



Trabajo de Licenciatura en  
Administración de Empresas

CUSTOMER SATISFACTION

EL E-COMMERCE EN LATINOAMERICA Y EN EL MUNDO

Autor: Mariela Alejandra Martínez (8092)

Mentor: Enrique Hofman

Victoria, 31 de mayo de 2000

## RESUMEN (ABSTRACT)

La pregunta que dio origen a este trabajo es la siguiente: ¿cuál es la característica de un comercio electrónico que determina su éxito o fracaso? Y la hipótesis es la respuesta a esta pregunta:

*“La satisfacción del cliente es el requisito más importante e indispensable para una empresa que busca ser exitosa haciendo comercio electrónico.”*

Para probar tal hipótesis llevé a cabo dos tipos de análisis. Por un lado tomé la industria del e-commerce a nivel global y a nivel regional, e investigué cuáles son los parámetros que utilizan los evaluadores de comercios electrónicos para rankear a los mismos. Estos evaluadores son tanto empresas de Internet que se dedican a analizar otros sitios, como también bancos de inversión que analizan diferentes industrias. La metodología consistió en ver que importancia tiene *customer satisfaction* dentro de dichos parámetros .

Por otro lado, realicé un análisis de comercios electrónicos puntuales, dos casos de empresas globales y dos de empresas locales. Las empresas globales fueron seleccionadas por ser exitosas en su rubro: Amazon.com y Cdnnow.com. La finalidad de elegir empresas exitosas fue el de ver si realmente se destacaban en el servicio al cliente y la satisfacción de sus necesidades. En cuanto a las empresas locales seleccioné Farmaciaonline.com y Musimundo.com. En el ámbito regional aún no están determinados los ganadores en cada rubro, pero actualmente estas dos se destacan en su rubro, por lo cual el hecho de poder entrevistar a la gente que trabaja en las mismas es de gran utilidad para saber si la satisfacción del cliente juega un rol importante en un e-commerce.

Puedo concluir después de realizados estos dos tipos de análisis que la hipótesis se ve confirmada, y que para tener ventas y triunfar, un e-commerce tiene que focalizarse en *customer satisfaction*, el cliente y el servicio que le brindan debe ser siempre la prioridad para estas empresas.

Palabras Clave: e-commerce, comercio electrónico, *customer satisfaction*, Internet, Amazon.com, Cdnnow.com, Farmaciaonline.com y Musimundo.com.

## INDICE

RESUMEN (Abstract)	2
INDICE	3
1. INTRODUCCION	6
1.1. Problemática	6
1.2. Hipótesis	7
1.3. Metodología	7
1.4. Guía de lectura	8
2. INTERNET Y EL COMERCIO ELECTRONICO	10
2.1. Historia de Internet	10
2.2. Dimensión del mercado	10
2.3. E-commerce	11
2.3.1. Business-to-consumer (B2C)	13
2.3.2. Business-to-business (B2B)	16
2.4. Internet y Customer Satisfaction	21
3. LA INDUSTRIA DE INTERNET EN AMERICA LATINA	24
3.1. Historia de Internet en América Latina	24
3.2. Dimensión del mercado	24
3.2.1. Uso de Internet	24
3.2.2. E-commerce	29
3.3. E-commemrce y Customer Satisfaction	32
4. PROCESOS DE UN COMERCIO ELECTRONICO	37

<b>4.1. Introducción</b>	<b>37</b>
<b>4.2. Navegación</b>	<b>37</b>
<b>4.3. Proceso de compra / venta</b>	<b>38</b>
<b>4.4. Verificación</b>	<b>39</b>
<b>4.5. Fulfillment</b>	<b>39</b>
<b>4.6. Servicio de postventa</b>	<b>39</b>
<b>5. CUSTOMER SATISFACTION</b>	<b>41</b>
<b>5.1. Satisfacción del cliente</b>	<b>41</b>
<b>5.2. Comprendiendo las necesidades del cliente</b>	<b>45</b>
5.2.1. Características del servicio que pueden ayudar a evaluar las necesidades del cliente	46
<b>6. TRABAJO DE CAMPO</b>	<b>52</b>
<b>6.1. Introducción</b>	<b>52</b>
<b>6.2. Amazon.com</b>	<b>52</b>
6.2.1. La empresa	52
6.2.2. Customer Satisfaction	54
<b>6.3. CDNow</b>	<b>59</b>
6.3.1. La empresa	59
6.3.2. Customer Satisfaction	59
<b>6.4. Farmaciaonline.com</b>	<b>62</b>
<b>6.5. Musimundo.com</b>	<b>64</b>
6.5.1. La empresa	64
6.5.2. Customer Satisfaction	65

**6.6. Conclusión** \_\_\_\_\_ **67**

CONCLUSION \_\_\_\_\_ 69

BIBLIOGRAFIA \_\_\_\_\_ 70

GLOSARIO \_\_\_\_\_ 72



Universidad de  
**San Andrés**

# 1. INTRODUCCION

## *1.1. Problemática*

Internet está provocando un cambio en el mundo empresarial que ha permitido un nuevo modo de realizar negocios: el e-commerce o comercio electrónico. Voy a comenzar dando una definición de e-commerce con el sentido que será utilizada la palabra en este trabajo:

*E-commerce* o comercio electrónico es cualquier intercambio electrónico de información para llevar a cabo una actividad comercial.(McLaren y McLaren, 2000:5)

Para competir en la emergente economía digital, las empresas necesitarán cambiar sus modelos de negocios, repensar la manera en que trabajan y especialmente la manera en que se relacionan con sus clientes. Y lo que hace este cambio aun más desafiante es el ritmo acelerado en el que debe hacerse para poder formar parte de este nuevo mundo que se actualiza constantemente. Y como dicen Fingar, Kumar y Sharma, el comercio electrónico es una infraestructura para una forma totalmente nueva de hacer negocios y ganar ventajas competitivas en la Era del Cliente (Fingar, Kumar y Sharma, 2000:13).

Las empresas y organizaciones de todo tipo y de todas las industrias han aprendido que tiene sentido utilizar la red para alcanzar a sus clientes. Los avances tecnológicos constantes y el siempre creciente número de clientes con acceso a Internet son algunas de las razones para este desarrollo masivo de negocios online. El e-commerce ha incentivado el desarrollo de tecnología que permite a la compañía vender su línea de productos, al comprador elegir los ítems para pedir, siempre en una transmisión segura de la información y con garantía de privacidad. El e-commerce ofrece, entonces una gama de opciones para los usuarios de Internet, por ejemplo permite a los inversores saber como evolucionan sus portfolios y realizar transacciones en la comodidad de sus hogares. También facilita, entre otras cosas, el uso de la computadora para reservar y comprar servicios de viajes y para aplicar para un trabajo. En síntesis, el comercio electrónico es una parte importante de la economía y de la sociedad actuales. Y lo que es aun más importante, es que tanto el número de usuarios como el número de empresas en la red esta creciendo a un ritmo acelerado.

## **1.2. Hipótesis**

El comercio electrónico es una industria de alto crecimiento. Una cuestión de gran relevancia es definir cuáles son las características que determinan quiénes son exitosos en esta industria. Mi hipótesis es la siguiente: La satisfacción del cliente es el requisito más importante e indispensable para una empresa que busque ser exitosa haciendo comercio electrónico.

Esto significa, que todo lo que ofrece la compañía (velocidad, variedad de productos, delivery, opciones de pago, etc.) debe estar dirigido a satisfacer las necesidades del cliente. En el mundo virtual un usuario no da segundas oportunidades, si al probar una página ésta es lenta, es muy probable que no regrese. Esto implica una necesidad por parte de las empresas de tener una rápida capacidad de respuesta a las quejas y un constante monitoreo del nivel de satisfacción de los usuarios.

Para lograr una comprensión a fondo de la industria estudié algunas empresas líderes en el comercio electrónico en Estados Unidos, dado que este es el país de mayor relevancia en la industria. Estas empresas serán: Amazon.com que es el *big player* en la venta de libros online; CD Now, dedicada a la venta de productos relacionados con la música (CD's, videos, etc); y ToysRus.com, empresa líder en la venta de juguetes online. También llevé a cabo un estudio de campo en empresas argentinas, que consistirá en entrevistas al management de las mismas. Estas serán: Farmaciaonline.com y Musimundo.com.

## **1.3. Metodología**

Para llevar a cabo la descripción de la industria del e-commerce me basé principalmente en informes de bancos de inversión (Morgan Stanley Dean Witter y Credit Suisse First Boston) y en artículos referentes al tema de las revistas Business Week, Harvard Business Review, entre otras.

En cuanto al tema de Customer Satisfaction, las fuentes son los libros de Bly, de Davidow y Uttal y de Lovelock.

Finalmente, para el trabajo de campo cuento con dos fuentes diferentes. Para los e-commerce representativos en el ámbito mundial me basé en los libros referidos al tema, mientras que para los de extracción local tomé como fuente entrevistas con sus integrantes.

Cabe agregar que en todos los temas tuve también una fuente complementaria que son las páginas Web relacionadas.

Para probar la hipótesis tomé las fuentes confiables que evalúan sitios de Internet y observé que parámetros utilizan para medir la performance de los sitios y que ponderación tiene customer satisfaction en dichas mediciones. Estas fuentes son otras empresas de Internet, como por ejemplo Gomez.com y Forrester.com, análisis de bancos de inversión y autores de bibliografía relacionada al e-commerce.

Además, llevé a cabo una evaluación del papel que juega la atención al cliente en los distintos procesos que componen al e-commerce.

Por último, en el trabajo de campo evalué el tratamiento del cliente que se hace en los sitios globales más exitosos en tráfico de usuarios o en términos económicos (capitalización de mercado y/o ingresos).

#### 1.4. Guía de lectura

1. Introducción.
2. Internet y el comercio electrónico. Este capítulo contendrá la historia de Internet desde su creación hasta la actualidad, dando especial relevancia al surgimiento del e-commerce. Luego procederé a hacer una descripción de las tendencias globales en la industria: el tamaño del mercado de e-commerce, las predicciones acerca del mismo, la relevancia del comercio electrónico, las diferentes clasificaciones (Business to Business/Business to Consumer) y los *big players* en cada categoría.
3. El comercio electrónico en Argentina. Será un análisis similar al global pero basado en las características locales y regionales.

4. La empresa virtual –su organización y funcionamiento-. Aquí llevaré a cabo una descripción de los distintos procesos que se llevan a cabo dentro de un e-commerce tipo.
5. Customer Satisfaction. Este será un capítulo teórico donde explicaré el concepto y haré un análisis de la bibliografía existente sobre el tema.
6. Trabajo de Campo. Empresas extranjeras. Empresas argentinas. Haré un análisis relacionando el funcionamiento de las diferentes compañías con la teoría de *customer satisfaction*.
7. Reflexiones finales.



## 2. INTERNET Y EL COMERCIO ELECTRONICO

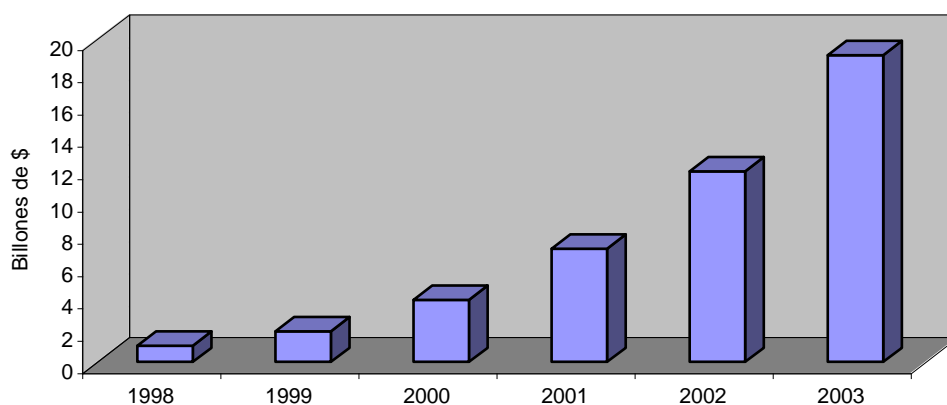
### *2.1. Historia de Internet*

La predecesora de Internet, Arpanet, fue creada en la década de 1960 para uso militar y científico. Su propósito fundamental era mantener las vías de comunicación en caso de que una guerra nuclear o un desastre natural destruyera las piezas críticas de los sistemas de comunicación de la época. En aquellos tiempos sólo los investigadores y otros usuarios especializados tenían acceso a la red. Con el paso del tiempo, diversos descubrimientos tecnológicos permitieron el acceso a Internet desde empresas, instituciones educativas y desde los hogares (Ver el Anexo 1 para una historia cronológica completa de Internet).

### *2.2. Dimensión del mercado*

Internet a pesar de su corta historia, es algo de uso cotidiano, esto se ve justificado en su alto nivel de expansión en todo el mundo. En el siguiente gráfico se puede apreciar un indicador del crecimiento de Internet y su proyección a futuro:

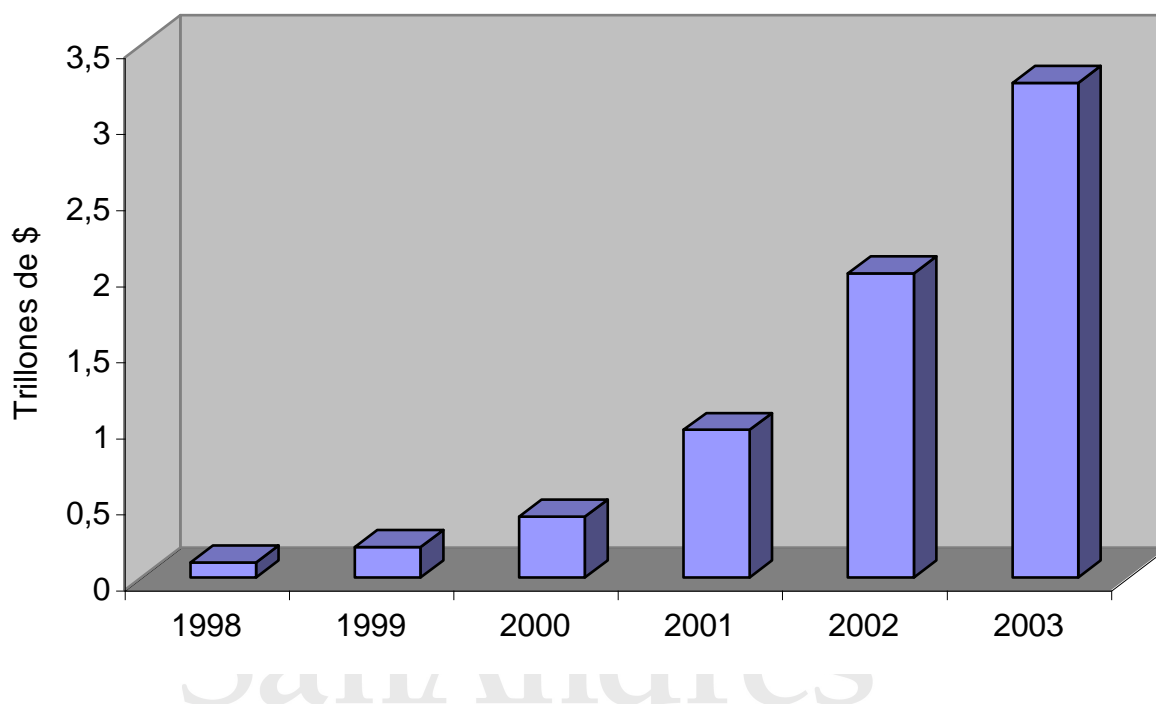
**Gráfico 1:** Ingresos de los servicios de Web Hosting



**Fuente:** IDC

Y lo que es aún más relevante para el tema bajo análisis, el e-commerce también ha venido creciendo a un ritmo similar y sus proyecciones son también auspiciosas, como es posible apreciar en el siguiente gráfico:

**Gráfico 2: Proyecciones del e-commerce a nivel global (ventas)**



**Fuente:** Forrester Research

### ***2.3. E-commerce***

Existen tres tipos de comercio electrónico. El primero está compuesto únicamente de publicidad y de información sobre los productos o servicios de una firma en su web site. El propósito es llegar a nuevos mercados y crecer a nivel nacional, o mejor aún, globalmente. El segundo es en la forma de un catálogo online para publicar y comercializar los productos de una compañía de una forma más económica. El tercero es tener realmente un negocio basado en lo que Internet puede hacer, que es capaz de comercializar una selección más

amplia de productos que la que puede encontrarse en un negocio *brick-and-mortar*, ofreciendo un servicio personalizado a los clientes, incluyendo avisarles de la existencia de nuevos productos que puedan llegar a querer comprar (basados en compras anteriores), y entretenerlos lo suficiente para que deseen regresar.

De los millones de sitios en la red la mayoría no cae en ninguna de estas categorías. Estos sitios sirven sólo para dar al creador de los mismos presencia en Internet. De los sitios de servicios profesionales, su intento es frecuentemente el primero de los tres, pero muchas veces estos sitios consisten en una mera copia de lo que se puede encontrar en una tarjeta de negocios o un pequeño folleto, con un link agregado para permitirles a los usuarios contactarse vía e-mail con los creadores de los sitios. El sitio ideal ofrece información sobre sus productos o servicios en una forma excitante, interactiva y útil.

