

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADO

MANUSCRITO CIENTÍFICO

Lic. En Comercialización

“Customer Experience: cómo lograr impacto en la venta online de indumentaria”

Autor: QUINTEROS, Daniel Fernando

MKT06842

Tutor: ROMERO SEGURA, Javier

Córdoba, Noviembre 2020

Índice

Resumen/Palabras claves	3
<i>Abstract/ Keywords</i>	4
Introducción	5
Antecedentes.....	5
Marco teórico.....	11
Problema de investigación.....	17
Objetivos.....	18
Métodos.....	18
Diseño.....	18
Tamaño muestral.....	19
Instrumentos.....	19
Resultados.....	20
Discusión.....	26
Referencias.....	36

Índice de Figuras

Figura n°1: Matriz clásica “Fases del embudo”.....	12
Figura n°2: “Del embudo al círculo”.....	13
Figura n°3: Frecuencia de compra online.....	23
Figura n°4: Dispositivos y canales por los que los consumidores online realizan las compras.....	24
Figura n°5: Motivos de recompra y abandono de un sitio online.....	24
Figura n°6: Motivos de recomendación.....	25
Figura n°7: Motivos de recomendación.....	25
Figura n°8: Maduración de los consumidores y su relación con los dispositivos.....	27

Índice de Tablas

Tabla n°1: Diseño de investigación cualitativa para referentes del rubro indumentaria en eCommerce.....	19
Tabla n°2: Diseño de investigación cualitativa para desarrolladores de plataformas online.....	20
Tabla n°3: Diseño de investigación descriptiva para consumidores finales.....	20
Tabla n°4: Composición de la muestra.....	22

Resumen

En esta investigación nos propusimos conocer las motivaciones de los consumidores online de indumentaria para poder determinar estrategias comerciales que contribuyan a crear un mejor *Customer experience*.

A medida que avanzamos con la exploración pudimos identificar puntos de dolor de los consumidores que no siempre son tenidos en cuenta por los vendedores, lo cual queda implícito en los motivos de “no compra” de aquellos consumidores, que sí realizan compras *online* pero, que aún no han comprado productos de rubro indumentaria.

Podemos mencionar como relevante, la necesidad de los consumidores de replicar la experiencia de locales físicos en el online, por lo que los esfuerzos deben estar enfocados necesariamente en estos puntos, los cuales se relacionan con la calidad del producto, el asesoramiento personalizado, los talles de la prenda y la posibilidad de cambio.

Encontrarán en el apartado de “discusión” recomendaciones que creemos valiosas para lograr la fidelización del consumidor como eje transversal de la experiencia de compra, lo cual incrementa la posibilidad de recompra o de recomendación de un sitio, según informes previos, incluidos en el apartado de antecedentes.

En conclusión, podrá encontrar en este trabajo una guía de pautas tendiente a mejorar el *Customer experience* de los consumidores online de indumentaria, aportando una mirada objetiva de la realidad local, con información precisa sobre lo que buscan, cómo lo buscan, cómo prefieren pagarlo y cómo prefieren recibir sus productos.

Palabras claves:

Consumidor *online*, *Customer Experience*, Indumentaria, estrategia *online*, *eCommerce*

Abstract

In this research we set out to know the motivations of online apparel consumers in order to determine business strategies that contribute to creating a better Customer experience.

As we progressed with the exploration, we were able to identify consumer pain points that are not always taken into account by sellers, which is implicit in the reasons for "not buying" of those consumers, who do make purchases online but, who They have not yet purchased clothing products.

We can mention as relevant, the need for consumers to replicate the experience of physical stores online, so efforts must necessarily be focused on these points, which are related to product quality, personalized advice, sizes of the garment and the possibility of exchange.

You will find in the "discussion" section recommendations that we believe are valuable to achieve consumer loyalty as a cross-cutting axis of the shopping experience, which increases the possibility of repurchase or recommendation of a site, according to previous reports, included in the section on background.

In conclusion, you can find in this work a guide of guidelines aimed at improving the Customer experience of online clothing consumers, providing an objective view of the local reality, with precise information on what they are looking for, how they look for it, how they prefer to pay for it and how they prefer to receive their products.

Keywords:

Online consumer, Customer Experience, Clothing, online strategy, eCommerce

Introducción

Antecedentes

En la presente investigación, se abordará el comportamiento del consumidor online en el rubro del “Indumentaria”, e intentaremos identificar cuáles son los aspectos más relevantes a la hora de analizar “la experiencia del consumidor” o “*Customer experience*” como concepto clave y eje de nuestra investigación.

En principio, profundizaremos sobre la realidad actual del *eCommerce* en Argentina, basando nuestro análisis en los estudios de CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico), tomando el informe anual para el año 2019, para conocer el comportamiento regular del canal en los últimos tiempos y los reportes de primer semestre para el año 2019 y primer semestre para el año 2020, con la finalidad de identificar la injerencia de la situación de pandemia que estamos atravesando, la cual puede distorsionar los números, entendiéndolo que aceleró algunos procesos, pero que también encierra cierta incertidumbre con respecto a que ocurrirá una vez que se vuelva a la “normalidad”.

De acuerdo con el estudio anual de CACE 2019, Los argentinos y el e-Commerce: ¿Cómo compramos y vendemos online? (2020), se puede observar que en el año 2019 hubo 828.000 nuevos compradores online Sumando un total de 18.773.246 *e-shoppers*, lo que implica un 4,6% de crecimiento en cantidad, de los cuales un 66% realiza compras de manera regular (al menos una vez por mes), mientras que el 34% restante realiza compras de manera eventual (al menos una vez en los últimos seis meses). En el mismo informe, se refleja un crecimiento del 98% en facturación para la categoría “Indumentaria no deportiva”, desde 2014 cuando registro una facturación de 953 millones de pesos hasta 2019 donde se registró una facturación de 11.019 millones de pesos.

Este proceso de migración hacia lo digital que se veía en 2019, se vio potenciado con la realidad que estamos atravesando a nivel mundial, y a nivel local desde el día 20 de marzo de 2020, fecha en la que se declaró la cuarentena en todo el país, mostrando un gran crecimiento tanto en nuevos clientes como en facturación, en cantidad de unidades vendidas y de pedidos realizados, tal como se refleja en el informe MID TERM 2020 publicado por CACE (2020), donde se pudo identificar en el primer semestre de 2020 un crecimiento del 21% contra el mismo período de 2019, en la cantidad de nuevos clientes y donde se ve el crecimiento de las siguientes variables:

- Facturación: Crecimiento del 106% con respecto al MID 2019 (\$314.602 millones en 2020)
- Unidades vendidas: 63% más que los productos vendidos en MID 2019 (92 millones en 2020)
- Tráfico: 14% más de sesiones que en MID 2019 (2.505 millones en 2020)
- Órdenes: 30% más de órdenes de compra generadas en el MID 2019 (54 millones en 2020)

Siendo “Alimentos y bebidas” la categoría con mayores unidades vendidas al igual que en el primer semestre de 2019 (Donde aparecían como dos categorías separadas), seguido por las categorías de “Hogar, muebles y jardín” y “Herramientas y construcción” quienes completan el podio, mientras que “Indumentaria no deportiva” se encuentra en cuarta posición. En el primer semestre de 2019 en cambio, según figura en el informe MID TERM 2019 publicado por CACE (2019), las categorías de interés en nuestro análisis: “Indumentaria infantil y accesorios” y “Calzado no deportivo”, ocupaban la tercera y cuarta posición, con una clara injerencia de la situación de pandemia en el crecimiento de las categorías destinadas a mejorar el hogar durante 2020.

Continuando con el informe MIDTERM 2020 de CACE (2020), podemos identificar que la categoría que lidera en facturación durante el primer semestre de 2020 es “Pasajes y turismo, seguido de cerca por “Hogar, muebles y jardín” y “Herramientas y construcción”, mientras que “Indumentaria no deportiva” se encuentra en la quinta posición y “Alimentos y bebidas” que lidera el ranking de unidades vendidas se encuentra en el 10° puesto en facturación.

