



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la
Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 954318
de fecha 30 de octubre de 1995

Estudio de Caso:

“Experiencia del usuario final dentro de una plataforma de comercio electrónico en
el mercado potencial de la cadena de supermercados en México”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
Francisco Rodrigo Melo González

Asesor: Mtro. Roberto Pozos Cuéllar

Ciudad México.

2025

Índice

Dedicatoria.....	5
1.- Introducción	6
1.1.- El sector minorista	10
1.1.1.- El mundo y el sector minorista	10
1.1.2.- México y el sector minorista.....	10
2.- Descripción del Problema de Bodega Aurrera	17
3.- Objetivos	18
3.1.- Objetivos Generales	18
3.2.- Objetivos Específicos	18
4.- Marco Teórico	19
4.1.- La omnicanalidad como concepto	19
4.1.1.- Importancia de la omnicanalidad	19
4.1.2.- Beneficios de las estrategias de “omnicanalidad”	20
4.1.3.- Omnicanalidad de Walmart – Bodega Aurrera	22
4.1.4.- Pasos para aplicar la estrategia de omnicanalidad.....	24
4.1.5.- Administrador de relaciones con el cliente, aliado en la omnicanalidad	26
4.2.- Comercio electrónico	28
4.2.1.- Comercio electrónico durante el siglo XXI	29
4.2.2.- Ventajas de un comercio electrónico.....	31
4.2.3.- Desventajas de un comercio electrónico	31
4.2.4.- Tipos de comercio electrónico	32
4.2.5.- Servicio al cliente en el comercio electrónico.....	33
4.2.6.- Operatividad del Comercio Electrónico	37
4.2.7.- Procesos de logística en el comercio electrónico	39
4.3.- Marketing Digital	41
4.3.1.- La investigación de mercado.....	43
4.3.2.- Pirámide de Maslow	47
4.4.- COVID-19	50
4.4.1.- Pandemia mundial	51
4.4.2.- Pandemia en México	53
4.5.- Pagos digitales	55
4.5.1.- Plataformas de pagos.....	55

5.- Caso Bodega Aurrera	59
5.1.- Contexto del sector minorista para México en el 2018 - 2020	62
5.1.1.- Participación de mercado de los comestibles en México dentro del 2019	65
5.3.- Walmart México (WALMEX)	66
5.4.- Bodega Aurrera: Al servicio de la base de la pirámide en México	70
5.5.- Hechos del caso	78
5.6.- Problemas clave del caso	80
6.- Procedimiento Metodológico.....	81
7.- Alternativa de Solución	82
7.1.- FODA	83
7.2.- Plan de Acción	84
7.2.1.- Estrategia & Táctica	84
8.- Conclusiones.....	86
9.- Glosario.....	88
10.- Bibliografía	90

Ciudad de México, a 5 de mayo de 2025

MTRO. GABRIEL NUÑEZ GONZÁLEZ
DIRECTOR DE GESTIÓN ESCOLAR
UNIVERSIDAD LA SALLE
P R E S E N T E

Le informo que el (la) C.

Francisco Rodrigo Melo González

Egresada (o) de la Facultad de: Negocios

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, de la Maestría en: _____

ADMINISTRACIÓN

Con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 954318 de fecha 30 de octubre de 1995

Ha elaborado el estudio de caso titulado: Caso de Estudio: Experiencia del usuario final dentro de una plataforma de comercio electrónico en el mercado potencial de la cadena de supermercados en México.

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para esta Maestría de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades la Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo la conducción del Mtro. Roberto Pozos Cuéllar que fungió como asesor, tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.



Mtro. Markel Israel Lehman Elizondo
Director de la Facultad de Negocios

Dedicatoria

El presente estudio de caso, se lo quiero dedicar a las personas más importantes en mi vida:

- Emma Angélica Gonzalez Torres:
 - Madre, gracias por haberme traído a este mundo en el cual, me das las herramientas para explotar todo el potencial que pueda ofrecer enfocado en mis conocimientos que tú me apoyaste a tener.
- Francisco Melo Caamaño:
 - Padre, gracias por haberme apoyado en todas mis etapas de la vida, este texto es construido gracias a las armas que me diste junto con mamá para luchar en la vida y enfrentarme a retos y aventuras de la vida adulta.
- Nicolas Manuel Alfredo Gonzalez Zafra:
 - Abuelo, mi maestro de vida y académico, gracias por todo el apoyo que me diste durante toda mi etapa estudiantil, desde acá y hasta el cielo, te quiero dedicar este documento que me permitirá demostrar que todo lo que me apoyaste e invertiste en mí, rendirá frutos para dejar a este profesionista con éxito y una vida llena de aventuras con retos.
- Emma Torres Velázquez:
 - Abuela, gracias por el apoyo que me diste y el cuidarme en mis primeras etapas de mi vida, este texto es fruto del cuidado que me diste y que hoy puedo demostrarlo al mundo para obtener un grado que, gracias a tu apoyo, podré obtenerlo.
- Silvita Torres Velázquez:
 - Tía, te quiero dar infinitamente las gracias porque me has apoyado en las buenas y en las malas para seguir adelante y triunfar en la vida, me has demostrado que el único límite para crecer es el que tú te pones y no el que te pone la sociedad, gracias por tu cariño.

Y a todas las personas que me han apoyado a crecer como persona, han estado en alguna etapa de mi vida y me han apoyado a crecer, muchas gracias por su apoyo, hoy con esto, demuestro que todo lo que he aprendido, rinde frutos y busco más un nuevo reto para la superación personal, académica y profesional que día con día, la misma vida me pone una oportunidad para enfrentar y crecer.

Gracias.

1.- Introducción

Derivado de la pandemia de COVID-19, México sufrió un ataque biológico que detuvo la posibilidad de darle continuidad a la vida como se hacía, muchos negocios tuvieron la necesidad de tener que evolucionar y adaptar herramientas existentes en el mercado pero que por alguna razón que cada empresa tuvo, no logró desarrollar su propio comercio electrónico.

Las empresas, al percatarse de la baja en sus utilidades por falta de ingresos, se vieron en la necesidad de desarrollar e implementar su comercio electrónico, ya que, se dieron cuenta que los consumidores con el fin de protegerse del COVID-19, empezaron a usar más dichos canales de las empresas que lo tenían.

Sin embargo, muchas empresas en su intento de implementar un comercio electrónico descuidaron los factores importantes en todo modelo de negocios, una investigación de mercado que les permita entender la sensibilidad del *target* o público objetivo y definir si esta oportunidad de negocio es de fácil adaptación para el consumidor final o no es una posibilidad de negocio y se convertiría en un gasto significativo que no sería redituable.

“Una de las principales razones por las cuales las pequeñas y medianas empresas se atrevieron a dar el salto al canal digital, fue el cierre total de tiendas físicas que se dio en diferentes ciudades del país, debido a la pandemia por COVID-19, lo que obligó a los emprendedores a aprender y capacitarse sí o sí, en diferentes áreas del comercio electrónico, como logística de última milla, redes sociales, mensajería instantánea, métodos de pago digitales, entre otros”¹ (Gobierno de México, 2022)

Derivado de la situación en la que los emprendedores se dieron cuenta de que sus clientes potenciales, tenían intención de seguir adquiriendo los productos o servicios que ofrecían, pero sin salir de casa, lo que provocó el desarrollo o mejoramiento de sus canales y del modelo de negocios para algunas PYMES de acuerdo con estudios realizados por la AMVO (Asociación Mexicana de Venta Online) y GS1 México.

“Además del cierre total, entendieron un factor clave: sus clientes querían seguir comprando, pero desde la comodidad de su casa, y que para seguir con sus negocios y compitiendo, tendrían que adaptarse a este cambio en su comportamiento de estilo de vida.”² (Gobierno de México, 2022)

El presente estudio de caso hablará sobre como poder hacer mejoras y optimizaciones en el modelo del comercio electrónico que impulsó Bodega Aurrera en el mercado mexicano siendo una herramienta de mayor exposición y un canal para tener el mayor número de ventas en los siguientes años por medio del análisis de datos, comprensión del mercado y otorgando una propuesta de valor agregada pensada en el cliente.

Grupo WALMART, una empresa trasnacional con presencia en varios países de todo LATAM (Latinoamérica), decidió abrir sus fronteras ofreciendo productos que puedan satisfacer varios segmentos del mercado denominados *targets* o públicos objetivos que con lo que

¹ MiPymes MX (2022). *El papel de las MIPYMES en el e-commerce en México*. Gobierno de México

² MiPymes MX (2022). *El papel de las MIPYMES en el e-commerce en México*. Gobierno de México

ofrecía, le hizo crear formatos acordes al mismo, como lo es Superama , *Walmart SuperCenter*, Bodega Aurrera, Mi Bodega Aurrera y Bodega Aurrera Express, pensando en las necesidades prioritarias de la económica mexicana, buscando satisfacer con productos de calidad a precios razonables en zonas específicas de la República Mexicana.

Dicho estudio de caso, se centraliza en el formato de comercialización denominado Bodega Aurrera, un factor externo como lo es el COVID-19, vino a hacer cambios en las compras habituales del consumidor por las restricciones sanitarias que el Gobierno de México, le colocó a sus ciudadanos, siendo esta oportunidad para todos los negocios minoristas que se centraban en los productos de primera necesidad, impulsar sus comercio electrónicos como la alternativa a las compras físicas y la nueva modernidad para las compras rutinarias.

El caso está pensando para poder comprender a profundidad la necesidad de crear una investigación de mercado fundamentada, analizada, y enfocada en plantear objetivos *SMART*, los cuales se conocen así porque son específicos, medibles, alcanzables, realistas y con un tiempo determinado para la empresa que le permita explotar la oportunidad de desarrollar o mejorar el canal para atender a su cliente ideal con sus condiciones específicas que tiene el mismo.

Gracias a la tecnología y capacitación continua, los emprendedores de PYMES, lograron algunos sobrevivir a la situación de la pandemia, con su nueva estructura del modelo de negocios adaptando el comercio electrónico, como un nuevo canal de ventas o inclusive como su único canal, sin embargo, uno de los retos a los que se están enfrentando aun las pequeñas y medianas empresas es la aceptación de este nuevo canal por parte del consumidor final, junto con la infraestructura y costos que representa sin poder ser a veces redituable por el rechazo del consumidor final.

“(…) el principal problema es el desconocimiento sobre el canal digital, y le siguen, no tener personal capacitado para operar e commerce y no tener un equipo dedicado a e commerce”³ (Gobierno de México, 2022)

Por otra parte, se debe entender como es el proceso de compra dentro de un comercio electrónico por parte de un consumidor y las variables que se han vivido con base a la experiencia de empresa de éxito o fracaso. De acuerdo con información proporcionada por una investigación de la AMVO, determinó que, si ha habido un incremento en la oferta del comercio electrónico para los consumidores, sin embargo, un factor que hace “abandono de carrito” por parte de los consumidores, es la falta de opciones de pago seguros y adecuados a las necesidades de cada público objetivo de consumidores que el comercio electrónico está dedicado a realizar.

“La Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO) asegura que durante este año el e-commerce creció 15% con respecto en 2020, durante el último Hot Sale. Sin embargo, 6% de los consumidores declinaron hacer una compra debido a las pocas opciones de

³ MiPymes MX (2022). *El papel de las MIPYMES en el e-commerce en México*. Gobierno de México

formas de pago, una situación que se ve como una de las principales limitaciones para el e-commerce.”⁴ (Redacción, 2021)

“(…) 2 de cada 5 usuarios pueden abandonar la compra por las limitaciones con pago, por lo que los comercios en línea tienen pérdidas. Y es que es importante recordar, que la bancarización en México aún está por debajo de la mitad de la población.”⁵ (Redacción, 2021)

Además, hoy en día, el mercado de empresas proveedores de servicios de métodos de pago, se ha vuelto algo grande gracias a las reformas financieras que permiten el surgimiento de las famosas *fintech*, el cual hace referencia a actividades que impliquen el empleo de la innovación en crear una estructura descentralizada en el sector financiero permitiendo accesibilidad a la bancarización digital sin sucursales o espacios físicos para la contratación de un servicio, lo que permite ofrecer esta infraestructura a los pequeños y medianos negocios de comercio electrónico que deseen tener una oferta más rentable para ambas partes (consumidor y vendedor).

