistas realizadas a veinte expertos y se identificaron las citas relevantes, a las cuales se asignaron códigos. Estos códigos representan el tema principal de cada cita y pueden ser utilizados en otras citas durante las entrevistas. Se generó, con el programa Atlas TI, la matriz de jerarquización de constructos que da orden a los temas para relacionarlos y agruparlos en las diez familias del análisis cualitativo. Esta matriz sirve para definir la relevancia de cada tema y su frecuencia de aparición durante las entrevistas en profundidad realizadas a expertos y así agrupar los temas en familias (cuadro 4.1). Además, se establecieron las relaciones entre los códigos mediante vínculos (cuadro 4.2).

Sin duda alguna todos los factores presentados en el cuadro 4.2 influyen directamente en la rentabilidad y el crecimiento del comercio electrónico

Cuadro 4.1. *Matriz de jerarquización de constructos*

N.º	Temas	Total de veces	Porcentaje
1.	Servicio / Atención al cliente / Reclamos / Posventa	55	11
2.	Seguridad en la transacción	45	9
3.	Crecimiento del <i>e-commerce</i> en el país	39	8
4.	Logística adecuada para el <i>e-commerce</i>	34	7
5.	El precio se diferencia en las ofertas presentadas en el canal	32	6
6.	Orientación a la compra en línea	32	6
7.	Imagen y posicionamiento de la empresa	26	5
8.	Rentabilidad	26	5
9.	Confianza en el proceso de <i>e-commerce</i>	25	5
10.	Publicidad en línea y fuera de línea se complementan	25	5
11.	Publicidad en canal en línea	19	4
12.	Información del producto y sugerencias / Interacción de clientes	18	4
13.	El precio es el mismo que en fuera de línea	14	3
14.	El negocio es el futuro	13	3
15.	Jóvenes y adultos del NSE A/B de más de 25 años son los que compraron en línea	12	2
16.	Disponibilidad de compra las 24 horas del día	11	2
17.	La facilidad de acceso a Internet	10	2
18.	Variedad y disponibilidad de productos	10	2
19.	Sin código	9	2
20.	El objetivo a comunicar y el tipo de cliente indicará el canal a usar	8	2
21.	La fuerza de las redes sociales	8	2
22.	Adopción de tecnología	7	1
23.	Disponibilidad de medios de pago	7	1
24.	Estrategias de <i>e-mailing</i>	7	1
25.	Penetración de tarjetas de crédito	4	1
Total		496	100

Elaboración propia.

Cuadro 4.2. *Detalle de codificación de las familias resultantes del Atlas TI y el diagrama de influencias*

Código	Descripción	Tipo de influencia
AC	Acceso a Internet y tecnología	Influencia la rentabilidad del negocio.
CS	Necesidad de un canal seguro	Influencia los hábitos de consumo.
EC	Enfoque orientado al consumidor	Influencia los hábitos de consumo y la rentabilidad del negocio.
HC	Hábito de consumo	Influencia el manejo de precios y el acceso a Internet mediante la tecnología, así como la rentabilidad del negocio.
L	Necesidad de una logística efectiva	Influencia el hábito de consumo y el enfoque orientado al consumidor.
MP	Interés por un manejo de precios adecuado	Influencia el <i>mix</i> de publicidad, el hábito de consumo y la logística, por lo tanto, influye en la rentabilidad.
MDP	Accesibilidad a medios de pago	Influencia la accesibilidad de la web y, por lo tanto, la rentabilidad del negocio.
MIXP	Manejo de <i>mix</i> de publicidad	Influencia el manejo de precios y el acceso a Internet del consumidor. En general influye en la rentabilidad del negocio.
RN	Interés por la rentabilidad del negocio	Influencia el crecimiento del <i>e-commerce</i> con la idea de «negocio del futuro» y la rentabilidad.
W2.0	Accesibilidad a la nueva plataforma Web 2.0	Influencia el enfoque orientado al consumidor, el <i>mix</i> de publicidad, el acceso a Internet y la rentabilidad.

Elaboración propia.

en el país y, por ende, son la confirmación del comercio electrónico como el negocio del futuro. En esta familia de factores asociada a la rentabilidad está presente la relevancia de la adopción de la tecnología, al igual que el crecimiento del comercio electrónico en el país, que los expertos han indicado como relevante.

En el caso de acceso a Internet y tecnología, la importancia que tiene la adopción de tecnología y la facilidad en el acceso a Internet en todo el país es muy relevante para el logro de la puesta en marcha del comercio electrónico, ya que es el medio por el cual va a fluir la comunicación.

En el caso del canal seguro, el consumidor aún no ha afianzado la confianza en el proceso del comercio electrónico, sea por comentarios referidos

por gente conocida o por noticias en la prensa diaria acerca de los delitos informáticos y/o la seguridad en las transacciones comerciales en línea. Por ello, el canal seguro se ubica como un factor crítico para el comercio electrónico.

Sobre el enfoque orientado al consumidor, los consumidores actualmente perciben que la calidad del servicio durante la venta o la atención al cliente en general no llena sus expectativas, pues aún no son escuchados y atendidos de la manera que requieren. Por consiguiente, tienen la percepción de que ante el comercio en línea, donde no tienen contacto físico con alguna persona, una duda o un reclamo no va a ser atendido y, por ende, el servicio posventa va a ser nulo; lo que influye directamente sobre el *core* del negocio.

Respecto de los hábitos de consumo, las tiendas por departamento volcadas al medio en línea deben conocer al consumidor antes del lanzamiento de alguna comunicación, ya que es este quien indicará el canal a usar; junto con una adecuada segmentación para la captación de nuevos compradores. Los hábitos de consumo están cambiando y se debe orientar la compra en línea. Los expertos entrevistados dan importancia al objetivo de comunicar, dependiendo del cliente, pues este indicará cuál es el canal de su preferencia y su orientación en el momento de realizar una compra en línea. Asimismo, se ha encontrado repetidas veces que los consumidores que compran más en línea son los jóvenes-adultos de los NSE A y B, mayores de 25 años.

En cuanto a la logística, los consumidores son cada vez más exigentes, y son ellos quienes mueven el mercado. Por ello, si se va a vender en línea, debe existir disponibilidad para la venta 24 horas del día, poseer una eficiente logística de entrada y de salida, y un *stock* variado para la satisfacción del consumidor *target*. Dentro de esta familia se encontraron temas como la variedad y la disponibilidad de productos, la disponibilidad de compra las 24 horas y, por último, la logística adecuada para el comercio electrónico.

Sobre el manejo de precios, las repeticiones observadas se enfocaron en la disponibilidad de medios de pago, tema de gran importancia para el cliente, y la penetración de tarjetas de crédito, que para los expertos es una necesidad de respaldo del *retail*. Además, para convertir al medio en línea

en cautivador se deben evaluar los costos y los gastos, los precios deben reflejar ofertas distintas y con una adecuada diferenciación para utilizar una estrategia en línea sin canibalizar el canal fuera de línea.

El tema de medios de pago está estrechamente interrelacionado con la familia anterior (manejo de precios), y es mencionado reiteradamente por los expertos entrevistados. En la actualidad se conoce que no toda la población posee una tarjeta de crédito (penetración de tarjetas de crédito) que es el medio de pago existente para las transacciones en línea. Por ello es imperioso otorgar al cliente un abanico amplio de posibilidades para concretar la transacción, así como la inclusión del sistema bancario a través de tarjetas de crédito.

En cuanto al *mix* de publicidad, en el análisis cualitativo y en la clasificación de las familias se definieron los siguientes temas como relevantes para los expertos: publicidad en el canal en línea; estrategias de *e-mailing*; imagen y posicionamiento de la empresa en el canal fuera de línea; establecer una sinergia de la publicidad en línea y fuera de línea para que se complementen e influyan sobre los consumidores con una estrategia de comunicación acorde.

Respecto de la Web 2.0, la revolución digital y tecnológica es un punto a favor, pues permite la interacción con los clientes y que estos tengan información del producto y puedan hacer sugerencias a través de los portales. Por esta razón, el tema de relevancia en esta familia es la información sobre el producto y las sugerencias/interacción de los clientes, donde el cliente pueda hacer valer sus derechos como comprador. El consumidor está cambiando, es exigente y se agrupa con otros consumidores con hábitos semejantes; por ello se debe tener en cuenta la influencia y la fuerza de las redes sociales actuales para su segmentación.

Los diez factores críticos seleccionados del análisis cualitativo se representan a través de un diagrama que los grafica para que se pueda comprender la influencia que ejerce un factor sobre otro (figura 4.1).

El análisis cualitativo permitió a los investigadores tener una concepción global de los elementos clave que serán la base para el análisis relacionado con los objetivos de investigación. Las familias identificadas en el análisis

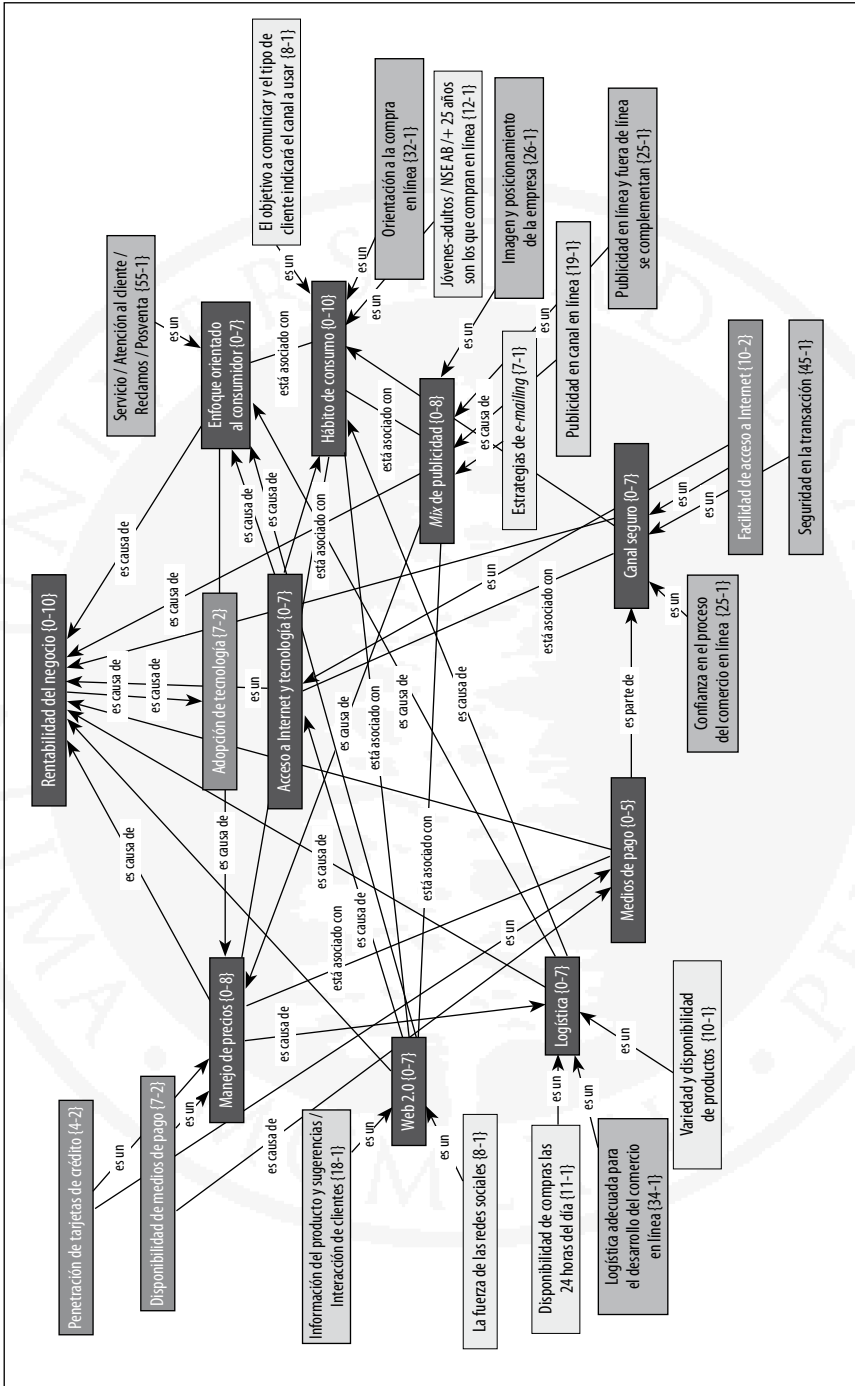


Figura 4.1. Diagrama de influencias del modelo a través del sistema Atlas TI

Elaboración propia.

cuantitativo se utilizaron como fundamento para el diseño del cuestionario utilizado en las encuestas a una muestra de la ciudad de Lima.

2. Etapa del análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo está basado en encuestas, las cuales tienen como objetivo analizar el perfil de los clientes que acuden a tiendas por departamento y sus actitudes hacia los medios electrónicos, así como la incidencia actual de estos medios en su consumo para así obtener los factores críticos que hagan migrar al consumidor de una tienda por departamento física a un formato en línea.

Luego de realizar las encuestas se extrajeron los datos de la muestra y se procesaron mediante un análisis cuantitativo. A continuación se presentan los principales hallazgos obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta, que han sido ordenados en cuatro aspectos para su mejor comprensión: perfil del encuestado, decisión de compra, transacción y entrega.

2.1. Perfil del encuestado

Un primer aspecto a analizar son las características sociodemográficas de los integrantes de la muestra tomada en las distintas tiendas por departamento. Al respecto, un 50.8% de los encuestados es de género masculino y el restante 49.2%, femenino, porcentaje que se mantiene homogéneo a través de los diversos segmentos analizados de edad, nivel socioeconómico, o categorías como si asiste a grandes almacenes o tiendas especializadas.

En cuanto a edades, el 50.8% indicó tener de 26 a 35 años de edad y el 49.2%, de 36 a 45 años, porcentajes que se mantuvieron homogéneos a través de los segmentos evaluados. Sin embargo, se debe resaltar que entre quienes nunca han comprado a través de medios electrónicos existen más hombres (56.3%) que mujeres (43.8%). Asimismo, también ocurre que son más las personas del primer rango de edad (53.1%) que no han adquirido productos a través de Internet.

En cuanto a la ocupación actual, el 35.9% de los encuestados declaró que estudia, mientras el 69.2% tiene entre sus actividades aquellas remuneradas. Solo un 9.2% de la muestra es de amas de casa.

Es interesante señalar que son los estudiantes quienes manifiestan una mayor predisposición hacia la compra de productos por Internet (45.4% de quienes han adquirido productos por medios electrónicos son estudiantes). Ello evidencia el proceso de formación de un público más adepto a estos medios.

En cuanto al grado de instrucción, la gran mayoría de asistentes a estos puntos comerciales posee estudios superiores: 40% instrucción técnica y 45.8% universitaria o posgrado. Existe cierta correlación entre el nivel de estudios y el uso de los medios electrónicos para la adquisición de productos (figura 4.2).

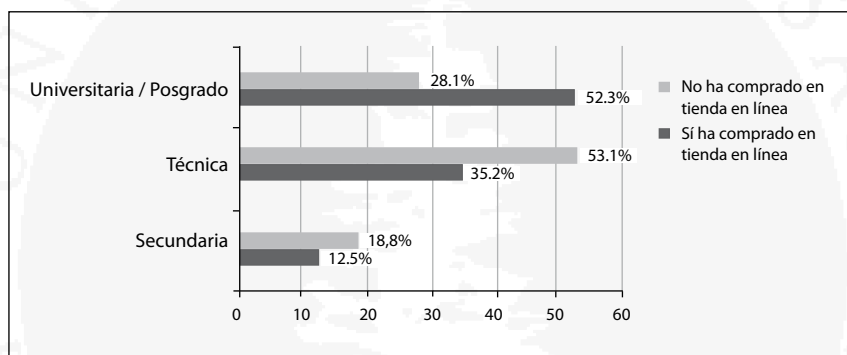


Figura 4.2. Grado de instrucción actual, según experiencia de compra en medios

Elaboración propia.

Asimismo, se confirma esa tendencia en el nivel de ingresos, donde a mayores ingresos mayor experiencia con los medios digitales. Asimismo, los encuestados de los distritos más tradicionales de Lima se muestran más cercanos al empleo de estos medios.