Para completar esta mirada podemos citar el informe publicado por Mercado Libre, E-commerce: evolución en los hábitos del consumidor En tiempos de COVID-19 (2020), donde se ve reflejado que en este período (24/02/2020 al 03/05/2020) hubo 690.014 nuevos compradores, lo que representa un 40% de crecimiento contra el mismo período del año anterior, de los cuales el 11% compró productos del segmento “Ropa, Bolsas y Calzado” liderando las categorías de compra, por encima de “Accesorios para vehículos” y “Hogar, muebles y jardín” que son las categorías que completan el podio.

Volviendo al informe MIDTERM 2020 de CACE (2020), podemos mencionar como relevante dos puntos que son de gran interés para los vendedores online

1. Generación de tráfico
2. Tasa de conversión

A su vez en este informe se puede apreciar como la plataforma Mobile gana importancia contra el mismo período de 2019, aunque queda algunos puntos por debajo del anual de 2019, lo mismo sucede en la cantidad de compras concretadas por estos dispositivos.

Tráfico por dispositivo *Mobile*

- Primer semestre de 2020 76%

- Anual 2019 80%
- Primer semestre de 2019 71%
- Anual 2018 67%

Compras por dispositivo *Mobile*

- Primer semestre de 2020 55%
- Anual 2019 68%
- Primer semestre de 2019 50%
- Anual 2018 43%

La tasa de conversión también muestra un crecimiento con respecto al primer semestre de 2019 (1,06%) y al indicador general anual de 2019 (1,07%), ubicándose en 1,46% para el primer semestre de 2020, lo que nos demuestra que la intención de compra creció casi medio punto porcentual en este período, motivado por la situación de cuarentena. Esto queda aún mas claro cuando vemos el peso del canal online en las ventas contra el offline, comparando el primer trimestre de 2020 contra el segundo trimestre de 2020, el cual se ve atravesado por esta situación, reflejando un 18% de peso para el primer trimestre y un 49% para el segundo trimestre del mismo año sobre el total de ventas realizadas en 129 empresas miembros de CACE que participaron de la encuesta online de la que se desprende el informe MID TERM 2020.

Esta información nos demuestra que cada vez gana mas relevancia el dispositivo *Mobile*, generando más del 70% del tráfico y más del 50% de las conversiones durante el primer semestre de 2020, lo que sumado a un incremento en la intención de compra y a la preferencia por el rubro de los nuevos clientes, permite vislumbrar un futuro auspicioso para la comercialización online de indumentaria.

A esto podemos sumarle los canales que el consumidor de indumentaria elige para concretar las compras online, con un 84% de preferencia por el *eCommerce* propio contra un 16% de las ventas realizadas por *Marketplace*, según el informe MIDTERM 2020 de CACE.

Así podemos afirmar que la plataforma *Mobile* y el desarrollo de *eCommerce* propio deben ser puntos a los que se le preste especial atención en la estrategia de los vendedores del rubro de indumentaria, pero ¿Cuáles son las motivaciones de compra de los consumidores y cuales los motivos que pueden llevarlos a optar por otro canal?

En el informe anual de CACE para 2019, Los argentinos y el e-Commerce: ¿Cómo compramos y vendemos online? (2020) se clarifica que los principales motivos por los que el consumidor online elige este canal de ventas son los siguientes:

1. Ahorro de esfuerzo/energía (69% de los encuestados eligió esta opción)
2. Ahorro de tiempo (53% de los encuestados eligió esta opción)
3. Ahorro de dinero (28% de los encuestados eligió esta opción)

Mientras que los principales detractores a la hora de analizar el canal, y sobre los cuales se puede trabajar para mejorar la “*Customer experience*” son los siguientes, ubicados en orden de relevancia:

1. No puedo ver el producto
2. Logística
3. Confianza

Para entender cuáles son los esfuerzos que podemos realizar en pos de optimizar la *customer experience* debemos analizar el proceso de compra y encontrar allí los posibles puntos de mejora, sin embargo, a primera vista aparece un escollo

que impacta directamente en el rubro “indumentaria”, el consumidor no puede ver el producto antes de comprar.

En el estudio anual de CACE 2019, Los argentinos y el e-Commerce: ¿Cómo compramos y vendemos online? (2020), se incluye el apartado “El camino de la compra” donde se identifican 3 momentos sobre los que podemos trabajar para brindar un mejor *customer experience*: “Antes de la compra”, “Durante la compra” y “Post compra”

Antes de la compra: Los dispositivos *Mobile* crecen en participación al momento de la búsqueda, de un 45% en 2018 a 54% en 2019,

Durante la compra: Los consumidores eligen los sitios por el siguiente orden de preferencia:

1. Ofrece los precios más competitivos
2. Es un sitio/app que ya utilicé
3. Precio visible
4. Variedad de productos
5. Es una tienda de marca reconocida

En este caso, al igual que en el momento previo a la compra, el *Mobile* se consolida, con un crecimiento 8 % interanual, y las *App* a su vez, muestran un 5% de crecimiento contra 2018

Post compra: En este punto se puede visualizar el modo en que los clientes prefieren hacerse del producto, donde lidera el envío a domicilio y es seguido por retiros en la sucursal del operador logístico.

De lo antes mencionado se puede concluir que debemos hacer parte de nuestra estrategia de comercialización las aplicaciones y sitios propios pensados para Mobile con una estrategia de pricing que contemple la distribución domiciliaria del producto.

Analizando el informe “La experiencia del cliente es todo: como alcanzarla” (2020) realizado por PricewaterhouseCoopers Argentina, destacamos el concepto de “una Buena Experiencia del consumidor” o “Customer experience”.

Según este informe “en Argentina, el 53% dejaría de consumir una marca luego de haber atravesado una mala experiencia. El 32% lo haría luego de sucesivas malas experiencias” a la vez que, dentro de las conclusiones de este informe, aseveran que “El consumidor valora y está dispuesto a pagar más por una mejor experiencia.”

Marco teórico

Es necesario en este punto, que mencionemos a que hacemos referencia cuando hablamos de comportamiento del consumidor, ya que es el tema sobre el que basaremos nuestra investigación. Tomaremos aquí la definición realizada por Shiffman y Kanuk en el libro “Comportamiento del consumidor” (2010), la cual se relaciona con los motivos por los que el consumidor online elige este canal de ventas, según mencionamos anteriormente. Para ellos, el comportamiento del consumidor es:

“el comportamiento que los consumidores exhiben al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios que esperan que satisfagan sus necesidades. El comportamiento del consumidor se enfoca en la manera en que los consumidores y las familias o los hogares toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero, esfuerzo) en artículos relacionados con el consumo.” (p. 55).

Al hablar de comportamiento del consumidor es necesario que analicemos las diferencias que existen entre el proceso de compra “tradicional” y la variable abocada a la *Customer experience* a través del concepto de “*Consumer Journey*” o Viaje del consumidor.