“(…) las empresas Fintech en el sector PayTech con su tecnología innovadora, continuarán reemplazando a los bancos, presentando una alternativa mucho más viable para los comerciantes.”⁶ (Flores, 2023)

El caso por analizar en cuestión tiene un trasfondo de historia y enfoque en una necesidad para satisfacer en el consumidor final. Para el año 2020, Lilia James, el personaje principal del caso, está en la posición de *Chief Executive Officer* (CEO) para Bodega Aurrera (BA) y Walmart México (WALMEX).

Durante el principio, Grupo WALMART es el pionero en incursionarse en el mundo del comercio electrónico dentro del sector de productos de consumo frecuente con el enfoque de la estrategia omnicanal en sus formatos de Walmart y Superama ya que tenían un público objetivo con un nivel socio económico distinto al de Bodega Aurrera.

“Walmart was committed to a global omnichannel strategy, and Walmex had initiated eCommerce with the higher income segments served by its Walmart and Superama formats. BA, with its core clients in the C and D socioeconomic segments that comprised the majority of Mexicans.”⁷ (Chu Michael, 2021)

El COVID-19 fue declarado por la Organización Mundial de la Salud como una pandemia global, al ser una situación externa, se convirtió en un factor impactante para toda la economía mundial y mexicana, derivado de la pandemia, el Gobierno Federal Mexicano, comenzó con algunas restricciones en la población para prevenir elevar el número de casos sospechosos e

⁴ Business Insider México (2021) *E-Commerce pierde hasta 44% de las ventas por falta de métodos de pago*. Redacción.

⁵ Business Insider México (2021) *E-Commerce pierde hasta 44% de las ventas por falta de métodos de pago*. Redacción.

⁶ Comunidad Blogger (2023) *PayTech: ¿Qué son y por qué son la mejor opción para pequeñas y medianos negocios que se dedican al ecommerce?* Flores Yessica

⁷ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

incluso evitar elevar el número de defunciones provocadas por este virus que para el año 2020, aun no se tenía vacuna para poder proteger a la población.

“(…) COVID 19 (….) March, the World Health Organization had declared a global pandemic. The Mexican government prohibited gatherings of more than one hundred peoples, purchased 5,000 ventilators from China and the governors of three states called for the closing of the border with the United States.”⁸ (Chu Michael, 2021)

Para este momento, Lilia James analizó que podrían mejorar el sistema de funcionamiento del comercio electrónico por medio de la optimización de procesos y conectividad con un sistema de registro automatizado de inventario que permita tomar órdenes, preparar los paquetes, gestionar las rutas de entrega y llevarlas a su consumidor final o en su defecto, que el consumidor decida recogerlas en alguna de las sucursales por medio del programa “pick-up” que Walmart México fue pionero y siendo replicado por los demás modelos que tenía el grupo.

“(…) BA had to create a system from scratch that could take orders online; send them to the right place in terms of inventory and location; get the orders fulfilled and ready for pick-up or delivery; and collect the right payment all done quickly and repeatedly every single day, with no mistakes.”⁹ (Chu Michael, 2021)

⁸ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

⁹ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

1.1.- El sector minorista

El comercio minorista, es una parte fundamental que en la estructura de la economía se desenvuelve como un pilar para la adquisición y distribución de productos o servicios terminados. Tal vez no nos hemos dado cuenta, pero la mayoría de la gente por lo menos le ha comprado a una persona minorista en su vida.

“El comercio minorista es la sal de la tierra. Muchos de los negocios que usamos de forma regular, son comercios que venden al por menor. Y, de hecho, salvo en muy contadas ocasiones, la inmensa mayoría de las compras que realizas, las harás a un minorista.”¹⁰ (Botin, 2022)

1.1.1.- El mundo y el sector minorista

El sector minorista, es considerado como una parte fundamental dentro de la economía a nivel mundial, ya que, esta actividad consiste en la compra-venta de bienes o servicios realizada con fines de lucro entre la parte vendedora y la parte compradora que es denominada como consumidor final sin importar la cantidad de artículos que se vendan, ya que, el sector minorista se enfoca y se centra en vender el producto de manera directa al consumidor final del mismo y no a otras empresas como lo hace el sector mayorista.

“El comercio minorista es toda actividad de compraventa de bienes o servicios, realizada con fines de lucro entre un vendedor y el consumidor final. Hagamos una aclaración: técnicamente, el comercio minorista no se define por la cantidad máxima del producto que se vende. (...) El comercio minorista es por tanto la venta directa del producto al consumidor final.”¹¹ (Botin, 2022)

1.1.2.- México y el sector minorista

La población de México es un factor interesante y en continuo crecimiento que ha llevado a tener nuevas oportunidades de mercado para algunos negocios satisfaciendo necesidades que los clientes en su momento requieren.

De acuerdo con un estudio realizado, en el año 2019, la población mundial era de 128 millones de habitantes y de estos el 80% vive en centros urbanos como lo es la hermosa Ciudad de México. Tan solo en México la cuenta promedio del gasto anual del producto interno bruto (GDP) era de \$1.3 trillones de dólares, por encima de Brasil en Latinoamérica, colocando a México en el lugar 15º, siendo el país con mayor consumo del producto interno bruto (GDP).

“(...) Mexico had a current gross domestic product (GDP) of the \$1.3 trillion, only trailing behind Brazil in LATAM and ranking 15th in the world.”¹² (Chu Michael, 2021)

¹⁰ Shopify Blog (2022) *¿Qué es el comercio minorista y cómo funciona?* Ricardo Botín.

¹¹ Shopify Blog (2022) *¿Qué es el comercio minorista y cómo funciona?* Ricardo Botin.

¹² Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

Un dato crucial para entender el comportamiento del consumidor en México es su NSE (nivel socio económico), el cual concentraba en el año 2020 una relativa población joven con una edad promedio de 29.2 años viviendo en zonas centro de la región.

El NSE estaba:

- A/B y C+ → 19%
- C a D → 73%
- E → 9%

“Mexico’s consumer base consisted of a relatively young population, with a median age of 29.2 years in 2020, that largely lived in the nation’s central region. (...) the top A/B and C+ segments accounted for 19% of the population; the C and D segments accounted for 73%, and the remaining E segments for 9%.”¹³ (Chu Michael, 2021)

Por otro lado, otro dato importante que se debe considerar del contexto en el que se encuentra el uso de la tecnología en los métodos de pago, para el año 2018, México de acuerdo a cifras oficiales dadas por el Gobierno Federal, reportaba que el 95% tenía transacciones diarias de \$25 USD en promedio, las cuales se hacían con efectivo, esto debido al difícil acceso al sistema bancario que tienen los mexicanos como consumidores, ya que de acuerdo a datos, el 63% de la población adulta tiene una cuenta bancaria y solo el 12% tiene acceso a una tarjeta de crédito utilizándola como un método de financiación para su día a día.

“The most common payment method in Mexico was cash in 2018, 95% for all Mexicans reported using it for day-to-day transactions below \$25, and 87% used it also for transactions above that amount. (...) Mexico lagged behind other middle-income countries: 63% of its adult population still largely informal, as only 12% of the adult population reported having borrowed from a financial institution or using a credit card.”¹⁴ (Chu Michael, 2021)

Por último, pero no menos importante, un dato que debemos comprender en este aspecto, son las preferencias que tienen los consumidores por su rutina habitual a la adquisición de sus suministros. Acorde con un estudio, se menciona que para el año 2016, el mercado mexicano tenía una preferencia por las tienditas de la esquina en 48%, bodegas en 16%, ventas de puerta en puerta en 8% y supermercados/hipermercados el resto.

“Indeed, according to a 2016 survey, these segments preferred neighborhood stores (48% of the segments consumer spending), bodegas (16%), and door-to-door selling (8%), while upper socioeconomic groups favored hypermarket and supermarkets (52% of their spending).”¹⁵ (Chu Michael, 2021)

¹³ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

¹⁴ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

¹⁵ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

1.1.2.1.- Minoristas para Bodega Aurrera bajo demanda.

Walmart tiene una buena implementación de estrategia en el segmento *on demand*, por otro lado, la empresa Bodega Aurrera, tomó una estrategia diferente dada por parte de Lilia

Al principio, se buscó posicionar de nuevo un interés del consumidor por la marca en las redes sociales en agosto 2016, posicionando una página web y una comunidad en Facebook dentro de su estrategia.

“Lilia in BA as head of operation in August 2016, the banner´s digital presence was limited to an informational and non-transactional website.”¹⁶ (Chu Michael, 2021)

Teniendo el conocimiento y la experiencia del modelo, en su momento de como lo ejecutó Walmart, Lilia lanzó un programa piloto replicando el modelo de Walmart con quioscos dentro de la tienda y ofreciendo el servicio de adquisición de la mercancía en una computadora y esperar a que llegue a su domicilio o esperar a que un asociado haga su pedido y se lo entregue en la tienda para que no se deba desplazar por los pasillos.

“BA launched a pilot program to replicate Walmart Supercenter´s GM kiosk in its own store network, allowing customers to either receive their merchandise at home or pickup at store.”¹⁷ (Chu Michael, 2021)

Conforme pasaba el tiempo, se comprendía que las altas tasas de criminalidad complicaban los servicios de logística, lo que a veces se convertía en un impedimento para poder gestionar las ordenes de Bodega Aurrera.

“For instance, in some case, either because of high crime rates (risk of vehicle or merchandise theft) or complicated logistics, we were simply unable to deliver customer orders to some BA and Mi Bodega stores for pickup.”¹⁸ (Chu Michael, 2021)

Por otro lado, el director del comercio electrónico para WALMEX, el Sr. Migcenel Gonzalez, afirmaba ver que algunos de los consumidores al no tener computadoras en casa, el formato de quioscos dentro de la tienda era en principio la manera en comprar en línea por parte de los consumidores y a su vez, ayudaba a expandir el catálogo de productos por medio de controles de inventario conectados al sistema.

“Because most four clients do not have a computer at home, kiosks enabled some of them to make their first online purchase. (...) Kiosk also helped to expand product assortment.”¹⁹ (Chu Michael, 2021)

¹⁶ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

¹⁷ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

¹⁸ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

¹⁹ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

Para el año 2018, la empresa Bodega Aurrera, en una iniciativa por querer alcanzar ese mercado potencial que quiere comprar por internet, pero sin acceso a una computadora, pero si a un celular, decidió lanzar una aplicación para poder hacer el super desde la comodidad del mismo móvil y que llegue a su casa o que lo recoja en los puntos de pick-up.

“(...) BA launched a transactional mobile app for GM (Grocery Merchandising) offering the same extender catalog made available through kiosk, yet with price promotions varying from store and kiosk prices.”²⁰ (Chu Michael, 2021)

Retomando un poco como se menciona al principio, el COVID 19 vino a cambiar muchas estrategias que se tenían por parte de varias empresas enfocadas en ofrecer los servicios a los clientes, derivado a las restricciones gubernamentales, se tuvo que optar por tener negocios a la distancia, dando una oportunidad de negocio para replantear la estrategia o crearla con apoyo del comercio electrónico y emprender o mejorar la presencia de la empresa en la era digital derivado de una oportunidad claramente visible con las restricciones del Gobierno de México.

“Mexico City´s mayor ordered the temporary closing of various businesses, including malls and department stores. (...) Lilia and the eCommerce team began to consider an OD model as an immediate response.”²¹ (Chu Michael, 2021)

Por otro lado, conforme el tiempo avanzaba, las empresas se veían en la necesidad de buscar alternativas para las soluciones a los problemas que se enfrentaba día a día dentro del proceso del empaqueo, logística, administración y ordenamiento de pedidos de los clientes, por lo cual, estaban analizando que no querían tener errores y generar una experiencia positiva al cliente, requerían del apoyo de externos como softwares (programas de computadora), que permitan el manejo, optimización y control del proceso con los cambios necesarios para poder hacerlo en algún momento de manera automatizada y que los costos sean los menores y los ingresos los mayores para la empresa con este modelo de negocio.