2.2. La decisión de compra

Después de la detección de las características sociodemográficas de los integrantes de la muestra tomada en las distintas tiendas por departamento se evaluó sus percepciones sobre el desarrollo de la oferta en línea en Lima. El cuadro 4.3 resume, a partir de los promedios obtenidos de respuesta, un

Cuadro 4.3. Calificación promedio de las frases que describen la oferta en línea actual

Pregunta	Total	Género		Edad		NSE	
		H	M	26-35	36-45	A/B	C
Asistencia y atención personalizada	6.52	6.51	6.53	6.46	6.58	6.53	6.51
La orientación y el conocimiento sobre productos	6.44	6.48	6.41	6.41	6.47	6.53	6.40
La asesoría para comprar, la ayuda recibida	6.38	6.31	6.44	6.38	6.37	6.48	6.33
Garantía y servicio después de la compra	6.38	6.28	6.47	6.33	6.42	6.45	6.34
Respeto por el plazo de fecha y horas	6.31	6.28	6.34	6.38	6.24	6.20	6.37
Devoluciones	6.31	6.18	6.44	6.15	6.47	6.65	6.14
Embalaje del producto y etiqueta de envío	6.26	6.20	6.32	6.28	6.24	6.15	6.31
<i>Tracking</i> (seguimiento) del pedido en el tiempo	6.16	6.20	6.12	6.18	6.14	6.05	6.22
La política de garantías y devoluciones	6.16	6.15	6.17	6.18	6.14	6.20	6.14
Flexibilidad en horarios de entrega	6.12	5.98	6.25	6.16	6.07	5.8	6.28
Tipos de entrega (normal y <i>express</i>)	6.09	6.11	6.07	6.07	6.12	5.65	6.31
Opciones de envío de mercadería	6.08	6.10	6.05	5.98	6.17	6.05	6.09
Uso de ofertas	6.06	5.97	6.15	6.13	5.98	5.85	6.16
Créditos	6.05	5.98	6.12	6.20	5.90	5.68	6.24
Atención en línea las 24 horas	6.03	6.10	5.97	6.08	5.98	6.20	5.95
Entrega de pedidos: nacional e internacional	5.92	5.79	6.05	6.03	5.80	5.88	5.94
Políticas de atención después de la compra	5.71	5.43	6.02	5.43	6.00	5.30	5.92

Elaboración propia.

panorama general de la oferta actual. Nótese que estas preguntas fueron realizadas con base en una escala del 1 al 7, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7, totalmente de acuerdo.

El escenario muestra poca dispersión de las variables evaluadas (el mayor promedio solo está a 0.6 puntos del promedio más bajo), lo que indica que la oferta en línea no suele diferenciarse fuertemente en alguno

de estos atributos. Por ello se ha considerado establecer que los aspectos más característicos de la oferta en línea son aquellos que alcanzan o incluso superan la calificación de 6. En ese caso, los siguientes aspectos son los que se asocian principalmente a la oferta en línea actual: las compras por Internet se están propagando en el Perú; los clientes pueden solicitar información y sugerencias a otros compradores; las páginas web de las tiendas en línea son fáciles de navegar; los clientes pueden exponer sus quejas y sugerencias en línea; las páginas de las tiendas en línea se pueden personalizar según gustos e intereses; en Internet se presentan buenas ofertas (precios); y se promocionan marcas que son la vanguardia en tecnología.

En cuanto a segmentos sociodemográficos son muy pocas las diferencias que pueden encontrarse, en la medida que los promedios se diferencian por pocas décimas. Las principales diferencias son: las mujeres tienden más que los hombres a percibir que los productos presentados en Internet son de las mejores marcas y en la actualidad se cuenta con herramientas de comparación de precios y productos. Entre los más jóvenes, en cambio, se considera más que en Internet se promocionan las mejores marcas y aquellas que son la vanguardia en tecnología. Por último, las personas de mayor NSE tienden a asociar con la oferta en línea actual los siguientes factores: les facilita comprar, los productos que se presentan en Internet son de las mejores marcas, la calidad de los productos es lo que más vale en las ventas en línea y las páginas web tienen la información adecuada de los productos que comercializan.

Estos aspectos deben tenerse en cuenta tanto para posicionar la oferta en línea actual como para determinar aquellos aspectos importantes en los que falta situarse adecuadamente, como la facilidad del proceso de compra, la disponibilidad y la seguridad de los medios de pago y el servicio que se recibe en las tiendas en línea. Estos aspectos suelen ser críticos en el desarrollo de un medio de comercio electrónico.

Es interesante tener en cuenta que las personas que compran en grandes almacenes como Saga y Ripley muestran tres diferencias importantes en comparación con las que fueron encuestadas en tiendas especializadas: mientras que los compradores de tiendas por departamento tienden a percibir que la oferta actual posee mecanismos para recibir las quejas de los consumidores, así como *chats* de asesoría, no son los que más reconocen

el avance de las tiendas en línea en el país. No obstante, ninguno de estos dos tipos de consumidores suele calificar positivamente aquellos atributos referidos al precio o el avance en los mecanismos de pago (cuadro 4.4).

Cuadro 4.4. *Calificación promedio de acuerdo con frases que describen la oferta en línea actual, según lugar donde fue tomada la encuesta*

Pregunta	Total	Tiendas por departamento	Tiendas especializadas
Las compras por Internet se están propagando por el Perú	6.28	6.04	6.79
Los clientes pueden solicitar información y sugerencias a otros	6.20	6.15	6.30
La página es fácil de navegar	6.15	6.04	6.36
Los clientes pueden exponer sus quejas y sugerencias en línea	6.10	6.25	5.78
La página de la tienda en línea se puede personalizar según gustos e intereses	6.05	6.04	6.08
En Internet se presentan buenas ofertas (precios)	6.00	-56.10	5.80
Se promociona en Internet una marca que es la vanguardia en tecnología	6.00	6.03	5.95
Se presentan buenas ofertas y promociones	5.99	6.03	5.93
La tienda en línea cuenta con un <i>chat</i> en línea de asesoría	5.97	6.11	5.69
Lo mejor es que se aceptan todas las tarjetas de crédito	5.94	6.01	5.80
Me resulta fácil comprar en la tienda en línea	5.83	5.91	5.68
Los productos que se presentan en Internet son de las mejores marcas	5.81	5.68	6.08
Cuenta con herramientas de comparación de precios y productos	5.81	5.84	5.75
En Internet puedes pagar tus compras con cualquier medio de pago	5.70	5.70	5.69
Al comprar por Internet se recibe un buen servicio	5.70	5.69	5.74
La calidad de los productos es lo que vale en las ventas por Internet	5.70	5.84	5.44
La página web tiene información adecuada de los productos	5.68	5.80	5.45

Elaboración propia.

Esto de alguna manera muestra que las personas que acuden a las tiendas por departamento no son necesariamente personas más refinadas y, por tanto, más inclinadas al comercio electrónico, sobre todo si se comparan con aquellas que acuden a tiendas especializadas como Topy Top o Hiraoka.

La sensación de que el comercio electrónico viene avanzando considerablemente en el Perú sin duda está relacionada con la mayor información disponible sobre lugares virtuales donde se pueden transar o adquirir productos y servicios. Solo el 1.7% de encuestados declaró no recordar publicidad alguna sobre tiendas en línea en los últimos meses. En tanto que el 87.5% de los encuestados señaló haber visto información de estos sitios en la televisión; la radio (59.2%) y las revistas (55.0%) son medios secundarios de difusión. Esto indica, una vez más, la necesidad de un respaldo promocional en el medio fuera de línea inclusive para sitios cuyo giro de negocio se base en plataformas virtuales. Es interesante también ver que un 30% de entrevistados manifestó haber recibido información a través de mensajes SMS, lo que muestra el avance del márketing a través de los medios móviles en este público.

Si se trata de segmentos, debe resaltarse que estos mensajes de texto (SMS) tienden a ser reconocidos principalmente por personas más jóvenes (26-35 años) antes que por mayores de 35 años (37.7% frente a 22%). En tanto, respecto al NSE, el acceso a la información por medio de revistas es considerablemente mayor en los estratos A y B (72.5% en comparación a 46.3% en el estrato C).

La publicidad de tiendas en línea a través de Internet también muestra diferencias, pues son los hombres (23% versus 13% en mujeres) y las personas de mayor NSE (25% en A/B versus 15% en C) quienes son más sensibles a este tipo de promoción de tiendas en línea.

Estas diferencias enfatizan la permanente necesidad de escoger adecuadamente los medios para promocionar las tiendas en línea ante distintos tipos de público, inclusive tratándose de medios fuera de línea y en línea.

En cuanto a los elementos de comercialización que generan la percepción de que una determinada tienda en línea ofrece productos a mayores precios que otras, se encontró que es la comparación directa de precios

entre dos tiendas y el reconocimiento de las marcas que venden. También es interesante observar que mientras los hombres suelen fijarse más en la calidad de los productos para diferenciar precios (49.2% versus 37.3%), las mujeres se centran en las marcas que se ofrecen (62.7% versus 54.1%). Por el contrario, para muchos jóvenes (32.8%) la diferencia directa y absoluta de precios no suele ser un argumento definitivo para calificar una tienda en línea como más cara; para ellos tan o más importante que ese argumento son las marcas que comercializa. Lo mismo sucede con los miembros del NSE A/B (cuadro 4.5).

Cuadro 4.5. Elementos que generan la percepción de que se trata de una tienda en línea de mayores precios que otras del mercado (porcentaje de respuestas afirmativas)

Elemento	Total	Género		Edad		NSE	
		H	M	26-35	36-45	A/B	C
Los precios para un mismo producto	74.2	78.7	69.5	67.2	81.4	80.0	71.3
La calidad de los productos	43.3	49.2	37.3	41.0	45.8	40.0	45.0
Las marcas que venden	58.3	54.1	37.3	63.9	52.5	72.5	51.3
No hay descuentos	29.2	24.6	62.7	26.2	32.2	27.5	60.0
No hay muchas promociones	35.0	31.1	39.0	34.4	35.6	32.5	36.3

Elaboración propia.

Respecto de la experiencia de compra en tiendas en línea, un 73% de encuestados declaró haber hecho al menos una compra por Internet. Por segmentos, se aprecia mayor inclinación del segmento A/B hacia este tipo de experiencia, lo que de alguna manera estaría influenciado por su formación y la disponibilidad y acceso a medios virtuales. Las experiencias de los entrevistados han sido positivas casi en su totalidad, solo un 1.1% (un caso de los 88 que han tenido esta experiencia) manifestó problemas en su experiencia con el comercio electrónico.

Aquí es interesante apreciar que son los entrevistados que acudieron a tiendas especializadas los que mostraron mayor experiencia con este modo de comercialización: 82.5% de ellos ha hecho al menos una compra por Internet, en comparación al 68.8% de personas que acudieron a los grandes almacenes. Aquí se empieza a encontrar evidencia sobre que, a diferencia de lo que pudiera haberse esperado, los que acuden a grandes almacenes

no son necesariamente más apegados a los medios digitales. Ante ello, la mayor promoción de esta alternativa queda como tarea pendiente para tiendas como Saga Falabella que solo alcanza un cuarto puesto entre los lugares preferidos por los entrevistados, con un 37.5% de menciones como sitio donde se realizó una compra en tiendas en línea.

2.3. La transacción

Un segundo bloque del cuestionario se dirigió a evaluar la tenencia y los hábitos de uso de los medios de pago entre los encuestados. Se encontró que un 80.8% de la muestra posee al menos una tarjeta de crédito bancaria. Es interesante tener en cuenta dos aspectos: que un 76.3% de personas del NSE C declara poseer una tarjeta de crédito bancaria, lo que evidencia su capacidad de pago y potencial de uso en comercio electrónico; y la relación que existe entre tener una tarjeta de crédito y haber ya realizado al menos una operación de crédito. Entre quienes ya han realizado una operación de crédito, el 92% posee una tarjeta; mientras que entre quienes no lo han hecho, el 50% posee una. Este último porcentaje es una primera pista referida a la desconfianza existente hacia el comercio electrónico.

Si se trata de una tarjeta de crédito expedida por una tienda, el acceso es similar al de las tarjetas bancarias (77.5%); tampoco se encuentran diferencias significativas en los distintos segmentos. En este aspecto, el liderazgo lo tienen Ripley, Saga Falabella (tarjeta CMR) y Metro.

En cuanto al medio de pago preferido para realizar transacciones en tiendas por departamento, los datos muestran que los encuestados prefieren utilizar su tarjeta de crédito (71.7%), seguida del pago en efectivo (50.8%). Lo que sin duda confirma que el principal obstáculo a su uso en los medios digitales no es la renuencia a hacerlo, sino simplemente la desconfianza de carecer de las garantías necesarias para evitar una mala experiencia.

Lo anterior se confirma si se analizan los resultados obtenidos al evaluar el nivel de confianza hacia los principales medios de pago (cuadro 4.6). La tarjeta de crédito aparece como el medio más confiable de todos. Los argumentos detrás de esta mayor confianza son materia de estudios cualitativos que podrían realizarse posterior y complementariamente. Es interesante observar el tercer lugar de confianza (aunque a muy poca distancia del

segundo) de los pagos en efectivo, lo que de alguna manera manifiesta la tendencia a utilizar medios electrónicos para las transacciones.

Cuadro 4.6. *Clasificación promedio del nivel de confianza con los medios de pago en una compra en tienda*

Medio de pago	Total	Género		Edad		NSE	
		H	M	26-35	36-45	A/B	C
Tarjeta de crédito	6.33	6.50	6.15	6.53	6.14	6.13	6.44
Tarjeta de débito	6.09	6.10	6.08	6.27	5.91	6.00	6.14
Efectivo	5.88	5.89	5.86	5.85	5.91	5.90	5.87
Cheque	4.15	4.85	3.29	3.51	4.76	4.68	3.77
Tarjeta de regalo	3.85	3.91	3.79	3.63	4.05	4.32	3.59
Vales de convenio	4.49	4.31	4.69	4.48	4.50	5.37	4.00
Sistema de puntos	4.74	4.78	4.70	4.54	4.94	5.69	4.24

Elaboración propia.

Los sistemas de puntos y tarjetas de obsequio todavía siguen encontrando obstáculos para lograr la confianza del público. Esto es importante en la medida que ambos podrían ser utilizados como medios de pago que impliquen menos riesgo en su uso y como reemplazo de una tarjeta de crédito.

Al preguntar sobre el medio de pago que preferiría usar para comprar productos a través de Internet, el 69.2% elige las tarjetas de crédito, mientras el 30.8% considera que debería buscarse una forma fuera de línea que permita el pago en efectivo. Entre quienes aún no han comprado en Internet, es interesante ver las preferencias hacia la tarjeta de débito y el pago en efectivo, lo que manifiesta la necesidad de establecer y difundir otras modalidades de pago para hacer crecer el mercado de compra-venta por medios digitales.

Si se trata sobre el nivel de confianza de los medios de pago para comprar por Internet, el panorama muestra similitudes y diferencias importantes frente al uso de medios de pago en tiendas normales (cuadro 4.7). Nuevamente la tarjeta de crédito aparece como el medio más confiable para las compras por Internet; no obstante, el promedio es mayor al encontrado

en el caso de las compras fuera de línea. Esto deja claro que aún no se tiene la misma confianza para utilizarla en cualquiera de los dos ámbitos. Son las mujeres (en promedio 5.82%) y las personas mayores (5.73%) quienes se muestran más desconfiadas sobre el uso de tarjetas de crédito en Internet. Los argumentos detrás de estos temores deberán obtenerse de investigaciones cualitativas complementarias.

Cuadro 4.7. *Calificación promedio del nivel de confianza de los medios de pago en compras por Internet*

Medio de pago	Total	Género		Edad		NSE	
		H	M	26-35	36-45	A/B	C
Tarjeta de crédito	6.01	6.20	5.82	6.29	5.73	5.90	6.07
Tarjeta de débito	5.81	5.80	5.81	5.89	5.73	5.63	5.91
Depósito bancario	5.52	5.04	5.98	5.38	5.65	6.12	5.21
Recojo en tienda	4.68	4.35	5.02	4.63	4.73	5.26	4.35
Pago contra entrega	5.35	5.22	5.48	5.25	5.45	5.79	5.14
Sistema de puntos	4.47	4.83	4.06	4.40	4.53	5.73	3.87
Código de compras	4.01	3.90	4.13	4.12	3.90	4.15	3.94
Pago en tiendas afiliadas	5.53	5.43	5.64	5.60	5.45	6.25	5.08

Elaboración propia.