En el proceso de compra tradicional según indican Kotler y Amstrong en el libro “Marketing” (2012) se deben considerar las siguientes etapas:

1. Reconocimiento de las necesidades
2. Búsqueda de información
3. Evaluación de alternativas
4. Decisión de compra
5. Comportamiento posterior a la compra

Este mismo proceso, es descrito por Patricia de Andres en el artículo “Que es el viaje del consumidor o Customer Jouney” (2016) como el modelo del embudo, donde el objetivo final del proceso de compra es la fidelización del consumidor, lo cual aparece luego del momento de compra

Figura n°1: Matriz clásica “Fases del embudo”

Fases del proceso de ventas:

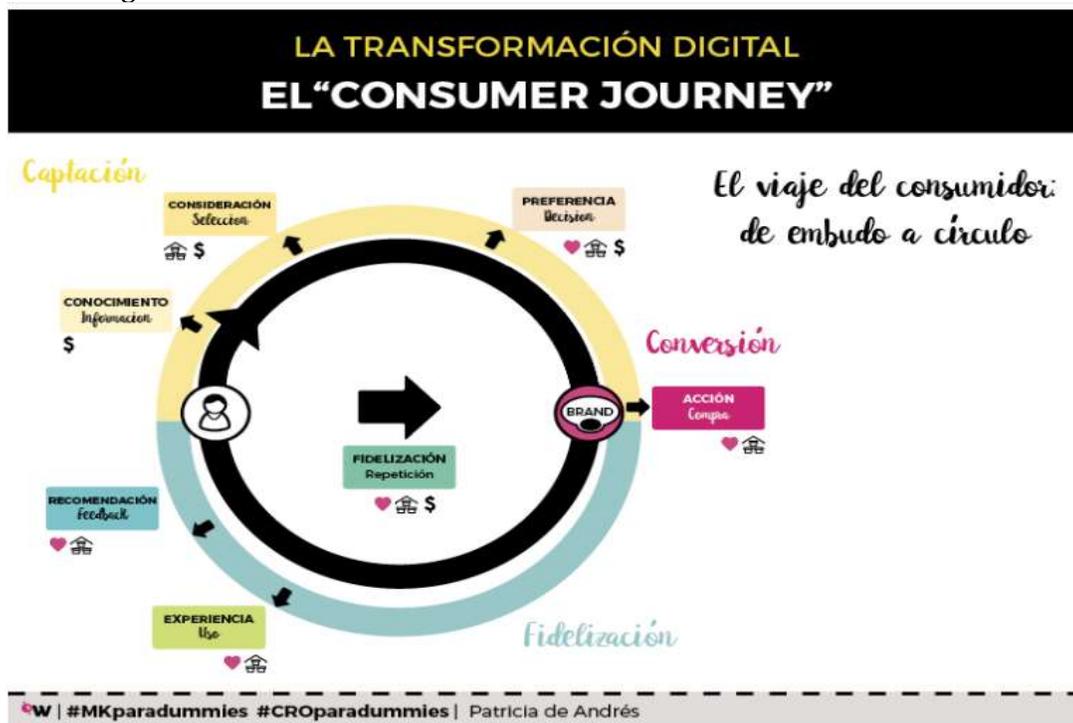


Fuente: Que es el viaje del consumidor o “Customer Jouney”(www.patriciadeandres.es)

Esta matriz “tradicional” tiene un giro en el modelo de círculo, donde, apalancado por la transformación digital del proceso de compra, la fidelización es transversal al mismo, y se muestran las siguientes etapas:

1. Conocimiento (Información)
2. Consideración (Selección)
3. Preferencia (decisión)
4. Conversión o compra
5. Experiencia con el uso del producto o servicio
6. Recomendación o feedback: creando conocimiento para si mismo y para otros usuarios, lo que implica que el proceso vuelve a iniciar o en realidad, continúa, como un círculo virtuoso.

Figura nº2: “Del embudo al círculo”



Fuente: Que es el viaje del consumidor o “Customer Jouney”(www.patriciadeandres.es)

Este último modelo deja de manifiesto la importancia de la *Customer experience* ya que los consumidores, cada vez mas exigentes, no buscan solo productos de calidad sino

también experiencias de calidad y transmiten sus vivencias a sus pares con mayor facilidad que antes, lo cual es una herramienta de gran valor para los vendedores si pueden llevar a cabo una efectiva estrategia de comunicación bidireccional con los consumidores, ya que son ellos quienes retroalimentan a las empresas dejando de manifiesto las cosas que esperan de estas y cuales son aquellas que aprecian, a la vez que comparten su experiencia con otros consumidores, tal como indican Kotler y Armstrong en su libro “Marketing” (2012),

“Sin embargo, al mismo tiempo que las nuevas tecnologías crean oportunidades para que los mercadólogos establezcan relaciones, también plantean desafíos, ya que les dan a los consumidores mayor poder y control. Los consumidores de hoy tienen más información que nunca sobre las marcas, y cuentan con una gran cantidad de plataformas para expresar y compartir sus ideas sobre las marcas con otros consumidores. Así, el mundo del marketing ahora abarca no sólo la administración de la relación con el cliente, sino también relaciones administradas por él.” (p.17).

Cabe destacar que este tipo de estrategias de comunicación (bidireccional) es además inherente a la razón de ser de las empresas, ya que permite conocer de primera mano lo que los consumidores esperan de ellos y les posibilita tener mayor claridad a la hora de plantear estrategias que permitan satisfacer las necesidades de los consumidores, tal como afirman Alonso Rivas y Grande Esteban en su libro, Comportamiento del consumidor, Decisiones y estrategia de Marketing, (2017)

“Una empresa difícilmente podrá alcanzar sus objetivos si sus productos no conectan adecuadamente con las necesidades del consumidor. Las empresas

deben identificar sus necesidades y crear productos para satisfacerlas. Sólo así alcanzarán el éxito en el mercado.” (p.22)

En este estudio nos referiremos a “Indumentaria” o “indumentaria no deportiva” como el rubro que abarca la comercialización de calzado, bolsos/carteras y ropa de vestir, casual, urbana o de noche, eximiendo de este grupo a indumentaria y calzado deportivo. Sin lugar a duda, hubo un gran jugador en este rubro que marcó la diferencia, abriendo el camino a los demás, hablamos de ZAPPOS, empresa que nació en 1999 dedicada a la comercialización online de zapatos con un gran enfoque en la *Customer experience*, tal como lo indica su fundador Tony Hsieh en el artículo “Zappos: sus valores y la felicidad en una caja de zapatos” publicaso en Puro Marketing (2013)

“En 2003 pensábamos que éramos una empresa de calzado que ofrecía un gran servicio al cliente. Hoy pensamos en Zappos como una marca con un gran servicio al cliente que casualmente vende zapatos”

Este cambio de paradigma le permitió ampliar su cartera de productos, con una expansión de su oferta en el rubro indumentaria, apalancado en su principal activo, la *Customer experience*, lo que le valió convertirse en una de las empresas referentes, no solo en el rubro que aquí tratamos, sino en el canal de comercialización online y offline, donde muchas empresas intentan replicar el concepto de experiencia WOW creado por la marca y publicado en su página web a modo de decálogo, según la publicación de El Comercio, Zappos: la empresa con una de las mejores culturas del mundo (2017), dejando en evidencia que el cliente no solo compra un producto, sino una experiencia. Así podemos asegurar que la venta empieza mucho antes de agregar un producto a un carrito de compra y termina mucho después de recibir el mismo, por ello es tan necesario profundizar sobre el concepto de “*Customer experience*”, y entender que mejoras se pueden llevar a cabo en cada etapa del proceso, ya que la recompensa no solo se traduce

en una re-compra sino también en recomendaciones, tal como indica el CEO de Zappos, Tony Hsieh en la publicación “La historia del éxito de Zappos.com” de Scharrenberg, J. (2016)

“invertimos todo el dinero que teóricamente tendríamos que destinar a campañas de publicidad a mejorar la experiencia de nuestros usuarios. Queremos que nuestros clientes sean nuestros mejores comerciales que cuentan nuestro secreto de boca a oreja”

De acuerdo a la publicación en la página Puro marketing, Experiencia del Consumidor ¿Una palabra de moda o algo más? (2014), Edgardo Maidana define que la experiencia del consumidor (*Customer Experience*) es la percepción que el cliente tiene de sus interacciones directas o indirectas con tu marca”, concepto que está íntimamente relacionado con el de “*Customer Journey*” o viaje del consumidor el cual es descrito por Patricia de Andres, autora del libro Marketing para Dummies, en el artículo “Que es el viaje del consumidor o Customer Journey” (2016), de la siguiente manera:

“El “*customer journey*” o viaje del consumidor es una forma de ver cómo interactúa tu cliente con tu marca, qué pasos sigue desde que te conoce hasta que compra el producto y se convierte en un cliente fiel.