“(...) BA´s OD business with an external partner provides more options and faster time to market so that we can keep the focus on the current Walmart Plataform. (...) Instaleap´s Software to cover multiple capabilities, including uploading the merchandise list and product information to the websiste. (...) Many challenges in implementing an OD capability throughout the BA chain. Stores would now need to receive online orders, pick, pack and prepare them for pick-up or delivery, and do so multiple times a day with no errors. From a management perspective, unlike GM sales through kiosk that were counter as part of overall EA sales and earned periodic bonuses, OD sales were integral to the stores P&L.”²² (Chu Michael, 2021)

²⁰ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

²¹ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

²² Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

Comprendiendo el problema en el comercio electrónico por parte de Bodega Aurrera es en el tema de los precios, Lilia tuvo que tomar decisiones enfocadas en la experiencia del consumidor y los precios que se deseaban, pese a que los ejecutivos se oponían a la decisión, se decidió que al comprar en un teléfono inteligente o computadora, podrían mantener los mismos precios que en sucursal, a fin de que los clientes no sientan mucho la diferencia de precios por el hecho de usar una plataforma digital.

“They said they were unsure, but the product’s online had to be priced exactly the same as in BA stores. Lilia knew that contrary to what many large company executive might think, the ubiquity of smartphones had made BA customers quite digitally connected”²³ (Chu Michael, 2021)

Finalmente se tomó la decisión de dejar las riendas de este proyecto a otra persona, pero debemos entender que la pirámide del consumidor está enfocada en una costumbre y tradición hacia las rutinas o hábitos que se tienen

“Finally, if she decide to go forward, she was taking so many shortcuts that a lot would be riding on the success of the OD platform, at the base of the pyramid” (Chu Michael, 2021)

1.1.2.2.- Bodega Aurrera, al servicio de la base de la pirámide económica de México

A principios del año 1950, Bodega Aurrera fue lanzando al mercado para satisfacer la necesidad de poder tener una tienda de descuentos con el concepto de dar precios accesibles con productos de calidad, donde su principal mercado eran los consumidores de bajos ingresos, pero buscando siempre ofrecer precios bajos en algunos productos de la canasta básica.

“Arango’s in the 1950s, Bodega Aurrera was a new retail formats targeting low-income consumers, offering low prices on a reduced selections of groceries and other products, later broadened to include meats and fresh produce.”²⁴ (Chu Michael, 2021)

Al tener un mercado posicionado y en busca de mejorar la experiencia del usuario, Bodega Aurrera vio la oportunidad de poder competir contra otros segmentos de tiendas de autoservicios en el mercado mexicano, por lo cual, para el año 2004, lanzo el concepto “Mi Bodega” un formato pensado en las zonas rurales y para el año 2008, lanzo el concepto “Mi Bodega Aurrera Express”, enfocado en las zonas urbanas compitiendo con las tiendas de conveniencia como los OXXO o tiendas de la esquina comúnmente conocidas en México, teniendo para el año 2020 alrededor de 1100 Bodega Aurrera Express, 542 Bodega Aurrera y 396 Mi Bodega Aurrera.

“BA launched two additional stores formats: Mi Bodega (2004) and Bodega Aurrera Express (2008) (...) more rural locations (...) Express formats was akin to an urban convenience store, offering basic staples and in most cases, a limited assortment of

²³ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

²⁴ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

fruits, vegetables, and meats. (...) March 2020, in Mexico there were 1,100 BA Express units, 542 BA´s AMD 396 Mi Bodegas.”²⁵ (Chu Michael, 2021)

Bodega Aurrera en su visión de satisfacer y abarcar más porcentaje de participación en el mercado con sus productos, comenzó a producir los productos B o producto sustituto de los principales artículos de consumo por parte de la gente como lo son la gelatina, pastas, suavizante de ropa, entre otros productos de la canasta básica

“BA stores were packed with merchandise, with several types of non-perishable goods up to the ceiling (...) compared to Walmart Supercenters, BA stores carried many fewer stocks keeping units (SKUs) but, they included the majority of the Supercenters best-sellers at lower prices.”²⁶ (Chu Michael, 2021)

El público objetivo principal de Bodega Aurrera se enfocaba en los clientes con ingresos bajos, siendo utilizado dentro del nivel socio económico el grado C- y D el cual era el 58% de la población mexicana para el año 2018. Su principal consumidor se encontraba como mujer joven de entre 30-35 años pertenecientes a dicho NSE antes mencionado.

“BA catered to México C, D and E socioeconomic strata, with emphasis on the C- and D segments, which encompassed 58% of the country households in 2018 (...) female or younger than 35 years old, with over 80% of customers belonging to the C, C-, D+ and D segments.”²⁷ (Chu Michael, 2021)

A su vez, la mayoría de los consumidores de acuerdo a la pirámide de necesidades, tienen como prioridad el consumo de carnes con un 46%.

“(...) consumers focused on primary needs and spent 46% of their income on food.”²⁸ (Chu Michael, 2021)

De acuerdo con un análisis realizado por el *Inter-American Development Bank (IDB)*, se analizó el mercado mexicano comprendiendo sus preferencias y hábitos de consumo, teniendo los siguientes datos de frecuencia de compras

- 42% → visita a la semana
- 16% → cada día
- 19% → cada quince días
- 3% → cada mes

²⁵ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

²⁶ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

²⁷ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

²⁸ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

“(...) Inter-American Development Bank study, over half of México’s base-of-the-pyramid population earned income on a weekly (42%), or daily (16%) basis, while 19% were paid wages bimonthly and 3% on a monthly basis.”²⁹ (Chu Michael, 2021)

²⁹ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

2.- Descripción del Problema de Bodega Aurrera

Bodega Aurrera, se encontraba en fases de innovación y mejora continua conforme la tecnología y necesidades de sus clientes. Lilia, la encargada de Bodega Aurrera en el caso de estudio, comprendió que era una ventaja muy grande para la empresa el desarrollar un comercio electrónico pensando en la facilidad de manejo de inventarios, experiencia del consumidor y la rentabilidad que le puede generar a la empresa.

“However, were the families in the C and D segment of Mexico prepared to place their grocery orders online and trust paying through digital channels?”³⁰ (Chu Michael, 2021)

El principal reto que Lilia tenía en sus manos, era la correcta implementación adaptada a su público objetivo, ya que, aunque Walmart México lo lanzó previamente, el público objetivo al cual se enfocan ambos supermercados son completamente diferentes, Walmart se enfocaba en un nivel socio-económico de B a C, mientras que Bodega Aurrera es de nivel socio-económico C a C-, por lo que, se requiere de hacer investigaciones de mercado para determinar la adaptabilidad del consumidor y las mejoras continuas que sean necesarias para que el comercio electrónico de Bodega Aurrera sea como el de Walmart de manera exitosa, pensado en el consumidor final con la experiencia que tendría al momento de utilizar este punto de venta.

Por lo anterior, el reto es grande, pero se necesita de mucha información sobre el funcionamiento de un comercio electrónico, el uso de infraestructura, el *Customer Relationship Management (CRM)*, la plataforma de hospedaje de la página web, el procesador de pagos, la investigación de las preferencias del consumidor hacia estos canales, las necesidades que podríamos satisfacer, entre muchas variables más que con información recabada, nos puede permitir a tomar la mejor decisión para poder implementar de manera exitosa y rentable, este punto de venta pensado en el consumidor final de Bodega Aurrera.

Este caso, toma relevancia porque el consumidor actual, ha manejado una tendencia del cambio a sus hábitos recurrentes de consumo, desde el boom de las aplicaciones de entrega como UberEats o Didi Food, mucha gente ha optado por adquirir productos por internet sin necesidad de desplazarse de su punto con la comodidad de que va a llegar a su casa o oficina donde lo va a recibir, por lo que, Bodega Aurrera, necesita innovar sus canales para mantenerse en vanguardia frente a la competencia, adaptándose a las nuevas necesidades del mercado.

³⁰ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

3.- Objetivos

Con este caso, se analizará los siguientes pasos que debe seguir Bodega Aurrera para la optimización, mejoramiento, adaptabilidad y operatividad del comercio electrónico enfocándose en los problemas que requiere su público objetivo, dándole las soluciones adecuadas con la evolución continua de las herramientas tecnológicas disponibles para los negocios y los clientes con fundamentos en una investigación de mercado.

3.1.- Objetivos Generales

Las investigaciones de mercado permiten obtener información valiosa para la toma de decisiones por parte de las empresas. Con el fundamento que le otorga a la empresa una investigación, es capaz de determinar una tendencia en la aceptación y uso del comercio electrónico proyectado dentro de los primeros 6 meses del año una vez implementada las conclusiones obtenidas en la investigación. Buscando una proyección de un 20% más de ventas cada mes durante los próximos 6 años por este nuevo canal.

3.2.- Objetivos Específicos

Los objetivos específicos son:

1. Ejecutar, analizar e interpretar una investigación de mercado que permita ver la viabilidad de la implementación del comercio electrónico
2. Generar una estrategia de mercadotecnia enfocada en la atracción de más prospectos para incrementar las ventas mensuales por el canal
3. Proposición de nuevas herramientas de mejora continua enfocada en la experiencia y los hábitos de los prospectos que lleguen por medio del comercio electrónico
4. Posicionamiento de la plataforma de comercio electrónico en los primeros lugares de manera orgánica, es decir, sin tener que pagar por publicidad en los principales buscadores de internet.

4.- Marco Teórico

4.1.- La omnicanalidad como concepto

Las empresas están pensando en los siguientes pasos para ofrecerle una grata experiencia al usuario durante el uso de su producto y/o servicio, por lo cual, se debe crear una estrategia para generar una omnicanalidad centrada en el cliente.

La omnicanalidad se define como un modelo de negocio que tiene omnipresencia de los clientes en los diferentes canales de atención y conversión disponibles para el consumidor.

“El término omnicanal define actualmente a uno de los modelos de negocio más buscados en todo el mundo. Y no es para menos: a fin de cuentas, se refiere a la omnipresencia de los clientes (e, idealmente, de las marcas) en los más diversos canales de atención y conversión.”³¹ (SalesForce LATAM, 2022)

La omnicanalidad tiene como objetivo centrar la experiencia que tiene un consumidor o prospecto durante la transacción, proponiendo una integración de los diferentes canales de comunicación de manera eficiente y optimizada.

“Originado como un concepto de atención al cliente, el objetivo de la omnicanalidad era optimizar la experiencia del cliente, proponiendo integración y sincronía entre los canales de comunicación”³². (SalesForce LATAM, 2022)

4.1.1.- Importancia de la omnicanalidad

Los mercados de la época moderna, se encuentra en continua evolución con el apoyo de nuevas herramientas tecnológicas que se desarrollan a fin de ofrecer servicios de soluciones para las empresas, como lo es desde un *CRM (Customer Relationship Management* o gestión de relación con el cliente) hasta página web.

Con la continua fluctuación del mercado en el que los productos o servicios son demandados por los clientes, las empresas deben buscar una continua innovación en la experiencia del usuario. Una solución a la misma es la omnicanalidad como parte de generar una propuesta de valor agregado al cliente para mantener los clientes dentro de la empresa y preferir los productos sobre la competencia.

“Para que no cambien tu servicio por el de la competencia, es esencial entender cuál es la innovación que el cliente está buscando a partir de los indicadores de satisfacción. Muchas veces, la solución deseada puede estar presente en otros servicios de tu propio portafolio.”³³ (SalesForce LATAM, 2022)

³¹ Salesforce LATAM (2022) *Omnicanalidad: qué es y cómo implementarla* SalesforceLATAM

³² Salesforce LATAM (2022) *Omnicanalidad: qué es y cómo implementarla* SalesforceLATAM

³³ Salesforce LATAM (2022) *Omnicanalidad: qué es y cómo implementarla* SalesforceLATAM

4.1.2.- Beneficios de las estrategias de “omnicanalidad”

El concepto de omnicanal, es una estrategia utilizada por muchas empresas en la que ofrece múltiples canales de comunicación, ventas y servicio al cliente de manera integrada y fluida. Esto quiere significar que los clientes, pueden tener el contacto o la interacción con la empresa de forma consistente por los diversos medios que cuente la misma, como lo es, tiendas físicas, sitios web, apps móviles, redes sociales y correo electrónico sin que el usuario final pierda la coherencia de la experiencia.