Al igual que en el caso de compras comunes, la tarjeta de débito aparece como un segundo medio en cuanto a confiabilidad, medio considerado incluso más confiable que el depósito bancario y el pago en efectivo contra la entrega del producto o el servicio adquirido. Teniendo en cuenta que cada vez son más las personas que administran sus gastos a través de este tipo de tarjetas, no será raro que en el futuro los pagos por Internet también se realicen completamente a través de estas tarjetas. Queda claro que aún hay mucho por avanzar en la difusión de medios de pago como los sistemas de puntos, códigos de compra y pagos en tiendas afiliadas. Aquí serán necesarias tácticas de promoción dirigidas a acostumar al cliente a su uso y la confiabilidad de cada una.

De lo anterior queda claro que la tarjeta de crédito aparece como el medio ideal para las transacciones en línea y su mayor uso será gradual en la medida que los consumidores experimenten con estas tiendas. Aquí la

principal tarea será de las tiendas en proponer promociones que reduzcan la percepción de riesgo de los consumidores o cuyo atractivo genere un mayor retorno esperado y, por tanto, los compradores se encuentren más dispuestos a arriesgarse y utilizar una tarjeta de crédito.

2.4. La entrega

Respecto del proceso de atención y entrega del producto adquirido se evaluaron los problemas que suelen aparecer en las compras en línea y los atributos que inciden en una correcta atención durante y después de la compra. Se encontró que son tres las principales preocupaciones al realizar una compra a través de Internet: la posibilidad de recibir productos defectuosos (73.3%), la gestión de la facturación (52.5%) y no encontrar *stock* del producto requerido (51.7%).

Queda claro que una de las principales demandas es la de las garantías que puede ofrecer un sitio de comercio electrónico que asegure que el producto adquirido será entregado en óptimas condiciones y que no existirán problemas relacionados con el medio de pago (sobrecargos, doble facturación, estafas, etc.) que luego propicien problemas no solo con el establecimiento virtual, sino también con la entidad financiera.

En cuanto al *stock*, las políticas deben referirse a la actualización en línea del *stock* disponible para evitar problemas una vez realizada la transacción, como avisos que notifican que ya no existen unidades disponibles del producto. La garantía de proveer el producto ligada a mostrar el *stock* es muy importante.

También se pidió a cada encuestado calificar, del 1 al 7 (donde 1 es nada importante y 7 muy importante), el nivel de importancia de distintos atributos relacionados con la atención en las tiendas en línea. Se encontró que, igual que en el bloque dirigido a la evaluación de la oferta en línea actual, este escenario muestra muy poca dispersión de las variables evaluadas (el mayor promedio solo está a 0.8 puntos del menor), lo que indica que lo más importante no está en un solo atributo o en un conjunto pequeño de estos.

Para poder definir mejor la importancia de cada atributo en el proceso de decisión se hubiese requerido preguntas adicionales dirigidas a buscar

que el encuestado identifique los principales atributos que forman parte de su decisión. Esa información podría obtenerse por medios cualitativos. Esta limitación debe ser tomada en cuenta al definir las conclusiones del presente estudio. Como se muestra en el cuadro 4.8, en este caso será necesario recaer en un supuesto adicional y subjetivo: que los principales aspectos son aquellos que alcanzan o incluso superan la calificación de 6.3.

Cuadro 4.8. *Calificación promedio del nivel de importancia de atributos relacionados con las compras por Internet*

Pregunta	Total	Género		Edad		NSE	
		H	M	26-35	36-45	A/B	C
Asistencia y atención personalizada	6.52	6.51	6.53	6.46	6.58	6.53	6.51
La orientación y el conocimiento sobre productos	6.44	6.48	6.41	6.41	6.47	6.53	6.40
La asesoría para comprar, la ayuda recibida	6.38	6.31	6.44	6.38	6.37	6.48	6.33
Garantía y servicio después de la compra	6.38	6.28	6.47	6.33	6.42	6.45	6.34
Respeto por el plazo de fecha y horas	6.31	6.28	6.34	6.38	6.24	6.20	6.37
Devoluciones	6.31	6.18	6.44	6.15	6.47	6.65	6.14
Embalaje del producto y etiqueta de envío	6.26	6.20	6.32	6.28	6.24	6.15	6.31
Tracking (seguimiento) del pedido en el tiempo	6.16	6.20	6.12	6.18	6.14	6.05	6.22
La política de garantías y devoluciones	6.16	6.15	6.17	6.18	6.14	6.20	6.14
Flexibilidad en horarios de entrega	6.12	5.98	6.25	6.16	6.07	5.80	6.28
Tipos de entrega (normal y <i>express</i>)	6.09	6.11	6.07	6.07	6.12	5.65	6.31
Opciones de envío de mercadería	6.08	6.10	6.05	5.98	6.17	6.05	6.09
Uso de ofertas	6.06	5.97	6.15	6.13	5.98	5.85	6.16
Créditos	6.05	5.98	6.12	6.20	5.90	5.68	6.24
Atención en línea las 24 horas	6.03	6.10	5.97	6.08	5.98	6.20	5.95
Entrega de pedidos: nacional e internacional	5.92	5.79	6.05	6.03	5.80	5.88	5.94
Políticas de atención después de la compra	5.71	5.43	6.02	5.43	6.00	5.30	5.92

Elaboración propia.

Por lo tanto, se podría afirmar que los elementos más importantes al decidir comprar en línea son la asistencia al usuario y la atención personalizada; la orientación y el conocimiento sobre los productos que se comercializan; la asesoría y la ayuda al momento de comprar; la garantía

y el servicio después de la compra; el respeto por las fechas y las horas de entrega prometidas; y el sistema de devoluciones. En estos aspectos no se encuentra mayor diferencia entre los NSE evaluados; lo que indica que su importancia se mantiene con independencia de que se trate de una mujer o un hombre, de mayor o menor edad, o de distinto estrato social.

Las principales diferencias por segmentos se pueden resumir así: los mayores suelen valorar más las políticas de atención después de la compra; mientras que las personas del NSE C valoran más la flexibilidad en los horarios de entrega, los tipos de entrega ofrecidos (normal y *express*), el crédito para la compra y las políticas de atención posventa. Estos aspectos deben ser tomados en cuenta en la definición de las estrategias y las políticas de atención al cliente, en función del *target* al cual se orienten.

Finalmente, en cuanto al servicio de entrega que se considera como el más confiable se encuentra un 55.8% de menciones en torno al sistema de transporte propio de la tienda a que se hace el pedido. El servicio convencional de correos solo es considerado como una opción confiable por el 26.7% de encuestados. Las empresas de mensajería no tienen mejor imagen. Esto podría estar relacionado a que la confiabilidad de la tienda pueda transferirse directamente a la confiabilidad del sistema de entrega, y se eviten problemas en que la tienda culpe al sistema de entrega contratado.

3. Identificación de los factores críticos

En este punto se busca validar cuantitativamente los resultados obtenidos en la etapa de análisis cualitativo con el fin de determinar los factores críticos. El proceso se divide en dos etapas: selección y procesamiento de datos; y asociación de familias cualitativas a factores cuantitativos.

3.1. Selección y procesamiento de datos

La selección de datos se basa en la información extraída de las encuestas realizadas. Se emplearon únicamente aquellas preguntas medidas bajo la aplicación de la escala de Likert. Los datos extraídos de las encuestas se ingresaron al programa SPSS, versión 19, aplicando la opción de análisis factorial para determinar cuantitativamente los factores formados por las

respuestas generadas por preguntas relacionadas con el uso de Internet en la decisión de compra, la entrega y la transacción en sí, sin dejar de lado los factores descriptivos para la segmentación de la muestra.

El método de rotación empleado para la prueba fue Varimax y como valla para la matriz de componentes se utilizó el valor 0.5, debido a que las variables tienen una determinada influencia sobre cada factor, pero con la presencia de la valla se asegura que se consideren únicamente aquellos valores que sean significativos para el factor.

En el procesamiento de datos ha sido necesario reportar las pruebas que brindan validez a la realización del análisis factorial. Estas son la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) cuyo valor es 0.797; en ella el procedimiento es adecuado en tanto el valor de KMO sea más cercano a 1. Además, se usó la prueba de esfericidad de Barlett cuya hipótesis nula es que la matriz de correlaciones es una matriz de identidad, al ser la significancia del procesamiento menor que 0.05 (0.00). Por lo tanto, se puede afirmar que el análisis factorial realizado es válido.

El resultado del procesamiento fue la detección de siete factores, lo que se muestra en la matriz de componentes rotados del cuadro 4.9. En el extremo izquierdo de la matriz se listan las variables o las preguntas analizadas del cuestionario utilizado para las encuestas de la muestra. Los valores de cada una de las variables se agruparon mediante el programa en su respectivo factor.

3.2. Asociación de familias cualitativas a factores cuantitativos

A partir de un análisis de las preguntas agrupadas en cada uno de los siete factores se procedió a la identificación de características que las relacionen entre sí. Una vez identificadas estas características, se asoció cada elemento del análisis factorial con alguno de los factores críticos determinados previamente en el análisis cualitativo.

Para determinar la relación de las variables agrupadas se realizó una tabla de asociaciones de los elementos del análisis factorial con los factores críticos del análisis cualitativo. En la parte superior se colocó el número de cada factor cuantitativo y debajo de cada uno se puso el contenido de las

Cuadro 4.9. Matriz de componentes rotados Módulo de Producto (según preguntas seleccionadas)

Pregunta	N.º	Componente						
		1	2	3	4	5	6	7
Pensando en una compra por Internet, considerando una escala de 1 a 7 (1 = Nada importante, 7 = Muy importante), indique la importancia que para usted tiene el siguiente aspecto: devoluciones	83	0.797	0.052	-0.046	0.266	0.096	-0.099	-0.158
Pensando en una compra por Internet, considerando una escala de 1 a 7 (1 = Nada importante, 7 = Muy importante), indique la importancia que para usted tiene el siguiente aspecto: uso de ofertas	84	0.812	0.091	0.049	0.004	0.104	-0.044	0.290
Pensando en una compra por Internet, considerando una escala de 1 a 7 (1 = Totalmente en desacuerdo, 7 = Totalmente de acuerdo), cuán de acuerdo está con la siguiente frase: La página web tiene información adecuada de productos	4	0.543	0.469	-0.221	0.070	-0.132	0.062	0.116
Pensando en una compra por Internet, considerando una escala de 1 a 7 (1 = Totalmente en desacuerdo, 7 = Totalmente de acuerdo), cuán de acuerdo está con la siguiente frase: Al comprar por Internet se recibe buen servicio	10	0.598	0.258	0.016	0.044	0.035	0.156	0.462
Pensando en una compra por Internet, considerando una escala de 1 a 7 (1 = Totalmente en desacuerdo, 7 = Totalmente de acuerdo), cuán de acuerdo está con la siguiente frase: Me resulta fácil comprar en tiendas en línea	12	0.503	0.329	-0.127	-0.089	0.007	0.430	0.402
Pensando en una compra por Internet, considerando una escala de 1 a 7 (1 = Totalmente en desacuerdo, 7 = Totalmente de acuerdo), cuán de acuerdo está con la siguiente frase: La tienda en línea cuenta con un <i>chat</i> en línea de asesoría	13	0.732	0.321	0.048	0.325	0.069	0.153	-0.097
Pensando en una compra por Internet, considerando una escala de 1 a 7 (1 = Totalmente en desacuerdo, 7 = Totalmente de acuerdo), cuán de acuerdo está con la siguiente frase: Se presentan buenas ofertas y promociones	5	0.109	0.715	-0.134	-0.034	0.006	-0.012	0.340
Pensando en una compra por Internet, considerando una escala de 1 a 7 (1 = Totalmente en desacuerdo, 7 = Totalmente de acuerdo), cuán de acuerdo está con la siguiente frase: En Internet se presentan buenas ofertas (precios)	6	0.209	0.717	-0.013	0.095	0.044	0.185	0.338



Cuadro 4.9 (Continuación)

Pregunta	N.º	Componente						
		1	2	3	4	5	6	7
Pensando en una compra por Internet, considerando una escala de 1 a 7 (1 = Totalmente en desacuerdo, 7 = Totalmente de acuerdo), cuán de acuerdo está con la siguiente frase: Lo mejor es que aceptan todas las tarjetas de crédito	7	0.134	0.866	0.198	0.055	0.110	0.047	-0.129
Pensando en una compra por Internet, considerando una escala de 1 a 7 (1 = Totalmente en desacuerdo, 7 = Totalmente de acuerdo), cuán de acuerdo está con la siguiente frase: Los clientes pueden exponer sus quejas y sugerencias en línea	17	0.165	0.861	-0.023	-0.024	0.101	0.066	-0.189
Pensando en una compra por Internet, considerando una escala de 1 a 7 (1 = Nada importante, 7 = Muy importante), indique la importancia que para usted tiene el siguiente aspecto: respeto por el plazo de fecha y horas de entrega	76	-0.029	0.009	0.722	0.134	0.133	0.073	0.059
Pensando en una compra por Internet, considerando una escala de 1 a 7 (1 = Nada importante, 7 = Muy importante), indique la importancia que para usted tiene el siguiente aspecto: opciones de envío de mercancía	75	-0.063	0.047	0.654	0.200	-0.179	-0.092	-0.002
Pensando en una compra por Internet, considerando una escala de 1 a 7 (1 = Nada importante, 7 = Muy importante), indique la importancia que para usted tiene el siguiente aspecto: flexibilidad en horarios de entrega	77	-0.022	-0.037	0.747	0.066	0.094	0.091	0.132
Pensando en una compra por Internet, considerando una escala de 1 a 7 (1 = Nada importante, 7 = Muy importante), indique la importancia que para usted tiene el siguiente aspecto: embalaje del producto y etiqueta de envío	78	0.196	-0.124	0.646	0.340	0.098	0.051	-0.026
Al comprar en una tienda, considerando una escala de 1 a 7 (1 = Menos confiable, 7 = Más confiable), califique la tarjeta de regalo por grado de confianza	51	0.002	-0.106	-0.763	-0.066	0.204	0.170	0.072
Pensando en una compra por Internet, considerando una escala de 1 a 7 (1 = Nada importante, 7 = Muy importante), indique la importancia que para usted tiene el siguiente aspecto: asesoría para comprar, la ayuda recibida	73	0.073	0.173	0.403	0.674	0.070	0.097	0.064



Cuadro 4.9 (Continuación)

Pregunta	N.	Componente						
		1	2	3	4	5	6	7
Pensando en una compra por Internet, considerando una escala de 1 a 7 (1 = Nada importante, 7 = Muy importante), indique la importancia que para usted tiene el siguiente aspecto: la orientación y conocimiento sobre productos	72	0.107	0.272	0.287	0.725	-0.033	0.163	0.037
Pensando en una compra por Internet, considerando una escala de 1 a 7 (1 = Nada importante, 7 = Muy importante), indique la importancia que para usted tiene el siguiente aspecto: la política de garantías y devoluciones	74	0.087	-0.114	0.112	0.739	0.183	-0.189	-0.037
Pensando en compras por Internet, considerando una escala de 1 a 7 (1 = Menos confiable, 7 = Más confiable), califique la tarjeta de débito por grado de confianza	59	0.119	0.005	-0.098	0.313	0.888	-0.043	0.026
Al comprar en una tienda, considerando una escala de 1 a 7 (1 = Menos confiable, 7 = Más confiable), califique la tarjeta de crédito por grado de confianza	47	0.436	0.309	0.376	-0.342	0.574	-0.002	0.017
Al comprar en una tienda, considerando una escala de 1 a 7 (1 = Menos confiable, 7 = Más confiable), califique la tarjeta de débito por grado de confianza	48	-0.031	0.094	-0.086	0.126	0.902	-0.030	0.064
Pensando en compras por Internet, considerando una escala de 1 a 7 (1 = Menos confiable, 7 = Más confiable), califique la tarjeta de crédito por grado de confianza	58	0.419	0.245	0.396	-0.353	0.587	0.046	0.044
Pensando en compras por Internet, considerando una escala de 1 a 7 (1 = Nada importante, 7 = Muy importante), indique la importancia que tiene para usted el siguiente aspecto: atención en línea las 24 horas	71	0.242	-0.089	-0.028	-0.065	-0.049	0.763	0.242
Pensando en compras por Internet, considerando una escala de 1 a 7 (1 = Totalmente en desacuerdo, 7 = Totalmente de acuerdo), cuán de acuerdo está con la siguiente frase: La página de la tienda en línea se puede personalizar según gustos e intereses	15	-0.191	0.263	0.022	0.097	-0.026	0.828	-0.144
Pensando en compras por Internet, considerando una escala de 1 a 7 (1 = Totalmente en desacuerdo, 7 = Totalmente de acuerdo), cuán de acuerdo está con la siguiente frase: Las compras por Internet se están propagando por el Perú	1	0.017	-0.022	0.134	-0.024	0.079	0.029	0.859

Elaboración propia.

preguntas pertenecientes al cuestionario que el análisis factorial asignó a cada factor.