Cuanto más conozcas al cliente y cómo contacta con tu marca de manera directa e indirecta, tendrás más información para plantear una estrategia más adecuada.”.

De este modo lograremos primero identificar las necesidades y las motivaciones de los consumidores y luego plantear mejoras en el diseño del Customer experience y una estrategia de comunicación eficaz, ya que, como plantea Cristian Saracco en la publicación, Efectividad de la marca en el “Customer Journey” (2018) “Los clientes

tienen el control del proceso de compra y activamente extraen información que les resulta útil en su decisión. Son clave acciones tales como las revisiones y opiniones leídas en Internet, las recomendaciones boca-oreja de amigos y familiares, las interacciones en la tienda -incluyendo las digitales, y los recuerdos de experiencias pasadas.

Esto no le quita ni mérito ni importa al marketing tradicional, sin embargo, hace que la empresa deba aprender a influir en los puntos de contacto con el cliente, como en los sitios de información off y online.”

Problema de investigación

Lo que resta ahora es comprender que aspectos son los que el cliente considera relevante a la hora de comprar indumentaria de manera online y a los que debemos prestar especial atención al momento de diseñar el Customer experience del sitio de venta, para ello intentaremos resolver las siguientes incógnitas:

¿Por qué dispositivo el cliente prefiere realizar la compra?, ¿Cuáles son los motivos por los que el cliente elegiría mi sitio y no otro?, ¿Qué motiva a los consumidores a comprar indumentaria de manera online?, ¿Qué los desalienta al momento de comprar?, ¿Qué información es más útil para tomar decisiones de compras?, ¿En que se fija el consumidor online?, ¿Cuáles son los atributos relevantes de un sitio para el consumidor?, ¿Cómo prefiere pagar?, ¿Cómo prefiere recibir el producto?, ¿Estaría dispuesto a recomendar nuestro sitio?, ¿Por qué?, ¿Qué entienden los empresarios como *Customer Experience*?, ¿Cómo trabajan los empresarios el *Customer Experience* de sus sitios?, ¿Qué aspecto no pueden faltar en la interacción con el consumidor?

Para ello definiremos objetivos de investigación que nos permiten acceder a información de valor.

Objetivos

Objetivo general:

Identificar cuáles son las variables que los consumidores de indumentaria valoran a la hora de comprar online para diseñar un mejor Customer Experience en los sitios de venta

Objetivo específico 1:

Determinar cuáles son los canales preferidos por los consumidores para realizar sus compras online, tanto desde el dispositivo que utiliza como la plataforma de comercialización.

Objetivo específico 2:

Establecer qué aspectos son los más valorados por los consumidores en el proceso de decisión de compra online de indumentaria.

Objetivo específico 3:

Precisar cuáles son los motivos por los que un cliente elige un sitio y si estos motivos hacen que lo recomiende.

Objetivo específico 4:

Definir cuál es el modo de pago predilecto por los consumidores y como prefieren recibir sus envíos

Métodos

Diseño

Para abordar esta problemática llevaremos a cabo en primera instancia una investigación exploratoria que nos permitirá conocer de primera mano la experiencia de referentes del sector indumentaria en la comercialización online y la importancia que le dan a la *Customer experience*, también se entrevistará a desarrolladores, para que nos den su mirada con respecto a cómo abordan esta problemática los empresarios y que

identifican ellos como fundamental en la creación de una Experiencia del usuario (UX por sus siglas en inglés) satisfactoria.

Por último, se hará una investigación descriptiva para entender que es lo que el consumidor pondera a la hora de realizar una compra online y como la *Customer experience* atraviesa el proceso de compra y si condiciona o no su decisión final.

Tamaño muestral e instrumentos

Se define entrevistar a 10 empresarios, *eCommerce manager* o líderes de transformación digital del rubro indumentaria que estén comercializando online. También se entrevistará a 10 desarrolladores de plataformas online que trabajen de manera autónoma o en relación de dependencia, mientras que en el caso de los consumidores tomaremos como base la información reflejada en el “Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010” publicado por INDEC (2010), para la provincia de Córdoba donde las personas entre 18 y 65 años son un total de 1.994.178, esperando un 95% de nivel de confianza y un 5% de margen de error, por lo que deberemos realizar 385 encuestas, de este modo el 95% de las veces, el dato que queremos medir estará en el intervalo +/- 5% respecto al dato que se observa en la encuesta.

Tabla 1: *Diseño de investigación cualitativa para referentes del rubro indumentaria en eCommerce*

Diseño	
Alcance	Investigación Exploratoria
Enfoque	Investigación Cualitativa
Población	Empresarios, ecommerce manager y líderes de proyecto de transformación digital en empresas que comercialicen online
Instrumento de recolección de datos	Entrevistas en profundidad. Guía de pautas
Procedimiento muestral	Muestreo no probabilístico, por juicio.
Muestra	5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: *Diseño de investigación cualitativa para desarrolladores de plataformas online*

Diseño	
Alcance	Investigación Exploratoria
Enfoque	Investigación Cualitativa
Población	Empresarios y profesionales particulares dedicados al desarrollo de plataformas de comercialización online
Instrumento de recolección de datos	Entrevistas en profundidad. Guía de pautas
Procedimiento muestral	Muestreo no probabilístico, por juicio.
Muestra	5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: *Diseño de investigación descriptiva para consumidores finales*

Diseño	
Alcance	Investigación Descriptiva
Enfoque	Investigación Cuantitativa
Población	Hombres y mujeres de 18 a 65 años que han realizado al menos una compra <i>online</i> del rubro indumentaria
Instrumento de recolección de datos	Encuestas, formulario Google Forms
Procedimiento muestral	Muestreo probabilístico. Aleatorio Simple
Muestra	385 casos, con un 95% nivel de confianza y un 5% en margen de error.

Fuente: Elaboración propia

Resultados

Una vez realizada las investigaciones exploratorias, arrojaron los siguientes resultados:

Los empresarios concordaron que el canal online está creciendo en participación y en facturación, integrándose en los procesos de venta con el offline (locales físicos, pop up stores con pantallas interactivas, etc.). En todos los casos coincidieron en la necesidad de trabajar el *Customer Experience*, apuntalados en una imagen unificada de marca, es decir, desde los detalles estéticos hasta de las características y definiciones de productos, pero que la misma debe ser analizada en última instancia desde el *funnel* de conversión.

En su mayoría, señalaron como socios estratégicos en la construcción del *Customer Experience*, la agencia de *eCommerce*, atención al cliente y redes sociales, mientras que uno solo de los entrevistados mencionó el CRM y la logística entre sus socios estratégicos, el mismo que indica un porcentaje de recompra del 50% contra un 25% promedio del resto de las marcas.

Con respecto a los canales y el modo de pago elegido por sus consumidores, todos coincidieron en indicar el *eCommerce* propio y el pago con tarjeta de crédito, donde los compradores eligen siempre la opción de financiación más larga. En este punto se destacó también el incremento de compras realizadas por billeteras virtuales, según comentarios de los entrevistados.

Por último, con respecto a la política de cambios, se notó distintas estrategias utilizadas para manejar esta variable, si bien todos ofrecen la posibilidad de cambio gratis, muchos ofrecen esta opción solo acercándose a una tienda física, también se puede indicar que no en todos los casos la información es de fácil acceso.

Los desarrolladores, por su lado mencionaron que los empresarios procuran que sus páginas sean funcionales, donde sea fácil de visualizar promociones con imágenes amigables y que además esté vinculada a todas las redes sociales, pero siempre teniendo como objetivo la venta, prestando más atención a la estética de la página que a la usabilidad.