Muchos individuos que crean una página no se pusieron en el lugar de los usuarios. Lo que busca el usuario es tener la posibilidad de encontrar lo que está siendo promocionado o vendido, realizar una selección, hacer el pedido, ya sea mediante un clic, vía e-mail, y/o un número gratuito, y que toda esta experiencia sea lo más fácil o *user friendly* posible.

Las visitas de un web site son visitas a un negocio que están “mirando”. El contenido editorial (equivalente a los displays en un local) debería atraer su atención y mantenerlos allí hasta que realicen su selección. Después de todo, no hay vendedores para ofrecer ayuda. Armado con su mouse, al usuario le lleva sólo un par de segundos tomar la decisión de quedarse o cambiar de página.

El mouse es comparable a un control remoto de TV, el usuario tiene al alcance de su dedo el cambiar de sitio. Si un sitio no le interesa, el usuario hará un clic y estará afuera, para nunca regresar. Si el contenido no atrapa el interés del comprador, entonces el mouse será clickeado para encontrar alguno distinto.

Incluso un sitio construido únicamente para promocionar la existencia de una organización y sus servicios debe dar a los visitantes una razón para venir y aprender más. Esta es la razón por la cual las consultoras y otras empresas de servicios profesionales incluyen consejo gerencial gratuito y por la cual asociaciones proveen investigación actualizada, y diversos negocios actualizan continuamente sus sitios con información sobre la mejor utilización de sus productos.

Una página web dedicada al comercio electrónico no tiene que cambiar diariamente, pero los contenidos deberían ser actualizados regularmente. Aquellos que visitan un site y lo agendan para regresar van a esperar que hayan revisiones cuando regresen. Si no las hay, no regresarán (Saunders, 1999:30).

### 2.3.1. Business-to-consumer (B2C)

Business-to-consumer : es el comercio a través de Internet que incluye la venta de productos y servicios desde la empresa manufacturera e intermediarios al consumidor individual.

El *retail* online es la forma más común de comercio B2C. El comercio B2C está construido sobre la premisa de ofrecer a los consumidores una amplia selección acompañada por una gran cantidad de información de valor agregado y un alto nivel de conveniencia de compra (Zamora et al., 2000:55)

En la actualidad existen diversos modelos de B2C:

**Cuadro 1:** Diferentes modelos de e-commerce *Business-to-Consumer*

Categoría	Ejemplos
Website de un producto	Dell, Cisco
Destino de compra	Amazon.com
Portal con shopping	AOL, Yahoo!
Remate de productos del comerciante al consumidor y viceversa	On Sale
Remate de persona a persona	Ebay
Destino de menor precio: costo más cero	Buy.com
Servicio de compra al consumidor: costo menos cero	Priceline.com
Ranking de compras, mejor precio	Jungle, My Simon

**Fuente:** Morgan Stanley Dean and Witter

En general, se puede decir que los sitios de Internet generan ingresos de tres maneras:

- Vendiendo productos propios
- Cobrando comisiones por transacciones ejecutadas por terceros
- Publicidad

### **Ingresos por productos y servicios**

Aquí incluimos compañías virtuales y *brick-and-mortar* vendiendo productos y servicios a consumidores o corporaciones tales como libros, alimentos, música, productos electrónicos, commodities, y otros productos a través de Internet.

De acuerdo con MSDW los factores clave de éxito en estas compañías incluyen:

- ser el first-mover,
- ofrecer los productos adecuados,
- la oportunidad de mercado,
- tener una marca líder,
- una baja estructura de costos con economías de escala,
- distribución rápida y efectiva,
- uso de la tecnología más reciente, y
- crear un sentido de comunidad.

Los *retailers* que operan con este modelo de negocios normalmente tienen una proposición de precios “cost plus”. Los precios son fijos y resultan de un margen deseado por sobre el costo total.

## **Ingresos por comisiones**

Las empresas que generan ingresos por comisiones en transacciones realizadas por terceros en su sitio incluyen portales de Internet y destinos de compra, sitios de remates y mercados electrónicos.

Los sitios de remates, atrayendo compradores y vendedores, promueven la eficiencia y el beneficio para ambas partes al aumentar tanto la oferta como la demanda de productos y servicios.

De acuerdo con MSDW los factores clave para el éxito para las empresas que generan ingresos a través de comisiones por e-commerce llevado a cabo en su sitio incluyen:

- Ventaja de ser first-mover
- Masa crítica de usuarios o tráfico
- Relación exclusiva o estratégica con los vendedores
- Bases de datos superiores y uso de tecnología líder
- Crear un sentido de comunidad

## **Modelos de negocios B2C**

Existen 3 modelos de negocios de B2C:

- Estrategia de e-commerce horizontal: está basada en la oferta de múltiples categorías de productos en una sola página.
- Estrategia de e-commerce vertical: es similar al “*category killer*”, donde una empresa intenta tener la selección de productos más amplia dentro de una sola categoría. También permite la integración de información de valor agregado para aumentar el interés por los productos ofrecidos.

- Sitios de remates: estos sitios generan nueva actividad comercial al unir a los vendedores y compradores con un mínimo de fricción. Existen diversos modelos: persona a persona, empresa a cliente, cliente a empresa.

### 2.3.2. Business-to-business (B2B)

Comercio business-to-business: incluye ventas de mercadería o servicios a minoristas, mayoristas, o usuarios de negocios industriales, comerciales, del gobierno, del agro, de la construcción y otras industrias , así como compañías que trabajan como brokers de compra y venta de mercadería para otras empresas (Zamora et al., 2000:60).

Es muy probable que el monto total de dólares transaccionados en B2B sea mayor que el de B2C.

Las empresas serán atraídas al B2B por los ahorros en costos, en ineficiencias, sumados a las mayores oportunidades de mercado.

B2B le permite a la empresa confrontar tres problemas de desarrollo de negocios:

1. El alcance de mercado está fragmentado geográficamente lo que crea ineficiencias de mercado.
2. Las interacciones entre empresas son complejas e intensivas en mano de obra y usualmente no escalables.
3. Los proveedores son ineficientes, con exceso de inventario, aumentando la distancia entre la producción y el consumidor.

Al pasar las interacciones entre empresas a Internet se trae transparencia al mercado, beneficiando claramente al comprador. La mayor transparencia en los precios le permite al comprador identificar las variaciones de precio geográficamente y actuar de manera acorde. El impacto directo de una mayor transparencia es una mayor disciplina de mercado. Como los compradores tienen más y mejor información, ellos rotarán sus proveedores forzándolos a focalizarse en sus ventajas comparativas. Los vendedores también se verán beneficiados, ya que tendrán la oportunidad de agregar pequeños pedidos,

logrando un mercado centralizado, menores costos de adquisición de los clientes, y la habilidad para descubrir más rápidamente su ventaja competitiva.

Los intercambios B2B basados en la red son una nueva versión del modelo de comercio EDI (Electronic Data Interchange), en el cual los compradores y proveedores llevaban a cabo transacciones a través de costosas redes propias. Las redes EDI son costosas tanto en su desarrollo como en su mantenimiento. Los pequeños compradores y proveedores no pueden acceder a este sistema, sólo grandes compañías pueden utilizar EDI, pero ningún software o hardware especial más que un browser y acceso a Internet es necesario para participar en estos nuevos intercambios. Las menores barreras crean grandes oportunidades.

La oportunidad para las empresas menos automatizadas para avanzar es enorme. Pasando sus transacciones a Internet se ven provistas de una plataforma abierta y de estándares internacionales que implican menores costos de entrada. Aquellos que aún no están conectados a través de EDI pueden entrar en las comunicaciones de Internet relativamente rápido y con una inversión no tan grande para aumentar la eficiencia en la emisión de pedidos y la entrega. El comercio B2B está basado en arquitecturas abiertas tales como XML y no requiere una tecnología en común entre las compañías como lo requiere EDI.

### **Modelos de Negocios B2B**

A pesar de que B2B recién está comenzando a nivel mundial ya han surgido algunos modelos:

- Remates: Ofertas competitivas ya sea para comprar o vender
- Distribuidores: Múltiples proveedores para diversos compradores
- Servicios: Manejo de procesos de negocios complejos
- Intercambios
- Agregadores de Información: actúan como los proveedores de información confiables
- Software: Soluciones para compradores y vendedores

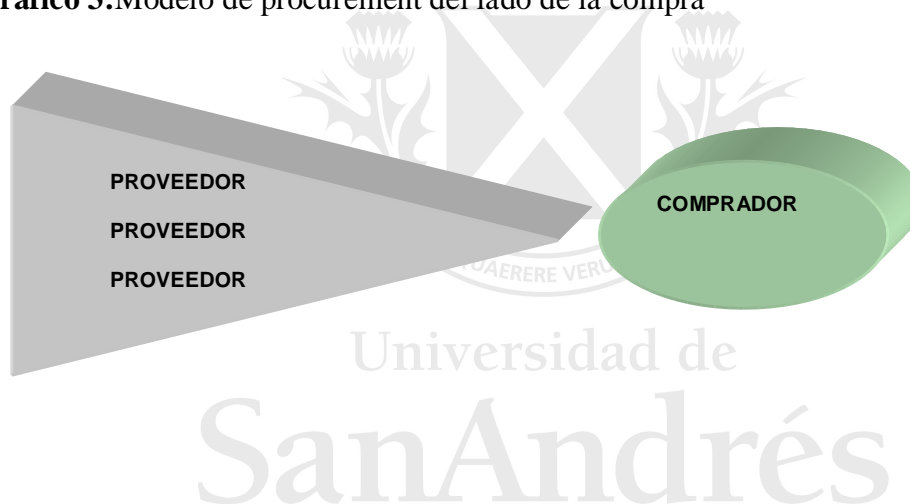
- Mixto: Combinación de algunos de los anteriores

Los modelos de negocios de B2B se pueden agregar en cuatro categorías:

### **Procurement del lado de la compra**

Les da el poder a los compradores para unificar los productos de los productores en una interfase de un sólo usuario –dándole a al comprador la oportunidad de comparar productos, precios y disponibilidad en tiempo real. También les permite a los gerentes de compras manejar mejor el proceso de compra dentro de la organización (Zamora et al., 2000:62).

**Gráfico 3:**Modelo de procurement del lado de la compra



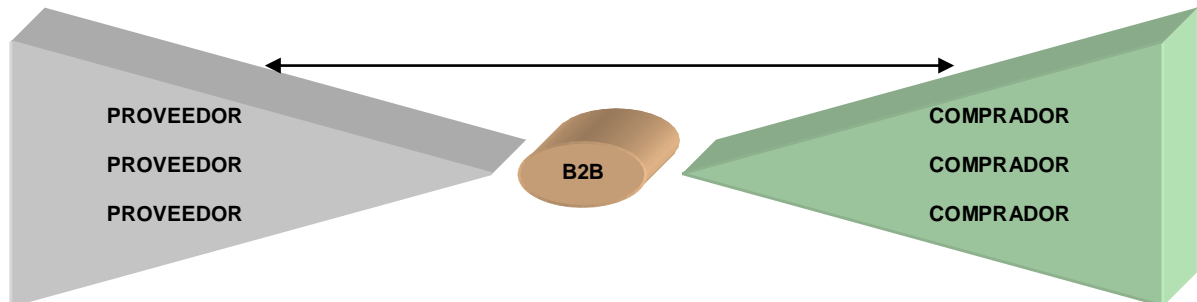
**Fuente:** Morgan Stanley Dean Witter

### **Distribuidores virtuales**

Agregan varios proveedores. En su mayoría no manejan el inventario ni la logística de los productos. Ellos llevan a cabo la transacción financiera cobrándole al comprador y pagándole al proveedor, pero dependen del proveedor para la entrega del producto. Los

ingresos son generados a través de descuentos de los proveedores –la diferencia entre el costo del distribuidor y el de mercado (Zamora et al.,2000:63).

**Gráfico 4:** Modelo de distribuidores virtuales



**Fuente:** Morgan Stanley Dean and Witter

### **Creadores de mercado**

Crean un mercado online para que las empresas puedan hacer ofertas competitivas de compra y venta de productos. Los creadores de mercado generan ingresos por la suscripción y/o por comisiones por transacción. Estos intercambios permiten que cualquier participante pueda ser tanto comprador como proveedor.

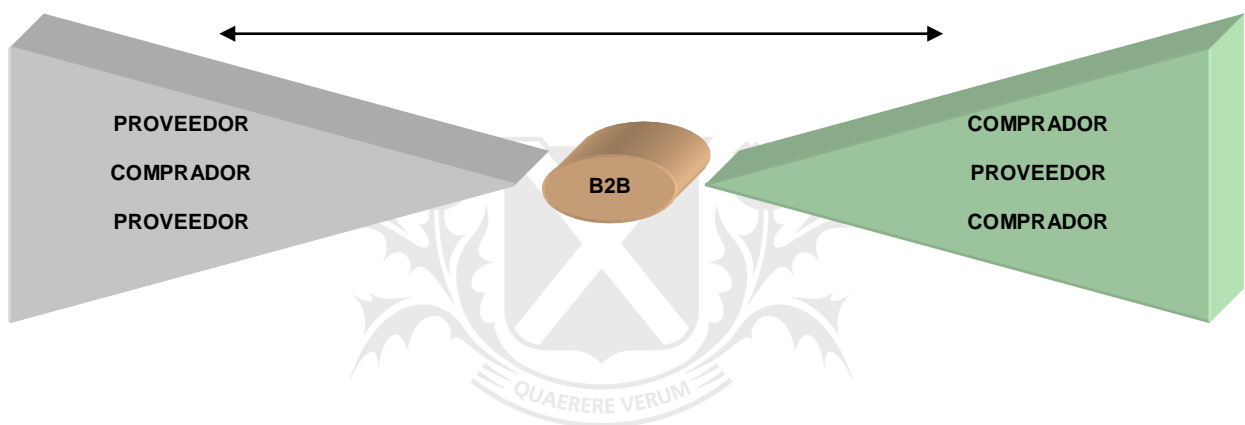
Hay cuatro modelos de creadores de mercado (Zamora et al.,2000:63):

- Subastas: los vendedores listan sus productos y los compradores hacen sus ofertas haciendo subir el precio. Este modelo es especialmente apropiado para materiales en exceso y para inventarios perecederos.
- Subastas inversas: los compradores listan los productos que necesitan y los vendedores hacen sus ofertas haciendo bajar el precio.
- Mercados con precios dados: los compradores y vendedores listan sus productos con un precio fijo. Estos mercados son más adecuados para quienes no tiene

restricciones de tiempo. Este modelo opera en una forma muy similar a los clasificados de los diarios.

- Intercambio de commodities: opera como un intercambio tradicional de commodities.

**Gráfico 5:** Modelos de creadores de mercado

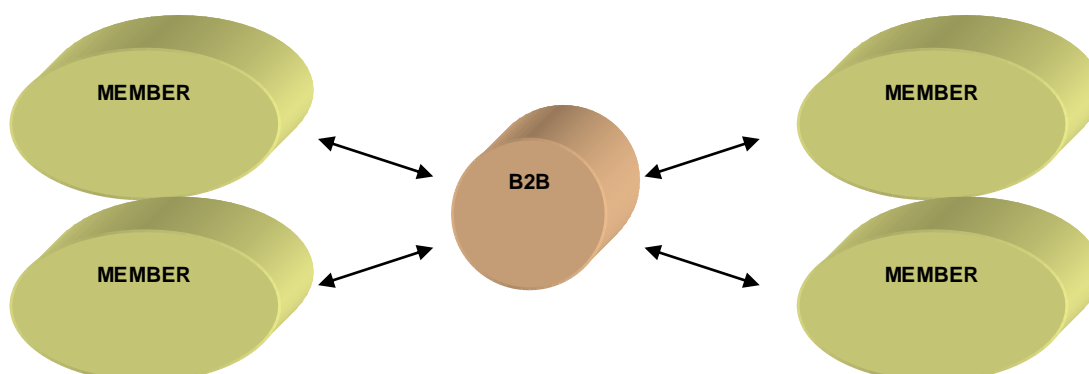


**Fuente:** Morgan Stanley Dean Witter

### **Manejo de procesos de negocios**

Conectan a las partes y facilitan el comercio por Internet con una red de transacción segura. Los ingresos son generados por suscripciones y/o comisiones por transacción. En este caso se crea una nueva cadena de información al integrar los proveedores, compradores, e intermediarios par aumentar los beneficios a lo largo de la cadena (Zamora et al.,2000:64).

**Gráfico 6:** Modelo de manejo de procesos de negocios



**Fuente:** Morgan Stanley Dean Witter

#### ***2.4. Internet y Customer Satisfaction***

Como ya se ha expuesto, Internet está en su etapa inicial de crecimiento y las proyecciones a futuro son espectaculares. Pero aunque cada vez hay más usuarios que realizan comercio electrónico, al mismo tiempo hay cada vez más sitios, y como dice Mary Meeker (Meeker, 1999:14), el éxito del número uno de una categoría es increíble, el del número dos es "OK", el del número tres es difícil de lograr, el sitio que es cuarto está en un pozo, y el sitio que es quinto, ¿quién es?. Es por esto que es importante saber qué es lo que hace que un sitio sea el primero o segundo en su categoría.

Existen diversas empresas que miden la performance de los e-commerce en Internet, de las cuales Gomez.com (www.gomez.com) es una de las más confiables y consultadas. En esta página se realizan rankings basados en un puntaje que surge de evaluar ciertas características que se consideran de importancia en un e-commerce.