Las preguntas se redactaron en forma de aseveración para identificar de manera más clara las características en común. Una vez comprendida la característica en común de las preguntas del factor, se procedió a asociarlos con alguno de los factores críticos del análisis cualitativo. El cuadro 4.10 muestra los siete factores identificados cuantitativamente, sus preguntas relacionadas y el nombre que se les asignó de acuerdo con su relación con el análisis cualitativo.

3.3. Determinación de factores críticos

Para determinar los factores críticos se han recopilado los resultados de las factorizaciones y las correlaciones finales, tanto para el módulo de producto como para el de estilos de vida. Para el primero se identificaron siete factores: calidad de servicio en línea; promociones; entrega de productos; asesoría, distribución y posventa; medios de pago; atención al cliente; e incremento de la oferta en línea.

El factor *calidad de servicio en línea* se definió por la frecuencia con la cual los encuestados respondieron acerca de devoluciones, uso de ofertas, productos en la web (diversidad), facilidad de compras en línea y asesoría en línea; lo que determinó la relevancia de estos puntos para la compra en línea. El promedio de correlación en este caso fue 0.664.

Las *promociones* ocuparon el segundo lugar como factor que el cliente considera al momento de recurrir a una compra en la web y, dentro de ellas, se valora la aceptación de tarjetas de créditos en los establecimientos en línea. Las variables tomadas en cuenta aquí son ofertas y promociones en línea, buenos precios en línea, aceptación de tarjetas y recepción de quejas y sugerencias. El promedio de correlación en este caso fue 0.790.

El tercer factor fue la *entrega de productos*, lo que incluye para el consumidor de una tienda por departamento plazos de entrega, alternativas de envío de mercadería, flexibilidad en horarios de entrega, embalaje y etiquetado, así como la importancia que tiene el medio de pago tarjeta de regalo. Todos estos elementos forman este factor que obtuvo un promedio de correlación de 0.401, de menor relevancia que los anteriores.

En cuarto lugar figura el factor *asesoría, distribución y posventa* determinado por las variables que caracterizan específicamente al negocio en línea, como asistencia al cliente, asesoría y ayuda, información de productos y políticas de garantías y devoluciones. Son estos los puntos que preocupan al comprar. Su promedio de correlación fue 0.679.

En quinto lugar están los *medios de pago*, que ratifican su influencia y relevancia al momento de efectuar una compra en línea, y al hacer la factorización resultaron como punto importante percibido por el consumidor peruano. La variable relevante de mayor frecuencia fue el pago con tarjeta de débito, pero también figura la tarjeta de crédito. El promedio de correlación en este caso fue 0.738.

El sexto factor, la *atención al cliente* la percibió el consumidor en línea como uno de los factores a tomar en cuenta a la hora de ofrecer un servicio o un producto en la web, al igual que personalización (*customization*). El promedio de correlación en este caso fue 0.796.

Sobre el séptimo factor, *incremento de la oferta en línea*, se debe señalar que para el desarrollo económico del Perú no es un tema aislado el incremento del número de empresas que han decidido incursionar en el comercio electrónico, por ello también se presentó como variable relevante en esta investigación para el público común, con un promedio de correlación de 0.859.

Para el módulo de estilos de vida, se han identificado cuatro factores que, a su vez, están asociados a las necesidades de Roper: tecnología e información; productos exclusivos asociados a la necesidad de ser; alta calidad de vida; y comportamiento digitalizado (cuadro 4.11). Así, el factor tecnología e innovación se asocia con la necesidad de cambio según esa clasificación. El factor productos exclusivos se vincula con la necesidad de seguridad, por lo que se puede percibir la orientación de los consumidores a la compra de productos específicos para alimentar su seguridad en la vida. La alta calidad de vida está ligada a la necesidad de tener, de ser el centro de atención por lo que se posee. Por último, el comportamiento digitalizado se une a la necesidad de ser, lo que demuestra que los consumidores se vuelcan a desarrollar su ser integrándolo con la tecnología y sus avances.

Cuadro 4.10. Asociación de familias cualitativas a factores cuantitativos

FAMILIAS (De acuerdo con la fase cualitativa del análisis Atlas TI)									
Interés por la rentabilidad del negocio		Manejo de mix de publicidad		Necesidad de una logística efectiva		Enfoque orientado al consumidor		Accesibilidad a medios de pago	
Factor 1		Factor 2		Factor 3		Factor 4		Factor 5	
Devoluciones	0.797	Se presentan buenas ofertas y promociones	0.715	Respeto por el plazo de fecha y hora de entrega	0.722	Asistencia y atención personalizada	0.577	Compras por Internet: tarjeta de débito por grado de confianza	0.888
Uso de ofertas	0.812	En Internet se presentan buenas ofertas (precios)	0.717	Opciones de envío de mercadería	0.654	Asesoría para comprar; ayuda recibida	0.674	Compra en tienda: tarjeta de crédito por grado de confianza	0.574
La página web tiene la información adecuada de productos	0.543	Lo mejor es que se aceptan todas las tarjetas de crédito	0.866	Flexibilidad en horarios de entrega	0.747	Orientación y conocimiento sobre el producto	0.725	Compras Online: tarjeta de débito por grado de confianza	0.902
Al comprar por Internet se recibe un buen servicio	0.598	Los clientes pueden exponer sus quejas y sugerencias en línea	0.861	Embalaje del producto y etiqueta de envío	0.646	La política de garantía y devoluciones	0.739	Compra en línea: tarjeta de crédito por grado de confianza	0.587
Me resulta fácil comprar en la tienda en línea	0.503			Tarjeta de regalo por grado de confianza	-0.763				
La tienda en línea cuenta con un chat en línea de asesoría	0.732								
Calidad de servicio en línea		Promociones		Entrega de producto		Asesoría, distribución y posventa		Medios de pago	
FACTORES (Producto del análisis cuantitativo del SPSS)									

Elaboración propia.

FAMILIAS (De acuerdo con la fase cualitativa del análisis Atlas TI)											
Enfoque orientado al consumidor		Interés por la rentabilidad del negocio		Acceso a Internet y tecnología		Hábito de consumo		Hábito de consumo		Accesibilidad a nueva plataforma Web 2.0	
Factor 6		Factor 7		Factor 8		Factor 9		Factor 10		Factor 11	
Atención en línea las 24 horas	0.763	Las compras por Internet se están propagando por el Perú	0.859	Si veo una prenda de moda la compro sin importarme su precio	0.872	No creo en las ofertas que ofrecen en las tiendas por departamento	0.768	Considero que la calidad del producto es lo más importante	0.617	Leo el periódico en línea (Internet)	0.900
La página de la tienda en línea se puede personalizar según gustos e intereses	0.828			Me gusta ser el primero(a) en usar algún artículo de moda	0.599	Prefiero los descuentos del 50% en lugar de promociones 2x1	0.632	Siempre me esfuerzo por alcanzar las metas propuestas	0.736	Prefiero informarme mediante algún periódico Web	0.869
				Busco por Internet alguna nueva promoción	0.78	Pienso que cuando sale la promoción 2x1 suben los precios	0.816	Tengo la libertad de tomar mis propias decisiones	0.809	Apoyo causas benéficas para dar a la sociedad algo de lo que yo he recibido	0.553
				No me llaman la atención las promociones	0.769	Prefiero los descuentos directos en las prendas	0.808	Tengo que dar el máximo para asegurar el futuro de mi familia	0.798		
				Me gusta que las promociones estén asociadas a la tarjeta de crédito	0.701	Los descuentos hacen que la ropa ya no sea exclusiva	0.79	Al tener un momento libre trato de dedicarlo a una actividad para mí, ya que me lo merezco	0.588		
				Siempre estoy pendiente de los últimos avances tecnológicos	0.765						
				Definitivamente me gusta probar la nueva tecnología antes que la mayoría de las personas	0.655						
				Frecuentemente realizo compras en Internet	0.812						
				Es seguro comprar en Internet	0.702						
Atención al cliente en línea		Incremento de la oferta en línea		Tecnología de innovación		Productos exclusivos		Alta calidad de vida		Comportamiento digitalizado	
FACTORES (Producto del análisis cuantitativo del SPSS)											

Cuadro 4.11. Factores identificados del módulo de estilos de vida

Factor	Variable	Promedio de correlación	Estilos de vida de Roper
Tecnología e innovación	Artículos de moda	0.739	Cambio
	Promociones por Internet		
	Avances tecnológicos		
	Early User de tecnología		
	Compras por Internet frecuentes		
	Promociones irrelevantes en <i>retail</i>		
	Seguridad en compras en línea		
	Prendas de moda		
Productos exclusivos	Promociones asociadas a tarjetas	0.763	Seguridad
	Preferencias por descuentos de 50%		
	Rechazo a promociones 2 x 1		
	Descuentos directos en las prendas		
	Desconfianza en ofertas de tiendas por departamento		
Alta calidad de vida	Exclusividad mermada por los descuentos	0.710	Tener
	Calidad del producto		
	Esfuerzo para el futuro de la familia		
	Esfuerzo para el logro de metas		
Comportamiento digitalizado	Libertad en tomar decisiones	0.774	Ser
	Actividades personales		
	Periódico en línea		
	Información en línea		
	Causas benéficas		

Elaboración propia.

4. Segmentación del comprador en línea

Este acápite incluye la identificación de los compradores en línea, los clústeres según estilos de vida, la relación de clústeres y factores críticos, la determinación de clústeres y necesidades de Roper y las principales características de los clústeres.

4.1. Identificación de los compradores en línea

Para la identificación de los grupos de consumidores electrónicos se realizó un análisis de clústeres a partir de las 120 encuestas realizadas. El proceso de identificación del consumidor electrónico en cada análisis se inició estableciendo las variables de agrupamiento, luego se procesaron los datos para la formación de clústeres. De esta manera se elaboró un dendograma y, a partir de este, se formaron los clústeres. Para finalizar se analizaron las características de cada clúster identificado.

En el análisis de clústeres se tomaron en cuenta las variables del cuestionario relacionadas con el estilo de vida, los hábitos y las percepciones de compra de la encuesta. La estructura de las variables es del tipo escala de Likert con valores de 1 a 5.

Para el procesamiento se ingresaron los datos en el programa estadístico. El resultado fue la formación del dendograma; este es la herramienta utilizada por el método jerárquico para establecer la relación de dependencia entre los encuestados. Este gráfico permite determinar los clústeres. El dendograma posee distinto número de clústeres, dependiendo del nivel de análisis. En este caso se determinaron cuatro clústeres para el análisis de conglomerados según estilos de vida.

4.2. Determinación del perfil de los clústeres según estilos de vida

Al haber obtenido cuatro clústeres del dendograma, se realizó la estadística descriptiva, la relación con los factores críticos del análisis factorial y con las cuatro necesidades del GfK Roper Consumer Styles. Se nombró cada uno: 1) los modernos, 2) los prácticos, 3) los objetivos y 4) los ostentosos.

En el cuadro 4.12 se presenta la estadística descriptiva de estos clústeres. A cada porcentaje se le anexa su error estándar, el cual es alto en muestras pequeñas, por lo que esta cifra debe ser considerada como referencial.

Se puede observar que el clúster 1 está formado por las personas mayores de la muestra (53.3%) y por aquellas del NSE A/B (80%), cuya gran mayoría (93.3%) ya ha realizado al menos una compra por Internet y se ha decidido por la compra con un medio de pago en especial, la tarjeta de

Cuadro 4.12. Estadística descriptiva por clúster (porcentajes)

Clúster	Variable	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Clúster 4
Género	Masculino	46.7	56.7	48.8	54.5
	Femenino	53.3	43.3	51.2	45.5
Edad	26-35 años	46.7	60.0	44.2	63.6
	36-45 años	53.3	40.0	55.8	36.4
NSE	A/B	80.0	43.3	25.6	—
	C	20.0	56.7	74.4	100.0
Ha comprado alguna vez en una tienda	Sí	93.3	100.0	65.1	54.5
	No	6.7	—	34.9	45.5
Cuenta con tarjeta de crédito bancaria	Sí	80.0	100.0	83.7	54.5
	No / No responde	20.0	—	16.3	45.5
Medio que utilizaría para comprar en Internet	Tarjeta de crédito	80.0	100.0	60.5	50.0
	Efectivo	46.6	36.6	6.9	90.9
	Tarjeta de débito	—	—	—	18.2
	Ninguno / No responde	6.6	—	34.8	—
Nivel de confianza en tarjeta de crédito	Porcentaje de quienes la calificaron como «más confiable»	86.6	100.0	62.8	77.8

Elaboración propia.

crédito, que tiene 80% de aceptación. Esto sin duda muestra que este segmento está fidelizado y/o posee tarjetas de crédito para su uso en compras por Internet.

El clúster 2 es aquel que tiene una total aceptación y experiencia en las compras por Internet pero su confianza en la tarjeta de crédito como medio de pago no es la deseada. Esta misma desconfianza puede apreciarse en el clúster 4, donde solo 60% considera muy confiable para estas operaciones la tarjeta de crédito.

Por lo tanto, los clústeres 1 y 2 son más proclives a las operaciones por Internet y manifestarían un mayor potencial para el comercio electrónico, debido a su mayor grado de experiencia, posesión de tarjetas y confianza en el uso de las tarjetas de crédito en operaciones electrónicas.

4.3. Determinación de los clústeres con respecto de los factores críticos

Los factores críticos que se obtuvieron en el análisis factorial son elementos a considerar como necesarios para que los medios digitales tengan influencia entre el público de una ciudad medianamente digitalizada como Lima. La intensidad de estos factores en los clústeres varía según las características en común de quienes los integran. El cuadro 4.13 detalla la incidencia de cada factor crítico en cada uno de los clústeres. En el análisis se consideran los factores con un puntaje mayor a 3 como influenciables.

Cuadro 4.13. Tabla cruzada de clústeres frente a factores críticos

Factor	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Clúster 4
Calidad de servicios en línea	6.60	6.17	5.97	5.27
Promociones	6.48	6.32	5.84	5.68
Entrega del producto	5.57	5.87	5.75	5.66
Asesoría, distribución y posventa	6.67	6.43	6.08	6.68
Medios de pago	5.70	6.78	6.08	6.11
Atención al cliente en línea	6.47	6.45	5.99	5.68
Incremento de la oferta en línea	6.73	6.77	6.00	6.33

Elaboración propia.

Se observa que, si bien hay diferencias notorias en las exigencias de cada segmento, también se pueden encontrar algunas similitudes importantes como la relevancia de la asesoría, la distribución y la etapa posventa; no obstante se trate de una tienda en línea. El *back office* es aún un elemento muy importante en el comercio electrónico.

Como se ha señalado, la atención al cliente es un punto relevante dentro de esta investigación. Si bien no existe trato vendedor-comprador es importante demostrar el interés que se tiene por brindar el mejor servicio al cliente. Los medios de pago son relevantes para los cuatro clústeres, pues el tener un abanico disponible de formas de pago para el cliente es bien visto y no afecta la transacción; es decir, es muy importante para una tienda en línea ofrecer alternativas de pago.

La entrega de productos es un elemento de juicio crítico al momento de decidir comprar por Internet. En la medida en que no se tiene contacto

directo con los productos, ni se puede enviar lo comprado por Internet, se requiere de canales que permitan tramitar un despacho preciso según sea el caso. La calidad en el servicio es un elemento específico requerido por los clústeres 1 y 2 y de menor relevancia en los otros dos.

4.4. Determinación de los clústeres en relación con las cuatro necesidades del GfK Roper Consumer Styles

El cuadro 4.14 presenta los promedios de las preguntas relacionadas con las cuatro necesidades del GfK Roper Consumer Styles de cada clúster.