Sin embargo, indicaron que la usabilidad, es un tema al que los empresarios empezaron a prestarle mayor atención que años anteriores quedando aún mucho camino por recorrer y marcando diferencias con los emprendedores digitales y aquellos que están transformando un negocio tradicional a digital, donde aún es más “difícil” hablar de Experiencia del Usuario (UX, por sus siglas en inglés). Les pedimos entonces que nos

mencionaran puntos que ayuden a mejorar el *Customer Experience* desde la visión de UX y nos dijeron lo siguiente:

- Hacer foco en usabilidad, pero puntualmente para personas con diferentes discapacidades, ya que consideran que más del 90% de las páginas no están preparadas para este tipo de consumidores.
- Incorporar un CRM con los canales principales de contacto.
- Poner principal atención en la privacidad de los clientes.
- Medir todo, para luego ver qué es lo que el cliente necesita
- Generar vías de contacto que permitan conocer cuáles son los “dolores” del cliente y trabajar para que se sienta valorado.
- Entender el mercado local y dejar de replicar sólo porque funciona en otros lados

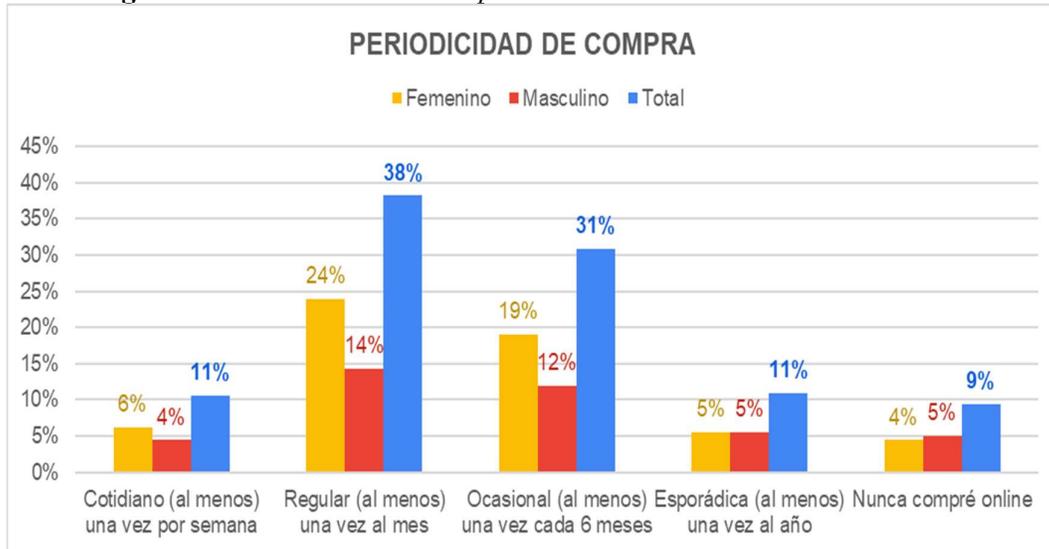
Respecto a la investigación descriptiva, se indago a los encuestados en torno a las compras *online* de indumentaria, tomando como base la muestra poblacional que se compuso de la siguiente manera (Tabla 4)

Tabla 4: *Composición de la muestra*

Edad de los encuestados	Género femenino		Género masculino		Total	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
18 a 30 años	107	28%	67	17%	174	45%
31 a 40 años	85	22%	61	16%	146	38%
41 a 50 años	27	7%	22	6%	49	13%
51 a 60 años	8	2%	4	1%	12	3%
61 a 65 años		0%	4	1%	4	1%
Total	227	59%	158	41%	385	100%

Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados el 38% indicó realizar compras online al menos una vez al mes y solo el 9% indico no haber realizado compras online nunca, comportándose la muestra según se expresa en la figura 3.

Figura n°3: Frecuencia de compra online

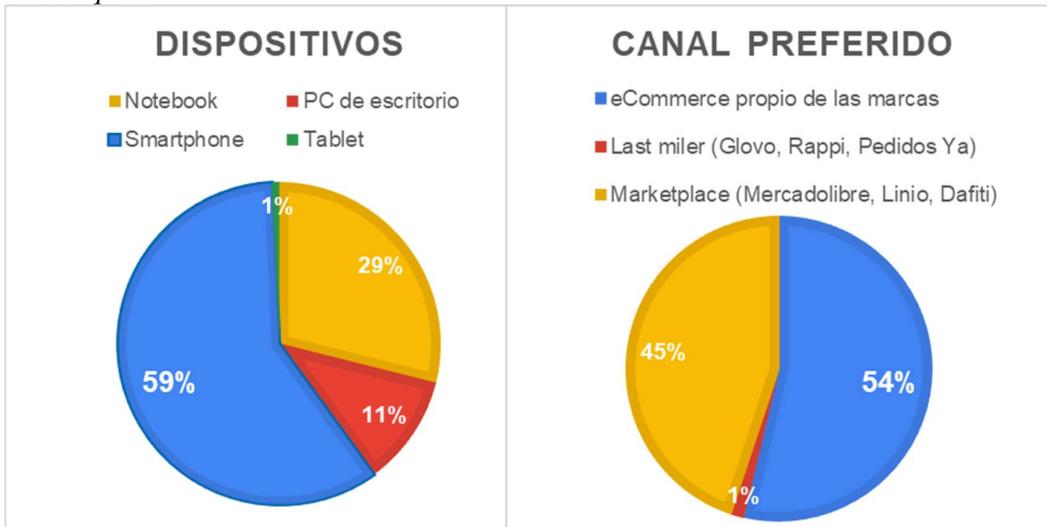
Fuente: Elaboración propia

A su vez, las personas que nunca realizaron compras online mencionaron uno o más motivos por los que aún no compraron online, identificando como principales detractores el hecho de no poder ver los productos antes de realizar la compra y la desconfianza en la calidad de estos, seguido por la necesidad de atención personal en el proceso de compra.

De los encuestados que mencionaron realizar compras online, el 84% indicó haber comprado indumentaria al menos una vez, mientras que el 16% restante nunca compró productos del rubro indumentaria, destacándose como principales detractores de la venta, la desconfianza en los talles y el hecho de no tener claridad sobre el proceso de cambio.

En respuesta a nuestro primer objetivo específico pudimos determinar que los smartphones lideran los dispositivos utilizados por los consumidores a la hora de realizar compras online, mientras que el canal más seleccionado para esta finalidad es el *eCommerce* propio de las marcas (figura 4)

Figura n°4: Dispositivos y canales por los que los consumidores online realizan las compras



Fuente: Elaboración propia

Mientras que al momento de establecer los elementos que más valoraba el consumidor al momento de realizar la compra, para responder nuestro segundo objetivo específico, el precio lideró los motivos de decisión tanto a favor, como en contra (figura n°5).

Figura n°5: Motivos de recompra y abandono de un sitio online

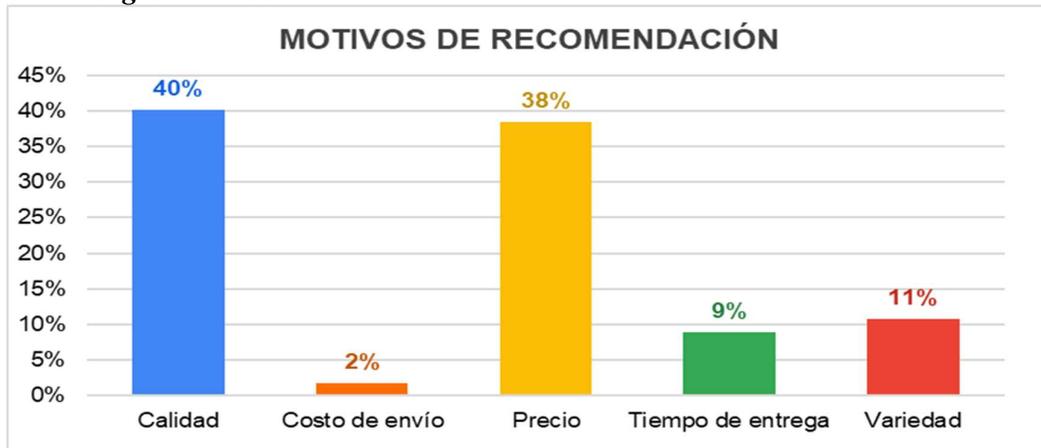


Fuente: Elaboración propia

Los consumidores online de indumentaria a su vez han demostrado una gran tendencia a realizar compras repetitivas en el mismo sitio y a recomendar las tiendas *online* casi en la misma proporción. Un 77% de los encuestados indicaron haber realizado compras en la misma página y un 78% indicó haber recomendado alguna vez una tienda

online de indumentaria, con la particularidad de que quien realiza compras repetidas en un mismo local lo hace ponderando en primera instancia el precio (figura 5), mientras que cuando recomiendan un sitio online de indumentaria lo hacen en primer lugar por la calidad de las prendas (figura 6)