Las empresa separa a los e-commerce en industrias (libros, autos, viajes, etc.) y compará a las distintas empresas dentro de cada uno de estos sectores. Gomez.com aplica una metodología estándar a todas sus tablas de comparación. Las empresas son rankeadas de acuerdo al servicio que prestan a los distintos consumidores en distintas categorías

(Confiabilidad, Recursos, Servicios de relación con el cliente, Facilidad de uso y Costo total). Las firmas son evaluadas en 100 o más criterios objetivos. Ejemplos de estos criterios son:

- ¿La empresa cuenta con cartelera de mensajes?
- ¿Provee críticas profesionales de sus productos?
- ¿Los productos ofrecidos tienen garantía de satisfacción que dure un mínimo de 30 días?

Respondiendo éstas preguntas se les asigna a las empresas un puntaje entre uno y diez, formando así un ranking (Ver ejemplos de tablas de ranking en el Anexo 2).

Lo importante de este ranking es que es muy utilizado es que en el mismo la asignación de puntajes está basada en las características que presentan los sitios que les permiten atender mejor al consumidor y satisfacer sus necesidades.

Otro indicador de que la satisfacción del cliente es un *core* para las empresas del ciberespacio es el estudio llevado a cabo por Booz-Allen & Hamilton y la E.I.U. (Economist Intelligence Unit) con el fin de comprender que están haciendo los ejecutivos alrededor del mundo acerca de Internet. Para esto se entrevistaron más de 525 ejecutivos de diversas industrias. Las tendencias más importantes derivadas de este estudio fueron las siguientes:

- Internet está forzando a las compañías a transformarse, a repensar sus estrategias, sus organizaciones y sus modelos de negocios: el concepto de la empresa extendida que abarca en una red a los clientes, proveedores y socios es hoy una realidad.
- El nuevo canal está cambiando el acceso al mercado –la experiencia completa del consumidor- y causando la desintermediación de los canales tradicionales. Como las empresas hoy pueden construir relaciones cercanas con sus clientes en tiempo real, en muchos casos están excluyendo al intermediario – y mejorando el servicio y reduciendo los costos al mismo tiempo.

- El balance del poder está pasando al consumidor. Con acceso ilimitado a la información posibilitado por Internet, los clientes son mucho más exigentes que sus predecesores “desenchufados”, la lealtad del cliente es mucho más difícil de lograr.
- El ritmo de negocios se está volviendo muy acelerado. Las expectativas de los clientes reflejan los “tiempos de Internet”.

Estas conclusiones confirman que el cliente está pasando a ser el centro de la empresa virtual, para lograr su fidelidad es necesario un esfuerzo mucho mayor al que era necesario antes de Internet. Esto se debe a que se trata de un consumidor más informado y con muchas alternativas, que exige lo mejor y tiene un bajo nivel de tolerancia a los errores.



Universidad de  
**San Andrés**

## **3. LA INDUSTRIA DE INTERNET EN AMERICA LATINA**

### ***3.1. Historia de Internet en América Latina***

El uso de Internet se ha esparcido rápidamente desde Estados Unidos a Europa, Asia y ahora América Latina. En cada mercado internacional, las compañías atraviesan un período de asentamiento, en el que tratan de asegurarse una posición de liderazgo en sus sectores a través de la ventaja de ser *first-movers*. Los *players* globales entran en los mercados contando con experiencia y tecnología, mientras que los *players* locales intentan asegurar su liderazgo compensando su conocimiento de la población local y estableciendo relaciones con compañías *bricks-and-mortar* ya establecidas. Con el fin de mejorar su posición competitiva y comprender las características locales, los *players* globales suelen asociarse con compañías locales, logrando así una comprensión de los mercados internacionales.

América Latina no es el punto de focalización de las estrategias de los *players* globales de Internet, quienes tienden a centrarse inicialmente en Europa y Asia por tratarse de mercados de mayor dimensión. Sin embargo, América Latina promete ser un mercado lo suficientemente grande para atraerlos. Empresas líderes estadounidenses tales como Yahoo! y AOL, ya han aterrizado en la región. Sumado a esto, en América Latina se está experimentando un surgimiento de actividad de *Venture Capital*, ya que compañías locales presentan sus planes de negocios tratando de atraer fondos locales y extranjeros (Zamora et al.,2000:6) .

### ***3.2. Dimensión del mercado***

#### **3.2.1. Uso de Internet**

América Latina parece ser el siguiente paso de expansión de Internet debido a las oportunidades que se generan en la región.

Las razones por la cual este mercado debería expandirse y ser rentable son las siguientes:

- Una población relativamente joven y de gran tamaño: América Latina cuenta con el 8.6% de la población mundial, mientras América del norte representa el 5.1%. El 58.7% de los latinoamericanos están en el grupo etario de entre 10-44 años (este porcentaje es 56.7% a nivel mundial y 51.8% en América del norte). Esto es importante porque la gran mayoría de los usuarios de Internet cae en este segmento.
- El PBI de la región es bajo pero creciente: el PBI per capita es bajo comparado con el de los Estados Unidos (US\$ 21,120).

**Cuadro 3:** PBI per capita en América Latina, 1999

PBI per capita (US\$), 1999		
	1999E	2000E
Argentina	7,760	8,010
Brasil	3,576	3,679
Chile	4,530	4,621
Colombia	2,212	2,183
México	4,817	5,025
Venezuela	4,226	4,627

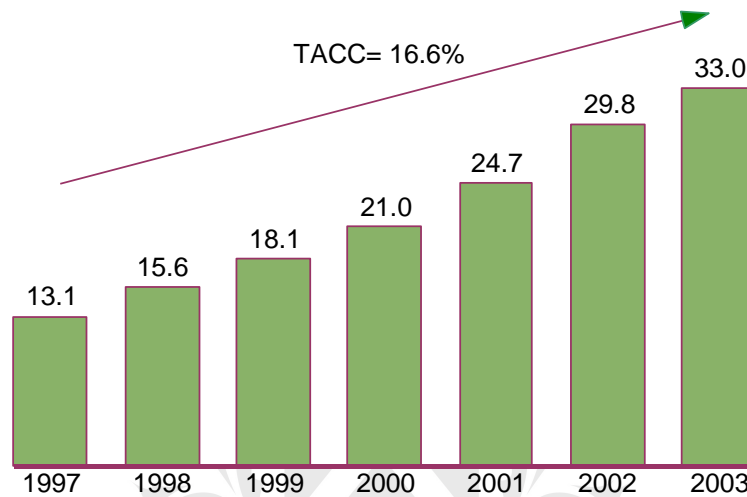
**Fuente:** Credit Suisse First Boston

- Un sector clase media y alta relativamente importante ofrece una base de consumidores atractiva: 20% de la población latinoamericana es responsable por el 70% del total del gasto.

El potencial para un crecimiento tremendo de Internet en América Latina puede atribuirse a cuatro factores principales:

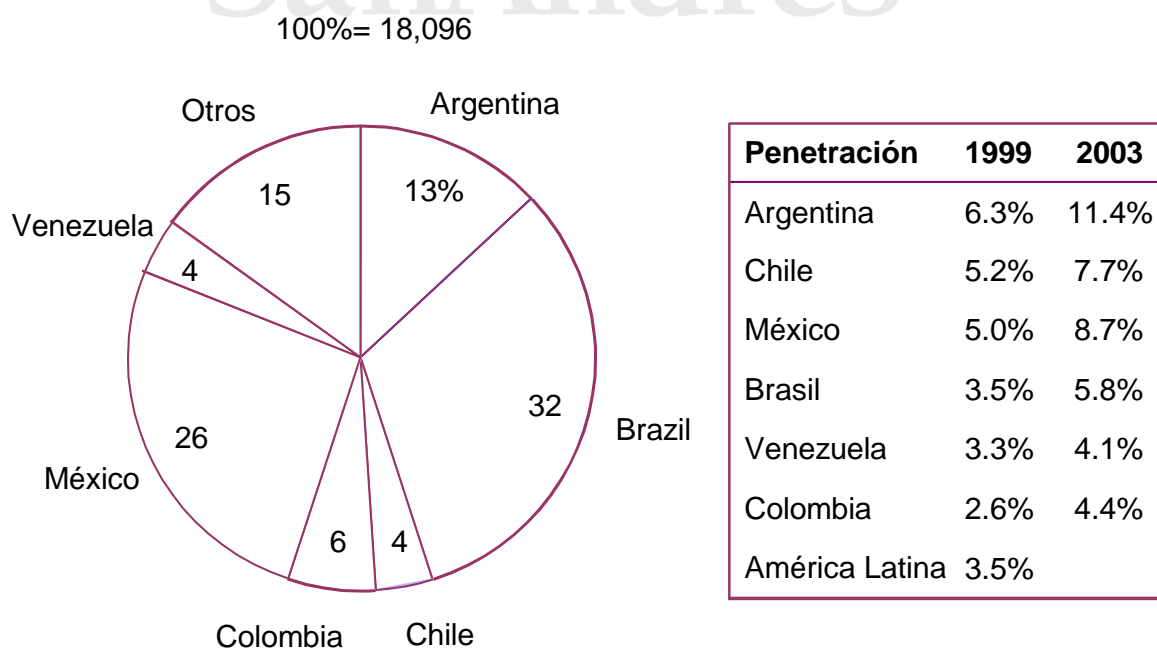
- Uso creciente de las computadoras: Actualmente hay 18 millones de PCs en América Latina, lo que determina una penetración de PCs para toda la región de un 3.5%. Nuevamente estas figuras son extremadamente bajas cuando se las compara con los Estados Unidos, que tiene una penetración de un 26%.

**Gráfico 7:** Evolución de la base de PCs en América Latina



Fuente: IDC

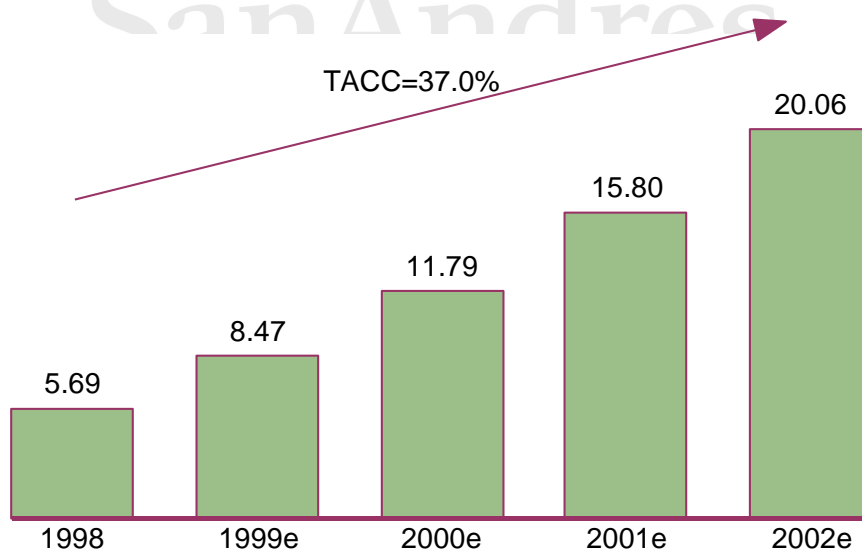
**Gráfico 8:** Base de PCs en América Latina



Fuente: IDC

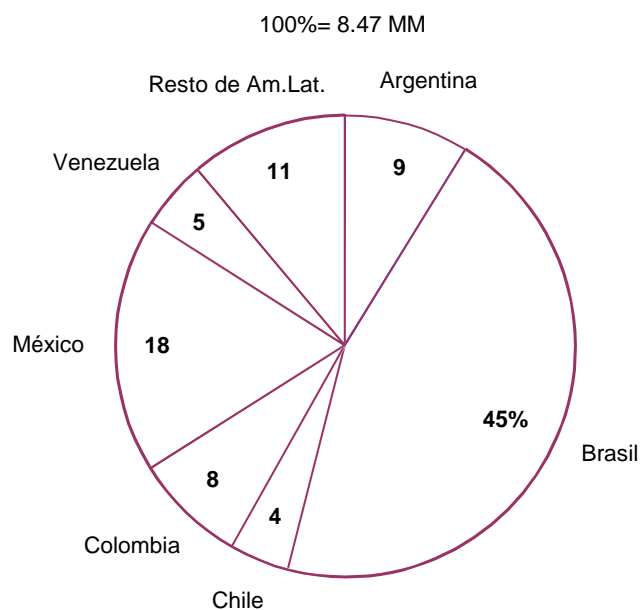
- Rápido desarrollo de infraestructura. La mejora generalizada en cuanto a tecnología a lo largo de América Latina facilita la expansión de Internet en la región. El fin de los monopolios en la telefonía resultará en un aumento de la calidad del servicio y una reducción de los costos de acceso.
- Disponibilidad de Internet a costos telefónicos y de acceso menores en expansión: La competencia entre los ISPs y las telefónicas llevará a reducciones en el precio. Los últimos desarrollos han sido los lanzamientos de acceso gratuito en diversos países comenzando en Brazil. A nivel telefónico, se esperan grandes reducciones en costos derivadas del fin de los monopolios y la consecuente entrada de nuevas empresas.
- Una base de clientes relativamente sofisticada y dispuesta a consumir
- Creciente disponibilidad de sitios locales
- Aumento generalizado de conocimiento de Internet en todo el planeta

**Gráfico 9:** Base de Usuarios de Internet en América Latina



**Fuente:** Morgan Stanley Dean Witter

**Gráfico 10:** Base de Usuarios en América Latina por países, 1999



**Fuente:** Morgan Stanley Dean Witter

**Cuadro 4:** Tasa de Penetración de PCs en América Latina

	Penetración en la Base de PCs 1999	Penetración en la población 1999	Penetración en la Población 2003
Argentina	31%	1.97%	7.62%
Chile	44%	2.28%	6.45%
México	32%	1.60%	5.33%
Brasil	67%	2.33%	5.22%
Colombia	61%	1.59%	4.08%
Venezuela	48%	1.58%	3.35%
Estados Unidos	93%	24.0%	

**Fuente:** Morgan Stanley Dean Witter

### 3.2.2. E-commerce

El comercio electrónico está cambiando la forma de operar de las empresas a nivel mundial creando nuevos mercados y afectando los actuales.

América Latina es la región con el mayor crecimiento esperado en comercio electrónico en los próximos cuatro años. Las mismas razones que fomentaron la adopción de Internet en la región fomentan el desarrollo del comercio electrónico.

Para 1999, IDC estima que el número total de compradores en América Latina fue 850.000 (casi el 10% de todos los usuarios) y espera que ese número alcance 44 millones para fines del 2003.

El promedio anual de gasto en la web por comprador en América Latina fue de aproximadamente US\$ 737 en 1999 y se pronostica que sobrepasará los US\$ 2.000 en el 2003. El promedio mundial actualmente es de US\$ 3,178 y debería aumentar a US\$9.338 en el 2003.

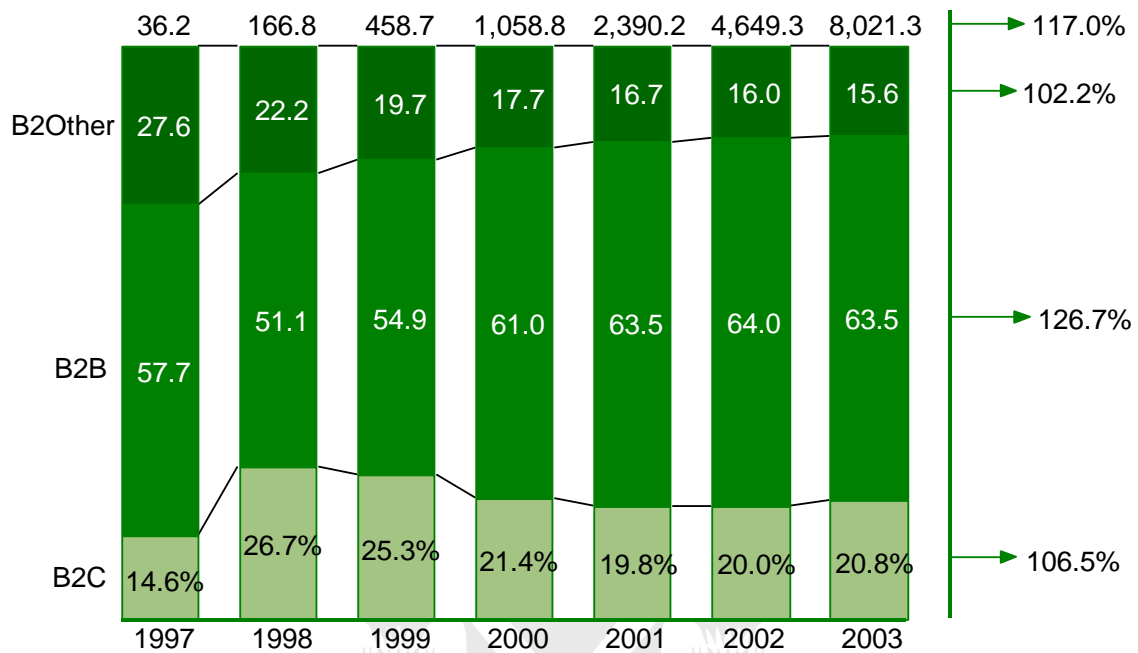
**Gráfico 11:** Gasto en Internet en América Latina y en el mundo



**Fuente:** Forrester Research

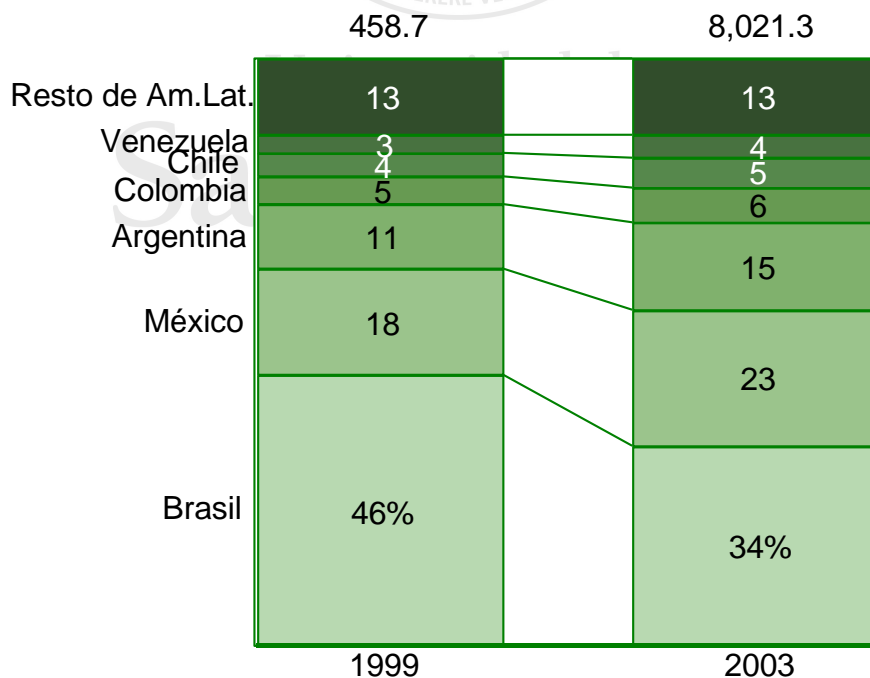
De acuerdo con los números de IDC, el gasto en la red fue de US\$ 459 millones en 1999, con un 55% representando transacciones BtoC, 25% BtoB, y el 20% restante BtoOther (gobierno, educación). Se espera que estas figuras crezcan a una tasa del 100% para cada uno de los próximos cuatro años, culminando en US\$8 billones a fines del 2003.