Por otra parte, esta estrategia busca aumentar sus beneficios por parte de los consumidores de acuerdo con sus objetivos plantados dentro de la estrategia de ejecución de mercadotecnia.

Algunos de los principales beneficios que se tienen, son:

- Contribución a una mayor fidelización por parte de los clientes a la marca.
- Aumento del ticket promedio por medio de canales digitales.
- Aumento de la reputación de la marca de manera positiva en perspectiva.

Estos son algunos de los múltiples beneficios que como marca o empresa, puede recibir si se contempla una estrategia pensada en la omnicanalidad y concentrada en nuestro cliente ideal.

“Cuando hablamos de los beneficios de la estrategia omnicanal en la atención al cliente, notamos que las ventajas están directamente relacionadas con la construcción de una experiencia de compra consistente que le transmita el mismo mensaje al comprador en todos los canales de comunicación y conversión.”³⁴ (SalesForce LATAM, 2022)

Cabe mencionar, que dentro de la estrategia de la omnicanal existen aspectos claves a considerar

- Experiencia consistente con el usuario: Esta parte, significa que el cliente debe sentirse en todo momento como si estuviera interactuando con la misma empresa sin importar el medio de contacto que elija.
- Interacción fluida: Dentro del proceso, el cliente puede comenzar en un punto de contacto (call center) y continuar en otro (portal de pagos/sitio web) sin problema alguno.
- Uso de los datos: Las empresas tienen una ventaja, el poder recopilar datos sobre el comportamiento de sus clientes con consentimiento de los mismos que, con esta información, pueden generar campañas o mensajes personalizados enfocados en los hábitos que ya presentaron durante su primer contacto.
- Mayor comodidad para el cliente: Al tener varios puntos de contacto, el cliente tiene la flexibilidad de elegir por donde interactuar con la empresa generando una mayor fidelización y satisfacción por parte del cliente a la empresa.

“Parte de las estrategias dentro de la omnicanalidad o omnicanal, es entender todas las ventajas que esta puede traer a la empresa desde generar una experiencia centrada en el

³⁴ Salesforce LATAM (2022) *Omnicanalidad: qué es y cómo implementarla* SalesforceLATAM

usuario hasta crear campañas enfocadas en los hábitos y consumidos del mismo consumidor.³⁵ (SalesForce LATAM, 2022)

³⁵ Salesforce LATAM (2022) *Omnicanalidad: qué es y cómo implementarla* SalesforceLATAM

4.1.3.- Omnicanalidad de Walmart – Bodega Aurrera

Walmart, enfocándose en la continua expansión de sus modelos de negocio, se adelantó a la pandemia del COVID-19 con la estructura necesaria para poder comenzar su estrategia de omnicanalidad aplicada en los diferentes modelos de negocios que tiene y centralizándose en su público objetivo, ofreciéndole una alternativa moderna, práctica y cómoda para su día a día.

“Lo primero que se va a notar (con la estrategia omnicanal) es la aceleración en la expansión de entrega a domicilio porque había zonas donde todavía no llegábamos. También va a haber más servicios en Superama y Walmart de los que ya teníamos y en Sam's estamos terminando el servicio a domicilio on demand de los 115 clubes que ya teníamos y vamos a tener 100 clubes más habilitados para abril. Con Bodega Aurrera ya avanzamos con el sitio web”³⁶ (Arroyo, 2020)

Como parte de esta empresa en su estrategia de omnicanalidad, diseño en conjunto de los quioscos y página web, la parte de *pick-up*, zona ubicada en los estacionamientos de la tienda Walmart o Superama o Bodega Aurrera, dependiendo de donde este comprando el consumidor, en el cual el cliente, desde la comodidad de su celular o computadora, hace la orden de lo que requiere y solo pase a recoger sin necesidad de recorrer todo el centro comercial.

“Lo que estamos diciéndole al cliente es que tú puedes obtener lo que quieras de WALMEX, donde quieres y cuando lo quieres. Es decir, el cliente puede comprarnos en los servicios de línea cuando guste, pero también tenemos las tiendas y los clubes para cuando vayan y los necesite, es esa versatilidad que será más obvia”³⁷ (Arroyo, 2020)

Walmart es un excelente ejemplo para demostrar el uso de la omnicanalidad en el mercado como una estrategia, ya que, siendo una empresa global, logra integrar todos sus canales para ofrecer una experiencia de compra fluida y personalizada a cada usuario, ofreciendo puntos de contacto como su tienda física, sitio web, aplicación y teléfono.

“Navegar, buscar y comprar es lo que cualquier aplicación de un e-Commerce ofrece. Esta App de Walmart además permite localizar las tiendas más cercanas, el stock de productos con los que cuenta y sus precios, crear listas de pedidos añadiendo productos por el comando de voz o escaneando códigos de barras de los que tengamos en nuestras casas y se están agotando o en el mismo supermercado”³⁸ (equipomarketing, 2025)

La estrategia con la cual fue pensada la omnicanalidad por parte de Walmart se encuentra integrada en:

- Compra en línea y recogida en tienda (Esquema *Pick-Up*)
- Entrega a domicilio (Esquema *Delivery Express*)

³⁶ Forbes México (2020) *Walmart México se adelanta a la “nueva normalidad” con su modelo omnicanal* Sheila Sánchez

³⁷ Forbes México (2020) *Walmart México se adelanta a la “nueva normalidad” con su modelo omnicanal* Sheila Sánchez

³⁸ Combinatoria (2025) *La experiencia omnicanal: el ejemplo de Walmart*. equipomarkeintg

- Aplicación móvil y sitios webs integrados
- Walmart Autopago (*Self-CheckOut* en tienda)
- Integración con redes sociales y inteligencia artificial

“La omnicanalidad de Walmart es un excelente ejemplo de cómo una empresa global integra todos sus canales para ofrecer una experiencia de compra fluida y personalizada. Walmart ha implementado diversas estrategias para conectar su tienda física, su sitio web, su app y otros puntos de contacto con los clientes.” ³⁹ (equipomarketing, 2025)

Como se viene desarrollando este punto, por parte de Bodega Aurrera, al ser una empresa perteneciente de Walmart México y Centroamérica, su omnicanalidad fue diseñada de otra manera apegada a la estructura de Walmart.

La estrategia con la que cuenta Bodega Aurrera se encuentra integrada en:

- Compra en línea y recogida en tienda (Esquema *Pick-Up*)
- Aplicación móvil de Bodega Aurrera
- Integración con redes sociales
- Implementación de pagos digitales con *Cashi*
- Aliados con apps de entrega o *delivery*

“Nuestro objetivo principal es mejorar la experiencia omnicanal para los clientes. Queremos ofrecer a las familias mucho más productos que no están en la tienda, con una oferta extendida”, dijo en entrevista con MILENIO Lilia Jaime, vicepresidenta senior de Operaciones para Bodega Aurrera” ⁴⁰ (Ochoa, 2020)

³⁹ Combinatoria (2025) *La experiencia omnicanal: el ejemplo de Walmart*. equipomarketing

⁴⁰ Cristina Ochoa (2020) *Bodega Aurrera fortalecerá su estrategia de omnicanalidad*. MILENIO

4.1.4.- Pasos para aplicar la estrategia de omnicanalidad

Para una óptima adaptación, comprensión e implementación de la estrategia de omnicanalidad, es importante considerar algunos puntos que nos ayudan a crear, diseñar y ejecutar.

4.1.4.1.- Diversificación de canales de venta

Los canales de venta son una parte fundamental que debemos considerar, siendo un lugar físico o virtual responsable de presentarle a los consumidores tus productos o servicios, considerando los más convenientes acordes a tu público objetivo.

“(…) Por lo tanto, es importante que tu empresa esté presente en los canales más convenientes para tu público objetivo. (…) Recuerda la regla de oro: para que tu estrategia de omnicanalidad funcione, los canales de venta deben estar integrados entre sí.”⁴¹ (Zendesk, 2023)

4.1.4.2.- Optimizar los canales de soporte

Se debe considerar como punto crucial, el generar en todo momento una experiencia positiva con el consumidor, optimizando el uso de los canales de contacto entre el cliente y la empresa con ayuda de un *customer relationship manager*, a fin de que este satisfecho durante la experiencia.

“(…) Si adoptas una herramienta de CRM, podrás hacer un seguimiento efectivo y capturar los datos del consumidor de una manera más simple y ágil.”⁴² (Zendesk, 2023)

4.1.4.3.- Complementa a oferta

Sabemos que el consumidor decide donde, como, cuando y que compra, dentro de una estrategia de omnicanalidad, se puede ampliar el beneficio de la experiencia poniendo a lo mejor tu tienda física como un punto de recolecta de su pedido en línea a fin de que optimice el tiempo el cliente de como leva su día a día

“Es posible que desee comprar en línea o móvil, por ejemplo, sin salir de casa, pero quiera recoger el producto en la tienda cercana, para no esperar la entrega y ahorrar en los gastos de envío.”⁴³ (Zendesk, 2023)

4.1.4.4.- Adopta una política de protección de datos

Al tratarse de información que los clientes te comparten como es su nombre, correo, teléfono, dirección, entre otros datos; es importante considerar una estrategia de manera de proteger esos datos, desde la creación del aviso de privacidad y la adopción del dominio en una base de datos como lo es un *customer relationship management*, que nos permita la optimización, resguardo y manejo de dicha información que los clientes, confían en nosotros para otorgárnoslo.

⁴¹ Zendesk (2023) *Estrategia de omnicanalidad: qué es y cómo ayuda a tu empresa* Zendesk

⁴² Zendesk (2023) *Estrategia de omnicanalidad: qué es y cómo ayuda a tu empresa* Zendesk

⁴³ Zendesk (2023) *Estrategia de omnicanalidad: qué es y cómo ayuda a tu empresa* Zendesk

“Un incidente de este tipo afecta la confianza de los consumidores, que pueden cuestionar tu capacidad para proteger la información confidencial que han decidido compartir contigo. Una estrategia omnichannel te permite unificar todas las etapas de interacción de tu negocio y reduce las posibilidades de que un error pase desapercibido.”⁴⁴ (Zendesk, 2023)

4.1.4.5.- NIELSEN y los datos estratégicos en tu estrategia

NIELSEN, una empresa que es líder en la medición de audiencias, intereses de consumidores, análisis de los mismo y recaudación de datos, es una empresa que te permite tener información solida sobre lo que tu publico objetivo dice de las empresas existentes en el mercado.

“Nielsen es líder mundial en medición de audiencias, datos y análisis, y da forma al futuro de los medios de comunicación. Medimos el comportamiento en todos los canales y plataformas para descubrir lo que le gusta a la audiencia y proporcionamos a nuestros clientes información fiable que impulsa la acción.”⁴⁵ (NIELSEN, 2024)

Es una parte que nos permitirá optimizar la estrategia adaptada en las opiniones e información que nos da esta empresa y que están centradas en lo que dicen los usuarios sobre el gremio o sector en el que se desenvuelve.

⁴⁴ Zendesk (2023) *Estrategia de omnicanalidad: qué es y cómo ayuda a tu empresa* Zendesk

⁴⁵ NIELSEN (2024) *Acerca de Nielsen* Nielsen

4.1.5.- Administrador de relaciones con el cliente, aliado en la omnicanalidad

Un CRM (*Customer Relationship Management* o gestor de relaciones con el cliente), es definido como una herramienta tecnológica que gestiona la información que relaciona al consumidor con las empresas a fin de aumentar la conversión de prospectos a clientes y retener los clientes existentes en la base.