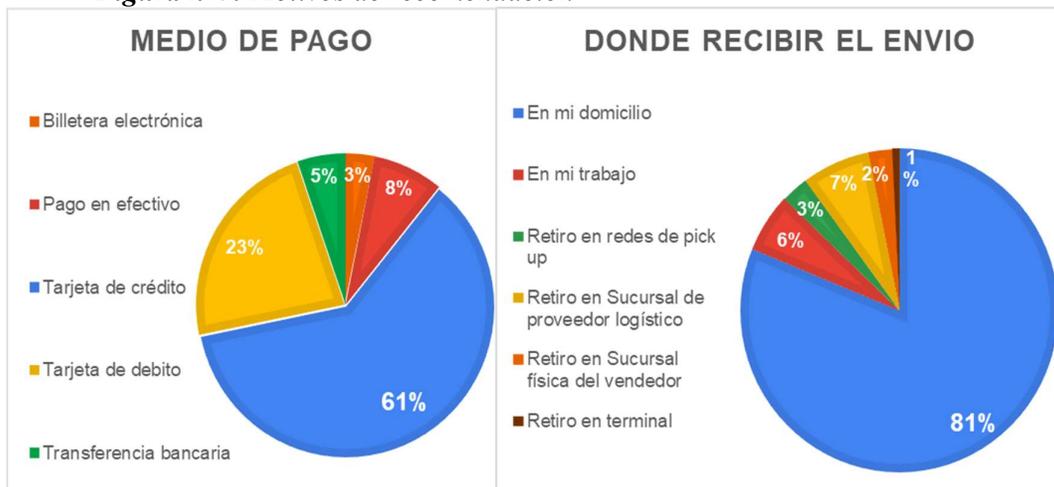
Figura n°6: Motivos de recomendación



Fuente: Elaboración propia

Por último, pudimos definir que el modo de pago predilecto por los consumidores online es la tarjeta de crédito, con una diferencia notable con las otras opciones, lo mismo pasa en el caso de los envíos a domicilio como modo preferido para recibir el producto, donde la diferencia con el resto de las alternativas es muy marcada, tal como se muestra en la figura 7

Figura n°7: Motivos de recomendación



Fuente: Elaboración propia

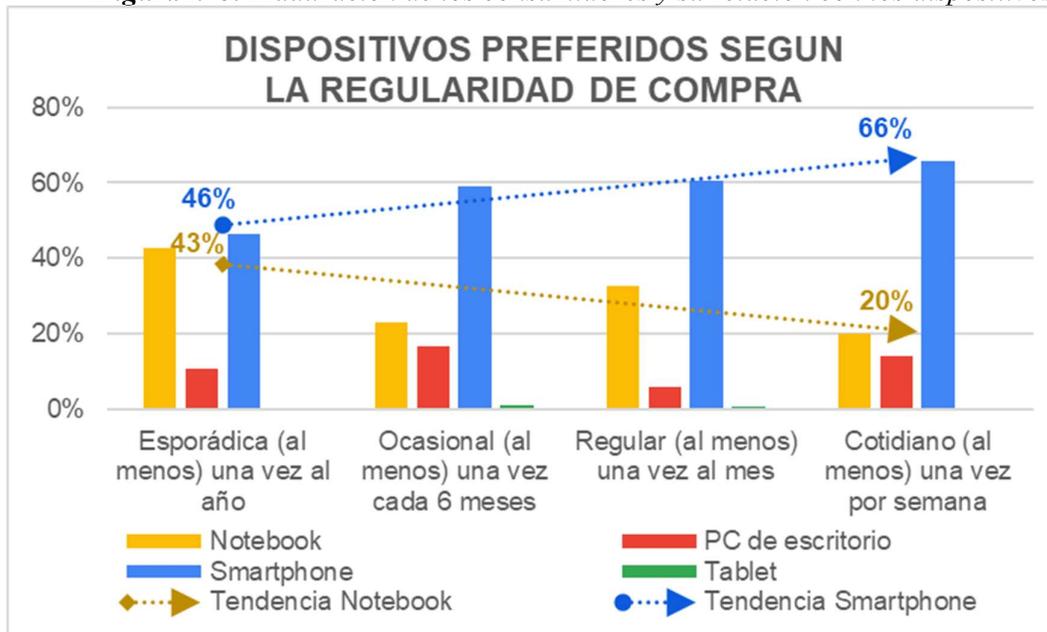
Discusión

El objetivo de esta investigación es identificar cuáles son las variables que los consumidores de indumentaria valoran a la hora de comprar online para diseñar un mejor *Customer Experience* en los sitios de venta. Esto gana relevancia ante el crecimiento exponencial del canal online de comercialización, motivado en gran parte por la situación de pandemia que hoy es transversal a la vida tanto de las personas como de las empresas. En este contexto consideramos que es de gran importancia crear estrategias que aporten valor agregado a los consumidores ya que hoy no alcanza con precios bajos, o con disponibilidad de prendas, o con ahorro de tiempo en el proceso de compra, sino que es todo parte de una experiencia que el cliente atraviesa, iniciando incluso antes de entrar a nuestra página y que termina mucho después de realizar el pago en nuestra plataforma, por ello es que intentamos aquí identificar ¿Qué valoran los consumidores? ¿Qué hacen hoy los empresarios del rubro indumentaria en el canal eCommerce? ¿Qué creemos que deberían hacer para mejorar el *Customer experience*?

Lo primero que podemos determinar es la forma en que los consumidores eligen llegar a nuestros productos, identificando que, el 59% de los usuarios prefiere la utilización de Smartphone para realizar sus compras contra un 40% que elige la versión de escritorio ya sea que ingrese por su notebook o su PC de escritorio. Si bien la diferencia es marcada, y la cantidad de consumidores que eligen el Smartphone es elevado, no hay que dejar de mencionar que bajó en comparación al 68% que se mencionaba en el informe MIDTERM 2020 de CACE, lo cual nos demuestra que, si bien el Mobile se acentúa en el proceso de compra online, ha perdido terreno estos últimos meses, lo que puede tener respuesta en la situación de aislamiento social obligatorio, donde los consumidores tienen mayor acceso a su PC que en tiempos de “normalidad”, y en el hecho de que durante la pandemia hubo un gran crecimiento en los indicadores de “nuevos compradores” con un

incremento del 40% contra el mismo período del año anterior, según se indica en el informe E-commerce: evolución en los hábitos del consumidor En tiempos de COVID-19 (2020) de Mercado Libre, para quienes el formato de escritorio puede resultar más “amigable” que el Mobile. Esto se refleja en la figura 8, donde vemos como el Smartphone va ganando protagonismo a medida que los consumidores realizan compra con mayor regularidad, mientras que quienes compran de manera más espaciada, donde podemos considerar también los nuevos clientes, utilizan más el formato de escritorio. Así la brecha entre la utilización de Smartphone y Notebook que es la opción que lo secunda en todos los casos, se incrementa de manera proporcional con la regularidad de compra.