**Gráfico 12:** Gasto en Internet en América Latina 1997-2003E



**Fuente:** Credit Suisse First Boston

**Gráfico 13:** Composición del mercado de E-Commerce en América Latina

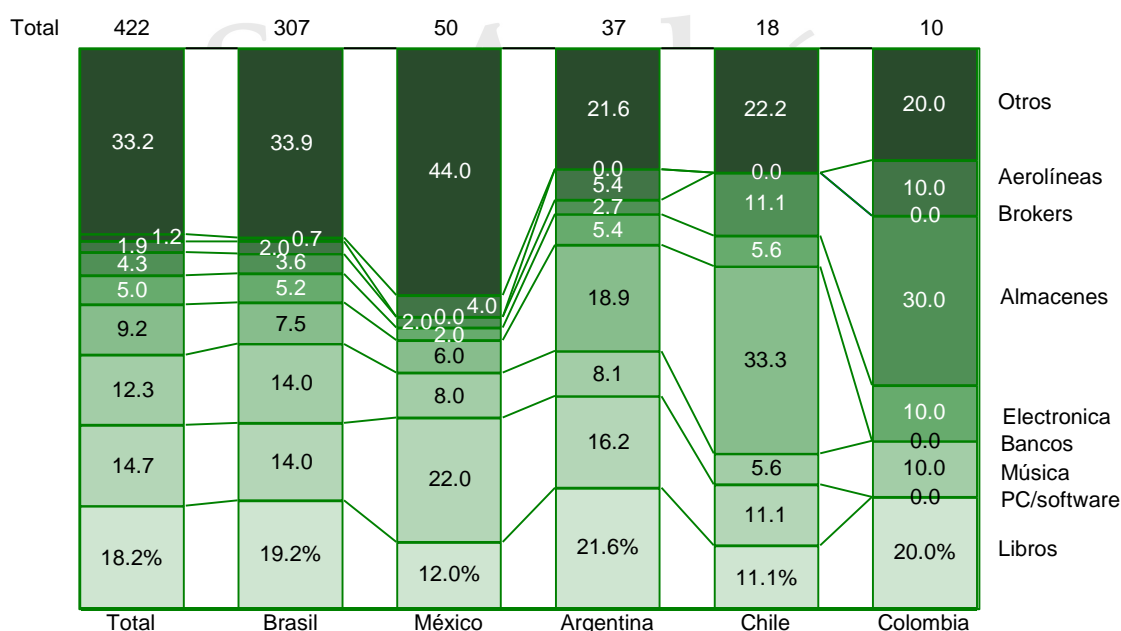


**Fuente:** IDC

A pesar de que las proyecciones para el comercio electrónico son optimistas, la cantidad de sitios vendiendo online es limitada (Ver lista de sitios en Anexo 3). Los mayores obstáculos para las empresas son la seguridad de las transacciones y el proceso de entrega de los pedidos.

- Seguridad: Todavía existe una incógnita respecto al desarrollo de un medio de pago integrado y seguro. Estos temas ayudan a explicar el temor constante al fraude con las tarjetas de crédito por parte de los bancos y otras entidades financieras. Como resultado, un número significativo de comerciantes locales todavía no están autorizados a procesar transacciones online. Algunas entidades financieras han desarrollado soluciones customizadas para sus clientes, lo que les permite procesar las transacciones online.
- Entrega: La falta de una estructura sofisticada también genera escepticismo. El tema más importante respecto a este problema es la entrega física de los bienes comprados online, dado que la mayoría de los correos todavía no posee la logística adecuada para enviar pequeños paquetes de un modo eficiente. Además, los costos de entrega son altos y los impuestos de importación son impredecibles en la región.

**Gráfico 14:** E-commerce online en la región a mediados de 1999:



**Fuente:** Credit Suisse First Boston

En cuanto a las barreras en la región son: los bajos salarios per cápita, falta de infraestructura en la región, lo que puede limitar el desarrollo de Internet. Como otras regiones en desarrollo, América Latina presenta barreras a la adopción de tecnología tales como bajo poder adquisitivo, y baja penetración de PCs y teléfonos. A pesar de que estas barreras van a impedir que Internet alcance un número de usuarios similar al de Estados Unidos, una penetración significativa en el quintil superior (20% de mayores ingresos) de la población puede transformar al mercado en lo suficientemente grande como para atraer tanto players locales como globales.

El e-commerce es un negocio de escala. Por otro lado, las ofertas de los e-commerce deben hacerse a la medida de los gustos locales (customerización), creando oportunidades para apuntar a nichos específicos. Sin embargo la escala es muy importante por lo cual los players deberán tener estrategias regionales.

### ***3.3. E-commerce y Customer Satisfaction***

En América Latina el surgimiento de sitios de e-commerce se está dando en grandes volúmenes y de forma muy veloz, probablemente debido a que ya tiene como modelo el surgimiento previo en Estados Unidos y en Europa. Entonces, es muy importante tener en cuenta que de todas estas empresas que surgen sólo hay espacio (en términos de rentabilidad económica en el largo plazo debido a la cantidad de habitantes y PBI de la región) para, a lo sumo, dos empresas por sector.

Las reglas -de acuerdo con Morgan Stanley Dean and Witter (Zamora et al., 2000:6)- para identificar con éxito a las empresas que serán “ganadoras” se pueden separar en tres grupos:

- Oportunidad:
  - Altas oportunidades de mercado
  - Momento adecuado
  - Posición de mercado líder y sustentable con la ventaja de ser first-mover; potencial para liderazgo de marca

- Características de la empresa
  - Un excelente equipo de management / directorio / socios
  - Debido al tamaño limitado de los mercados nacionales en América Latina, es importante para las compañías tener un alcance regional para beneficiarse de las economías de escala
  - Fondos estadounidenses y sociedades con players globales son una gran ventaja, proveyendo al *player* local experiencia internacional
  
- Customer Satisfaction:
  - Focalización “insana” en el cliente
  - Tener un *approach* local en cada país, dado que América Latina no es un mercado homogéneo a pesar del idioma común
  - Propiedad de tecnología y acceso exclusivo a contenido original pueden ser un diferenciación importante para atraer clientes
  - Servicio que ofrezca una propuesta de valor / servicio significativa para los clientes

Cuatro de estas diez características enumeradas se relacionan directamente con la satisfacción del cliente. Además de ser la mayoría, estas son las características que van más allá del momento de formación de la empresa donde debe haber una oportunidad, formarse un equipo excepcional y conseguir alianzas. Las características requeridas relacionadas con la satisfacción del cliente son las que se deben aplicar día a día para hacer rentable a la empresa.

Esto se confirma al analizar el documento de JPMorgan (Jensen, 2000:29) que enuncia los siguientes requisitos para un e-commerce que busca triunfar en Latinoamérica:

- Ser el primero en entrar: Los consumidores de Internet muestran una “inercia de compra”. Esto significa que una vez que tuvieron un experiencia de compra sólida, tienen poca motivación para cambiar de empresa.

- Oportunidad de mercado: En América Latina el mercado es más reducido que en Estados Unidos o en Europa, por lo tanto, las categorías más abarcativas tienen mayores probabilidades de triunfar. Las mejores oportunidades las tendrían entonces, la venta de libros, CDs, software y productos electrónicos. Empresas como Fiera, Musimundo, Submarino, Sanborns, Americanas y Decompras son ejemplos de este tipo de empresas con un amplio target de consumidores.
- Alianzas estratégicas: Estas alianzas son necesarias para generar tráfico en el sitio, pero ese tráfico se convertirá en compra y esos clientes se transformarán en clientes fieles sólo si sus expectativas son satisfechas.
- Equipo gerencial multifacético: es necesario que el equipo gerencial tenga la capacidad de responder rápidamente a los distintos desafíos que se le presentan. Para esto se busca la polifuncionalidad de los miembros del mismo, es decir experiencia y expertise en diversos campos.
- Capacidad de fulfillment y procurement: Esta característica es clave, lograr que el producto llegue a manos del cliente en el tiempo estipulado y sin errores es el obstáculo más desafiante. Este es un punto muy importante, porque como se menciona en este reporte de JP Morgan (Jensen, 2000:30), los e-tailers tienen una sola oportunidad para ganar al consumidor, y la única forma de hacerlo es darle un buen servicio desde su primera visita.

Es debido a la importancia de este tema que muchas empresas en los Estados Unidos están pasando a realizar la distribución desde la propia empresa (función previamente tercerizada). Ejemplos de esto son Amazon y eToys, que se dieron cuenta que el servicio de terceros no estaba amoldado a sus modelos de negocios (personalizado y no industrial). También se está dando una integración vertical en otros servicios que forman parte del fulfillment como el almacenamiento, el armado de paquetes y el servicio al cliente.

Entonces, para servir mejor a los consumidores, es mejor que (cuando se logra la escala suficiente) el e-commerce realice el fulfillment.

- Contenido, comunidad, customización, comercio y cuidado del cliente: las cinco “C” son el requerimiento más importante de mantener en el tiempo, porque son las

que fidelizan al cliente, haciendo que éste regrese. Los e-commerce tienen que ofrecer una proposición de valor, deben crear un contexto claramente superior al de los *bricks-and-mortar*. Además es clave que los sitios sean “pegajosos”, es decir que fidelicen al cliente, y esto se logra con las cinco “C”. Para ser exitosos los sitios deben ofrecer algo más que buenos precios porque el consumidor busca comodidad, información y servicio. Entonces, para el consumidor latino (como ocurre en Estados Unidos), el precio no es tan esencial como lo son la atención al cliente y el delivery a tiempo.

En cuanto al contenido, la clara ventaja de los e-commerce respecto del mundo real, es que pueden ofrecer una selección y variedad mucho mayor. Además tienen otra ventaja, que es la cantidad de información que pueden ofrecer instantáneamente. El contenido se mide por las herramientas de fácil utilización que posee un sitio, como pueden ser los menús, descripciones de productos, recursos de información y buscadores fáciles de usar. La cantidad de información disponible juega un rol importante en la decisión de compra, pero para ser exitoso no basta con disponer de la misma, ésta debe ser ofrecida en forma organizada y entretenida.

Con respecto a la comunidad, es una herramienta que genera tráfico, porque le da un toque humano que atrae a los usuarios. La comunidad se puede lograr mediante chat, críticas y comentarios sobre los productos y carteleros de mensajes. Así, la empresa no sólo logra aumentar su base de usuarios, sino que además obtiene información y feedback de los mismos. Los comercios electrónicos latinos recién están comenzando a implementar estas técnicas, de 40 sitios analizados sólo 5 poseían chat y carteleros de mensajes: Submarino, Fiera, Shoptime, DeRemate, and MercadoLibre.

Las empresas exitosas serán aquellas que ofrecen más que un mejor precio. Estas empresas evitarán competir por precio, porque lo que busca el consumidor es conveniencia, variedad y buena atención por sobre un mejor precio. La clave es tener precios atractivos pero no agresivos.

Finalmente, el cuidado del cliente es crucial para mantener la base de clientes, para fidelizarla y hacer que regrese. En América Latina, señala Jensen (Jensen, 2000:44), el cuidado del cliente puede ser un factor importante de diferenciación.

Para los comercios electrónicos hay pocas barreras de entrada, pero las barreras para el éxito son enormes. Los consumidores ya tienen una vasta cantidad de opciones donde clickear, y dada la baja confianza del consumidor latino en la calidad del servicio, el cuidado del cliente puede ser un factor de diferenciación clave. En el estudio de JP Morgan, se pronostica que la batalla del futuro se va a pelear alrededor de cuán bien se trata a los clientes en el sitio y de la eficiencia del proceso de fulfillment. Las características que reflejan el cuidado del cliente son: números de teléfono de acceso gratuito para brindar ayuda, comunicación vía e-mail del estado del pedido, servicio de ayuda mediante chat. En América Latina más del 60% de las transacciones requieren de alguna forma de ayuda al cliente, por lo cual es fundamental poseer estas herramientas para lograr ventas y retener al cliente.

Nuevamente, se repite la importancia de la satisfacción del cliente, en este caso reflejada en los dos últimos puntos. Y nuevamente están presentes la oportunidad y el equipo gerencial. Creo oportuno agregar que tanto la oportunidad como las características de la empresa, a pesar de no tener una relación directa con la satisfacción del cliente sí tienen una relación indirecta muy estrecha. La oportunidad se da cuando hay una necesidad del consumidor que no está siendo satisfecha, entonces la empresa que primero la descubre y se organiza para satisfacerlo tendrá la ventaja de ser el *first-mover*. Respecto de las características de la empresa, éstas son valiosas cuando tienen la capacidad de ofrecer al cliente lo que realmente necesita, ya sea el personal adecuado para ayudarlo, o la variedad de productos necesaria.

Entonces, se puede concluir que la satisfacción del cliente es un factor indispensable para tener éxito en el mundo virtual, y esto se ve apoyado por el estudio de dos empresas de evaluación de industrias muy importantes como son JP Morgan y Morgan Stanley Dean and Witter.

## 4. PROCESOS DE UN COMERCIO ELECTRONICO

### *4.1. Introducción*

Un proceso es una sucesión de tareas o actividades que tienen un objetivo o un producto final. Cuando se habla de mejorar la calidad se habla de la calidad de los procesos, no de los productos y servicios. Entonces para mejorar la calidad en la atención al cliente, y lograr satisfacerlo, es necesario orientar los procesos a este fin.

En el siguiente gráfico se pueden apreciar las distintas tareas que conforman el proceso de un comercio electrónico:

**Gráfico 15:** Los procesos de un e-commerce



A continuación procederé a un análisis individual de cada una de estas tareas, focalizándome en la orientación al cliente que puede haber en cada una

### *4.2. Navegación*

Una vez dentro del sitio, el consumidor potencial debe tener libertad para navegar. El catálogo de productos y servicios debe ser de muy fácil navegación, permitiéndole al comprador buscar sólo las áreas de su interés sin tener que recorrer todo el catálogo. El proceso de compra, sin embargo, puede no ser tan directo como una búsqueda de catálogo. El proceso de compra de un cliente puede tener muchos pasos y puntos decisorios (por ejemplo para planear unas vacaciones) y requieren de información de diversas fuentes. Sin embargo, cuando hay demasiadas fuentes en el espacio de búsqueda, el comprador puede

sentirse confundido. En este caso el vendedor puede tomar el rol de agregador par agregar valor al aunar los recursos necesarios.

Al ingresar en un sitio orientado al consumidor, se le ofrece al usuario la opción de registrarse al sitio para recibir un mejor servicio, pero esto no debería ser un requisito obligatorio. El control de acceso es importante en todas las formas de e-commerce, pero en el espacio del consumidor, navegar por un catálogo debería estar abierto a todos. Incluso si los usuarios no registran sus intereses y preferencias, el flujo de clics del mismo puede ser usado para personalizar la experiencia. Las empresas que ofrecen productos y servicios orientados a un nicho requieren más información que aquellas que venden commodities. Para la venta de dichos items herramientas como el chat, e-mail y los newsletters electrónicos pueden agregar un alto valor a la experiencia del consumidor. Estas tecnologías permiten al vendedor construir comunidades de interés en su sitio. Si el consumidor o la comunidad deciden comprar, entonces la compra se transforma en el punto disparador para obtener información del consumidor.