“Una herramienta CRM gestiona la relación con el consumidor. El objetivo principal es aumentar la conversión y retener clientes.”⁴⁶ (SYDLE, 2023)

Generalmente, se encuentra compuesto por:



IMAGEN 4.1.5 Integraciones en un CRM

Fuente: SYDEL (2023). CRM Omnicanal: comprende su importancia para la relación con el cliente. SYDLE

1. **Tienda Física:** Local físico donde pueden encontrar tu producto o servicio como un punto de venta.
2. **E-commerce** o Comercio Electrónico: La acción o actividad de tener una tienda digital en el internet que permita la compraventa de los productos o servicios.
3. **App Mobile** o aplicación móvil: Herramienta pensada para ser descargada en dispositivos móviles que puedan enseñar la interfaz de tu tienda digital.
4. **Email** o Correo Electrónico: Herramienta tecnológica para recibir mensajería de manera digital por medio del internet con la capacidad de adjuntar imágenes, archivos o algún video.
5. **Mensaje de Texto:** Herramienta de mensajería centrada en recibir mensajes por medio de la red móvil celular.
6. **Chatbot:** Herramienta tecnológica que permite automatizar procesos de contacto con el cliente para reducir pasos en la comunicación, siendo eficientes.
7. **Social Media:** Conjunto de redes sociales que tiene la empresa centrada en seguir una estrategia de marca.
8. **WhatsApp Bussines:** Herramienta de mensajería instantánea diseñada para recibir o enviar mensajes por internet de manera rápida y en milésimas de segundos.

⁴⁶ SYDEL (2023). CRM Omnicanal: comprende su importancia para la relación con el cliente. SYDLE

4.1.5.1.- Beneficios de un CRM

Un CRM (*Customer Relationship Management* o gestor de relaciones con el cliente), al ser un sistema que permite el control y seguimiento de varios usuarios, tiene beneficios enfocados en la optimización de procesos dentro de las empresas como son los siguientes:

- Mejora la relación con los clientes al tener mejor comunicación
- Automatización de procesos optimizando tareas repetitivas
- Centralización de la información en una plataforma de todos los clientes, pedidos, inventarios, etc.
- Análisis de datos y generación de reportes centrado en poder tomar mejores decisiones para la empresa

“Beneficios para las empresas

- Mejora la experiencia del cliente: las empresas ofrecen una experiencia de cliente coherente y fluida en todos los puntos de contacto. Esto aumenta la satisfacción, lealtad y fidelización retención de clientes.
- Aumenta las ventas: al proporcionar una experiencia de compra integrada, los clientes tienen más probabilidades de completar sus compras omnicanal, lo que se traduce en un aumento de las ventas y la rentabilidad.
- Eficiencia operativa: la sincronización de inventarios, datos y sistemas de gestión entre canales permite optimizar la eficiencia operativa y reducir costes.
- Ventaja competitiva: seguir una estrategia omnicanal puede diferenciar a una empresa de sus competidores y atraer a clientes que buscan una mejor experiencia de compra.”⁴⁷ (REPSOL BLOG, 2024)

4.1.5.1.-Ventajas de un CRM

Un CRM (*Customer Relationship Management* o gestor de relaciones con el cliente), tiene muchas ventajas positivas para cualquier empresa que implemente su uso, tales como:

- Eficiencia operativa, reduciendo los tiempos y costos de operación entre cada tarea
- Personalización del servicio para segmentar a los clientes y darles una atención especializada
- Mayor retención de clientes al generar una facilidad para fidelizarlos con servicios posventa y seguimiento puntual
- Integración con otras herramientas de software para *marketing*, ventas y atención al cliente.

“En términos generales, la **Gestión de la Relación con el Cliente** es una disciplina de gestión que se centra en el consumidor y en ofrecer la mejor experiencia posible al usuario. La empresa hace uso de una serie de estrategias y herramientas – incluido el software CRM –, para entender los dolores, deseos y necesidades del cliente y ofrecer así un servicio y soluciones personalizadas.”⁴⁸ (SalesForce LATAM, 2022)

⁴⁷ REPSOL Blog (2024) *Un solo ecosistema*. REPSOL Blog

⁴⁸ Salesforce LATAM (2022) *Omnicanalidad: qué es y cómo implementarla* SalesforceLATAM

4.2.- Comercio electrónico

Hoy en día, el comercio electrónico, se convirtió en una herramienta y un canal de ventas que ayuda a miles de empresas a generar ingresos a la distancia sin necesidad de tener que hacer esfuerzo de un local físico, lo que permite optimizar sus recursos, abrir oportunidades de nuevos servicios y agilizar procesos de pago para adquirir la mercancía o servicios que buscan los consumidores.

“Aunque muchas de las herramientas son nuevas y están mejorando rápidamente, las reglas siguen siendo las mismas. Si quiere innovar y cuestionar las expectativas, tendrá que conocer su modelo de negocio y definir cómo va a innovar” ⁴⁹ (Commerce, 2024)

El comercio electrónico es definido como un proceso de regulación por medio de un intercambio de bienes y servicios donde se realiza la transmisión de fondos monetarios por medio de la red electrónica para posteriormente, gestionar la entrega y logística del bien o servicio adquirido.

“Regulación de todos los requisitos concernientes al establecimiento de prestadores de servicios, contrato por vía electrónica, responsabilidad de los intermediarios, código de conducta, soluciones de los litigios y cooperación entre Estados miembros de la Unión Europea.” (Real Academia Española, 2024)

En esencia, el concepto de un comercio electrónico se basa en la transacción de un proceso de compraventa de un producto o servicio por medio de los servicios del internet a través de portales especializados o creados para la comercialización de los productos.

“En esencia, el comercio electrónico es solo la compra y venta de bienes y servicios utilizando Internet, cuando compras en línea. Sin embargo, el término se usa a menudo para describir todos los esfuerzos de un vendedor, al vender productos directamente a los consumidores. Empieza cuando un cliente potencial descubre un producto y sigue con la compra, el uso y, a ser posible, sigue con la lealtad del cliente.”⁵⁰ (INTUIT Mailchimp, 2023)

El proceso del comercio electrónico ocurre cuando un cliente, decide buscar un producto o servicio en la web y este, da clic en alguno de los resultados que le arroja el buscador como Google o Yahoo! y comienza la comparación de los productos, el usuario agregar al carrito sus productos para posteriormente, realiza el pago en la plataforma y el usuario esperar la entrega de su artículo a la puerta de su casa o la dirección que indico, todo esto, sin desplazarse del punto físico en donde se encuentre el consumidor.

“En esencia, el comercio electrónico no es más que la compra y venta de bienes y servicios a través de Internet, cuando compras en línea. Sin embargo, el término se usa a menudo para describir todas las iniciativas de un vendedor a la hora de vender productos en línea directamente a los consumidores. Empieza cuando un cliente

⁴⁹ BigCommerce (2024). *Tipos de modelo de negocio de comercio electrónico*. BigCommerce

⁵⁰ INTUIT MailChimp (2023). *¿Qué es el E-commerce?* MailChimp Blogs

potencial descubre un producto y sigue con la compra, el uso y, a ser posible, con la lealtad del cliente.”⁵¹ (INTUIT Mailchimp, 2023)

4.2.1.- Comercio electrónico durante el siglo XXI

El concepto de un comercio electrónico se puede definir como la compraventa de un producto físico o no físicos por medio del internet, es decir, una empresa tiene presencia digital y vende sus servicios o productos en línea, desde una asesoría o una propiedad inmobiliaria.

“Mucha gente define el ecommerce como la venta o compra de un producto físico en línea. No obstante, el ecommerce incluye también la venta y compra de bienes no físicos, como servicios o productos digitales. Básicamente, nos referimos a cuando una empresa vende en línea.”⁵² (INTUIT Mailchimp, 2023)

4.2.1.1.- Historia del comercio electrónico

En principio, en la época de los años 1920 y 1930, en Estados Unidos de Norteamérica, se comenzaba a popularizar las ventas por catálogo, siendo este modelo de negocios, uno que rompía cualquier esquema establecido en su momento y que los consumidores podrían adquirir productos o servicios sin desplazarse de su casa

“Seguro no lo imaginabas, pero el primer paso que se dio para lo que hoy conocemos como ecommerce, en el planeta, fueron las ventas por catálogos en los años 20 y 30 del siglo XX en Estados Unidos. Este modelo de negocio rompió con todo lo establecido, porque le permitía a los consumidores ordenar sus productos preferidos sin salir de casa.”⁵³ (Cárdenas, 2020)

Para el año de 1914, la empresa Western Union lanzó una herramienta poderosa al mercado que reduce significativamente el uso de efectivo y que apoyaba a hacer compras más seguras, la tarjeta de crédito.

“En el año 1914 la empresa de envío de dinero, Western Union, lanzó esta herramienta financiera al mercado (...) Pero no fue hasta los años 50, con la popularidad de las compras telefónicas, que el público se dio cuenta de su valor y utilidad, ya que no había que estar presente ni tener dinero físico para pagar sus productos y servicios.”⁵⁴ (Cárdenas, 2020)

Para la década de los años 1960, se inventó una herramienta que podría cambiar la manera en como se comercializaban por catalogo a una manera más moderna. El *Electronic Data Interchange o EDI*, es una plataforma que permitía la transmisión de datos financieros de manera electrónica así como las ordenes de compra y facturas para los clientes.

⁵¹ INTUIT Mailchimp (2023). *¿Que es el E-commerce?* Mailchimp Blogs

⁵² INTUIT Mailchimp (2023). *¿Qué es el E-commerce?* MailChimp Blogs

⁵³ Jesús Cárdenas (2020). *Conoce la historia del comercio electrónico y como ha evolucionado hasta hoy* Rockcontent Blog

⁵⁴ Jesús Cárdenas (2020). *Conoce la historia del comercio electrónico y como ha evolucionado hasta hoy* Rockcontent Blog

“En el año 1960, se inventa una herramienta que lo cambiaría todo. El Electronic Data Interchange o EDI, una plataforma que le facilitaba a las empresas transmitir datos financieros de manera electrónica, como órdenes de compra y facturas.”⁵⁵ (Cárdenas, 2020)

En la década de los años 1970, un inglés de nombre Michael Aldrich, por azar del destino y aburrimiento en su momento, se le ocurrió la brillante idea de conectar una televisión doméstica y modificarla via teléfono a una línea de multiusuario de procesamiento computarizado para comenzar a crear las primeras transacciones electrónicas informáticas de ventas.

“A finales de la década de los 70, el inglés Michael Aldrich creó un concepto revolucionario, que consistía en conectar una televisión doméstica modificada vía teléfono a una línea multiusuario de procesamiento computarizado. En otras palabras, logró hacer las primeras transacciones electrónicas informáticas de ventas.”⁵⁶ (Cárdenas, 2020)

El World Wide Web fue comenzando por Tim Berners y Robert Cailliau con el levantamiento de las restricciones de internet en el año de 1991 para los usos de fines comerciales, permitiendo ser un salto real al comercio electrónico.

“El World Wide Web o, el “proyecto de hipertexto”, iniciado por Tim Berners y Robert Cailliau y el levantamiento de las restricciones del Internet en 1991 para uso de fines comerciales, fueron los hitos que permitieron el salto real y evidente de la historia del comercio electrónico a lo que podemos ver hoy en día.”⁵⁷ (Cárdenas, 2020)

El concepto de comercio electrónico comenzó a revolucionar y tomar más forma de como lo conocemos hoy en día en la década de los 90´s cuando los comerciantes descubrieron las ventajas del internet que, en esta época, se encontraba en boom y desarrollo para poder ser utilizado como una herramienta de comunicación y acortamiento de distancias entre personas, empresas y comerciantes.