Figura n°8: Maduración de los consumidores y su relación con los dispositivos



Fuente: Elaboración propia

Además, pudimos conocer que, los consumidores que realizan compras más repetidas se encuentran en el rango de edad de 41 a 50 años, de los cuales un 20% indicó realizar compras de manera cotidiana, seguido por los consumidores de 31 a 40 años donde un 10% menciona comprar cotidianamente por este canal, mientras que, en tercer

lugar, aparecen los consumidores contemplados entre las edades de 18 a 30 años con 9% de compras cotidianas. Hallamos también que, en los dos primeros grupos hay una preferencia por encima del 64% en la utilización de *smartphone* y en el tercer grupo este dispositivo apenas supera el 50% de favoritismo. Esto sin duda nos demuestra que la predilección del dispositivo *Smartphone* no está asociado a la edad de los consumidores sino a la regularidad de compra, siendo el segmento que más compras repetidas realiza (41 a 50 años) el que mayor peso le otorga a este dispositivo por encima de otras alternativas (69%)

Por lo antes expuesto, los vendedores deben considerar definitivamente invertir en el desarrollo de su tienda en formato *Mobile* para brindar un mejor *Customer experience* a los consumidores que más compras repetidas realizan, ya que además de ser el dispositivo mas utilizado es el que mas ventaja entrega a la hora de abordar al consumidor, permitiendo estar presentes como marca en la cotidianeidad y conocer a través de distintas aplicaciones “el comportamiento que los consumidores exhiben al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios que esperan que satisfagan sus necesidades” , tal es la definición de comportamiento de consumidor de Shiffman y Kanuk en el libro “Comportamiento del consumidor” (2010).

Otro de los puntos que demuestra continuar con la tendencia de los informes anteriores pero que en nuestra investigación perdió participación es el *eCommerce* propio como canal de ventas preferido por los consumidores. En nuestra investigación arrojó un 54% de preferencia sobre un 45% para los *Marketplace*, diferencia que es ínfima en comparación con lo que se mencionaba en el informe MIDTERM 2020 de CACE (2020), donde la participación del *eCommerce* propio era de 84% contra un 16% de ventas realizadas por *Marketplace*. En este caso a diferencia de los dispositivos preferidos por los consumidores la tendencia se mantiene estable para todos los tipos de consumidores

dejando en evidencia que hoy es necesario desarrollar una buena plataforma propia, pero que no se puede ni se debe prescindir del tráfico y las ventas que se generan desde los *Marketplace*.

A continuación, nos propusimos establecer los aspectos que son más valorados por los consumidores durante el proceso de compra online de indumentaria, identificando que el precio lidera tanto los motivos de compra como los motivos por los que el cliente abandona un sitio online, al igual que lo indicado en el informe de CACE para 2019, *Los argentinos y el e-Commerce: ¿Cómo compramos y vendemos online? (2020)*, donde el precio es el principal motivo en el momento “Durante la compra”. Podemos mencionar también que en nuestra investigación la marca y la variedad son los puntos que siguen en lo que respecta a la valoración de los clientes, mostrando un incremento en la valoración de estos conceptos en comparación con el informe mencionado, mientras que la calidad y la demora en los envíos son los puntos que secundan al precio en los motivos por los que el cliente abandona un sitio, coincidiendo en este caso con el informe de CACE para 2019, *Los argentinos y el e-Commerce: ¿Cómo compramos y vendemos online? (2020)*, siendo el motivo “no puedo ver el producto” y “logística” los principales detractores de ventas del canal online, con la salvedad de que, en nuestra investigación es el precio quien lidera el ranking de motivos de no compra y en el informe mencionado este motivo no aparece como alternativa.

Aquí empezamos a ver, además del precio, la importancia del *Customer experience* como concepto transversal al proceso de compra, identificando puntos sobre los que se pueden trabajar para mejorar la percepción de los consumidores, logrando una recompra o una recomendación. En la valoración de los consumidores mencionada en el punto anterior además de que aparece por primera vez un proceso posterior a la acción de compra, como es el tiempo de envío, aparecen, aunque en menor medida puntos referidos

al proceso anterior a efectuar la compra, y posterior a la búsqueda del producto, con impacto en la etapa de “preferencia” del esquema circular propuesto por Patricia de Andres en su artículo “Que es el viajes del consumidor ó “Customer Journey”” estos son “tabla de talle” y “posibilidad de cambio”, los cuales si bien tienen poco peso aparente en la decisión de compra, son los que lideran los motivos por los que los consumidores no realizan compras online de indumentaria. El 16% de los encuestados mencionaron realizar compras online pero no comprar indumentaria por este canal, de los cuales el 53,23% mencionó no haber comprado por desconfianza en los talles y 22,58% porque no sabe cómo realizar el cambio de la prenda si no es de su agrado o si resulta no ser su talle. La suma de estos conceptos representa un 75,81% en los motivos de no compra online de indumentaria, identificando así un primer punto de mejora en las plataformas actuales, donde además pudimos identificar en nuestra entrevista a vendedores que no son considerados en su estrategia con la relevancia necesaria.

Al intentar precisar los motivos por los que el cliente recomienda un sitio online, vemos que el precio pasa a un segundo puesto, ubicando en primer lugar a la calidad de los productos al momento de la recomendación, ganando relevancia también la variedad de prendas y el tiempo de entrega. Con lo antedicho podemos inferir que estas variables son de gran valor para el consumidor y que el precio en definitiva es lo que los acerca a la primera compra en un determinado sitio, pero que la recompra depende de un abanico más amplio de variables que componen el *Customer Experience*.

Para finalizar, nos propusimos definir el modo en que el cliente prefiere pagar por sus compras y recibir sus envíos, identificando que el pago con tarjeta de crédito lidera el segmento de medios de pago, aunque con una notable baja en comparación al informe anual de CACE para 2019, Los argentinos y el e-Commerce: ¿Cómo compramos y vendemos online? (2020) y MIDTERM 2020 (2020), posicionándose más de 15 punto

por debajo que en los informes antes mencionados, mientras que gana protagonismo el pago con tarjeta de débito, casi en la misma proporción, el resto se mantiene estable en comparación con los informes anteriores con una leve reducción de 2 puntos en la utilización de efectivo. Mientras que en lo referido a la logística se afirma la tendencia que venían mostrando los informes antes mencionados, con un crecimiento de la opción de entrega en domicilio marcada por la situación de pandemia. Así en nuestra investigación el 81% de los encuestados eligieron la opción de entrega en domicilio contra un 60% que eligió esta opción en el primer semestre, según el informe MIDTERM 2020 de CACE (2020), y muy por encima del 39% que eligió esta alternativa según el informe anual de CACE para 2019, Los argentinos y el e-Commerce: ¿Cómo compramos y vendemos online? (2020), desplazando la alternativa “retiro en punto de venta” que lideraba esta opción en 2019 con un 50% a la quinta ubicación en nuestra investigación con apenas un 2% de peso en el total, lo cual claramente está condicionado por el aislamiento social obligatorio que rige en el país desde el 20 de marzo de 2020, limitando la circulación social y la apertura de locales y grandes superficies. Este último punto pone de relevancia la necesidad de un socio logístico que pueda asegurar la distribución de los envíos en los plazos estipulados y comprometidos al momento de la venta, ya que, además, como mencionamos antes, la demora en los plazos de envío son el segundo motivo por el que el cliente abandona un sitio de venta online o no recomienda el mismo.