En el cuadro se aprecia que el clúster 1 tiene clasificaciones de «alto» para variables que determinan una de las cuatro necesidades del GfK Roper Consumer Styles. Se comprueba que este clúster tiene una orientación a la necesidad de cambio.

El clúster 2 tiene clasificaciones de «medio» para las necesidades, lo que lleva a encontrar una orientación a la necesidad de ser, y de «alto» en la entrega de productos, lo que refleja la importancia de la seguridad.

El clúster 3 tiene clasificaciones de «medio» para las variables que determinan la necesidad de seguridad. Destaca su mayor puntuación en el rubro asesoría, distribución y posventa.

El clúster 4 tiene clasificaciones de «medio» para las variables que determinan su orientación a la necesidad de tener, pues su puntuación más alta está en asesoría, distribución y posventa y alta calidad de vida.

4.5. Principales características de los clústeres

Clúster 1: los modernos

Se caracterizan por ser personas que están interesadas en todo lo que se refiere a nueva tecnología; sin embargo, se fijan en el precio y no están dispuestas a sacrificar un gran monto de dinero por mayor calidad. Están atentos a las promociones, ya que se trata de personas que cuidan su situación financiera y creen en el control y la administración de sus recursos para alcanzar metas en su vida.

Cuadro 4.14. *Tabla cruzada de necesidades de Roper frente a los clústeres*

1. Cambios de vida / Apasionado			
Clúster los modernos			
RUBRO	MEDIA	CLASIFICACIÓN	
Calidad de servicio en línea	6.60	Alto	
Productos exclusivos	6.17	Alto	
Alta calidad de vida	6.75	Alto	
Comportamiento digitalizado	6.49	Alto	
Promociones	6.48	Medio	
Asesoría, distribución y posventa	6.67	Medio	
Atención al cliente en línea	6.47	Medio	
Incremento de la oferta en línea	6.73	Medio	
Tecnología e innovación	6.00	Medio	
2. Ser			
Clúster los prácticos			
RUBRO	MEDIA	CLASIFICACIÓN	
Entrega de productos	5.87	Alto	
Calidad de servicio en línea	6.17	Medio	
Promociones	6.32	Medio	
Asesoría, distribución y posventa	6.43	Medio	
Medios de pago	6.78	Medio	
Atención al cliente en línea	6.45	Medio	
Incremento de la oferta en línea	6.77	Medio	
Tecnología e innovación	5.38	Medio	
Alta calidad de vida	6.03	Medio	
Comportamiento digitalizado	5.87	Medio	
3. Seguridad			
Clúster los objetivos			
RUBRO	MEDIA	CLASIFICACIÓN	
Calidad de servicio en línea	5.97	Medio	
Entrega de productos	5.75	Medio	
Asesoría, distribución y posventa	6.08	Medio	
Incremento de la oferta en línea	6.00	Medio	
Tecnología e innovación	5.87	Medio	
Productos exclusivos	5.95	Medio	
Comportamiento digitalizado	5.99	Medio	
4. Tener / Materialismo			
Clúster los ostentosos			
RUBRO	MEDIA	CLASIFICACIÓN	
Alta calidad de vida	6.63	Alto	
Entrega de productos	5.66	Medio	
Asesoría, distribución y posventa	6.68	Medio	
Incremento de la oferta en línea	6.33	Medio	
Productos exclusivos	5.41	Medio	

Elaboración propia.

Son personas orientadas a la necesidad de cambio. Se basan en autodesarrollarse, en la armonía y la autenticidad. Tienen una participación de 13% de la muestra y el 80% pertenecen al NSE A/B. Además han tenido ya experiencias positivas de compras por Internet en un 93.3% de la muestra.

Clúster 2: los prácticos

Son un grupo que gusta de la tecnología y está muy inclinado a la tecnología y a Internet, por considerarlo un medio seguro. Son personas para quienes ya es un hábito hacer compras por Internet.

Se orientan por la necesidad de ser y los cambios. Tienen una participación de la muestra de 25%, su edad oscila entre 26 y 35 años y cuentan con un 56% de participación en el NSE C.

Clúster 3: los objetivos

Este grupo está caracterizado por el cumplimiento de sus metas y tiende a no creer en la sinceridad de las promociones ni tampoco cree a ojos cerrados en que los nuevos medios faciliten mucho la vida de las personas.

Son personas con una orientación a la necesidad de seguridad y al autodesarrollo. Tienen una participación de la muestra de 36% y el 51.2% son mujeres.

Clúster 4: los ostentosos

Está formado por personas que les gusta comprar por moda sin dar importancia a los precios; no obstante, buscan aprovechar promociones y descuentos. Están muy acostumbradas al uso de tarjetas de crédito y a aprovechar sus ventajas (menos intereses si son menos cuotas, descuentos, programas de puntos), sin que ello signifique caer en un menor estatus. Este grupo suele hacer compras por Internet y está muy acostumbrado a su uso, sobre todo para obtener información.

Son personas orientadas a la necesidad de tener, o al materialismo, al precio, la riqueza, a soñar, verse bien, interesarse por sí mismas y al fatalismo. Tienen una participación por género de 54.5% de hombres y 45.5%

de mujeres. Sus edades están entre 26 y 45 años. Forman el 18% del total de la muestra, y el 100% de la población pertenece al NSE C.

El cuadro 4.15 presenta las medias de las necesidades de Roper ubicadas en cada uno de los clústeres señalados. Si bien el clúster 2 posee menos inclinación hacia la necesidad de seguridad, se debe resaltar que para todos los otros clústeres de la población encuestada es muy importante satisfacer esta necesidad.

Cuadro 4.15. *Tabla cruzada de necesidades de Roper y clústeres (valores medios)*

Estilos de consumo de Roper	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Clúster 4
Cambio / Vida apasionada	6.49	5.87	5.99	4.15
Seguridad	6.00	5.79	5.87	3.70
Ser	6.17	2.93	5.95	5.41
Tener / Materialismo	6.75	6.03	5.68	6.63

Elaboración propia.

5. Conclusiones

A partir del estudio realizado se puede concluir que el público evaluado ya muestra una importante experiencia como comprador; sin embargo, no se ha manifestado una experiencia de compra positiva que impulse la conversión del cliente de una tienda física al canal en línea. La compra en línea suele ser más frecuente en los estratos altos y medios.

En el país existe un público de entre 35 y 45 años, en su mayoría hombres, que se está orientando hacia las compras en línea. Este aspecto está relacionado con la inclinación tecnológica, por tanto, se observa que existe una población en formación para las compras en línea: los clientes de tiendas por departamento y tiendas especializadas que se encuentran actualmente estudiando. Su mayor nivel académico y contacto con las nuevas tecnologías de la información estarían detrás de esta tendencia.

Por otra parte, se ha encontrado que sigue siendo importante la promoción del canal electrónico a través de otros medios como televisión, radio y espacios impresos; en la medida que el alcance al gran público aún es una capacidad predominante de los medios tradicionales. Por esta razón,

las tiendas en línea deberán seleccionar adecuadamente su *mix* de medios según su *target*.

La evaluación de precios entre tiendas en línea se da principalmente a través de la comparación directa del precio de los productos que venden, igual que las marcas que comercializan. Es a partir de ambos que se forma la percepción de tratarse o no de una tienda cara o exclusiva.

La disponibilidad de medios de pago sigue siendo una barrera importante para la concreción de las compras en línea. Entre quienes no han realizado operaciones en línea, la mitad no tiene tarjeta de crédito bancaria; lo que destaca la necesidad de proveer de medios alternativos de pago, sobre todo en tiendas que se dirijan a estratos socioeconómicos medio inferior o bajo superior.

La tarjeta de débito aparece como un segundo medio en cuanto a confiabilidad, valorado incluso como más confiable que el depósito bancario y el pago en efectivo contra la entrega del producto o el servicio adquirido. Teniendo en cuenta que cada vez son más las personas que administran sus gastos a través de este tipo de tarjetas, no será raro que en el futuro también se prefiera pagar por Internet únicamente a través de estas tarjetas.

El principal obstáculo a un mayor uso de tarjetas de crédito no es la renuencia a utilizarlas como medio de pago (pues son consideradas como el medio más confiable), sino la desconfianza a hacerlo sin las garantías necesarias que eviten una mala experiencia (como facilidades para cancelar operaciones, devoluciones, etc.).

El consumidor se abstiene de realizar compras por Internet debido a tres razones principales: la posibilidad de recibir productos defectuosos (73.3% de menciones), la gestión de la facturación (52.5%) y no encontrar *stock* del producto requerido (51.7%).

En cuanto a la atención al cliente, se han detectado como factores importantes para el consumidor: la asistencia al usuario y la atención personalizada; la orientación y el conocimiento sobre los productos que se comercializan; la asesoría y la ayuda al momento de comprar; la garantía y el servicio después de la compra; el respeto por las fechas y las horas de

entrega prometidas; y el sistema de devoluciones propuesto por la tienda en línea.

Al hacer la segmentación a partir de los estilos de vida del consumidor e identificar los clústeres que sobresalen, tres de ellos resultaron los más proclives a las operaciones por Internet y con mayor potencial de uso del comercio electrónico.



5

Propuesta de modelo

Como resultado del cruce de variables de los análisis cualitativo y cuantitativo y su jerarquización se presenta un modelo basado en un *mix* de estrategias en línea y fuera de línea. Con el modelo se elabora un plan estratégico para llegar al consumidor peruano con más eficacia y lograr incrementar el consumo en tiendas en línea.

1. Modelo para el módulo de producto

Se obtuvieron siete factores críticos para el módulo de producto; de acuerdo con su valor de correlación, el principal fue el incremento de la oferta en línea (correlación de 0.859). En él, a través de la encuesta el cliente manifestó que está interesado en la revolución de las tiendas virtuales que ocurre en el mercado.

Desde hace un par de años, el comercio electrónico se perfila como el complemento de las tiendas físicas, la evolución de la tecnología y su adopción por el mercado de consumo; lo que hace necesario que los *retailers* tengan presencia en línea para no desatender a los consumidores que se encuentran dentro de este nuevo mercado en boga.

Le sigue en importancia evaluación y cuidado a la atención al cliente (correlación de 0.796); lo que debe emplearse como factor de diferenciación y retención del cliente en la web de una tienda por departamento en línea (comercio electrónico). Es un aspecto importante porque el consumidor desea conocer a profundidad lo que va a comprar y tener información acerca del producto o el servicio por el cual va a pagar, pues percibe que, si va a comprar, debe ser muy bien atendido, ya que su tiempo y dinero lo valen. Se quiere sentir exclusivo al momento de realizar una transacción y por ello requiere ser bien atendido. Este factor, tanto en el *retail* fuera de línea como en el en línea debe considerarse detenidamente si se desea el éxito en la nueva etapa de la economía digital.

Por otro lado, las promociones (correlación de 0.790) animan el contacto directo con los clientes, es decir, son el canal que puede utilizar el *retail* para captar la atención del consumidor, al tener en cuenta sus hábitos, su comportamiento y su estilo de vida. Se ha determinado mediante la evaluación de los resultados que los consumidores están atentos a las promociones y que, si bien es un punto de diferenciación en el servicio ofrecido, repercute en la mente del consumidor como un beneficio o una retribución que tiene el *retail* para su lealtad, sea por volver a comprar, recordar la marca o serle fiel.

Los medios de pago (correlación de 0.738) señalan que el consumidor ha generado un cambio, ya que necesita que el *retail* le facilite alternativas de pago; a pesar de que la tarjeta de crédito ha surgido como el medio de pago más confiable, el cliente quiere otras alternativas. En el estudio se ha determinado que el consumidor peruano solicita la diversificación de medios de pago y está a la espera de que el *retail* en línea le ofrezca una solución alterna a la escasa bancarización existente (tenencia de tarjetas de crédito). Así, este factor se convierte en un punto crítico para evaluar el lanzamiento de una web para el comercio electrónico.

Se ha comprobado la importancia de la asistencia al usuario, lo que se refleja en el factor asesoría, distribución y posventa (correlación de 0.679). Destacan la relevancia y el valor que otorga el consumidor a este factor que el *retail* debe ofrecer antes, durante y después de alguna transacción comercial; pues, como se trata de un canal en desarrollo, el cliente no está acostumbrado a estar solo cuando compra, por ello necesita apoyo y soporte por parte del negocio (*retail*).

Lo mismo ocurre con los factores calidad y servicio en línea (correlación de 0.664) y entrega del producto (correlación de 0.401). Se refieren a la calidad del servicio en línea que el cliente pueda tener al comprar un producto en determinado sitio. Muchas empresas que actualmente prestan un servicio en línea para el comercio todavía no cuentan con el *software* ni el personal adecuados para asegurar esa clase de servicio al instante.

En cuanto al factor entrega del producto, referido al modo en el cual el bien llega al consumidor, toma en cuenta velocidad, precisión y atención en el proceso de entrega según las necesidades que haya estipulado el comprador. Las expectativas de entrega del público en general, y en especial de los consumidores en línea, aumentan cada día, ya que en el mercado se encuentran ofertas adaptadas a sus necesidades.

Estos siete factores se representan en el modelo de producto de la figura 5.1.

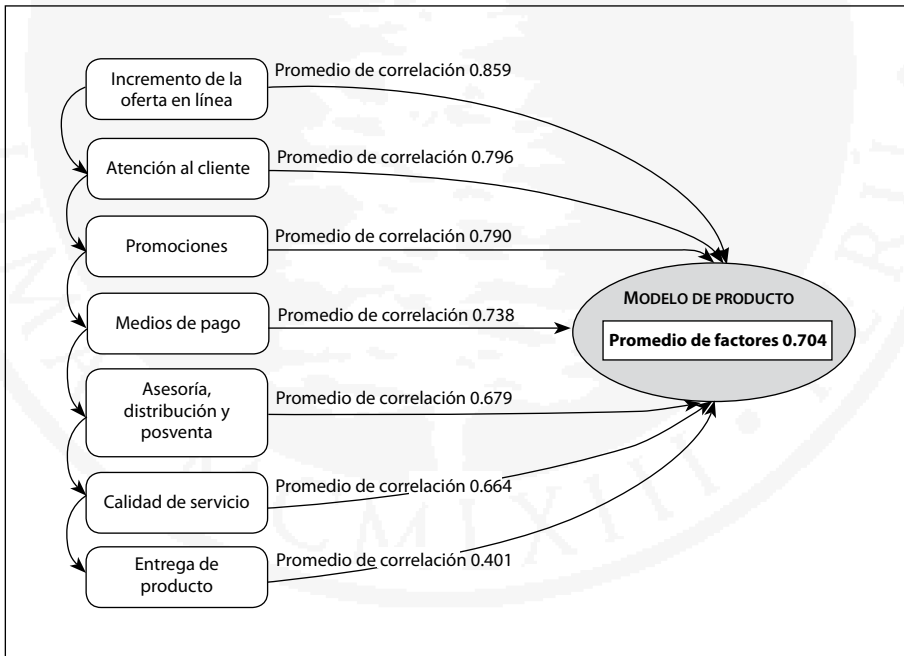


Figura 5.1. Modelo de producto

Elaboración propia.

El comercio en línea debe contar con una mayor y más exacta información acerca de proveedores, fábricas, *stock*, distribución y puntos de venta, entre otros factores, para facilitar al consumidor una programación adecuada a su ritmo de vida y necesidades. El promedio de factores (0.704) es el resultado de la factorización (siete factores), lo que da como resultado las variables que se muestran en el modelo de producto (figura 5.2).

En el modelo, el *retail* debe integrar todos los factores para brindar la mejor atención al cliente, junto con un plan de comunicación estratégica para atraer al consumidor a visitar su web de comercio electrónico y la concreción de la transacción comercial. Por otro lado, debe estar dispuesto a brindar un abanico eficaz de medios de pago para el consumidor y una plataforma de seguridad que le brinde tranquilidad. La calidad del servicio debe ser evaluada con delicadeza y destreza, ya que se debe contar con profesionales especializados en atención al cliente en el *back-office* y con una plataforma tecnológica adecuada para satisfacer al consumidor.

En el cuadro 5.1 se detalla cada uno de los factores, ordenados por su promedio de correlación, para corroborar la relevancia que se ha determinado a partir del análisis de los datos y su factorización.