#### ***4.3. Proceso de compra / venta***

El paso desde la etapa de provisión de información electrónica y construcción de una relación electrónica con el comprador hasta la de llevar a cabo una transacción electrónica debe pasar desapercibido. Mientras se navega, pero aún no se ha tomado la decisión de comprar, el sitio proveerá un carrito de compras donde el consumidor puede ubicar selecciones tentativas. Una vez que el recorrido del sitio concluyó, el comprador debería poder revisar el carrito y descartar aquellos items que el o ella decidió que no le interesan y ellos comenzarán el “check-out”. Cuando el proceso de compra entra en el paso de la transacción electrónica, el primer paso con un nuevo cliente es recoger información esencial sobre el mismo: nombre, dirección principal, dirección de cobro, dirección de envío, y método de pago para la transacción. El primer paso con un cliente existente, es la autenticación. Una vez que la identidad fue verificada, gran parte de la información del cliente puede ser utilizada para completar la transacción actual.

#### **4.4. Verificación**

Para llevar a cabo un pedido, es necesaria la autorización del pago, generalmente mediante un link a los servicios de las tarjetas de crédito en la red. Adicionalmente, los impuestos y costos de envío deben ser calculados. Finalmente, una confirmación del pedido del cliente con detalles de los ítems pedidos debe producirse como recibo para el cliente, y debe ser enviado por mail.

Las tarjetas de crédito juegan un rol central en el comercio electrónico. El sistema de Transacciones Electrónicas Seguras (SET) sirve para garantizar la seguridad de las transacciones financieras en Internet. Con SET, una transacción se lleva a cabo y se verifica utilizando una combinación de certificados digitales y firmas digitales entre el comprador, el vendedor, y el banco del comprador de una manera que garantiza la privacidad y confidencialidad de la información.

#### **4.5. Fulfillment**

Los pedidos realizados pasan a una etapa de *fulfillment* que puede ser tan simple como preparar tickets de selección y empaque para el depósito, o iniciar el proceso de agregación de los ítems de varios proveedores, o tan complejo como dispara *workflows* en una cadena de oferta para productos hechos a demanda. Adicionalmente, el *fulfillment* puede ser completamente digital (ej. mp3.com vende música que entrega digitalmente, hoovers.com vende información, Harvard Business Review vende papers que entrega digitalmente, egghead.com vende software que se baja desde la red).

#### **4.6. Servicio de postventa**

Luego de que el pedido ha finalizado, es necesario que el cliente pueda seguir el estado de su pedido (*tracking*) y que una vez que lo haya recibido tenga la posibilidad de devolverlo o cambiarlo, y, finalmente debe tener la posibilidad de hacer un comentario acerca de la transacción, ya sea positiva o negativa.

En cuanto al servicio de tracking, puede ser tercerizado a la empresa que esté a cargo de la logística, por ejemplo FedEx o UPS. Y en relación a la opinión del cliente, esta puede recibirse por e-mail, vía fax o telefónicamente, de manera de facilitárselo al cliente, dado que para la empresa ese feedback es muy valioso y debe hacer lo posible por obtenerlo. Además, debe ir más allá y responderle, haciéndole saber por ejemplo, qué medidas se tomarán para solucionar el problema que se plantea, o para agradecer su interés o bien respondiendo sus consultas, dependiendo de cual haya sido el *feedback recibido*.



## 5, CUSTOMER SATISFACTION

### *5.1. Satisfacción del cliente*

#### 5.1.1. La Calidad definida desde el punto de vista del cliente

La calidad tiene múltiples dimensiones en la mente del cliente, y una o más de estas definiciones puede aplicarse en cualquier momento:

1. Conforme a las especificaciones - los clientes esperan que los productos o servicios que compran alcancen o superen cierto nivel de performance anunciada. En los servicios, esto puede estar relacionado con el tiempo de respuesta.
2. Valor - en qué medida el producto o servicio sirve a su propósito, a un precio que los clientes están dispuestos a pagar. Cuánto valor tiene en la mente del consumidor depende de las expectativas que el cliente posee antes de contratar el servicio.
3. Adecuación para su uso - al determinar su uso adecuado, o cuán bien el servicio alcanza su utilización planificada, el cliente debe considerar las conveniencias de un servicio. Otro aspecto es la apariencia, el estilo, durabilidad y serviciabilidad.
4. Respaldo - normalmente el respaldo de los productos o servicios que la empresa otorga a sus clientes es tan importante como la calidad de sus productos.
5. Impresión psicológica - el ambiente, la imagen o la estética. Es muy importante la apariencia de quien provee un servicio y está en contacto directo con el cliente. En Internet esto se relaciona con el llamado “*look and feel*” de las páginas web.

#### 5.1.2. La importancia de la calidad en el servicio

La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a sus clientes. Es precisamente esta clientela quien por sus expectativas y sus necesidades,

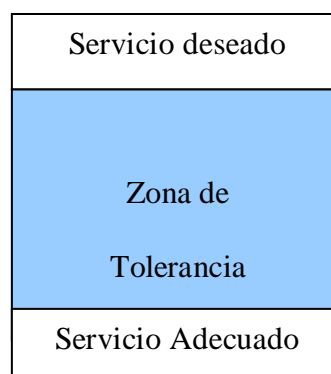
impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar. La confiabilidad en el servicio –desempeñar el servicio con precisión - es la base para la excelencia. Cuando una compañía presta sus servicios descuidadamente, cuando comete errores que se podrían haber evitado, cuando no cumple con las promesas hechas para atraer clientes, debilita la confianza del cliente en sus capacidades y pone en riesgo sus chances de ganar una reputación de excelencia en el servicio.

Las expectativas del cliente juegan un rol trascendental en una empresa. Los clientes evalúan la calidad del servicio comparando lo que ellos esperan con lo que ellos perciben que están recibiendo. Para ganar una reputación de calidad en el servicio, las compañías deben desempeñarse constantemente a un nivel en el cual los clientes perciban que iguala o sobrepasa sus expectativas. Los clientes son los únicos jueces de la calidad del servicio.

Las expectativas de los clientes existen en dos niveles diferentes: un nivel deseado y un nivel adecuado. El nivel de **servicio deseado** refleja el servicio que el cliente espera recibir. Es una mezcla de lo que el cliente cree que “es posible” y “debería ser”. El nivel de **servicio adecuado** refleja lo que el cliente encuentra aceptable. Es lo que el cliente considera que el servicio “va a ser”, el nivel que el cliente predice.

Una zona de tolerancia separa el nivel deseado del adecuado. La zona de tolerancia es un rango de desempeño del servicio que el cliente considera satisfactorio. Un nivel de desempeño por debajo de esa zona de tolerancia engendrará frustración en el cliente y una disminución de su lealtad. Un nivel de desempeño por encima de la zona de tolerancia sorprenderá placenteramente al cliente y reforzará su lealtad.

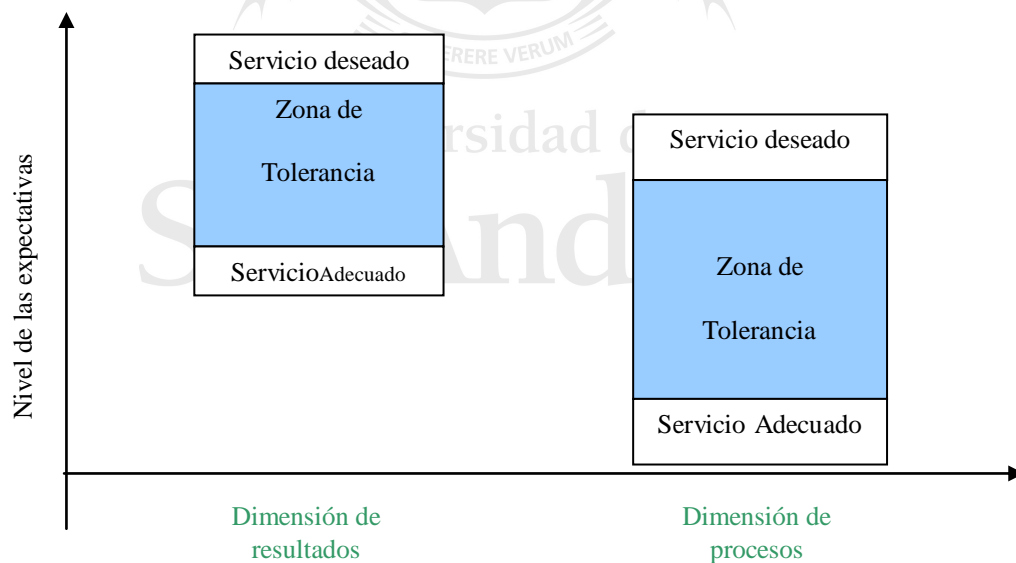
**Gráfico 17:** Expectativas del consumidor



La zona de tolerancia puede variar de cliente a cliente y, potencialmente, de transacción a transacción del mismo cliente. La zona de tolerancia también difiere a lo largo de los cinco factores clave que los clientes usan al evaluar un servicio (confiabilidad, tangibilidad, capacidad de respuesta, confianza y comprensión). En general, mientras más importante es un factor, menor es su zona de tolerancia, reflejando una menor voluntad del cliente de relajar los estándares.

Como ya hemos mencionado, los clientes valoran la confiabilidad por encima de los otros factores. Aún más, la confiabilidad es importante en el resultado del servicio. Por ejemplo, si el servicio cumple con lo prometido o no. Los cuatro factores restantes se relacionan más con el proceso del servicio, por ejemplo, cómo se lleva a cabo. Dado que la confiabilidad es el factor de mayor importancia para los consumidores, éste tendrá una zona de tolerancia menor, mientras que las fronteras de la zona serán más altas.

**Gráfico 18:** Nivel de expectativas del consumidor en las distintas etapas



Los aspectos que pueden influir sobre las expectativas de los clientes e inducir cambios en sus niveles de zonas de tolerancia incluyen:

- Necesidades personales: Requerimientos individuales dictados por características físicas, psicológicas o sociales específicas del cliente.
- Servicios alternativos percibidos: Percepción del cliente de las opciones que tiene para obtener el servicio. Ej. Un cliente: “cuando tus opciones están limitadas, elegís lo mejor que puedes. Mis expectativas no son necesariamente menores, pero mi nivel de tolerancia es mayor.”
- Auto-percepción del rol en el servicio: Es la percepción que tienen los clientes del grado en que ellos influyen el nivel de servicio que reciben.
- Promesas explícitas del servicio: Declaraciones de la empresa a los clientes sobre el servicio (propagandas, venta personal, contratos).
- Promesas implícitas del servicio: Pistas relacionadas al servicio, más que promesas explícitas, que llevan a interferencias sobre lo que el servicio debería ser o realmente será.
- Comunicación de boca en boca: Declaraciones hechas por terceros sobre las características del servicio. Estas declaraciones pueden venir tanto de fuentes personales como expertas. Ej. Un cliente: “Las referencias personales, comentarios de boca en boca, son siempre la mejor forma de publicidad.”
- Experiencias pasadas: La exposición previa a servicios por parte del cliente que sea relevante al servicio presente.

### 5.1.3. Sobrepasando las expectativas del cliente

Las empresas pueden manejar dichas expectativas efectivamente si controlan las promesas que ellos hacen sobre su servicio, si la prestación es llevada a cabo correctamente, y si hay una comunicación efectiva con el cliente.

De los variados factores determinantes de las expectativas, las promesas sobre el servicio, tanto explícitas como implícitas, están totalmente bajo el control de la empresa. La compañía se verá beneficiada al hacer un esfuerzo para asegurarse de que sus promesas a los clientes reflejan el servicio real y no una versión idealizada del mismo. Idealizarlo tiene

como consecuencia una disminución de la tolerancia y confianza del cliente. Las expectativas del servicio del cliente son bastante básicas. Los clientes de un hotel quieren una habitación limpia y segura y una sonrisa del personal. Proclamaciones exageradas son innecesarias y peligrosas.

Claramente, las compañías harían bien en focalizarse en sus servicios más básicos y presentar un cuadro coherente y honesto de estos servicios, tanto explícitamente como implícitamente.

Durante la prestación del servicio, cuando los clientes experimentan en forma directa las habilidades del proveedor, las compañías tienen su mejor oportunidad para mejorar el servicio y aumentar la confiabilidad de manera que pueda diferenciarse de otras compañías. El hecho de que la zona de tolerancia es mayor durante el proceso de la prestación del servicio, refleja la alta posibilidad de exceder las expectativas del cliente.

Todo contacto con el cliente es un momento de verdad, una oportunidad potencial para hacer que el cliente se sienta mejor de lo que la experiencia ha hecho que espere.

## ***5.2. Comprendiendo las necesidades del cliente***

En la actualidad la actividad de una empresa no es la venta de productos o servicios, es la satisfacción de sus consumidores y clientes. Esto significa que es necesario no sólo entregar el producto o servicio solicitado, sino que es necesario que la transacción completa sea satisfactoria para el cliente en cada paso. Esto comienza desde el momento en que el consumidor hace su primer clic en la página y termina cuando él ya no posee el producto o termina su relación con la empresa.

Para tener éxito en satisfacer a los clientes, es necesario proveer el producto o servicio que mejor cubre sus necesidades. La mejor manera de lograrlo es comprender con claridad cuáles son esas necesidades.

### 5.2.1. Características del servicio que pueden ayudar a evaluar las necesidades del cliente

De acuerdo con Robert Bly (Bly, 1993:48) hay once características básicas que los consumidores buscan cuando evalúan cualquier producto o servicio. Para satisfacer al cliente es necesario que el sitio cuente con estas características.

#### **Servicio**

El consumidor olvidará rápidamente el buen producto que recibió si surge un problema, es impaciente si no obtiene lo que quiere inmediatamente, y no puede tolerar que se le niegue uno de sus pedidos.

Hoy la mayoría de los consumidores quieren y demandan un nivel de servicio tan alto como sea posible, y la mayoría de las empresas fallan en alcanzar esta expectativa –prestan un nivel de servicio que para el cliente está debajo de su zona de tolerancia.

Un navegante cuyas expectativas no son alcanzadas no duda en cambiar de página e intentar con otra empresa de e-commerce. La comparación para el usuario es fácil y las alternativas están al alcance de un clic. El servicio debe prestarse consistentemente y continuamente, ya que un pequeño error causará que en un momento, la relación con el cliente que tanto costó obtener se desmorone.

La necesidad de prestar un servicio superior consistentemente es un área de gran vulnerabilidad, pero también presenta una gran oportunidad para la mayoría de los websites. Es el área de mayor vulnerabilidad porque es muy difícil mantener un servicio que exceda, en el mejor de los casos, o complazca las expectativas del cliente las 24hs del día los 7 días de la semana.

Cuando no se logra alcanzar dichas expectativas, el consumidor queda insatisfecho en ese momento. Esta insatisfacción puede no durar mucho, pero durante este pequeño lapso de insatisfacción, la empresa se vuelve vulnerable.

#### **Velocidad**

Muy relacionada al servicio está la velocidad de entrega. Un tema de fundamental importancia para el usuario de Internet es la velocidad de respuesta del e-commerce. Uno

de los atractivos de hacer comercio por Internet es el ahorro de tiempo, especialmente dado que este recurso escaso es muy valioso para los usuarios de la red, por lo tanto esperan que toda la relación con la empresa de e-commerce se de en un marco en el cual la velocidad sea una prioridad. Se busca velocidad en todos los procesos, pero uno de especial importancia es la entrega, que debe cumplirse en los plazos garantizados o de lo contrario el consumidor cambiará a la alternativa offline. Otro proceso donde se espera velocidad es en la respuesta a los servicios de consulta vía e-mail. Es preferible no prestarlos a tenerlos y no responderlos en tiempos aceptables.

### **Precio**

El consumidor actual es muy consciente del precio. Una función necesaria para mantener a los clientes satisfechos es entregarles los productos y servicios que ellos desean consistentemente y a los precios que ellos encuentran razonables y están dispuestos a pagar. El cliente tolerará ocasionalmente no poder pagar un producto o servicio porque la empresa lo cobra a un precio mayor de lo que está acostumbrado a pagar, pero si muchos precios resultan superiores a los que el consumidor espera entonces la relación con el mismo se pierde. Además, hay que tener en cuenta en este punto como en el resto que el e-commerce compite no sólo contra el resto de los comercios electrónicos, sino también con la venta de productos tradicional, de las empresas *brick and mortar*. Entonces, es importante, especialmente para convencer al consumidor a comprar online ofrecerle mejores precios que offline. Esto se verifica dado que incluso empresas que tienen las dos formas de distribución ofrecen menores precios online que en sus negocios fuera de la red, como por ejemplo The Gap y Musimundo.

### **Confiabilidad**

La confiabilidad aplicada a un producto significa que el mismo funciona como se prometió, eficiente y efectivamente, sin interrupciones, rupturas, o necesidad frecuente de reparación. En contraste, la confiabilidad aplicada a un servicio significa que se pueden cumplir las promesas al cliente y que lo que se hace lo que se dice, cuando se promete hacerlo y al precio promocionado.