Estamos sin dudas ante una revolución del canal online con crecimientos exponenciales en la cantidad de compradores que se vuelcan a este medio, con cambios en las reglas de juego, con nuevas demandas y una situación general que si bien brindó algunas licencias al principio, hoy exige mayor foco en los procesos para que el *Customer experience*, tanto en los sitios como fuera de ellos sea más exitoso; con lo cual creemos

conveniente hacer las siguientes recomendaciones para el diseño de estrategias de venta online de indumentaria:

1. La participación en los Marketplace es tan necesario como el desarrollo de un sitio propio, ya que en estos podrá encontrar tráfico que difícilmente pueda lograr en primer momento a través de su sitio, aunque de todos modos recomendamos mantener presencia en estos aun cuando su página propia esté traccionando al nivel esperado, ya que la participación de ambos canales de venta, según pudimos identificar están en torno al 50% en la tasa de conversión.
2. Al momento de desarrollar su plataforma debe considerar el *Customer experience* de modo transversal al proceso de compra, ya que la mayoría de los consumidores se mostró predispuesto a volver a comprar en un sitio o recomendar el mismo, para ello es necesario que se preste especial atención a las variables que el consumidor espera encontrar en un sitio. Sin dudas el formato *Mobile* debe formar parte de la estrategia ya que es el canal predilecto y crece en participación a medida que los consumidores maduran, lo que en definitiva se traduce a atraer a los consumidores con una periodicidad de compra más recurrente.
3. Otro punto a considerar en el desarrollo de la plataforma es la información que se debe mostrar de manera clara y sencilla ya que de otro modo puede convertirse en un detractor, hablamos aquí de la presencia de una tabla de talles de fácil comprensión con la posibilidad incluso de generar un perfil de usuario al momento de registrarse que contenga las medidas del consumidor y se le puedan mostrar prendas que se adecúen a su fisionomía, esto va en concordancia con lo aconsejado por los desarrolladores con respecto a la usabilidad de la página, pero además mostrar con claridad de qué manera se efectuaran los cambios de prendas

en caso que la misma no sea de su agrado o que el talle en definitiva no sea el esperado.

4. Trabajar creativamente para mostrar la calidad del producto, sin dudas uno de los principales puntos a mejorar ya que muchos de los consumidores indicaron tener desconfianza en la calidad o la preferencia a ver las prendas personalmente antes de comprar, con lo que, contar con un buen estudio de fotografía es de gran valor para demostrar colores y texturas, además se recomienda la utilización de modelos donde se pueda apreciar la prenda en uso.
5. Aprovechando la propensión de los consumidores a recomendar sitios donde tuvieron una grata *Customer experience* debemos considerar la posibilidad de recomendar la página en el momento posterior a la compra, lo cual se puede potenciar con cupones de descuentos para quien recomienda o para ambas partes, ya que el precio es el principal motivo por el que un consumidor elige una página, entonces de este modo estaríamos incrementando la posibilidad de recompra y de primera compra para quien recibe la recomendación.
6. Ligado al punto anterior, debemos mencionar que la calidad del producto debe ser acorde a lo ofrecido, ya que el principal motivo por el que un consumidor recomienda un sitio de venta online de indumentaria está ligado a este punto y debemos recordar que, en el proceso circular que describe Patricia de Andres en el artículo “Que es el viaje del consumidor o Customer Jouney” (2016), la experiencia por uso del producto es el paso previo a la recomendación.
7. Dadas las circunstancias actuales y la necesidad de que los envíos lleguen al domicilio de los consumidores, recomendamos generar asociaciones estratégicas en lo que respecta a la logística, con proveedores que puedan asegurar la entrega

a nivel nacional en plazos estipulados de antemano para que este forme parte de la oferta del sitio.

8. Por último algo que se realiza con normalidad es la alternativa de pago tanto con tarjetas de crédito como con tarjetas de débito, sin embargo, ante el crecimiento de esta segunda alternativa, motivado probablemente por el “no pago” de intereses, se puede considerar la alternativa de incluir el costo financiero en el costo del producto, ya que, como mencionaron los empresarios entrevistados en este estudio, los consumidores prefieren las cuotas, y el hecho de mostrar el costo financiero al final puede provocar, o bien que el consumidor opte por un modo de pago distinto en caso de que esté en sus posibilidades o bien que desista de la compra. La alternativa aquí es que quien pague en una cuota o con tarjeta de débito pueda recibir una bonificación en su compra, logrando mayor fidelización en ese proceso, mejorando el *Customer experience* e incrementando la posibilidad de recompra o de recomendación del sitio

De este modo podemos dar por concluida nuestra investigación, y se abre un interrogante que sugiero pueda ser abordado por futuras investigaciones, es lo relativo a la composición del precio en la percepción del consumidor, ya que identificamos que este es el punto de mayor relevancia en el proceso de compra, sobre todo en lo que respecta a primera compra. Recomendamos incluir en el análisis el impacto del costo financiero y el costo de envío, ¿conviene mostrar por separado el costo financiero de las cuotas en el pago de tarjeta de crédito o conviene absorberlo en la rentabilidad del producto? ¿conviene mostrar un precio de venta más alto y realizar “descuentos” a quienes opten por pago sin financiación?, ¿conviene utilizar la estrategia de envío gratuitos, sumando ese costo al costo del producto o conviene mostrar un precio de venta más bajo y diferenciar el costo logístico?, ¿conviene

utilizar estrategias de “envíos gratuitos” a partir de determinado monto de compra para incrementar el ticket promedio o dar la opción en cualquier monto?. Estas son algunas de las dudas que se podrían atender desde la investigación sugerida, la cual interpreto puede tener gran impacto en las estrategias de comercialización online de indumentaria, según lo expuesto en este estudio.

Referencias

- Alonso Rivas, J. , Grande Esteban, I. (2017).** Comportamiento del consumidor: decisiones y estrategia de marketing. Octava edición. ESIC Editorial. España
- Kotler, P. , Armstrong, G. (2012).** Marketing. Decimocuarta edición. Pearson educación. México
- Shiffman, L. , Kanuk, L. (2010).** Comportamiento del consumidor. Décima edición. Pearson educación. México
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico y Kantar TNS (2019).** Estudio de Comercio Electrónico 1er Semestre – 2019. ESTUDIO MID 2019 Recuperado de <https://cace.org.ar/uploads/estudios/prensa-cace-ppt-estudioanual-16-9pptx.pdf>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico y Kantar TNS (2020).** Estudio Anual de Comercio Electrónico 2019. Los argentinos y el e-Commerce: ¿Cómo compramos y vendemos online?. Recuperado de <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-2019-resumen.pdf>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico y Kantar TNS (2020).** Estudio de Comercio Electrónico MIDTerm 2020. Informe Mid Term 2020 Recuperado de <https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudiomidterm-2020.pdf>
- De Andres, P. (2016).** Que es el viaje del consumidor o “Customer Jouney”. Recuperado de <http://www.patriciadeandres.es/que-es-el-viaje-del-consumidor-o-customer-journey/>

El Comercio (2017). Zappos: la empresa con una de las mejores culturas del mundo.

Recuperado de <https://archivo.elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/tendencias/zappos-empresa-mejores-culturas-mundo-noticia-1979594>

INDEC (2010). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. Población total

por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad. Año 2010. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-CensoProvincia-3-6-14-999-2010>

Maidana, E. (2014). Experiencia del Consumidor ¿Una palabra de moda o algo más?

Recuperado de <https://www.puromarketing.com/13/18918/experiencia-consumidor-palabra-moda-algo.html>

Mercado Libre (2020). E-commerce: Evolución en los hábitos del consumidor en

tiempos de COVID-19. Recuperado de <https://publicidad-mercadolibre.com/insights/covid-2>

PricewaterhouseCoopers Argentina. La experiencia del cliente es todo: como

alcanzarla. Recuperado de <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/futuro-del-customer-experience.html>

Puro Marketing (2013). Zappos: sus valores y la felicidad en una caja de zapatos.

Recuperado de <https://www.puromarketing.com/53/14967/zappos-valores-felicidad-caja-zapatos.html>

Saracco, C. (2018). Efectividad de la marca en el “Customer Journey” Recuperado de

<https://www.puromarketing.com/3/30536/efectividad-marca-customer-journey.html>

Scharrenberg, J. (2016). La historia del éxito de Zappos.com. Recuperado de <https://scharrenberg.net/2016/01/historia-xito-de-zapposcom/>