Cuadro 5.1. Factores del modelo de producto (promedios de correlación)

Factores	Promedio de correlación	Módulo de producto
Incremento de la oferta en línea	0.859	Promedio de los factores: 0.704
Atención al cliente en línea	0.796	
Promociones	0.790	
Medios de pago	0.738	
Asesoría, distribución y posventa	0.679	
Calidad de servicio en línea	0.664	
Entrega del producto	0.401	

Elaboración propia.

Si bien, como ya se mencionó, el incremento de la oferta en línea aparece en primer lugar, a lo largo de la investigación se ha podido comprobar que para que este indicador sea relevante se debe evaluar lo que el cliente necesita: atención y asesoría eficaz a lo largo de cualquier transacción comercial (anterior y posterior).

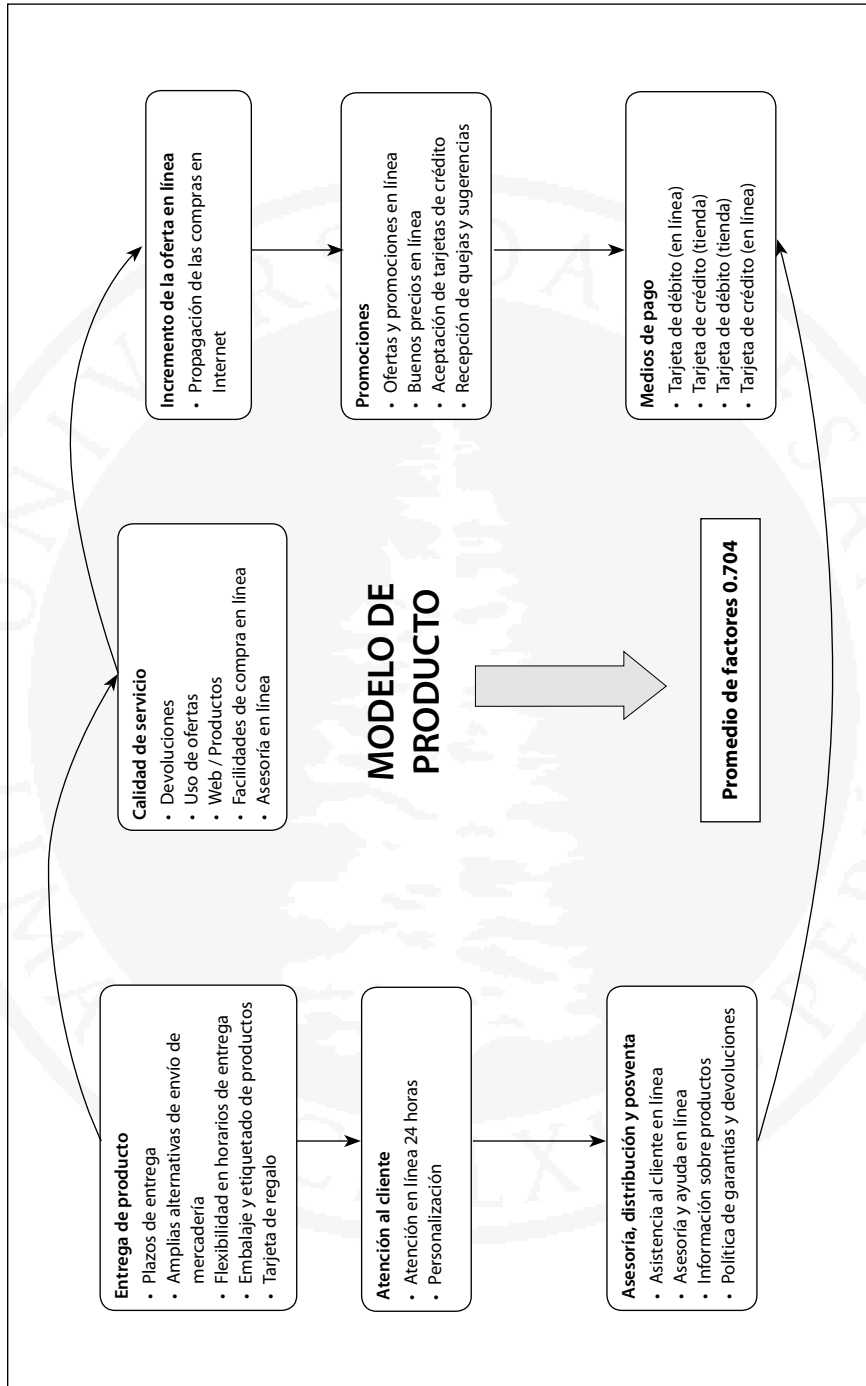


Figura 5.2. Modelo estratégico de producto

Elaboración propia.

2. Modelo para el módulo de estilos de vida

Al igual que los factores relevantes desde el punto de vista del producto o el *retail*, se han determinado los cuatro factores según el estilo de vida del consumidor, asociados a su vez con el modelo de Roper (Consumer Life Styles).

Como se aprecia en la figura 5.3, en el modelo los consumidores se han segmentado en cuatro grupos según su estilo de vida. Los grupos se definen por sus hábitos de consumo y son: consumidores con un comportamiento digitalizado (correlación de 0.774), aquellos usuarios con tendencia a satisfacer la necesidad de *ser*; consumidores de productos exclusivos (correlación de 0.763), quienes buscan satisfacer en primera instancia su necesidad de *seguridad*; consumidores de tecnología e innovación (correlación de 0.739), que buscan *cambios* en la vida; y, por último, consumidores de alta calidad de vida (correlación de 0.710), aquellos que desean satisfacer su necesidad de *tener*.

Respecto de los consumidores «digitalizados» (*ser*), el comportamiento diario de los seres humanos está evolucionando hacia un cambio en sus costumbres que muestran preferencia por las facilidades que otorgan los avances tecnológicos en artilugios y tecnología en Internet.

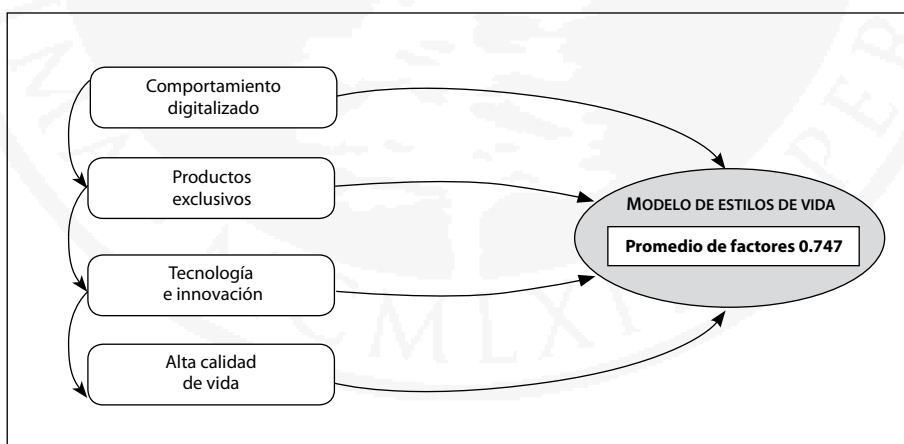


Figura 5.3. Modelo de estilos de vida

Elaboración propia.

Sobre los productos exclusivos (*seguridad*), según Roper, estos productos responden a la necesidad de seguridad, por ello el consumidor busca al adquirirlos satisfacción y la consiguiente seguridad social.

El factor tecnología e innovación (*cambio*) se desprende, igual que los anteriores, de las características del consumidor según los estilos de vida de Roper; en este grupo el consumidor responde a sus necesidades de cambio representadas en el estudio por la tecnología y la innovación.

La necesidad de *tener* está asociada firmemente a la alta calidad de vida. Según la investigación y los resultados obtenidos, los peruanos no son ajenos a esta percepción, por ello se debe someter a una evaluación rigurosa el diseño de las estrategias de llegada al consumidor.

En el modelo se puede apreciar la interrelación que existe entre las necesidades de Roper (que se deben satisfacer) y los productos que aparecen en el mercado. Por esta razón, se ha elaborado un modelo que explica los factores resultantes para conseguir una sinergia de las acciones con mayor aceptación del consumidor. Esto permite conocer a través del modelo la inclinación del consumidor por la tecnología y el desarrollo por su calidad de vida.

Igual que en el modelo de producto, se detalla cada uno de los factores con su promedio de correlación en orden descendente, para corroborar la relevancia encontrada en el análisis de los datos y su factorización (cuadro 5.2).

Cuadro 5.2. Factores del modelo de estilos de vida (promedios de correlación)

Factores	Promedio de correlación	Módulo de estilos de vida
Comportamiento digitalizado	0.774	
Productos exclusivos	0.763	Promedio de los factores: 0.747
Tecnología e innovación	0.739	
Alta calidad de vida	0.710	

Elaboración propia.

3. Plan de acción por clúster

La estrategia a implementar para los clústeres encontrados es una estrategia de canal, puesto que ya se tiene información sobre el comportamiento de cada uno de los segmentos evaluados y del mercado que se está desarrollando. Los elementos que se van a considerar para el plan de acción de cada uno de los clústeres son: producto, desarrollo de la propuesta de valor para el consumidor y comunicación. El objetivo general es atraer, convertir y retener a cada uno de los clústeres identificados.

3.1. Clúster 1: los modernos (cambio)

Los clientes de este segmento están a la espera de que el *retail* les ofrezca beneficios en función del tiempo y el esfuerzo que han invertido en su superación; con este objetivo se debe utilizar una comunicación fluida. El plan de acción en cuanto al producto debe tener en cuenta que este segmento se caracteriza por estar a la vanguardia en tecnología, por ello, se debe atraer al público objetivo mediante innovaciones del mercado y promoción de artículos tecnológicos.

Sobre el desarrollo de propuesta de valor para el consumidor se debe recordar que este tipo de comprador se caracteriza por valorar la atención al cliente, previa, durante y posterior a la compra; por ello la web del *retail* debe ofrecer dinamismo en los aspectos atención y comunicación.

Respecto de la comunicación debe plantearse una comunicación dinámica y sinérgica entre los medios en línea y fuera de línea, empleando la técnica de *push*. En este caso, el comprador está informado y documentado acerca del producto que desea adquirir. Se sugiere realizar una comunicación en foros, *chats*, acciones de relaciones públicas en línea y fuera de línea y, además, *márketing* de buscadores, *e-mail* y *márketing* viral.

La táctica será crear nuevas ofertas como 2 x 1, o el segundo producto a mitad de precio por la compra del primero; ofrecer cupones o vales de descuentos, descuentos por cantidad o por temporadas; y emplear afiches, carteles, volantes, paneles, folletos o calendarios publicitarios, entre otros.

3.2. Clúster 2: los prácticos (ser)

Con este grupo, la comunicación debe ser directa basada en el conocimiento de sus hábitos para no confundirlo con otro segmento. La estrategia debe brindar la oportunidad de obtener la satisfacción que siempre buscan pues se consideran líderes. El plan de acción por producto tiene en cuenta que es un grupo bien definido acerca del tipo de productos que desea y muy específico para elegir el producto que compra. Por ello, el *retail* debe ofrecer productos de su interés y con la mayor información posible, para que el consumidor no tenga inconvenientes al momento de realizar una transacción en la web.

Sobre el desarrollo de la propuesta de valor para el consumidor, al igual que el clúster anterior, valora la atención al cliente, previa, durante y posterior a la compra; por esto la web del *retail* debe ser muy dinámica.

Se debe plantear una comunicación con temas específicos para este grupo, con suscripciones a contenidos o servicios de su interés mediante *e-mailing* y la creación de un *mix* en línea / fuera de línea de estrategias de publicidad.

La táctica que se plantea para este grupo es ofrecer cupones o vales de descuento, crear sorteos o concursos entre los clientes, y poner anuncios en diarios, revistas o Internet.

3.3. Clúster 3: los objetivos (seguridad)

A pesar de que este grupo considera el dinero como un lujo, son personas que dan importancia a las cosas buenas de la vida, por lo tanto saben apreciar ofertas y promociones que satisfagan sus necesidades básicas. Respecto del plan de acción por producto, este clúster se caracteriza por consumir artículos que beneficien a la familia y, por ende, le proporcionen seguridad y bienestar. Los productos que se pueden ofrecer en una promoción son aquellos que satisfagan plenamente su necesidad de seguridad.

En cuanto a la proposición de valor que el segmento aprecia es, como el público en general, la atención al cliente, previa, durante y posterior a la compra. Por esto el *site* minorista debe ser muy dinámico en cuanto a atención y comunicación.

Respecto de la comunicación, este grupo se conecta con un propósito específico, como comprar libros o administrar sus finanzas, y quieren hacerlo de forma rápida y fácil. Por ello, para la comunicación con este clúster se debe emplear una estrategia directa a través de cartas personalizadas ya que, a pesar de realizar compras en la red, no navegan mucho, solo utilizan la red con propósitos puntuales. Se debe utilizar publicidad interactiva y comunicación fuera de línea, patrocinios y redes publicitarias.

La táctica que se emplearía con este grupo sería puestos de degustación, actividades o eventos, auspiciar a alguna institución o empresa, y colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa o de transporte público.

3.4. Clúster 4: los ostentosos (tener)

A este segmento se le debe ofrecer exclusividad y buena calidad, pues aprecian atributos de diferenciación y pertenencia, al igual que la marca. La comunicación debe ser directa y exclusiva, no en masa, lo mismo que los eventos que se puedan organizar para este objetivo. Se trata de personas con gustos exquisitos, que trasladan al producto que van a adquirir; el dinero es el medio para el logro de sus metas y no lo escatiman. Se deben presentar productos A1 para que les sean atractivos.

Como se encuentran en la misma comunidad y país, también dan una alta valoración a la atención al cliente que el *retail* brinda en el ciclo general de la transacción, previa, durante y posterior a la compra. Por ello la página web debe ofrecer el mayor dinamismo en cuanto a atención y comunicación.

Sobre la comunicación, se debe optimizar el diseño del sitio web para darle el toque exclusivo (VIP) que este tipo de consumidor requiere. La comunicación debe ser siempre personalizada para lograr una mejor conexión con el comprador, explicitando que son ofertas exclusivas de productos exclusivos.

La táctica que se plantea para este clúster es a través de grupos exclusivos como sesiones de cata, reuniones de *networking* con personas de alto nivel jerárquico en las empresas; auspiciar a alguna persona o institución benéfica o a otra empresa; u obsequiar regalos. También campañas utilizando los códigos QR, se trata de un sistema de codificación de contenidos

dirigido a consumidores interesados en obtener más información acerca de productos que están registrados solo para equipos celulares de última generación (*smartphones*).

4. Frustraciones en la experiencia de compra en una tienda por departamento

Como resultado de esta investigación se presentan a continuación las principales variables que generan frustración en el cliente y que son temas clave porque determinan una buena experiencia de compra: atención al cliente; asesoría, distribución y posventa; e información acerca del producto.

La atención al cliente está relacionada con el servicio, el trato de las personas que representan a la marca con el cliente, en cualquiera de los canales disponibles. La asesoría, la distribución y la posventa se relacionan directamente con la posibilidad de brindar facilidades durante la experiencia de compra y soluciones si se presentase algún problema. La información acerca del producto está ligada a la transparencia de la empresa hacia el consumidor sobre el producto que se ofrece al cliente.

Estas variables pueden ser potenciadas en el medio en línea y se convierten en una oportunidad al tener la capacidad de manejar espacios ilimitados donde se puede mostrar información y la disponibilidad de atención de 24 horas toda la semana (24 x 7).

5. Conclusiones

La investigación ha dado como resultado un modelo en el cual se entrecruzan dos líneas que intervienen en el comercio electrónico: el producto (*retail*) y el estilo de vida del consumidor (o comprador).

El modelo propuesto abarca desde lo ofrecido por el *retail* (o lo que se debería ofrecer) hasta lo esperado por el consumidor. Se convierte así en un modelo integrador entre la oferta y la demanda para la creación de una estrategia sistémica.

Para el modelo de producto se han detallado los siete factores obtenidos de la factorización realizada y explicada en la metodología. Son relevantes

aquellos relacionados con la calidad de servicio en línea; las promociones; la entrega del producto; la asesoría, la distribución y la posventa; los medios de pago; la atención al cliente; y el incremento de la oferta en línea. En este modelo intervienen variables que el mismo consumidor ha determinado como importantes en la encuesta realizada.