Este es también un factor importante a tener en cuenta en la tercerización de servicios, como por ejemplo la entrega, porque es necesario asegurarse que la empresa que realiza esta actividad sea tan confiable como el propio sitio. Porque si se cumple con todo lo

prometido pero el correo llega después de lo acordado el esfuerzo realizado fue en vano, porque la confianza se perdió. Es preciso tener siempre presente que la cadena de valor es tan fuerte como su eslabón más débil, por lo tanto no hay que descuidar ningún proceso dentro de la empresa, porque si no cumple se perderá la confiabilidad.

También es de gran importancia programar la estacionalidad de la demanda, porque un problema generalizado en las empresas de Internet fue en la Navidad de 1999, cuando el incumplimiento por parte de los e-commerce fue de gran envergadura debido a que las empresas no habían previsto la atención a tal número de usuarios. Y en la actualidad en el comercio electrónico se dan dos tendencias opuestas y simultáneas: por un lado los usuarios son medianamente tolerantes porque saben que las empresas son nuevas en el comercio a través de Internet y están en un período “de prueba”, pero por otro lado ellos también se están iniciando en el uso del comercio electrónico y necesitan que no haya errores para poder tener confianza en este nuevo medio de compras. Los comercios electrónicos deben darle más importancia a esta última tendencia y no fiarse de la primera, ya que aquellos que se posicionen en la mente del usuario como los sitios confiables (como ya lo está logrando Amazon), serán los que más compradores atraigan. Además, es preciso hacer una “evangelización”, una campaña de atracción de usuarios de internet a comprar a través de la red, y esta campaña debe consistir en que las primeras experiencias que tengan estos usuarios sean positivas, de lo contrario seguirán prefiriendo el mundo *brick-and-mortar*.

### **Conveniencia**

Este factor se ha transformado en un factor decisivo muy importante para los clientes en el momento de seleccionar a los comercios. A pesar de que los clientes varían, la tendencia actual entre los consumidores es la de buscar conveniencia en todas las actividades que realizan, incluyendo comprar. El consumidor actual es una persona que lleva una vida ocupada, y por lo tanto otorga alto valor a su tiempo y es por eso que busca minimizar el tiempo que le dedica a cada compra, por lo cual busca la cercanía y comodidad al realizarla.

Esto es una gran ventaja para los usuarios de Internet, la conveniencia, ya ni siquiera es la cercanía, porque de hecho el comercio pasa a estar en la propia casa del consumidor, o en su trabajo, o en última instancia donde este prefiera. A pesar de que esto ya se había

logrado con la venta mediante catálogos, el e-commerce presenta una ventaja (en cuanto a conveniencia) que implica un alto agregado de valor que es que la compra se hace en tiempo real.

### **Disponibilidad**

Esta característica se refiere a la cantidad de horas en las que el negocio está abierto. Pero esto ya dejó de ser una característica diferenciadora porque en Internet todo está disponible “24/7”, es decir las 24hs del día y los 7 días de la semana. Entonces, ahora el punto de diferenciación en este aspecto es en la disponibilidad en cuanto a repuesta al cliente. Cuando el usuario tiene una duda o necesita hacer un comentario, hay sitios en los que puede hacerlo telefonicamente las 24hs, otros en los que tiene “ayudantes virtuales” que le responden por chat. Ese es el óptimo, a lo que debería tender la mayoría de los comercios electrónicos.

### **Variedad**

Esta característica se refiere a las opciones que se le presentan al usuario. Y esto no sólo incluye variedad en los productos ofrecidos, sino también opciones en la compra. Un ejemplo de esto son las opciones de entrega. En algunos sitios no hay una opción, ya que ofrecen sólo una forma de entrega, mientras que en otros se puede optar entre distintos períodos de demora a diferentes precios. Otro ejemplo es la variedad de medios de pago (tarjetas de crédito, contra reembolso, tarjeta prepaga, etc.). Por supuesto, la mayor variedad hará posible complacer a una mayor cantidad de usuarios.

En cuanto a la variedad de productos ofrecidos hay que tener cuidado en la forma en que se le presentan al consumidor, porque el exceso de información en una pantalla pueden confundirlo o dificultarle encontrar lo que está buscando. Entonces la variedad debe ir acompañada de un motor de búsqueda que permita que cada usuario encuentre lo que necesita de una manera simple y rápida.

### **Seguridad**

Los consumidores buscan seguridad. Ellos quieren saber que hicieron la elección correcta. Sin embargo hay diferentes grados, ciertas personas son aversas al riesgo y se inclinan por lo probado y lo cierto, la opción segura. Otros, en cambio son más tolerantes del riesgo, a ellos también les gusta la seguridad, pero están dispuestos a soportar cierta incertidumbre a

cambio de ser innovadores, de probar algo nuevo que les ofrece una satisfacción mayor que las alternativas más seguras.

En Internet estos tres niveles se pueden distinguir muy claramente, porque existe un gran número de personas que son aversas al riesgo y optan por lo menos cómodo pero más seguro (porque ya lo conocen y saben como funciona) de comprar en un negocio real, y está el grupo de personas que tentado por los mayores beneficios de comprar online se anima y realiza comercio electrónico. Pero demostrando que también se siente más cómodo con lo más seguro, las primeras compras las realizará en lugares que de cierta forma considera más confiables, ya sea porque es una marca que tiene una larga tradición en el mundo real (ej. Garbarino, Frávega o Musimundo) o porque se trata de un sitio en el que conoce a mucha gente que compró y tuvo una buena experiencia (ej. Amazon, CompUSA). Una vez que ya comprobó en carne propia que el e-commerce funciona y tiene considerables ventajas sobre el comercio offline, entonces tal vez comience a probar sitios diferentes y sin experiencia previa.

En Internet, la seguridad es fundamental, ya que para realizar una compra el usuario debe ingresar datos personales como su número de tarjeta de crédito y su dirección, y todo esto sin un contacto personal. Para lograr semejante grado de confianza, es preciso cumplir con todo lo que se ofrece, y sin margen de error, para así lograr que el nombre de la página se asocie con lo seguro. Además, para darle al cliente la tranquilidad de que tiene a quien recurrir, el site debe ser eficiente en la respuesta a las inquietudes de sus usuarios, ya sean mediante e-mail o por una línea telefónica (Tiernan, 2000:98).

### **Soporte**

Esta característica implica que la empresa no sólo debe hacer la entrega de su producto o servicio, sino que debe permanecer hasta que el cliente se asegure de que lo que se le entregó lo satisface y continuará satisfaciéndolo por un período considerable. Entonces, el soporte se refiere a los servicios post-venta y la disponibilidad para un cliente que ya realizó la transacción. El soporte significa tener un servicio de atención al cliente disponible, tener un sistema de devolución y de reparación.

La clave del soporte es que es necesario dárselo al cliente cuando el mismo lo necesita. Y la importancia de este factor reside en que no es un *commodity*, no todos lo tienen, y por lo

tanto es una oportunidad, es algo que le permite a un sitio diferenciarse, y posicionarse mejor en la mente del consumidor.

### **Conocimiento y habilidad**

En la actualidad las empresas exitosas no venden sólo un producto o servicio, ellas venden conocimiento e información. Y mientras más se considere a una firma como la experta en determinado campo, mejor. Mientras la empresa más ayude a los clientes a ser exitosos en sus vidas y en sus negocios debido a sus conocimientos y consejos, más satisfechos estarán los clientes con dicha firma.

Es por esto que es importante que un sitio no sea la mera exposición de productos, sino que éste debe ofrecer una descripción adecuada de los mismos, consejos de un experto en el tema, los comentarios de los clientes que adquirieron dicho producto y cuando es posible, consejos al usuario de cuál de los productos es el adecuado para el.

### **El toque personal**

En la sociedad deshumanizada, computarizada, la gente está ávida del contacto humano. Por contradictorio que parezca, es posible humanizar el comercio electrónico, y esto se puede lograr de diversas maneras. La tecnología actual permite la utilización de la técnica llamada “customización masiva”, esto significa que los comercios virtuales pueden utilizar la tecnología para tener un contacto único y personal con cada cliente (Tiernan, 2000:166). Una de las formas de llevar esto a cabo puede ser la de personalizar la página de manera que cuando llegue el usuario se lo reciba por su nombre, esto le dará una sensación de calidez e individualización, en la que no se siente considerado un número IP, sino un cliente que es una persona. Otra forma es la de poner grupos de chat en el sitio donde se les permite a los usuarios conversar y dialogar entre sí acerca de temas relacionados al producto ofrecido (por ejemplo si se vende indumentaria femenina se puede contar con un chat de moda). También se puede disponer de chat con personal de venta, para que el cliente pueda evacuar sus dudas. Otra opción puede ser la de enviar mails al cliente en fechas importantes para el mismo (como su cumpleaños o si se trata de un sitio de casamientos para su aniversario). Las posibilidades son diversas y la clave está en hacer sentir al cliente como alguien importante para la empresa.

## **6. TRABAJO DE CAMPO**

### ***6.1. Introducción***

En este capítulo analizaré cuatro empresas desde la perspectiva de satisfacción al cliente presentada en el capítulo anterior. El criterio de selección para las empresas del exterior fue el de las más exitosas en e-commerce, seleccioné entonces a Amazon.com, el paradigma de lo que es e-commerce y a Cdnw.com, empresa líder en la venta de música online, sólo superada por el propio Amazon. Como variable indicadora del éxito tomé la cantidad de usuarios únicos por mes de los sitios, ya que así se aprecia el tráfico de los mismos (Ver ranking de sitios en Anexo 4).

Además, como prueba de su respuesta a los usuarios envié un mail a cada una (Ver e-mail en Anexo 5). En esta prueba Amazon.com demostró su eficiencia, ya que respondió a mi mensaje antes de pasadas 24hs. después de haberlo enviado (Ver respuesta an Anexo 5). En cambio, en Cdnw esta prueba no resultó positiva, ya que no obtuve respuesta alguna de su parte.

Con respecto a las empresas locales las entrevistas fueron a Farmaciaonline.com y Musimundo.com. Dado que el sector Latinoamericano está recién en formación, no puedo afirmar que dichas empresas sean líderes, pero el fin del análisis es ver que importancia tiene el cliente en dichas organizaciones.

### ***6.2. Amazon.com***

#### ***6.2.1. La empresa***

#### **Descripción**

Basada en Seattle, Amazon.com es la empresa líder en la venta online de libros, música y videos. Otras categorías de productos ofrecidos por la compañía incluyen juguetes, productos electrónicos, subastas, y tarjetas electrónicas (Ver página inicial del sitio en Anexo 6).

La empresa abrió sus puertas virtuales en 1995 y rápidamente se convirtió en la librería más grande de Internet. Desde entonces, Amazon ha sido líder y ha apalancado su gran base de clientes para expandirse rápidamente a otras categorías de retail. ¿Cuál es su meta? Ser el lugar donde los usuarios de Internet puedan comprar y vender todo lo que se les ocurra.

Amazon es una firma que tiene sus tentáculos en diversas áreas, y la compañía no tiene competencia respecto a la escala de sus operaciones online y al amplio rango de participación horizontal en la industria del e-commerce ([www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)).

### **Historia**

Jeff Bezos estaba haciendo investigación en Internet a principios de la década del 90 para el fondo D.E. Shaw. Entonces, él se dio cuenta que la venta de libros sería perfecta para el e-commerce porque los distribuidores de libros ya tenían listas electrónicas detalladas. Bezos, que era un adolescente le llevó la idea a Shaw. La compañía no apoyó la idea, pero Bezos la llevó a cabo.

Bezos fundó Amazon.com en 1994. después de meses de preparación, lanzó un sitio en julio de 1995. En septiembre sus ventas eran de US\$ 20.000 por semana. Bezos y su equipo continuaron trabajando en el sitio, siendo pioneros en características hoy tan comunes como *one-click shopping*, comentarios de los clientes, y verificación de los pedidos vía e-mail.

Amazon.com se hizo pública en 1997. En 1998 la empresa lanzó sus locales online de venta de música y video, y comenzó a vender juguetes y productos electrónicos. Amazon.com también se expandió a Europa con la compra de las librerías online Bookpages (Reino Unido) y Telebook (Alemania), y adquirió Internet Movie Database. Bezos también expandió la base de servicios online, comprando Junglee, un servicio de comparación de compras, y PlanteAll, una agenda, calendario y servicio de recordar fechas.

A mitad de año Amazon.com ya había atraído tanta atención del mercado que su capitalización igualaba las valuaciones combinados de sus rentables rivales *brick-and-mortar* Barnes and Noble y Borders Group, incluso cuando sus ventas combinadas eran mucho mayores que las del site.

En 1999 Amazon.com comenzó a comprar parte de drugstore.com, HomeGrocer.com, Pets.com, Gear.com, y Della.com, entre otros; agregó living.com y Greenlight.com en el 2000. también compró los negocios de catálogos Back to Basics y Tool Crib of the North en 1999.

Amazon.com comenzó a ofrecer subastas online a principios de 1999 y se asoció con la casa de subastas Sotheby's para ofrecer subastas en vivo. También en ese año Amazon.com expandió su sistema de distribución agregando ocho nuevos edificios a los dos que poseía, incluyendo uno en Inglaterra y otro en Alemania.

Entonces, podemos decir que Bezos está logrando lo que se había propuesto, ya que Amazon ya no es más una librería, está en el proceso de transformarse en un sitio online donde los consumidores pueden comprar prácticamente cualquier cosa (Saunders, 1999:1-19).

#### 6.2.2. Customer Satisfaction

*“In the customer service category, Amazon excels”* (Paul Larson, 2000:3).

#### **Servicio**

Una forma de ver que Amazon está haciendo un buen trabajo con su servicio al cliente es mirar el número de clientes que regresan. En el último cuatrimestre de 1999, el 73% de las ventas provino de clientes que ya habían comprado previamente en Amazon. Esto es destacable y habla mucho sobre las experiencias positivas que la mayoría de los usuarios tienen al comprar en Amazon.com.

*“Retaining customers will separate winners from losers as e-commerce options expand”* (Paul Larson, 2000:4). Dado un presupuesto de marketing lo suficientemente alto, casi cualquier compañía puede atraer clientes al menos una vez. Sin embargo, aquellas que poseen clientes que regresan una y otra vez son los que tienen mayores probabilidades de sobrevivir la próxima década. Por diversas razones, ya sea su servicio al cliente o su diversidad de productos, Amazon ha tenido éxito en retener una mayor cantidad de clientes que cualquier otra empresa de e-commerce.

La lealtad de los clientes fue la que transformo a Amazon.com en el super e-commerce que hoy conocemos. Amazon.com es una organización centrada en el cliente, lo que significa que la meta más importante para todos dentro de la misma es asegurarse de que los clientes están satisfechos.

En la práctica la focalización en el cliente implica prestar un servicio excepcional, porque el servicio al cliente es sólo el procesamiento de órdenes, no implica servicio excepcional, la satisfacción del cliente es el producto del servicio al nivel de las expectativas del cliente o aún más allá. Y sólo un servicio excepcional permite retener los clientes y desarrollar relaciones con ellos para que no sean atraídos por la competencia que le ofrezca menores precios. En dólares, remplazar el cliente perdido a la competencia es cinco o seis veces más caro, o tal vez más que retener los clientes que se tiene. Mientras Amazon.com está en una fase de siembra y no de cosecha, y parecería focalizada en extender su base de productos ofrecidos para aumentar el tráfico en su sitio, mantener los clientes actuales satisfechos debería ser la segunda fase lógica a seguir. La retención de clientes es una fuente de crecimiento. Honda es un claro ejemplo de la retención de clientes. A pesar de que la organización gasta mucho menos en publicidad que otras firmas japonesas de autos en Estados Unidos, es el proveedor de autos extranjero más grande en Estados Unidos, en gran parte porque está rankeada número uno en lealtad de recompra, con una tasa de recompra de un 68% de los clientes existentes. Una comparación de los gastos de publicidad de Honda, Toyota, Nissan también demuestran los ahorros en publicidad debido a la retención de los clientes, con un gasto en Honda de \$150 por auto en publicidad mientras que sus competidores gastan \$300 y \$400, respectivamente.

Amazon procesa pedidos y envía libros, CDs, y videos, y hace todo esto muy bien. Pero la satisfacción viene de comprender las expectativas del cliente y alcanzarlas o excederlas. De acuerdo con Saunders, Bezos espera este nivel de servicio de sus empleados, porque su negocio lo demanda. A través de la satisfacción del cliente, el e-commerce puede pasar de compradores nuevos a clientes leales, a aliados, y eventualmente a “evangelistas”. Y según las palabras del propio Bezos: *“a pool of evangelists will use the Internet as a megaphone to help attract new customers with word of mouth”* (Saunders, 1999:108).

## **Velocidad**

Al aumentar la competencia, aquellos que pueden cumplir con los pedidos más rápido dejando a los clientes más felices tienen una gran ventaja.

Amazon ha gastado una considerable cantidad de dinero en enormes edificios de distribución en los últimos meses. La empresa ahora opera depósitos y espacios de distribución de 5 millones de pies cuadrados en siete centros de distribución alrededor del mundo. Amazon tiene la infraestructura para completar los pedidos de los clientes más rápido que la competencia, especialmente en períodos de alta demanda como Navidad.

## **Confiabilidad**

Durante las fiestas de 1998, los empleados de todos los departamentos y niveles – incluyendo la gerencia- ayudaron en el centro de distribución de Seattle a asegurarse de que los productos llegasen a sus compradores a tiempo para ser regalados. Parte del pensamiento de la empresa “primero el cliente”, los empleados se tomaron un tiempo de sus trabajos cotidianos para trabajar en el delivery. El hecho de que Bezos estuviera en el centro de distribución trabajando y recibiendo pedidos de los clientes sirvió de modelo para el comportamiento de una empresa con imagen de servicio al cliente (Saunders, 1999:112).