“En la década de 1990, los comerciantes descubrieron una nueva manera de hacer negocios: Internet.”⁵⁸ (INTUIT Mailchimp, 2023)

“Consultoras, como Nielsen, evidencian el potencial de crecimiento del ecommerce en nuestros países. Según ellos, Latinoamérica es la segunda región con mayor

⁵⁵ Jesús Cárdenas (2020). *Conoce la historia del comercio electrónico y como ha evolucionado hasta hoy* Rockcontent Blog

⁵⁶ Jesús Cárdenas (2020). *Conoce la historia del comercio electrónico y como ha evolucionado hasta hoy* Rockcontent Blog

⁵⁷ Jesús Cárdenas (2020). *Conoce la historia del comercio electrónico y como ha evolucionado hasta hoy* Rockcontent Blog

⁵⁸ INTUIT MailChimp (2023). *¿Qué es el E-commerce?* Mailchimp Blogs

crecimiento anualmente, tanto en ventas como en campañas de Marketing Digital, solo por detrás de Asia.”⁵⁹ (Cárdenas, 2020)

4.2.2.- Ventajas de un comercio electrónico

Las principales ventajas de contar con un comercio electrónico son:

1. Costos bajos de puesta en marcha y funcionamiento del servicio, es accesible tener el sistema y es adaptativo en comparación con la apertura de una tienda física.
2. Ofrece la flexibilidad pensada en el usuario y consumidor final del producto o servicio, al no tener que desplazarse para adquirir su producto o servicio.
3. Facilidad para recopilación de datos y la mercadotecnia, ya que, al tener una base de datos de los clientes que se registren, es más fácil el poder enviar correo electrónico de *marketing* como mensajes de promociones.
4. Ampliar la selección de tu catálogo de productos disponibles, ya que, al no tener un espacio limitado con el acomodo de varios anaqueles en una sucursal física, puedes tenerlo todo en una bodega y comenzar con el empaquetamiento de los productos para posteriormente gestionar la logística.

4.2.3.- Desventajas de un comercio electrónico

Las principales desventajas de un comercio electrónico son:

1. Menor conexión con los clientes, ya que, no estas interactuando de manera directa con tu cliente potencial, sino, el mismo interactúa contigo por medio de una computadora o dispositivo móvil para acceder a tu plataforma.
2. Requieren una buena coordinación en la logística para que no afecte la experiencia del cliente con cada paquete que debes entregar hasta que llegue al mismo.
3. Mínima atención al cliente, ya que, no cuentas con un agente de soporte para resolver preguntas y respuestas las 24 horas, por lo que afecta un poco en la experiencia del usuario en el proceso de la adquisición del bien o servicio.

“El ecommerce presenta muchas ventajas para las empresas, así como algunos inconvenientes potenciales. Las tiendas en línea pueden mejorar la experiencia del cliente porque comprar en línea es cómodo y sencillo. Además, con un bajo coste de puesta en marcha y una amplia gama de herramientas disponibles para los emprendedores, iniciar un negocio de ecommerce es mucho más fácil que iniciar otro tipo de negocio.”⁶⁰ (INTUIT Mailchimp, 2023)

⁵⁹ Jesús Cárdenas (2020). *Conoce la historia del comercio electrónico y como ha evolucionado hasta hoy* Rockcontent Blog

⁶⁰ INTUIT MailChimp (2023). *¿Qué es el E-commerce?* MailChimp Blogs

4.2.4.- Tipos de comercio electrónico

4.2.4.1.- B2C – Comercio de empresa al consumidor

El modelo de negocio B2C (*Bussiness to Customer*), es considerado el más común dentro de la industria del comercio electrónico, debido a que se fundamenta en la comercialización de los productos o servicios de empresas a los clientes finales como los usuarios.

Un ejemplo del modelo B2C (*Bussiness to Customer*) es Walmart como lo es en el caso de estudio con el lanzamiento de su página web que permite al usuario adquirir los productos que vende el mayorista (Walmart).

“Todas las compras de un consumidor en una tienda en línea —ropa, suministros para el hogar, artículos de entretenimiento— constituyen una transacción B2C.”⁶¹
(Commerce, 2024)

4.2.4.2.- B2B – Comercio de empresa a empresa

El modelo de negocios B2B (*Bussiness to Bussiness*), es definido como aquella venta que se realiza entre empresas, lo que permite generar transacciones de adquisición de mercancía entre empresas.

Este modelo de negocio está enfocado en ofrecer los productos y servicios de empresas para empresas.

Un ejemplo del modelo B2B (*Bussiness to Bussiness*), es HubSpot, una herramienta digital que permite a las empresas tomar el control sobre los datos de sus clientes y alimentar una robusta base de datos que permitan la gestión de estos.

“En el modelo de negocio B2B, una empresa vende sus productos y servicios a otra. A veces el comprador es el usuario final, pero a menudo este le revende al consumidor.”⁶²
(Commerce, 2024)

4.2.4.3.- C2B – Comercio de consumidor a empresas

El modelo C2B (*Customer to Bussiness*) es definido donde los consumidores toman la iniciativa de ofrecer sus productos y servicios a las empresas para su comercialización, permitiendo que las personas pueden ofrecer un bien o servicio sean comercializadas a la empresa, la cual, va a buscar la manera de pujar por adquirir.

Un ejemplo de este modelo es upwork, una plataforma donde las personas independientes ponen sus conocimientos en servicios a la venta, lo que permite que las empresas cuando requieran una persona con ese servicio lo contraten por ese medio.

“En este modelo de comercio electrónico, un sitio puede permitir a los clientes publicar el trabajo que quieren que se realice y que las empresas pujen por la

⁶¹ BigCommerce (2024). *Tipos de modelo de negocio de comercio electrónico*. BigCommerce

⁶² BigCommerce (2024). *Tipos de modelo de negocio de comercio electrónico*. BigCommerce

oportunidad. Los servicios de marketing de afiliación también se considerarían C2B.”
⁶³ (Commerce, 2024)

4.2.4.4- C2C – Comercio de consumidor a consumidor

Por último, el modelo C2C (*Customer to Customer*), es aquel en que pone en contacto a consumidores con consumidores en el que se transacciona un producto o servicio por medio de la operación monetaria.

Un ejemplo de este modelo es Marketplace de Facebook by Meta, ya que, los anunciantes son consumidores y los compradores son consumidores de dichos artículos.

“Los negocios C2C se benefician de un crecimiento auto impulsado por compradores y vendedores motivados, pero se enfrentan a un desafío clave en el control de calidad y en mantenimiento de tecnología.” ⁶⁴ (Commerce, 2024)

4.2.5.- Servicio al cliente en el comercio electrónico

La clave de toda empresa para tener una buena retención de clientes es la atención al mismo, ya que es considerada una de las prioridades por las cuales te va a diferenciar de la competencia y el cliente va a preferir el uso del servicio que ofreces contra el que la competencia le puede ofrecer.

Un reto que se enfrentan los comercios electrónicos con la atención al cliente es la distancia, debido a que no tienes ese carisma hacia el usuario como lo es en una operación presencial.

“El proceso de atención al cliente es algo que debe tener prioridad dentro de tu negocio. La atención al cliente puede sonar como un concepto complicado, en especial cuando no se trata con compradores en persona, sino a través de plataformas digitales. Cuando lidias con personas a distancia, puede parecer más difícil crear una relación cercana entre tu empresa y tu cliente, pero realmente solo debes conocer cómo funciona y las mejores prácticas para evitar cometer errores.” ⁶⁵ (Alejandra, 2023)

El proceso de la atención al cliente es una unión de operaciones que la empresa realiza con empleados contratados o subcontratados enfocándose en contestar las necesidades del cliente logrando garantizar una experiencia sólida y satisfactoria.

“El proceso de atención al cliente es el conjunto de operaciones que una empresa realiza con todos sus empleados, integrando diferentes departamentos para garantizar una experiencia sólida y satisfactoria para cada cliente. Esto incluye todo el desarrollo, desde conocer y asistir a los clientes en sus requerimientos —diálogo

⁶³ BigCommerce (2024). *Tipos de modelo de negocio de comercio electrónico*. BigCommerce

⁶⁴ BigCommerce (2024). *Tipos de modelo de negocio de comercio electrónico*. BigCommerce

⁶⁵ García (2023) *La importancia del proceso de atención al cliente en un e-commerce*. Blog Tienda Nube

fluido, respuesta rápida y efectiva a sus solicitudes—, hasta detectar necesidades para proponer acciones de mejora.”⁶⁶ (Alejandra, 2023)

⁶⁶ García (2023) *La importancia del proceso de atención al cliente en un e-commerce*. Blog Tienda Nube

4.2.5.1.- Fases generales en el proceso de atención a un cliente

Estas son las principales fases:

- Pre-contacto
 - Fase en la cual, se comienza la interacción entre tu sitio web y tu presencia en redes sociales con las vías de comunicación que has proporcionado para que te contacten.
 - “El servicio al cliente comienza con tu sitio web y la disponibilidad en línea, con tu presencia y marca en redes sociales, con las vías de comunicación que has proporcionado y puesto a disposición de ellos”⁶⁷ (Alejandra, 2023)
- Contacto
 - Etapa en la cual, la relación con el cliente es uno de los aspectos de mayor relevancia, en esta se busca entablar una conversación optima atendiendo las peticiones del prospecto.
 - “La etapa de contacto de una relación con el cliente es uno de los aspectos más importantes, si no es que el más importante. Aunque prepararse en la fase previa te ayudará a que todo salga bien, realmente se reduce al primer momento de contacto para que tú establezcas el tono con tus clientes.”⁶⁸ (Alejandra, 2023)
- Obtención de información
 - Fase por la cual, se busca entender al cliente y su necesidad, se analiza su respuesta, se da una resolución al problema que se presenta y se da un seguimiento para entender que no le ocurra de nuevo o que tienes otras opciones que le pueden funcionar durante su proceso de compra en el comercio electrónico.
 - Recolecta *feedback* o retroalimentación del cliente. Se puede hacer a través de encuestas y otras herramientas como un buzón de quejas y sugerencias. El objetivo es que escuches la voz de tus clientes y comprendas al 100% sus demandas o problemas.”⁶⁹ (Alejandra, 2023)

⁶⁷ García (2023) *La importancia del proceso de atención al cliente en un e-commerce*. Blog Tienda Nube

⁶⁸ García (2023) *La importancia del proceso de atención al cliente en un e-commerce*. Blog Tienda Nube

⁶⁹ García (2023) *La importancia del proceso de atención al cliente en un e-commerce*. Blog Tienda Nube

4.2.5.2.- Medios de comunicación

Dentro del proceso de atención a un cliente, se deben elegir los medios oportunos en los cuales, las empresas quieren tener su presencia para poder solucionar los problemas o inquietudes que presentan sus consumidores.

“La atención al cliente en un negocio de e-commerce puede ser el determinante para ser un éxito o fracasar. Aunque debes enfocarte en la calidad de tus productos, el marketing y fidelizar clientes; sin una buena atención al cliente, todos tus esfuerzos en otras áreas podrían ser en vano.”⁷⁰ (Alejandra, 2023)

Algunos medios más utilizados son:

- Chat en Vivo:
 - Un medio en el cual, el 75% de los consumidores prefiere tomarlo porque agiliza su proceso, sin embargo, mucha gente le incomoda que sean *chatbots* debido a que son impersonales.
 - “El 75% de los consumidores prefieren usar un chat en vez de teléfono, en especial las generaciones más jóvenes que compran en línea”⁷¹ (Alejandra, 2023)
- Correo electrónico:
 - Un medio muy poco usado pero que tiene la ventaja de poder tener un seguimiento en un medio para el proceso de manera coherente y de comprensión ágil. Es más utilizado para una estrategia de *email-marketing*.
 - “Este es un canal muy común usado por compañías de todos los tamaños. Por un lado, tiene algunas ventajas, ya que no se espera que la respuesta sea inmediata.”⁷² (Alejandra, 2023)
- Redes sociales:
 - Aunque se ha visto una aceptación por las generaciones más jóvenes en usar estos medios, no se ha logrado consolidar por la falta de un seguimiento puntual por parte de las personas que reciben los mensajes y no se da el seguimiento que se desea.
 - “Muchos compradores en línea, especialmente los millennials y Generación Z esperan poder recibir algún tipo de servicio al cliente a través de redes sociales. Sin embargo, este tiene desventajas como la dificultad de mantener los mensajes en orden, así como problemas para recibir datos sensibles o confidenciales.”⁷³ (Alejandra, 2023)

⁷⁰ García (2023) *La importancia del proceso de atención al cliente en un e-commerce*. Blog Tienda Nube

⁷¹ García (2023) *La importancia del proceso de atención al cliente en un e-commerce*. Blog Tienda Nube

⁷² García (2023) *La importancia del proceso de atención al cliente en un e-commerce*. Blog Tienda Nube

⁷³ García (2023) *La importancia del proceso de atención al cliente en un e-commerce*. Blog Tienda Nube

- Llamadas telefónicas:
 - Ofrece la respuesta inmediata y con mayor rapidez al problema, sin embargo, es algo lento por el hecho de ser atendido por un agente telefónico.
 - “A través del teléfono se puede ofrecer una respuesta inmediata y mucho más rápida resolución de problemas.” ⁷⁴ (Alejandra, 2023)

4.2.6.- Operatividad del Comercio Electrónico

El comercio electrónico es un canal que se ha desarrollado y perfeccionado a lo largo del tiempo desde su creación, permitiendo el acceso a vendedores para ofertar y clientes para comprar productos o servicios por medio del internet.