Por otra parte, se considera el modelo de estilos de vida de Roper, el cual parte de las necesidades identificadas y hace un cruce con la realidad del mercado y el producto. En esta fase se ubicaron cuatro factores: tecnología e innovación (necesidad de cambio); productos exclusivos (necesidad de seguridad); alta calidad de vida (necesidad de tener); y comportamiento digital (necesidad de ser). Se encuentra una relación directa entre los productos y el consumidor.

Teniendo en cuenta estos factores se dividió el dendograma producto de la investigación cuantitativa para segmentar y agrupar al consumidor según su estilo de vida, características descriptivas y preferencias. Se obtuvo cuatro clústeres: modernos, prácticos, objetivos y ostentosos.

Los modernos, interesados en la nueva tecnología, se fijan en el precio y están atentos a las promociones. Los prácticos son personas motivadas por la tecnología e Internet, por lo que las compras por ese medio son un hábito para ellos. Los objetivos son un grupo que se caracteriza por el cumplimiento de metas, completamente orientado a la seguridad. Los ostentosos se inclinan a comprar por moda, por ende son movidos por la necesidad de tener.

En conclusión, son grupos de consumidores con diferentes percepciones de los productos y de la vida, al igual que de las necesidades a cubrir según su poder adquisitivo y metas en la vida; por lo tanto, se deben evaluar los factores resultantes para poner en práctica estrategias específicas para la comunicación y llegada al consumidor poniendo atención en los puntos relevantes descubiertos en la investigación.

Asimismo, se considera que un tema que no se puede dejar de lado es la posible frustración del cliente durante el proceso de compra. Aquí se da a conocer los puntos más relevantes encontrados en este y las oportunidades de prevenirlos mediante el empleo del entorno en línea.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones generales

El objetivo de la presente investigación era identificar los principales factores críticos para la conversión del consumidor de una tienda por departamento física a una en línea. La investigación se basó en la búsqueda, la recolección y la clasificación de fuentes de información secundaria y primaria, lo que dio como resultado la propuesta de un modelo que desarrolla las variables encontradas, las cuales se agruparon por factores relevantes a partir de la realización en cada caso de factorizaciones.

Inicialmente se propusieron las preguntas que motivaron este estudio. Una de ellas fue: ¿Cuáles son los factores críticos para la conversión del consumidor de una tienda por departamento física a una línea? Lo que fue resuelto a través de la identificación de siete factores: calidad del servicio en línea; promociones; entrega de productos; asesoría, distribución y posventa; medios de pago; atención al cliente; y el incremento de la oferta en línea. Además, se determinaron otros cuatro factores críticos sustentados y asociados con el estilo de vida del consumidor peruano: tecnología e innovación (necesidad de cambio); productos exclusivos (necesidad de seguridad); alta calidad de vida (necesidad de tener); y comportamiento digitalizado (necesidad de ser).

Otra pregunta planteada fue: ¿Qué atributos asociados a usos y actitudes de Internet valoran los consumidores? La era de la tecnología está tocando las puertas del consumidor peruano y, poco a poco, modifica sus hábitos de consumo. Según se describe en la investigación, los atributos más valorados por el conjunto de los clústeres son asesoría, distribución y posventa, que es de alta importancia para el consumidor limeño, y demanda de calidad en el servicio.

Otra interrogante fue: ¿Cuáles son los segmentos de consumidores que hacen uso de Internet? Se encontró que estos pertenecen en su mayor parte a los NSE A/B, en los dos primeros clústeres («los modernos» y «los prácticos») y NSE C («los objetivos» con 74.4%). Asimismo, se comprobó una total aceptación a la compra por Internet en el grupo de «los prácticos», en el cual el ciento por ciento de la muestra ha adquirido un bien o contratado un servicio por Internet.

Se preguntó también: ¿Cuál es el enfoque para utilizar exitosamente la web como canal alternativo de comercialización? El estudio ha arrojado uno completamente interactivo, en el que se pueda disponer de una atención de 24 horas de interacción entre el comprador y los vendedores asistentes, quienes, a su vez, deben tener amplia información sobre cada producto para asesorar de la mejor manera al cliente que haga un clic en el *site* y este no se retire sin haber concretado una compra por falta de apoyo.

El brindarle al cliente la mayor facilidad en medios de pago es uno de los factores de mayor importancia para concretar una compra. La mayoría de los consumidores peruanos no posee cuentas bancarias y, por lo tanto, carecen de tarjetas de crédito; sin embargo, varios de los *retails* que existen en el mercado han lanzado sus propias tarjetas de crédito al igual que las empresas financieras que los respaldan, lo que actúa como impulsor del comercio y el crédito en todo el país. Una de las alternativas de pago que solicitan los consumidores es a través de tarjetas de débito, al igual que de dinero en efectivo para las transacciones comerciales en línea. El enfoque sugerido para el *retail* es aquel orientado al consumidor, donde este tenga la mayor y mejor atención por parte del proveedor de productos y/o servicios.

La disponibilidad de medios de pago es todavía vista como una barrera para la masificación de las compras en línea. Impera la necesidad de

proveer de medios alternativos de pago, sobre todo en tiendas que se dirijan al estrato social medio inferior o bajo superior. El principal obstáculo a un mayor uso de tarjetas de crédito no es la renuencia a utilizarlas como medio de pago (pues son consideradas como el medio más confiable), sino simplemente la desconfianza a emplearlas sin las garantías necesarias que eviten una mala experiencia al consumidor.

Y, ¿qué oferta de valor se debe desarrollar para el cliente de Internet en tiendas por departamento? Según la investigación, se determinó que el cliente actual busca una mejor asesoría durante la compra y, por supuesto, asesoría en las fases de distribución y posventa. El *retail* que ofrezca un canal virtual debe considerar estar en comunicación casi directa con el consumidor, ya que este no se siente seguro si no va de la mano de un asesor a la hora de realizar alguna transacción comercial, tener un servicio posventa ante alguna falla o desperfecto del producto adquirido y, por último y no menos importante, una asistencia global por parte del *retail*.

Finalmente, se planteó la siguiente cuestión: ¿Cuáles son los efectos sinérgicos que se esperan de la interacción entre el canal tradicional y el canal virtual de comercialización? Existen líneas limítrofes imperceptibles entre los canales virtual y tradicional, es decir, el consumidor no está tan atento sobre cómo ha percibido algún tipo de impulso o incentivo para satisfacer su necesidad en cuanto a los medios publicitarios. Sin embargo, al momento de hacer alguna adquisición el consumidor busca siempre satisfacer sus expectativas, sea mediante el acceso a una tienda virtual o a una tradicional según su conveniencia. El consumidor siempre se interesa por obtener beneficios para él y, en ese sentido, necesita que la atención y el servicio sean los que está esperando y por los cuales está pagando. Espera que el *retail* implemente una estrategia que tenga un efecto sinérgico entre lo que ofrecen los canales en línea y fuera de línea, un trabajo en conjunto de servicio y atención que le ofrezca promociones mixtas en ambos canales; lo que puede promover el consumo en línea a través del *push* y *pull* que ofrece el canal fuera de línea.

Además de estas conclusiones, se encontró que existe un esfuerzo sinérgico entre los participantes del mercado para generar comercio electrónico y hacerlo crecer en el país. Los resultados del incremento del comercio electrónico a escala nacional son la consecuencia de esfuerzos de entes

gubernamentales, financieros, empresas de plataformas de medios de pago, empresas de telecomunicaciones, empresas de logística y muchas otras.

Respecto del análisis cuantitativo, este evidencia que existe un público entre las edades de 35 y 45 años, en su mayoría hombres, que progresivamente se orientan a las compras en línea. En este segmento se observa alta inclinación a la tecnología y mayor nivel académico.

Por otra parte, se encontró que sigue siendo importante la promoción del canal electrónico a través de los medios tradicionales. De igual forma, las tiendas por departamento deberán seleccionar adecuadamente su *mix* de medios de acuerdo con su *target* específico.

La intervención de los entes gubernamentales al incentivar el uso de servicios en línea, como lo hacen la Sunat y el Reniec, genera en el ciudadano común el hábito de hacer transacciones comerciales y operaciones a través de este canal, lo que contribuye al aumento del número de usuarios y derriba barreras para la entrada en el canal digital.

El Perú cuenta con todas las variables para que la oferta del comercio electrónico se incremente, ya que es uno de los países en la región andina, además de Chile, que en términos relativos posee consumidores que están a la expectativa de ofertas de valor que los lleven a realizar transacciones comerciales en línea que generen experiencias positivas de compra, además de tener un alto índice de crecimiento del consumo de Internet.

Finalmente, se puede concluir que el Perú y el consumidor no necesariamente necesitan mayores cuotas de bancarización y difusión de las tarjetas bancarias para realizar transacciones comerciales, ya que se evidencia la mayor confianza en el medio de pago en efectivo. Además, se cuenta con los medios de pago que ofrecen los *retails* y otras entidades.

2. Recomendaciones

Se debe impulsar el pago vía móviles. Con una penetración superior al ciento por ciento en Lima, el teléfono celular es un medio al que está acostumbrado el consumidor. Incluso, muchos usuarios prepago hacen uso de

medios electrónicos para agregar más minutos a su cuenta. Movistar, junto con Visanet, lanzó Pagomóvil, una plataforma para hacer transacciones virtuales mediante el uso del teléfono móvil. Si Claro y Nextel implementan esquemas similares habría más de 14 millones de dispositivos potencialmente hábiles para realizar transacciones electrónicas.

Se debe contar con bancos promotores. Dado que muchos clientes bancarios hacen uso de la banca electrónica en el país, los bancos pueden ser un buen vehículo para impulsar las transacciones en línea. Mediante un esquema de alianzas con los establecimientos comerciales, las páginas web bancarias podrían tener interfaces a los comercios en línea, o manejar un portafolio de productos de los comercios afiliados. Así, las transacciones se concretarían sobre páginas muy seguras, lo que daría tranquilidad a los compradores.

Se debe recordar que hasta hace unos años el Banco de Crédito tuvo la tienda virtual Mall Perú (que luego llamó Vía Compras), la cual ha sido desactivada. Otra opción es incluir opciones de compra en línea con descuentos para las cuentas-sueldo afiliadas a ellas. Por lo pronto, algunos bancos como el BBVA y el Banco de Crédito están impulsando el medio de pago electrónico SafetyPay.

Se debe emplear tarjetas prepago. Hace algunos años, el Banco de Crédito lanzó la tarjeta recargable Internet VíaBCP para compras por Internet (hoy desactivada). También el entonces Banco Wiese (hoy Scotiabank) lanzó Pagum (aún vigente). Esas experiencias no fueron tan exitosas porque el mercado estaba inmaduro. Pasados algunos años, este tipo de tarjetas podrían tener mayores posibilidades de éxito, pero deberían estar vinculadas a ciertos comercios afiliados con los que se podrían realizar campañas conjuntas.

Hay que establecer alianzas con el *retail* moderno. El modelo de negocios electrónicos que tiene LAN Perú junto con los supermercados Wong es una experiencia a imitar. Aquellos negocios que no compiten con la oferta de esta cadena de supermercados podrían buscar alianzas para proyectar este esquema en los negocios. Así, se tendría un modelo híbrido (transacción sobre una tienda virtual con pago físico) con el que el consumidor ya se siente cómodo.

Hay que certificar la industria. Los principales comercios en línea deberían crear una asociación cuya única función sea crear un sello de buenas prácticas en los negocios de esa naturaleza. Este debería certificar operaciones, logística, seguridad interna y externa y respeto de la privacidad, entre otros aspectos, por parte de los comercios afiliados. Este mecanismo debe comprender auditorías periódicas para verificar su validez, lo que ayudaría a reducir la desconfianza por parte de los consumidores y, a la vez, daría uniformidad a las experiencias de oferta en línea. Actualmente, la Cámara Peruana de Comercio Electrónico ofrece, aunque todavía de modo incipiente, un sello de este tipo.

Se debe diseñar campañas conjuntas. Así como existen «cierrapuertas» en las tiendas por departamento, o eventos de negocios conjuntos como Mistura, los comercios electrónicos asociados en una entidad gremial podrían otorgar días o semanas de promociones que deberían ser debidamente publicitados. En ellos, las tiendas virtuales deberían promocionarse mediante mejores condiciones de precio.

Hay que impulsar a marcas o negocios reconocidos para que incursionen en el comercio electrónico. La falta de referentes de éxito locales hace que el consumidor vea aún con recelo las compras por Internet. Por ejemplo, en Chile las principales tiendas por departamento (Ripley y Falabella) tienen sendas páginas web de transacciones. Que las marcas o los negocios más reconocidos o populares tengan una plataforma de transacciones en línea les permitiría contar con un canal más de ventas y el consumidor podría iniciar experiencias de compra virtual por la confianza que tiene en esas empresas.

Hay que generar *malls* virtuales. Son muchas las empresas medianas y pequeñas interesadas en hacer negocios por Internet, pero carecen de una marca reconocida. Una forma de conseguir que el consumidor se sienta más confiado respecto de esas ofertas es que estén consolidadas en portales privados o públicos sobre los que se puedan realizar las transacciones de forma consolidada, lo cual a la vez ofrece mejores señales de garantía. Una experiencia en este sentido es Mypeplaza, con 3062 negocios registrados; sin embargo, tras su lanzamiento no se le dio mayor difusión por lo que su llegada fue limitada. También existe la versión virtual de «Cómprale al Perú». En la actualidad se ha observado la aparición de dos ideas de

negocios de esta índole, como Plaza21, lanzada en octubre del 2011, que ya cuenta con 40 marcas que la respaldan. Igualmente, la opción Boulevard nació con el propósito de vender a través de las redes sociales existentes en el Perú (Facebook). Alternativas como las anteriores amplían el espectro de opciones para las transacciones comerciales en línea.

Esta es una de las primeras preguntas que se debe hacer ante la web de una tienda en línea. La facilidad de uso de la web es una de las claves que harán que los usuarios se animen a comprar. Es necesario que exista un orden y para ello lo ideal es que la navegación esté establecida por categorías. No es necesario que haya un gran número de ellas, pero sí las suficientes para permitir al cliente darse una idea de qué es lo que va a encontrar en esa web.

3. Agenda futura de investigación

En esta investigación se han encontrado importantes factores que explican la migración del consumidor de una tienda por departamento física a una en línea; sin embargo, se ha ubicado también algunos aspectos que contribuirían a desarrollar una estrategia más específica para llegar al consumidor y hacer que migre al comercio electrónico con altos niveles de aceptación.

Una primera línea a investigar en futuros trabajos estaría en la perspectiva del *márketing* en temas como investigaciones de *benchmarking* de nuevas estrategias de *e-marketing* para el nuevo consumidor. Desde la perspectiva de la administración se recomienda investigar acerca de CRM directamente relacionado con la fidelización del cliente en línea. Asimismo, se puede profundizar en investigaciones sobre logística adecuada al país y distribución por medios no convencionales (recojo en tienda), o trazabilidad de los envíos.

Desde la perspectiva de la tecnología se recomienda investigar acerca de medios tecnológicos para el incremento de negocios en línea y plataformas de medios de pago. Por último, desde la perspectiva del *retail* se sugiere el estudio de las nuevas categorías de comercio electrónico y su implementación en el país, como C2C, B2C o *m-commerce*.

Bibliografía

- Adizes, I. (1994). *Descripción de los ciclos de vida de las organizaciones: organizaciones que envejecen* (2.ª ed.). Madrid: Díaz de Santos.
- Agencia Peruana de Noticias (Andina). (2009). *Ventas de tiendas por departamentos sumarán US\$ 900 millones este año manteniendo cifras del 2008*. Recuperado de <www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=dpS1vp72p3A=>>.
- Alonso, J. (1999). *Comportamiento del consumidor* (2.ª ed.). Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Márketing (ESIC).
- América Economía. (2010). *La fuerza del e-Commerce*. Recuperado de <http://especiales.americaeconomia.com/2010/comercio_electronico/files/Estudio_comercio_electronico_LA.pdf>.
- Anderson, R. & Hair, J. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Arellano, R. (2000). *Los estilos de vida en el Perú: cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI* (1.ª ed.). Lima: Consumidores y Mercados.
- Arellano, R. (2006). *Los estilos de vida: una forma innovadora en entender a los consumidores*. Recuperado de <<http://www.arellanomarketing.com/content/index.php>>.
- A. T. Kearney. (2011). *The 2011 A. T. Kearney Global Retail Development Index*. Recuperado de <www.atkearney.com/index.php/Publications/global-retail-development-index.html>.