Fue una temporada muy ocupada, más de un millón de nuevos clientes compraron en Amazon. En un día, la empresa envió más de \$6 millones en productos. En esa temporada las ventas fueron cuatro veces más grandes que las de todo el año completo.

Tal volumen coincidió con la adición de un tercer edificio de distribución en Nevada para apresurar las entregas en la costa oeste.

Actuar de acuerdo a lo prometido. La mayoría de los clientes se queja de las organizaciones donde compran algo que no cumple con lo promocionado. Amazon.com ha creado expectativas en sus clientes, pero también las ha cumplido.

## **Disponibilidad**

Amazon contiene una de las secciones de ayuda más completas entre los comercios electrónicos (Ver Anexo 7). Además en caso de no encontrar en esta sección la respuesta

requerida el cliente tiene la posibilidad de enviar un e-mail y de hacer la consulta telefónicamente.

### **Variedad**

Amazon.com ofrece “la selección más grande del mundo”, a buenos precios y en Internet (Saunders, 1999:113). Para los consumidores estresados de hoy en día, con poco tiempo para comprar, el acceso a través de la red a una variedad tan amplia de productos sin un largo tiempo de entrega es una gran ventaja. Pero si la compra se hace no sólo más fácil, sino placentera, entonces los clientes acudirán.

### **Seguridad**

Amazon.com ofrece una Garantía de Compra Segura que protege a quienes realicen una transacción en Amazon.com, permitiendo que sus clientes no deban preocuparse por la seguridad del número de su tarjeta de crédito.

La empresa garantiza que toda transacción realizada en el sitio es 100% segura. Esto significa que el cliente no debe pagar nada si un cargo no autorizado es acreditado a su tarjeta como resultado de una compra en Amazon.com.

Amazon.com avala esta seguridad en la compra con un récord de 17 millones de clientes que han realizado compras seguras en el sitio sin fraude en sus tarjetas de crédito. La empresa cuenta con SSL (Secure Socket Layer) que es el estándar en la industria para realizar transacciones seguras. Este software encripta toda la información personal, incluyendo el número de tarjeta de crédito, nombre y dirección, para que no puedan ser leídas cuando la información viaja por la red .

Asimismo, Amazon.com tiene una política de privacidad en la que se explica cual será el uso específico de cada uno de los datos ingresados por el cliente. Además presenta la opción a los usuarios a negarse a la utilización de sus datos para ciertos fines (ej. Mails de novedades, estadísticas, etc.)

### **Soporte**

Amazon.com permite la devolución (obteniendo la devolución completa de su dinero) de los productos dentro de los 30 días posteriores a haberlos recibido. También es posible cancelar aquellos ítems que aún no han sido enviados.

## **Conocimiento y habilidad**

Amazon.com provee información para aquellos que no pueden recordar el título de un libro o que están buscando un estilo pero no están completamente seguros de que quieren. Y los estudiantes de colegios y universidades que están haciendo investigación para su clase pueden identificar los libros de estudio.

Las visitas a Amazon.com pueden inscribirse a un servicio de correspondencia personal, donde se lo mantiene actualizado de los libros de sus autores favoritos o puede recibir la crítica de libros excepcionales en las categorías que le interesan.

Además, recientemente incorporó el servicio de Círculos de Compra, que permite al visitante consultar cuáles son los libros más vendidos en su ciudad, su universidad, su estado, entre otros.

## **El toque personal**

Esto es algo que en Amazon se da de diversas formas. En primer lugar, cuentan con el servicio “Amigos y Favoritos”, que pone al usuario en contacto con la opinión y la información de la gente que es importante para el mismo. El usuario arma una lista de amigos y críticos que le interesan y arma su lista de “Gente Favorita”, Amazon agrupa las críticas, recomendaciones y opiniones de los incluidos en la lista y se los muestra al usuario.

Otro tema importante del sitio son los mensajes de e-mail a los compradores avisándoles que sus pedidos están en camino. De esta manera se informa a los usuarios del estado de su pedido. Es muy importante el hecho de que Amazon se anticipa al requerimiento del cliente, por ejemplo en este caso el usuario no necesita enviar un mail para averiguar sobre su pedido, se le informa directamente.

Otro “toque personal” son las recomendaciones que realiza la empresa basándose en el perfil ingresado por el cliente.

Además Amazon cuenta con una cartelera donde el visitante puede dejar su mensaje, crítica u opinión. Finalmente, la empresa no requiere al comprador que ingrese sus datos cada vez que compra, sino que con su nombre y código lo reconoce.

## 6.3. CDNow

### 6.3.1. La empresa

#### **Descripción**

CDNow es una empresa basada Nueva York dedicada a la venta de música en Internet. CD Now ofrece una selección de 500.000 items a 3.5 millones de clientes. El sitio de la compañía está disponible en ocho idiomas y un quinto de sus ventas proviene de afuera de los Estados Unidos.

Además de CDs y cassettes, Cdnw vende videos, remeras, y DVDs. Cdnw también ofrece música digital, biografías, críticas, y noticias y artículos, y permite a los consumidores crear sus CDs customizados (Ver página inicial del sitio en Anexo 8).

#### **Historia**

Frustrado por su búsqueda de discos de Miles Davis (músico de jazz), Jason Olim decidió crear un comercio online que sirviese a un amplio rango de gustos musicales. Entonces, con su hermano Mathew, lanzó Cdnw en 1994. Trabajando en el sótano de la casa de sus padres, con un presupuesto mínimo, ellos compitieron con empresas de la lista de Fortune 500, con presupuestos de miles de millones de dólares y sin embargo triunfaron. En 1997 Cdnw ganó casi tres veces más que su rival más cercano, y tenía una participación de mercado de 33% del negocio de música online.

Cdnw es una empresa pública desde febrero de 1998. Ese mismo año la compañía se expandió a Europa ingresando a 35 países.

Hoy, Cdnw posee 3.7 millones de clientes y una audiencia diaria promedio que supera las 800.000 personas (Olim et al., 1998:9).

### 6.3.2. Customer Satisfaction

*“At CDnow, consumers have an unprecedented degree of access to music and information. It's part of the CDnow vision: To make every visit to the site, whether for browsing or buying, a valuable and rewarding experience.”*(<http://www.irconnect.com/cdnw/index.html>)

## **Servicio**

Cdnw también se focaliza en prestar un servicio que haga regresar a sus clientes. Para lograrlo se ocupa de hacer un análisis tan profundo como sea posible del comportamiento de sus usuarios. La empresa sigue los pasos del usuario dentro del sitio, analiza sus compras pasadas, y presta mucha atención al feedback que recibe, porque cree que así podrá darle a ese cliente mejores recomendaciones, y en conjunto un mejor servicio.

## **Confiabilidad**

Tomando en cuenta la garantía, la política de privacidad, y la accesibilidad (por e-mail, fax o teléfono) de la compañía, se puede afirmar que el nivel de confiabilidad generado es alto.

## **Disponibilidad**

En el caso en que el usuario no encuentre la respuesta a su duda en la sección de ayuda del sitio, éste puede enviar un mensaje a la empresa que le será contestado dentro de las próximas 24hs.

## **Variedad**

Los usuarios de Cdnw tienen acceso a más de 500.000 productos relacionados a la música y 650.000 muestras de música, como también a las noticias diarias, guías de nuevos géneros musicales, y entrevistas exclusivas y críticas realizadas por el personal editorial de Cdnw (ganador de diversos premios).

## **Seguridad**

Cdnw utiliza la tecnología más reciente para proteger la información de las tarjetas de crédito (SSL) de sus clientes y no la vende a ninguna organización externa.

Como fue reportado en un artículo de Right-Ridder News Service, “no hubieron reportes de información robada de tarjetas de crédito en toda la WWW durante la transferencia de información sobre una línea con SSL, la clase de línea utilizada por el Netscape Navigator y por el Microsoft Explorer. No hubo ningún error.” (<http://www.cdnw.com/cgi-bin/mserver/SID=2129564004/pagename=/RP/HELP/policies.html>).

Además Cdnw posee una política de privacidad que protege toda la información personal ingresada por sus clientes.

### **Soporte**

Desde el comienzo Cdnw ofrece garantía del 100% durante 30 días: si al cliente no le gusta la música puede devolverla y se le reintegra el dinero.

De esta forma la empresa logra dos cosas simultáneamente: por un lado aquel cliente que duda sobre la compra, se sentirá más cómodo si sabe que puede devolver el producto. Por otro lado aquel que efectivamente realizó una compra, no le gustó la música y devolvió el producto sin ninguna dificultad y rápidamente, se transformará en un cliente de por vida. Esto es así porque la empresa probó su palabra, lo que hará que el cliente no tenga dudas en su próxima compra.

### **Conocimiento y habilidad**

Cdnw cuenta con un sector del site llamado *Album Advisor* en el cual se sugiere a álbumes a los clientes basándose en sus compras anteriores. El sistema observa las compras realizadas por un usuario y trata de encontrar usuarios con gustos similares. Entonces se fija las compras realizadas por estas personas y se las recomienda al usuario, basándose en las opciones de otras personas.

La idea es entender los gustos de grupos de gente, para poder recomendar compras a miembros individuales de ese grupo. ¿Funciona esto realmente? De acuerdo con los hermanos Olim, sí, ellos realizaron una encuesta y encontraron que los ítems recomendados eran comprados con mayor frecuencia. Los 100 ítems recomendados que observaron tuvieron ventas significativamente mayores que el grupo de control.

Este sistema puede no ser perfecto, pero puede dar recomendaciones en mayor cantidad de rubros de música que cualquier vendedor de música.

### **El toque personal**

En Cdnw buscan usar la nueva tecnología para relacionarse directamente con sus clientes –tratar a cada cliente como un individuo. Todo se trata de construir relaciones cercanas entre la empresa y los compradores. Por ejemplo, a aquellos usuarios que se registran le

envían un mail cada dos semanas llamado *Cdnw Update*. El mismo es una publicación, pero no es un único mensaje masificado, esta publicación está customizada de acuerdo a las especificaciones de cada persona.

Los miembros pueden seleccionar el tipo de música que les interesa que aparezca en el boletín –rock, música clásica, jazz, blues, alternativa, new age o internacional –y también pueden pedir información sobre películas. Y cada miembro que es afiliado a *Cosmic Credit* recibe su informe con el boletín. Además si el socio tiene una lista de artistas favoritos (en su *My Cdnw page*) también recibirán información sobre dichos artistas (nuevos albums, ítems en venta, críticas, e incluso remeras y videos). Cada e-mail es como un copo de nieve –único.

Además cada usuario al inscribirse pasa a tener su propia página, llamada *My Cdnw* (Ver Anexo 9). En esta página personalizada, se puede acceder a la historia propia de pedidos previos, a las recomendaciones hechas por la empresa, al servicio de *My Wish List*, que consiste en los artículos que el usuario selecciona pero aún no va a comprar, información sobre sus artistas favoritos, entre otras cosas más.

#### **6.4. *Farmaciaonline.com***

Como fue relatado por Carlos Martinolich (Ver entrevista completa en Anexo 10), la empresa (Interhealth Corp.) que fue creada por sus tres socios en septiembre de 1999, hoy ya cuenta con 44 empleados y 180 mil pageviews por mes. Además próximamente se expandirá a Brasil y México, logrando una rápida regionalización

Esta empresa actualmente ofrece productos de belleza, salud y farmacia (excepto recetados), en todo el país. (Ver página inicial del sitio en Anexo 11)

#### **Servicio**

Al respecto Carlos Martunolich señaló que “se apunta a una máxima calidad en el servicio por dos lados. Por una parte, está la parte de lo que se ve del sitio, lo que recibe el navegante, donde le damos gran importancia a que sea fácil de usar, que la compra sea segura, ahí apuntamos al máximo de seguridad. Y por otro lado, una vez que el usuario

compra, que se quede satisfecho con la compra y ofrecerle todo el servicio de postventa que sea necesario, que reciba rápido el producto y que esté conforme con la compra.”

### **Velocidad**

Es importante destacar como influyeron las sugerencias de los consumidores para llevar a cabo un cambio de procesos en la distribución para lograr una mayor velocidad de entrega. Fue basándose en el feedback de sus clientes que Farmaciaonline.com decidió realizar internamente el despacho de pedidos en Capital Federal y Gran Buenos Aires. Esto es un ejemplo de lo expuesto previamente de que para ofrecer excelencia en toda la cadena, cada eslabón debe ofrecer un servicio de calidad, y si no hay un tercero que lo pueda ofrecer, entonces es preciso desarrollarlo internamente.

### **Precio**

La empresa claramente busca diferenciarse de los comercios reales por sus buenos precios, ofreciendo descuentos de hasta 40% y 50%. Esto es importante en esta primera etapa, especialmente para atraer clientes.

### **Disponibilidad**

En la propia página se ofrece una lista de e-mails a los cuales se debe acudir en caso de una duda, queja o sugerencia. Y como el Sr. Martinolich explicó, los mensajes recibidos se contestan en el momento, excepto los nocturnos, que se responden por la mañana. Además, el hecho de que incorporarán una línea telefónica gratuita demuestra la importancia que le dan a este aspecto.

### **Variedad**

La empresa cuenta con alrededor de 23.000 productos. Esta gran variedad es un punto muy importante de diferenciación con las empresas del mundo real, para quienes se torna difícil tener tantos productos en stock.

### **Seguridad**

Como los sitios líderes a nivel global utilizan SSL para el traslado de los datos personales del cliente dentro de la red.

## **Conocimiento y habilidad**

Farmaciaonline.com no sólo ofrece sus productos, sino que presta información actualizadas sobre la salud en sus notas y artículos. Además cuenta con una descripción de cada uno de sus productos y de los productos de venta bajo receta (que no vende por restricciones legales) presenta un prospecto con su descripción y contraindicaciones.

Esto se relaciona con que el cliente no siempre busca un producto determinado, sino un sitio donde pueda encontrar todo lo relacionado a salud, ya sean productos como información y novedades.

## **El toque personal**

“Lo que ofrecemos es un sistema donde el usuario puede cargar sus “productos favoritos”, que son los que va a comprar usualmente, donde se guarda esta lista y cada vez que entra puede hacer una compra rápida desde este punto sin necesidad de recorrer el sitio juntando los distintos productos. A su vez, desde este mismo lugar puede elegir recordatorios donde puede elegir cada cuanto tiempo quiere recibir un mail recordándole que puede comprar ese producto seleccionado en Farmaciaonline.”

Aquí se ve claramente que a pesar de ser una empresa de corta historia, ya está buscando diferenciarse por sus servicios al cliente. Esto es algo que las empresas de América Latina deben incorporar mucho más rápido que las que nacieron en Estados Unidos cinco años atrás, porque ellas ya cuentan con la experiencia de sus predecesoras.

## **6.5. Musimundo.com**

### 6.5.1. La empresa

Musimundo.com nació en septiembre de 1999, como la versión virtual de Musimundo, la empresa *bricks and mortar* más importante en la venta de CDs y artículos de música en América Latina. En enero, la empresa “punto com” se separó de su empresa madre, estableciéndose como independiente (Ver página inicial del sitio en Anexo 12).

Esta empresa de tan corta historia ya tiene presencia en Brasil, Chile, México y España,. Musimundo.com facturó en febrero US\$ 500.000 por mes, lo mismo que 120 locales de su empresa madre. Esta empresa hoy ya está valuada en 120 millones de pesos.

#### 6.5.2. Customer Satisfaction

Musimundo aportará el apoyo operativo y el know how del negocio a Musimundo.com. "Esta es nuestra mayor ventaja competitiva", dice De Trápaga. "El nuestro es un negocio de click and brick, de Internet y ladrillos. Tenemos el respaldo de la cadena, y así **nos aseguramos la distribución y le damos al cliente la posibilidad de hacer cambios o reclamamos en un lugar físico**, algo que en Amazon no existe."

#### **Servicio**

En Musimundo.com buscan potenciar su relación con la empresa real para prestar un servicio óptimo a los clientes. De esta manera le permiten hacer sus devoluciones en los locales físicos, o de presentar allí sus quejas. Esto le da a la empresa una ventaja una ventaja respecto de los e-commerce que no tienen una base física.

#### **Velocidad**

De acuerdo a lo descrito por Rosario Lamas, el tiempo de entrega es de aproximadamente 24hs más el tiempo de disponibilidad especificado en el producto más el tiempo de entrega del correo que el cliente selecciona (Ver entrevista completa en Anexo 13).

#### **Precio**

"Musimundo.com busca atraer gente con fuertes descuentos sobre sus productos" nos dice Rosario, y esto se puede apreciar en los grandes descuentos ofrecidos en la página (de hasta un 40% en ciertos productos).

#### **Confiablez**

"Una ventaja que tenemos es que la gente ya nos conoce, sabe que vendemos sólo productos de primeras marcas y garantizados. Si a esto le sumamos la eficiencia del sistema de entregas en el sitio, éste se transforma en un lugar en el que el cliente puede confiar, y de hecho lo hace".

Este es el caso, en el que el consumidor ve avalado al sitio por la empresa del mundo real. Y como ya fue mencionado previamente, esto genera en la persona la confianza suficiente, en muchos casos incluso para hacer su primera compra en Internet, donde busca algo conocido que disminuya el riesgo, por el hecho de ser algo ya “conocido”.