“El comercio electrónico conecta vendedores con clientes y permite intercambios a través de Internet. Puede funcionar de muchas maneras y adoptar varias formas” ⁷⁵ (Amazon Blog, 2024)

Las partes del proceso y funcionamiento de manera operativa del comercio electrónico se resumen en los siguientes puntos:

- El vendedor elige el canal de venta por internet para vender su producto, llena algunos campos necesarios para que la plataforma identifique el producto (fotografías, descripción, título, peso (en caso de que sea un artículo físico), nombre comercial, marca del producto, etc.)
- El vendedor entrega a un CEDIS de la empresa en la que anuncia su producto de comercio electrónico o en su mismo local, los productos que acaba de subir al sitio web para ser comercializados por el canal.
- Los clientes ingresan al sitio web iniciando sesión en el mismo o registrándose con sus datos básicos como nombre, correo electrónico, contraseña y número de teléfono.
- Los clientes dentro del sitio web buscan sus artículos que van a comprar
- Los clientes agregan sus artículos al carrito virtual para posteriormente proceder con el pago.
- Un procesador de pagos elegido por el dueño del comercio electrónico se encarga de establecer comunicación de forma electrónica entre el banco emisor de la tarjeta para notificar el cargo y regresar la respuesta al sitio de manera positiva (aprobada) o negativa (rechazado)
- El cliente suele recibir un correo electrónico donde se demuestran los detalles de la transacción como datos de producto adquirido, fecha de entrega aproximada, monto pagado y dirección de entrega junto con un número de seguimiento de guía que el propio sitio web otorga a cada pedido
- Una vez que el pago fue procesado, se manda la orden por medio de un *customer relationship manager* la información del paquete que se debe armar

⁷⁴ García (2023) *La importancia del proceso de atención al cliente en un e-commerce*. Blog Tienda Nube

⁷⁵ Amazon Blog (2024) *¿Qué es el comercio electrónico?*. Amazon Blog

- Un empleado en la bodega o tienda física, prepara el paquete en una caja o sobre (dependiendo del tamaño del paquete), lo cierra con protección de burbuja o papel y posteriormente le pega su guía con la información necesaria para el siguiente paso
- El código es escaneado y el *customer relationship manager* notifica en la cadena del proceso que el paquete se encuentra listo para ser procesado en la siguiente ruta disponible
- Un operador entrega el paquete a la empresa de reparto y escaneando el código se notifica en la cadena del proceso que el paquete se encuentra en la ruta de última milla
- Una vez que el repartidor entrega el paquete, se vuelve a escanear el mismo código para cerrar la cadena en el *customer relationship manager* y con esto, finalizar el proceso del comercio electrónico

“El comercio electrónico conecta vendedores con clientes y permite intercambios a través de Internet. Puede funcionar de muchas maneras y adoptar varias formas. Aquí tienes una descripción general de cómo puede verse el proceso:

1. El vendedor elige los canales de venta por Internet, como un sitio web o redes sociales, y promociona productos o servicios para la venta.
2. Los clientes encuentran los productos o servicios y hacen sus pedidos.
3. Un procesador de pagos permite el intercambio de productos o servicios de forma electrónica a través de opciones de pago como tarjetas de crédito o divisas digitales.
4. El cliente recibe un correo electrónico o SMS de confirmación junto con un recibo para imprimir.
5. Si la transacción involucra bienes, el vendedor envía los productos y le proporciona al cliente un número de seguimiento por correo electrónico o SMS. Si la transacción es para un servicio, el proveedor del servicio puede ponerse en contacto para programar y completar el servicio.

En este proceso, muchas herramientas y tecnologías de comercio electrónico trabajan juntas para hacer posibles las compras por Internet. Por el lado técnico, la transacción puede depender de datos, logística, almacenamiento, cadenas de suministro y otros sistemas y procesos.”⁷⁶ (Amazon Blog, 2024)

⁷⁶ Amazon Blog (2024) *¿Qué es el comercio electrónico?*. Amazon Blog

4.2.7.- Procesos de logística en el comercio electrónico

El comercio electrónico es un negocio de altas dimensiones en el cual, las empresas deben controlar sus procesos internos para el óptimo funcionamiento. La logística es una parte fundamental que considerar ya que se incluyen los métodos y medios necesarios para la distribución de los productos o servicios de manera eficiente buscando la satisfacción de la experiencia del usuario.

“La logística para e-commerce incluye los métodos y medios necesarios para que una empresa distribuya sus productos de la manera más eficiente posible a compradores que los han adquirido online. Es el proceso de planificación, ejecución y control de la obtención, el almacenamiento y el traslado de los artículos hasta el domicilio o sede del cliente final.”⁷⁷ (Mecalux, 2022)

La logística como toda parte de un proceso, requiere tener bien planteados 3 procesos fundamentales que se convierten en los pilares del óptimo funcionamiento, los cuales son:

- Almacenamiento:
 - Fase en la que implica la recepción, verificación, transporte interno de mercancías y custodia previa a la expedición de pedidos. Generalmente se almacena en bodegas conectadas con las principales avenidas del país para el desplazamiento eficaz de la mercancía.
 - “Almacenamiento. Implica la recepción, verificación y transporte interno de mercancías y su custodia previa a la preparación y a la expedición de pedidos. Naves para e-commerce como las de Spartoo, que juntas alcanzan los 23,000 m², gestionan la venta online de hasta 10,000 pares de zapatos al día.”⁷⁸ (Alejandra, 2023)
- Sistemas de información:
 - Al ser una parte fundamental del comercio electrónico, deben estar conectados los inventarios físicos con los digitales para poder determinar el punto de reordenar del producto para abastecer y tener los productos correctamente disponibles y localizados para cuando un cliente decida adquirirlo y estar listos para su entrega.
 - “Coordinar los elevados volúmenes de distribución que se originan en internet requiere una infraestructura superior a la de los pequeños establecimientos”⁷⁹ (Alejandra, 2023)
- Distribución de última milla:
 - Parte final de la entrega del paquete armado y llevándolo al cliente por medio de un canal de distribución previamente adquirido como DHL o la misma mensajería interna de la empresa.

⁷⁷ Mecalux (2022) *Logística para e-commerce y sus operaciones clave*. Mecalux

⁷⁸ Mecalux (2022) *Logística para e-commerce y sus operaciones clave*. Mecalux

⁷⁹ Mecalux (2022) *Logística para e-commerce y sus operaciones clave*. Mecalux

- “La tercera y última etapa fundamental de la logística para comercio electrónico es la expedición de pedidos y entrega de mercancía.”⁸⁰
(Alejandra, 2023)

⁸⁰ Mecalux (2022) *Logística para e-commerce y sus operaciones clave*. Mecalux

4.3.- Marketing Digital

El marketing digital, se ha convertido en una nueva herramienta poderosa que permite tener la presencia de la empresa o negocio en el internet, generando prospectos y ventas por este canal

Los elementos que deben contener una estrategia de *marketing* digital son:

- Sitio Web:
 - Plataforma digital donde se muestra al consumidor los productos o servicios que ofreces.
- Blog:
 - Parte dentro de la web que presenta el contenido de información relevante enfocada en la audiencia.
- Redes Sociales:
 - Un canal diferente a la página web pero que ayuda a generar una comunidad o prospectos entorno a la marca.
- Anuncios de Pago:
 - Aquellas publicaciones o contenido creado por el área de mercadotecnia que busca posicionarse en los sitios web relacionados o en redes sociales a fin de generar mayor interés por parte del usuario.
- Correos Electrónicos:
 - Una herramienta útil que permite hacer llegar ofertas o información relevante al consumidor sobre el producto o servicio que ofrece la empresa.



IMAGEN 4.3. Elementos del Marketing Digital
Fuente: Shelley Pursell (2023). Qué es el marketing digital, sus ventajas y tipos. HubSpot

4.3.1.- La investigación de mercado

La investigación de mercados es una herramienta en forma de instrumento que permite a las empresas, poder determinar la viabilidad del lanzamiento, mejoramiento o cambios necesarios en su oferta comercial. Es considerada una técnica analítica que permite recopilar, interpretar, analizar y obtener un diagnóstico óptimo para poder tomar una decisión enfocada en los objetivos que se planteo la empresa.

“La investigación de mercados es el proceso mediante el cual las empresas buscan hacer una recolección de datos de manera sistemática para poder tomar mejores decisiones, pero su verdadero valor reside en la manera en que se usa todos los datos obtenidos para poder lograr un mejor conocimiento del consumidor.”⁸¹ (QuestionPro, 2024)

Por su parte, el mercado se encuentra en continuo cambio por parte de los consumidores ya que se están encontrando por medio de investigaciones de mercados, nuevos hábitos y costumbres que requieren. Por lo que, toda empresa que quiera tener una buena aceptación del mercado debe tener siempre la información clara, correcta y objetiva, siendo la investigación de mercado uno de los métodos estadísticos y analíticos centrados en comprender, obtener e interpretar la información que nos proporcionen los usuarios para la toma de decisiones como empresa.

“Para hacer esta investigación se recurre a métodos estadísticos y analíticos y de diversas técnicas para obtener los datos o información que necesitemos. Los informes realizados luego de realizar dicha investigación nos dan las bases para actuar a favor del cliente y tener éxito en la compañía, también para definir, por ejemplo, campañas de publicidad y marketing, lanzar nuevos productos, etc.”⁸² (QuestionPro, 2024)

4.3.1.1.- Importancia de Investigación de Mercados

Como se ha mencionado y como complemento, es importante entender que una investigación de mercado nos va a permitir como empresa, el comprender, reforzar y ajustar las decisiones comerciales que como empresa se llegue a tomar dependiendo del uso que le quieres dar a la información, lo que se va a traducir en minimizar riesgos y optimizar tiempo y dinero para tomar una decisión.

“Disponer de información del mercado, y especialmente del consumidor, te permite reforzar y ajustar tus decisiones comerciales, minimizando riesgos y, por tanto, optimizando tiempo y dinero. Es importante tener en cuenta que, inevitablemente, toda decisión dentro de la empresa está influenciada por el entorno, el cual condicionará sin duda el éxito deseado de tu producto o servicio.”⁸³ (Zinklarwebsite, 2025)

⁸¹ Question Pro (2024) *Investigación de Mercados: La guía definitiva*. QuestionPro.

⁸² Question Pro (2024) *Investigación de Mercados: La guía definitiva*. QuestionPro.

⁸³ Zinklar (2025) *La importancia de la investigación de mercado para tu marca*. Zinklarwebsite

4.3.1.2.- *Objetivos de una investigación de mercado*

Dentro del proceso para definir una investigación de mercado, como toda actividad a ejecutar se deben plantear los objetivos a alcanzar. Una investigación de mercado dependiendo de lo que se busca obtener con su implementación puede tener 3 tipos de objetivos: administrativo, social y económico.

“La investigación de mercados tiene 3 tipos de objetivos diferentes: administrativos, sociales y económicos.”⁸⁴ (QuestionPro, 2024)

Los objetivos administrativos, son aquellos que se centran en el desarrollo y mejoramiento de las actividades que realiza una empresa u organización con el fin de cubrir una necesidad latente que se tiene en el momento.