- Balado, E. (2005). *La nueva era del comercio: el comercio electrónico. Las TIC al servicio empresarial* (1.ª ed.). Vigo: Ideas Propias.
- Briz, J. & Laso, I. (2001). *Internet y comercio electrónico* (2.ª ed.). Madrid: Mundi Prensa.
- Brown, M., Pope, N. & Voges, K. (2003). Buying or browsing? An exploration on shopping orientations and online purchase intention. *European Journal of Marketing*, 37(11-12): 1666-1684.
- Buck, R. (1988). *Human motivation and emotion* (2.ª ed.). Nueva York, NY: Wiley.
- Bustamante, A. (2004). *La imagen y percepción de una tienda por departamentos, a través de la percepción de los clientes: caso ilustrativo de Almacenes París*. Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial con mención en Administración. Santiago de Chile: Universidad de Chile. Recuperado de <www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/bustamante_a/sources/bustamante_a.pdf>.
- Campos, A. (2008). *Comercio electrónico* (1.ª ed.). Málaga: Vértice.
- Carballo, R., Baez, J., Bosowsky, G. & Busquets, J. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento: modelo, metodología, sistemas y herramientas de innovación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Chaffey, D. et ál. (2008). *e-Marketing excellence* (3.ª ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (Unctad). (2003). *Informe sobre el Comercio Electrónico y el Desarrollo*. Nueva York, NY / Ginebra: Unctad.
- Congreso de la República del Perú. (2000). *Ley 27269: Ley de Firmas y Certificados Digitales*. Recuperado de <http://www.redipd.org/documentacion/legislacion/common/legislacion/peru/ley_27269.pdf>.
- Costa, A. (2011, 22 de junio). Oechsle entra a las grandes ligas y abrirá en el Jockey Plaza. *El Comercio*, Sección B. Lima.
- Doria, E. & Rico, R. (2003). *Retail marketing: el nuevo márketing para el negocio minorista*. México, D. F.: Pearson Educación.
- Fernández-Abascal, E. G. (1997). *Psicología General: Motivación y Emoción*. Colección de Psicología. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México, D. F.: Pearson / Prentice Hall.

- GfK Marktforschung (Gesellschaft für Konsumforschung). (2007). *Roper Lifestyle Research*. Nuremberg: Business & Technology Research.
- Gitman, L. (2007). *Principios de Administración Financiera* (11.ª ed.). México, D. F.: Pearson.
- Harris, L. & Dennis, C. (2008). *Marketing the e-Business* (2.ª ed.). Londres: Routledge.
- Hawkins, D. I., Best, R. J. & Coney, K. A. (1994). *Comportamiento del consumidor: repercusiones en la estrategia de marketing*. Wilmington, DE: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Interactive Advertising Bureau (IAB) Perú. (2010). *La inversión en publicidad digital visual en Perú tuvo un crecimiento de 67% en 2010*. Recuperado el 15 de enero de 2011 de <www.iabperu.com/ia_noticias_d.aspx?men=6&sub=1&cod=313>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2000). *¿Qué es el comercio electrónico?* Recuperado el 2 de mayo de 2011 de <<http://blog.pucp.edu.pe/media/avatar/111.pdf>>.
- International Business Machines (IBM). (2008). *Sistema SPSS, versión 19. Conceptos de ayuda*. Recuperado de <http://www.ucm.es/info/socivmyt/paginas/D_departamento/materiales/analisis_datosyMultivariable/SPSS19/IBM-SPSS_guia_breve.pdf>.
- Ipsos Apoyo. (2010a). *Perfiles zonales de la gran Lima 2010*. Lima: Ipsos Apoyo, Opinión y Mercado.
- Ipsos Apoyo. (2010b, junio). *Situación y perspectiva del retail en el Perú*. Lima: Ipsos Apoyo, Opinión y Mercado.
- Jay H. Baker Retailing Initiative (Wharton University) / Verde Group / Retail Council of Canada. (2009). *Discovering "WOW" – A study of great retail shopping experiences in North America. Executive Summary*. Recuperado de <http://members.retailcouncil.org/training/research/industry/Discovering_WOW_June2009.pdf>.
- Keng, K., Tang, Y. & Ghose, S. (2003). Typology of online shoppers. *Journal of Consumer Marketing* (American Marketing Association), 20(2): 139-156.
- Kotler, P. & Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing* (12.ª ed.). México, D. F.: Pearson Educación.

- Kumar, N. (2005). *El márketing como estrategia: claves para innovar y lograr crecimiento* (3.ª ed.). Barcelona: Deusto.
- Lamb, Ch., Hair, J. & McDaniel, C. (2002). *Márketing* (6.ª ed.). México, D. F.: International Thomson.
- Laudon, K. C. & Guercio, T. C. (2011). *e-Commerce: negocios, tecnología y sociedad* (7.ª ed.). Madrid: Pearson.
- Martínez-López, F. & Luna, P. (2007). *Márketing en la Sociedad del Conocimiento: claves para la empresa* (1.ª ed.). Madrid: Delta.
- McKenna, R. (2001). *Tiempo real*. México, D. F.: Océano.
- Modahl, M. (2000). *Márketing estratégico de productos de alta tecnología*. Barcelona: Gestión.
- Moore, G. A. (1999). *Crossing the chasm, marketing, and selling high-tech products to mainstream customer (revised edition)*. Nueva York, NY: HarperCollins.
- Nettleton, D. F. (2003). *Análisis de datos comerciales*. Madrid: Díaz de Santos.
- Perú Retail. (2011). *e-Commerce mundial*. Recuperado el 1 de mayo de 2011 de <www.peru-retail.com/noticias/latinoamerica-preferida-para-la-inversion-retail.html>.
- Piacente, P. (2011). *El problema de los fraudes en el e-commerce*. Recuperado de <<http://elblogdeecommerce.com/2011/06/15/el-problema-de-los-fraudes-en-el-e-commerce/>>.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, D. F.: Cecsá (Compañía Editorial Continental S. A.).
- Pueryredón, M. (2010). *En el 2011 el e-commerce global llegará al trillón de millones de dólares*. Recuperado de <<http://pueryredonline.com/blog/2010/02/en-el-2011-el-ecommerce-global-llegara-al-trillon-de-millones-de-dolares/>>.
- Putnam, R. (2003). *El declive del capital social: un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario*. Barcelona: Galaxia Gutenberg.
- Rayport, J. & Jaworski, B. (2001). *e-Commerce* (3.ª ed.). Nueva York, NY: McGraw-Hill.
- Rayport, J. & Sviokla, J. (1995, nov.-dic.). Exploiting the Virtual Value Chain. *Harvard Business Review*, 73(6): 75-85.

- Rico, R. (2006). *Retail Marketing: el nuevo márketing para el negocio minorista* (2.^a ed.). Buenos Aires: Prentice Hall / Pearson Educación.
- Rob, P. & Coronel, C. (2003). *Sistemas de bases de datos: diseño, implementación y administración* (3.^a ed.). México, D. F.: Cengage Learning.
- Rosales, P. (2010). *Estrategia digital* (2.^a ed.). Barcelona: Deusto.
- Sánchez, L. (2011, junio). Renfe, una transformación TIC en alta velocidad. *Computing España*. Recuperado de <<http://www.computing.es/Casos/201106030007/GESTION-Renfe-una-transformacion-TIC-en-alta-velocidad.aspx>>.
- Schneider, G. (2004). *Comercio electrónico* (3.^a ed.). México, D. F.: Thomson.
- Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Márketing* (13.^a ed.). México, D. F.: McGraw-Hill / Interamericana.
- Swinyard, W. R. (1993). The effects of mood, involvement, and quality of store experience on shopping intentions. *Journal of Consumer Research* (The University of Chicago Press), 20(2): 271-280.
- Tecnoavan (Tecnologías Integradas para Negocios en Evolución). (2011). e-Commerce: *características*. Recuperado el 5 de mayo de 2011 de <www.tecnoavan.com/comercioelectronico/caracter.html>.
- Tornimbeni, S. & Pérez, E. (2008). *Introducción a la Psicometría*. Buenos Aires: Paidós.
- Vélez, A. (2011). *La logística en el e-Commerce*. PowerPoint de SEMA (Société d'économie et de mathématiques appliquées). Recuperado el 3 de mayo de 2011 de <www.ibit.org/dades/doc/408_es.pdf>.
- Vértice. (2008). *e-Commerce: aplicación y desarrollo*. Málaga: Vértice.
- Vrechopoulos, A., Siomkos, G. & Doukidis, G. (2001). Internet shopping adoption by Greek consumers. *European Journal of Innovation Management*, 4(3): 142-152.
- Wasserman, S., Faust, K. & Iacobucci, D. (1994). *Social Network Analysis: Methods and applications (Structural Analysis in the Social Sciences)*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Watts, D. (2004). *Six degrees: The science of a connected age*. Nueva York, NY: W. W. Norton & Company.

Páginas de Internet

American Marketing Association
<www.marketingpower.com>

Blog del *e-commerce*
<<http://elblogdeecommerce.com/page/2/>>

Cámara Peruana de Comercio Electrónico (Capece)
<www.capece.org.pe>

Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico (ILCE)
<www.einstituto.org>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi)
<www.indecopi.gob.pe>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)
<www.inei.gob.pe>

Ipsos Apoyo, Opinión y Mercado
<www.ipsos-apoyo.com.pe>

Sobre los autores

Genaro MATUTE MEJÍA

gmatutem@esan.edu.pe

Doctor (Ph. D.) en Management Information Systems por la University of California at Los Angeles, Estados Unidos; MBA por la University of British Columbia, Canadá; magíster en Administración por la Universidad ESAN e ingeniero mecánico electricista por la Universidad Nacional San Luis Gonzaga, Ica. Actualmente es profesor principal del área de Operaciones y Tecnologías de Información y director del Instituto de Gobernabilidad y Gobierno Corporativo de la Universidad ESAN. Entre otros, ha desempeñado los cargos de contralor general de la República y coordinador general de la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción del Gobierno Peruano.

Sergio CUERVO GUZMÁN

scuervo@esan.edu.pe

Estudiante de la Maestría en Administración de la Universidad Carlos III de Madrid y la Universidad ESAN, magíster en Administración por la Universidad ESAN, con especialización en Sistemas y Tecnologías de la información, y licenciado en Ingeniería Industrial por la Universidad Fidélitas de Costa Rica. Ha sido coordinador general del Programa Magíster en Administración (MBA) de la Universidad ESAN y coordinador del Programa de Alta Especialización de Tecnologías de la Información Aplicadas al Márketing, de la misma institución. Experiencia profesional relevante en empresas manufactureras y de servicios. Actualmente se desempeña como docente e investigador a tiempo completo en la Universidad ESAN, en las áreas de márketing electrónico, negocios digitales y eCRM.

Blanca R. SANTOS RONCAL

blanca.santos@hotmail.com blanca.santos@gmail.com

Magíster en Márketing por la Universidad ESAN, ingeniera de Sistemas por la Universidad Nacional Federico Villarreal, con Diploma de Especialización en Estadística Aplicada por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y Certificación Internacional en CRM por Customer Forever / BPT Partners. Experiencia profesional de más de ocho años en áreas de CRM, fidelización de clientes, investigación de mercados y *business intelligence* en los rubros de *retail* financiero y consultoría. Actualmente es jefa de Fidelización de Clientes, Gerencia Corporativa de CRM, Marketing Perú del Grupo Ripley (Retail / Banco).

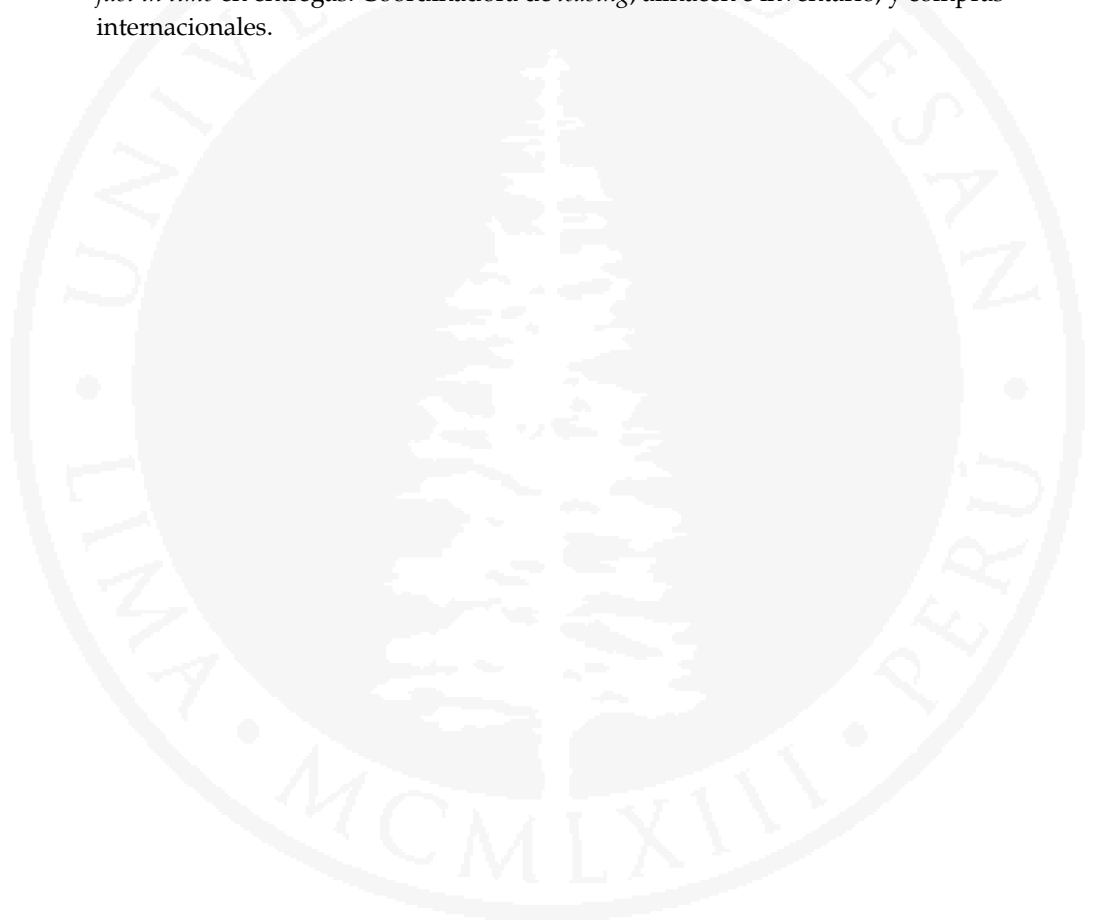
Sandra E. SALAZAR MENDOZA

sandra_emperatriz@hotmail.com

sandrae.salazarm@gmail.com

salazar_sandra@cantv.net

Magíster en Márketing por la Universidad ESAN; licenciada en Administración por la Universidad Experimental Nacional Simón Rodríguez (Venezuela), con especialización en Márketing; y administradora industrial por el Centro Venezolano Alemán de Capacitación (Cevac, Venezuela). Desarrollo profesional en el área de márketing y ventas, experiencia en importación, exportación y logística, así como en atención al cliente e intermediación comercial dirigida al *just in time* en entregas. Coordinadora de *leasing*, almacén e inventario, y compras internacionales.



Impreso por
Cecosami Prerensa e Impresión Digital S. A.
en mayo del 2012
Calle Los Plateros 142, Ate
Lima, Perú
Teléfono 625-3535
ventas@cecosami.com
www.cecosami.com

La serie Gerencia Global ha sido creada con el propósito de aportar al crecimiento y la internacionalización de la empresa latinoamericana, de manera especial la peruana. Es un proyecto institucional de la Universidad ESAN orientado a brindar soluciones prácticas de negocio para enfrentar los complejos desafíos de los mercados globales; en esa línea de acción, busca compartir un conjunto diverso de propuestas, planes de negocio y tecnologías de gestión que permitan a los gestores y los emprendedores identificar y explotar las oportunidades que emergen en el vigoroso escenario de apertura gradual de la economía nacional al mundo.

Gerencia Global 22