### **Conveniencia**

Nuevamente, cabe destacar la importancia de la posibilidad de devolución en los locales físicos, que tienen una alta presencia en el país. Esto le da la comodidad al cliente de evitar tener que hacer un envío y además reduce el tiempo de espera, todo esto hace aumentar la conveniencia.

### **Variedad**

El sitio cuenta con gran diversidad de productos, en música, electrónica y libros (es una de las librerías más importantes del país).

Por otro lado, al se le dan opciones en cuanto a la entrega. El mismo tiene la posibilidad de elegir el medio de envío, sus opciones son entrega puerta a puerta, o correo estándar. En el primer caso se harán dos intentos de entrega, y en caso de no encontrarse nadie en el domicilio en ninguna de estas oportunidades se puede retirar el paquete en la oficina de las empresas que prestan el servicio.

### **Seguridad**

Como fue explicado por Rosario, “Musimundo cuenta con una plataforma segura para la venta de sus productos. El proceso es el siguiente: el cliente coloca los productos en su carrito, opta por la forma de envío, obtiene el monto completo de la compra, y recién entonces cierra la transacción. Y todos los datos de la persona, como el número de tarjeta y su dirección se viajan por Internet encriptado a través de SSL, con la garantía del certificado de seguridad emitido por RSA Data Security.”

Además el site asegura una total confidencialidad en el manejo de la información personal.

## **El toque personal**

Como está especificado en la página de Musimundo.com: (al cliente) “Lo mantendremos informado de cualquier novedad que se produzca en todo este proceso, de manera que su experiencia de compra con Musimundo.com sea de excelencia”.

Desde el momento en que el cliente realiza su compra se le informa mediante un mail que el pedido fue confirmado. En el e-mail se le informa su número de orden, del que deberá tomar nota para posteriormente hacer el seguimiento del estado de su compra. Luego se le enviará otro e-mail en el momento en que el producto sea despachado.

## **6.6. Conclusión**

Luego de haber analizado estas cuatro empresas, se puede concluir en que la hipótesis se ve confirmada. En el caso de las dos primeras porque se ve de qué manera influye la orientación de la compañía en su conjunto hacia el cliente en el éxito de la misma.

En el caso de Amazon.com, la compañía ha hecho un esfuerzo para ser la empresa más orientada al cliente del mundo, y aparentemente lo ha logrado, logrando al mismo tiempo ser el e-commerce más exitoso. La compañía es rankeada entre los mejores lugares para comprar online por empresas de investigación de mercado como Forrester Research y Gomez Advisors.

En el caso de Cdnw, también se da esta orientación al cliente, pero en el caso de esta empresa, aún falta un poco más de

El denominador común entre ambas empresas es la importancia que dan a la customización. Al interactuar electrónicamente con los clientes, es posible evaluar su comportamiento de compra y adecuar las respuestas a sus necesidades. La customización agrega valor a los clientes permitiéndoles encontrar soluciones que se adecuan mejor a sus necesidades y les ahorra tiempo de búsqueda de dichas soluciones. En lugar de presentar un enorme catálogo a un cliente dado para que lo recorra, se pueden presentar catálogos customizados, para un cliente por vez. No sólo puede señalarse una solución para un cliente, sino que también a medida que la relación crece, la empresa conoce más sobre el comportamiento individual de compra del individuo. Con Internet, se pueden percibir las

necesidades del cliente y responder a las mismas en tiempo real uno a uno. Además de los datos demográficos, el comercio electrónico puede investigar los datos biográficos: los eventos temporales y cambios de intereses de un individuo. Por ejemplo, la compra de la primera casa es un evento en la vida del cliente que puede guiar a la empresa para tener al cliente como target para una serie de productos y servicios desde seguro de vida hasta muebles para el hogar.

Comprender y modelar el proceso de consumo es clave para diseñar un sistema que no sólo es de fácil utilización, sino que también agrega valor para el cliente de una forma significativa. No es suficiente tomar el catálogo de una empresa y ponerlo en la red. Los sistemas orientados al cliente deben estar diseñados desde la perspectiva del consumidor, desde afuera hacia adentro.

En cuanto a las dos empresas argentinas, Musimundo.com y Farmaciaonline.com, es evidente que se encuentran en otra etapa del negocio, éstas tienen una corta historia, pero los pasos de las mismas deben ser mucho más acelerados que la de sus pares extranjeras. Es por el hecho de que nacieron hace muy poco que aún no tienen el nivel de desarrollo de las distintas formas de atención al cliente. Pero lo trascendente es ver que estas empresas tienen el foco en el cliente en su proyección y en su base. Entonces, el hecho de que aún no posean ciertas herramientas de customización (como puede ser el chat o las páginas personales), no es determinante siempre y cuando sean ágiles en la adopción de las mismas y en la innovación en lo que respecta a sorprender al cliente dándole algo distinto.

En conclusión, en este capítulo, como en los otros se ve confirmada la hipótesis de que la satisfacción del cliente es el motor para llegar al éxito en el mundo virtual.

## CONCLUSION

A lo largo de este trabajo, mediante diferentes metodologías se fue confirmando la hipótesis de que el e-commerce necesita estar orientado a la satisfacción de sus clientes si busca tener éxito en su empresa.

En primer lugar se confirmó que de las variables analizadas por las firmas internacionales para evaluar el desempeño de las empresas de Internet, la mayoría está fuertemente relacionada con *customer satisfaction*. Lo mismo sucedió en el análisis de las empresas especializadas en Internet a nivel regional.

Luego, se volvió a confirmar la hipótesis mediante el análisis de dos empresas líderes en el ámbito mundial. Al estudiar a fondo a Cdnnow y Amazon, se puede observar claramente que en el mundo de mercados de consumidores electrónicos el factor del éxito es: la relación con el consumidor. Las empresas exitosas han cambiado su foco de los productos al consumidor. La meta es construir una relación siempre creciente con un cliente para satisfacer una variedad de sus necesidades tan amplia como sea posible.

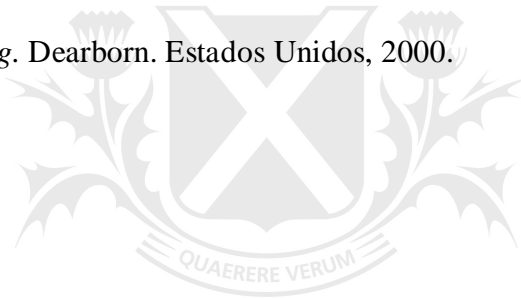
Finalmente, en las entrevistas con integrantes de Farmaciaonline y Musimundo, se pudo confirmar la importancia de satisfacer y sorprender al cliente, tratando siempre de lograr ser el primero en ofrecerle algo nuevo y mejor, de darle ese “toque personal” que está buscando.

La empresa que posee la mejor relación con el consumidor es la empresa que tiene éxito en el comercio electrónico –será el primer lugar al que se dirigirá un consumidor para satisfacer sus necesidades de compra. Considerando que es entre 5 y 8 veces más caro ganar un nuevo cliente que vender a uno existente, es mucho lo que está en juego. Las compañías que son capaces de capturar información sustancial sobre sus el comportamiento de compra de sus clientes pueden anticipar la necesidad de productos y servicios de todo tipo. Y es esa anticipación, esa atención a las necesidades del cliente lo que permite entregarle al cliente el servicio deseado, y no meramente el servicio esperado. Serán aquellos comercios electrónicos que logren hacer esto los que ganen la carrera del éxito en la red de redes.

## BIBLIOGRAFIA

- Berryman, K. et al. “Electronic commerce: three emerging strategies.” *The McKinsey Quarterly*. Número 1, 1998.
- Bly, R. *Keeping Clients Satisfied. Make your service business more successful and profitable*. Prentice Hall. Estados Unidos, 1993.
- *Business-to-consumer electronic commerce survey of status and issues*. OCDE. París, 1997.
- Calkins, J. et al. “From retailing to e-tailing”. *McKinsey Quarterly*, número 1 2000.
- Callahan, C. y Pasternack, B. < [www.strategy-business.com](http://www.strategy-business.com) > “Corporate Strategy in the Digital Age”, 1999.
- Canton, M. “Musimundo apuesta a Internet”. *Clarín*. 8 de marzo de 2000.
- Fingar, et al. *Enterprise e-commerce*. Meghan Kiffer Press. Estados Unidos, 2000.
- Ghosh, Shikhar, “Making business sense of the Internet”, *Harvard Business Review*. Marzo-Abril 1998.
- Jensen, M. *Industry Analysis. Latin American E-tailing. A New Carnival or the Same Party?* JP Morgan. Estados Unidos, 2000.
- Landers, W. *Latin America Internet Industry Update*. Credit Suisse First Boston. Estados Unidos, 2000.
- Larson, P. *Amazon.com*. The Motley Fool Research. Estados Unidos, 2000.
- Lovelock, C., *Managing Services*. Prentice Hall. Estados Unidos, 1992.
- Malkin, E. “Net investors discover a new continent: Latin America”. *Business Week*. 7 de Febrero, 2000.
- McLaren, C. y McLaren, B. *E-commerce. Business on the Internet*. South Western Educational Publishing. Estados Unidos, 2000.

- Meeker, M. *US Internet Overview / Update*. Morgan Stanley Dean Witter. Estados Unidos, 1999. Saunders, R. *The Amazon.com way*. Capstone. Estados Unidos, 1999.
- Olim, J. et al. *The Cdnw Story –Rags to riches on the Internet*. Top Floor. Estados Unidos, 1998.
- Ostroff, F. *The horizontal organization*. Oxford University Press. Estados Unidos, 1999.
- Rimuli, Verónica. “Cliente.com. Mito / realidad del e-commerce”. *Mercado*. Julio 1999.
- *The Economic and Social Impacts of Electronic Commerce: Preliminary Findings and Research Agenda*. OCDE. Estados Unidos, 1998.
- Tiernan, B. *E-tailing*. Dearborn. Estados Unidos, 2000.
- [www.amazon.com](http://www.amazon.com)
- [www.cdnw.com](http://www.cdnw.com)
- [www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)
- [www.farmaciaonline.com](http://www.farmaciaonline.com)
- [www.forrester.com](http://www.forrester.com)
- [www.gomezadvisors.com](http://www.gomezadvisors.com)
- [www.musimundo.com](http://www.musimundo.com)
- Wyman, T. *Company Report. Amazon.com*. JP Morgan. Estados Unidos, 1999.
- Zamora, J. et al. *The Latin America Internet Report*. Morgan Stanley Dean Witter. Estados Unidos, 2000.



Universidad de  
San Andrés

## GLOSARIO

**Aplicación:** Un programa de software que realiza una tarea útil.

**ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network):** Una red de datos del Departamento de Defensa que ponía en contacto muchas computadoras y usuarios de universidades, del gobierno y de los negocios. Fue la precursora de diversos desarrollos en comunicación de datos comerciales. Fue la predecesora de Internet y fue lanzada en 1969 con fondos de la Agencia de Proyectos de Investigación del Departamento de Defensa de los Estados Unidos.

**Autorización de tarjetas de crédito:** el proceso de enviar información de compra de la tarjeta de crédito a un proveedor de servicios para su autorización.

**Browsers:** Programas de software que obtienen, muestran e imprimen información y documentos en HTML desde la World Wide Web. Diferentes browsers soportan diferentes versiones del estándar HTML.

**Carrito de compras:** depósito que permite al usuario almacenar, revisar y cambiar los items comprados en el sitio de alguna empresa.

**Ciberespacio:** Término originado por el autor William Gibson en su novela *Neuromancer*, y actualmente usado para describir toda los recursos de información disponibles a través de redes de computadoras.

**Digital:** Un método de almacenamiento, procesamiento y transmisión de información a través del uso de pulsos electrónicos u ópticos que representan dígitos binarios (0,1).

**Dominio:** El nombre único que identifica un sitio de Internet, como por ejemplo "microsoft.com". Un dominio siempre tiene dos o más partes, separadas por puntos. La parte hacia la izquierda del punto es la más específica, y la parte de la derecha es la más general. Una máquina dada puede tener más de un dominio, pero un dominio dado lleva sólo a una única máquina. Es posible que exista un dominio, pero no estar conectado a una máquina. Esto se realiza frecuentemente para que un grupo o negocio pueda tener una

dirección de Internet sin tener que establecer un sitio real de Internet. En estos casos, alguna máquina real de Internet tiene que manejar el mail en nombre del dominio listado.

**Download (bajar):** La transferencia de un archivo desde una computadora del servidor a una computadora de un cliente. Alternativamente, enviando un archivo desde la computadora propia a cualquier otra computadora.

**E-commerce o comercio electrónico:** cualquier intercambio electrónico de información para llevar a cabo una actividad comercial.

**E-mail (correo electrónico):** Mensaje, usualmente texto, enviado por una persona a otra a través de la computadora. E-mail también puede ser enviado automáticamente a un gran número de direcciones.

**FAQ (Frequently Asked Questions):** Son documentos que listan y responden las preguntas más comunes sobre un tema en particular. Hay cientos de FAQs disponibles en Internet sobre temas tan diversos como cría de mascotas y criptografía. Los FAQs son escritas por personas que se cansaron de responder repetidamente la misma pregunta.

**Host:** Cualquier computadora en una red que almacena los servicios disponibles para otras computadoras en la red. Es común tener una máquina host que provee diversos servicios, como por ejemplo Internet.

**HTML (Hypertext Markup Language):** un sistema simple de codificación utilizado para formatear documentos para ser vistos por clientes de la WWW. HTML puede ser comparado con los primeros procesadores de texto, en los cuales todos los caracteres especiales, como negritas o subrayado, deben ser marcados para permitir a la impresora saber que el carácter necesita de una consideración especial al producirse. Las páginas web están escritas con esta especificación estándar.

**internet:** toda vez que se conectan dos o más redes se obtiene una internet.

**Internet:** la red de redes global que surgió del proyecto financiado por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos.

**Inventario:** Comunmente definido como la cantidad de materiales que se poseen. En Internet, el inventario de un sitio es el número de pageviews que mostrará en un período

dado de tiempo y es entonces la cantidad de productos que se le pueden vender a los anunciantes.

**Internet Protocol (IP):** son los estándares técnicos que especifican cómo se rutean los paquetes en Internet desde una máquina a otra red. Es la capa base de Internet.

**ISP (Internet Service Provider):** Una empresa que permite a compañías y a individuos conectarse a Internet proveyendo la interfase a la columna vertebral de Internet.

**Link:** La asociación entre dos documentos, que están asociados a un objeto, como por ejemplo un botón o hipertexto, en una página web con otra dirección. El hiperlink permite a un usuario apuntar y clicar en un objeto y entonces viajar a la ubicación asociada a ese objeto dirigiendo a la página web de dicha dirección.

**Número IP:** Un número único que identifica a cada computadora en Internet. Cada número único tiene cuatro partes separadas por puntos.

**Página:** un documento en HTML que puede contener texto, imágenes, otros elementos online, como pueden ser archivos multimedia. Puede ser generada estática o dinámicamente.

**Página Web:** Un documento en HTML en la red, usualmente uno de varios que en su conjunto constituyen un sitio de Internet.

**Pageview:** El número de veces que una página es bajada por usuarios, frecuentemente medida como función del tiempo (pageviews/día).

**Portales:** Los portales son punto de partida para acceder a la más amplia Internet.

**Servidor:** Cualquier computadora que permite a otras computadoras conectarse . Usualmente, los servidores son máquinas dedicadas. La mayoría de las máquinas que usan UNIX son servidores. Técnicamente, nodos de usuario a usuario también son servidores (ej. Microsoft Windows for Workgroups).

**Terminal:** Un dispositivo que permite enviar comandos a una computadora que se encuentra en otro lado. Como mínimo esto usualmente significa un teclado, un monitor algún circuito simple. Típicamente, el software de la terminal se utiliza en una PC - el

software pretende ser (emula) una terminal física y permite al usuario tipear comandos a una computadora que se encuentra en otro sitio.

**Usuario único:** El número de individuos únicos que visitan un sitio dentro de un período específico de tiempo.

**Visita:** Es la secuencia de hits hechos por un usuario en un sitio. Esto es importante para entender que la tecnología de Internet no mantiene una conexión continua con un sitio. Los datos se envían en paquetes. Si un usuario no hace pedidos de datos del sitio durante un lapso de tiempo predeterminado, el próximo hit del usuario podría constituir una nueva visita. Esta duración de tiempo es conocida como período de “time-out”. Este intervalo es diferente para cada sitio.

**Website (sitio):** la ubicación virtual para la presencia de una organización en la WWW, usualmente constituída por varias páginas web y una única homepage usualmente designada por un URL único.

**URL (universal resource locator):** Un sistema de direcciones que identifica el servicio, host, y nombre de archivo de un documento que se encuentra en la WWW.

**Worldwide Web:** es el mecanismo desarrollado por Tim Burners-Lee para CERN para que sea posible compartir documentos a través de Internet. La web permite a los usuarios de computadoras acceder a información a través de sistemas alrededor del mundo utilizando URLs para identificar archivos y sistemas y links de hipertexto para mover entre archivos dentro del mismo o diferentes sistemas.

**WWW:** Abreviación generalmente aceptada de Worldwide Web. También llamada “la red” o w3, es la parte de Internet que se usa generalmente en e-commerce y otras actividades online.