“Administrativos: Ayudar al desarrollo de la empresa o negocio mediante una correcta planeación, organización y control del recurso tanto material como humano, para así poder cubrir las necesidades específicas dentro del mercado en el tiempo exacto.”⁸⁵ (QuestionPro, 2024)

Los objetivos sociales, son aquellos que se centran en satisfacer las necesidades de los clientes mediante el bien o servicio que el mismo requiere en ese momento.

“Sociales: Satisfacer las necesidades específicas del cliente mediante un bien o servicio requerido, es decir, que el producto o servicio cumpla con los requerimientos y deseos del cliente cuando sea utilizado”⁸⁶ (QuestionPro, 2024)

Y los objetivos económicos, son aquellos denominados de grado monetario a nivel exitoso o fracaso dentro del mercado de la industria a la cual se está enfocado.

“Económicos: Determinar el grado económico del éxito o fracaso que pueda tener una empresa al ser nueva en el mercado, o en su defecto introducir un nuevo producto o servicio para así poder saber con seguridad las acciones que se deben implementar.”⁸⁷ (QuestionPro, 2024)

4.3.1.3.- *Beneficios de la investigación de mercado*

La investigación de mercado es una herramienta útil para toda empresa que busca establecer una nueva oportunidad en el mercado o para el lanzar un producto o mejoramiento del mismo.

Los principales beneficios que se pueden obtener de la investigación de mercado son:

- Mayor y mejor información para tomar decisiones analizadas y cuantificadas.
- Información real de las dolencias y sensibilidad del mercado.
- Conocimiento del tamaño que puede ser tu mercado potencial
- Determina posibles problemas y soluciones a futuro que puedas satisfacer con tu producto o servicios en el mercado.

⁸⁴ Question Pro (2024) *Investigación de Mercados: La guía definitiva*. QuestionPro.

⁸⁵ Question Pro (2024) *Investigación de Mercados: La guía definitiva*. QuestionPro.

⁸⁶ Question Pro (2024) *Investigación de Mercados: La guía definitiva*. QuestionPro.

⁸⁷ Question Pro (2024) *Investigación de Mercados: La guía definitiva*. QuestionPro.

- Guía para generar contenido visual enfocado en tu *target*.
- Conocer cómo te percibe el consumidor.
- Aprendizaje de lo que le incomoda al consumidor y poder mejorarlo para ser la empresa preferida del sector.
- Llevar ventaja por encima de la competencia del sector.

“Se tiene más y mejor información para poder tomar decisiones acertadas que fomenten el crecimiento de la empresa y la haga más eficiente. Proporciona información real y precisa que ayuda a resolver problemas futuros que se puedan presentar. Conocerás el tamaño del mercado que se ha de cubrir en caso de vender algún producto o servicio. Determina el sistema de ventas correcto de acuerdo con lo que el mercado está pidiendo, y así la comercialización se da con mayor eficacia. Ayuda a saber cómo cambian las preferencias (y los gustos) de los clientes para que la empresa pueda satisfacer preferencias, hábitos de compra y nivel de ingreso. Además de generar información que nos ayuda a saber cómo nos perciben los consumidores.”⁸⁸ (QuestionPro, 2024)

4.3.1.4.- *Formulación de una investigación de mercados*

Para poder ejecutar una investigación de mercado, se deben de plantear una serie de pasos a seguir en los que se definan el cómo se ejecutara cada etapa.

- Definir un problema: En esta etapa, se debe plantear el problema a investigar de manera correcta, permitiendo entender por qué se va a hacer esta investigación, el fin al cual se quiere llegar y las razones dirigidas en dar la solución a esta fase.

“Definir el problema. Plantear un problema de investigación de manera correcta te ayudará al momento de formular tus preguntas. No olvides que tus preguntas deben estar dirigidas a solucionar los problemas y tienen que estar adaptadas al proyecto que llevas a cabo. Cerciórate de que tus preguntas están redactadas de manera clara y que los encuestados las entiendan. Puedes hacer una prueba con un pequeño grupo para saber si las preguntas que vas a plantear son entendibles y te brindarán las respuestas que necesitas.”⁸⁹ (QuestionPro, 2024)

- Definir la muestra: En esta etapa, se debe determinar una muestra de manera representativa, es decir, algo que se asemeje al tamaño total del mercado y al cual, la empresa se encuentre buscando para obtener sus respuestas.

“Definir la muestra. Una muestra representativa es muy importante. Si tienes respuestas de las personas incorrectas de nada servirá tu investigación. Tu público representativo debe estar presente.”⁹⁰ (QuestionPro, 2024)

⁸⁸ Question Pro (2024) *Investigación de Mercados: La guía definitiva*. QuestionPro.

⁸⁹ Question Pro (2024) *Investigación de Mercados: La guía definitiva*. QuestionPro.

⁹⁰ Question Pro (2024) *Investigación de Mercados: La guía definitiva*. QuestionPro.

- Realizar la recolección de los datos: Dentro de esta etapa, se debe ejecutar el instrumento de recolección que como empresa se haya definido y crea oportuno para obtener la información.

“Realizar la recolección de los datos. Primero deberás elaborar un instrumento de recolección de datos. El hecho de que no contesten tu encuesta, o la contesten de manera incompleta ocasionará errores en tu investigación. La recolección correcta de los datos evitará esto.”⁹¹ (QuestionPro, 2024)



IMAGEN 4.3.1.4. *Métodos de recolección de información*

Fuente: Question Pro (2024) Investigación de Mercados: La guía definitiva. QuestionPro.

- Analizar los resultados: Una vez que se obtienen las respuestas, es momento de entenderlas y dar respuestas correctas acorde a lo que dicen. Se debe tomar cada respuesta como un valor significativo y en conjunto con todas las respuestas, llegar a ver una tendencia de lo que se esta diciendo o lo que se sugiere o la situación que sea dependiendo de la pregunta planteada.

“Analizar los resultados. Cada uno de los puntos del proceso de investigación de mercados va ligado a otro. Si todo lo anterior está bien realizado, pero no hay un correcto análisis de los resultados, entonces las decisiones que tomes no serán las adecuadas.”⁹² (QuestionPro, 2024)

⁹¹ Question Pro (2024) *Investigación de Mercados: La guía definitiva*. QuestionPro.

⁹² Question Pro (2024) *Investigación de Mercados: La guía definitiva*. QuestionPro.

4.3.2.- Pirámide de Maslow

Un instrumento utilizado en la mercadotecnia y que nos permite comprender lo que podemos satisfacer con nuestro producto o servicio, es la pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas, la cual, fue propuesta en 1943 por Abraham Maslow en su libro titulado “Una teoría sobre la motivación humana”.

“La Pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana de 1943, que posteriormente amplió. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).⁹³” (Oviedo, 2012)

4.3.2.1.- Composición de la Pirámide de Maslow

La pirámide de Maslow, está compuesta por cinco niveles donde se asigna un valor a cada espacio.



IMAGEN 4.3.4.1. La Pirámide de Maslow

Fuente: Katherine Carolina Acosta Oviedo (2012). *La pirámide de Maslow*. EOI Escuela de Organización Industrial.

En el gráfico 4.3.4.1, se pueden ver los cinco niveles, los cuales, se dividen en:

- Necesidades Básica – Fisiología
 - Nivel en el que se encuentran las necesidades básicas para mantener la homeostasis como lo es respirar, beber agua, dormir, evitar dolor, mantener el equilibrio pH y la temperatura corporal.

“Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son: Necesidad de respirar, beber

⁹³ Katherine Carolina Acosta Oviedo (2012) *La pirámide de Maslow*. EOI Escuela de Organización Industrial

agua, y alimentarse. Necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal. Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos. Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.”⁹⁴ (Oviedo, 2012)

- Necesidades de seguridad y protección – Seguridad
 - En este nivel, surgen las necesidades de sentirse seguro y protegido como lo es la seguridad física, de salud, empleo, ingreso, moral, entre otros aspectos.

“Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden. Dentro de ellas encontramos: Seguridad física y de salud. Seguridad de empleo, de ingresos y recursos. Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.”⁹⁵ (Oviedo, 2012)

- Necesidades de afiliación y afecto – Afiliación
 - Nivel donde se encuentran las necesidades relacionadas con el desarrollo afectivo de cada persona como es la participación en una sociedad o aceptación de esta.

“(…) Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.”⁹⁶ (Oviedo, 2012)

- Necesidades de estima – Reconocimiento
 - En este nivel, se logran tener dos niveles de estima:
 - Estima alta: Abarca la necesidad de respeto a uno mismo y se agregan los sentimientos como confianza, competencia, libertad, entre otros.
 - Estima baja: Abarca el respeto hacia los demás, donde se considera como la atención, el aprecio, reconocimiento, entre otros puntos.
 - En pocas palabras, en este nivel, se debe tener la necesidad de una autoestima, ya que se busca tener un equilibrio con el ser humano y constituye su forma de ser y la manera en como se puede relacionar con los demás.

“Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja. La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad. La estima

⁹⁴ Katherine Carolina Acosta Oviedo (2012) *La pirámide de Maslow*. EOI Escuela de Organización Industrial

⁹⁵ Katherine Carolina Acosta Oviedo (2012) *La pirámide de Maslow*. EOI Escuela de Organización Industrial

⁹⁶ Katherine Carolina Acosta Oviedo (2012) *La pirámide de Maslow*. EOI Escuela de Organización Industrial

baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.”⁹⁷ (Oviedo, 2012)

- Necesidades de autorrealización – Autorrealización
 - Es el último nivel que se tiene en la pirámide donde se encuentra la razón psicológica de ser, se reconocerse como humano y de autorrealización.

“Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y « autorrealización».”⁹⁸ (Oviedo, 2012)

⁹⁷ Katherine Carolina Acosta Oviedo (2012) *La pirámide de Maslow*. EOI Escuela de Organización Industrial

⁹⁸ Katherine Carolina Acosta Oviedo (2012) *La pirámide de Maslow*. EOI Escuela de Organización Industrial

4.4.- COVID-19

La enfermedad del COVID-19 o coronavirus, es una enfermedad provocada por un virus de la familia SARS-CoV-2, dicha infección es por vía respiratoria, experimentando una afección respiratoria de leve a moderada sin necesidad de medicamentos. Sin embargo, algunas complicaciones requieren una atención médica. Las personas de mayor edad o con enfermedades diagnosticadas tales como cardiovasculares, diabetes, enfermedades respiratorias crónicas o cáncer, tienen más probabilidad de desarrollar la estancia del COVID-19 de manera grave, inclusive se puede derivar en la muerte de la persona.

“La enfermedad por coronavirus (COVID-19) es una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2. La mayoría de las personas infectadas por el virus experimentarán una enfermedad respiratoria de leve a moderada y se recuperarán sin requerir un tratamiento especial. Sin embargo, algunas enfermarán gravemente y requerirán atención médica. Las personas mayores y las que padecen enfermedades subyacentes, como enfermedades cardiovasculares, diabetes, enfermedades respiratorias crónicas o cáncer, tienen más probabilidades de desarrollar una enfermedad grave. Cualquier persona, de cualquier edad, puede contraer la COVID-19 y enfermar gravemente o morir.”⁹⁹ (Organización Mundial de la Salud - Coronavirus, 2024)

Este virus, se puede propagar por el aire, ingresando en la nariz o boca de la persona por medio de partículas líquidas derivada de una tos, estornudo o habla. Por lo cual, es importante que, para la prevención de dicha infección, se use el cubrebocas en todo momento y evitar tocarse el rostro con las manos sucias ya que se ha visto que el virus puede vivir en superficies por 12 horas continuas.

“El virus puede propagarse desde la boca o nariz de una persona infectada en pequeñas partículas líquidas cuando tose, estornuda, habla, canta o respira. Estas partículas van desde gotículas respiratorias más grandes hasta los aerosoles más pequeños. Es importante adoptar buenas prácticas respiratorias, por ejemplo, tosiendo en la parte interna del codo flexionado, y quedarse en casa y autoaislarse hasta recuperarse si se siente mal.”¹⁰⁰ (Organización Mundial de la Salud - Coronavirus, 2024)

⁹⁹ Organismo Mundial de la Salud (2024) *Coronavirus*. Organismo Mundial de la Salud

¹⁰⁰ Organismo Mundial de la Salud (2024) *Coronavirus*. Organismo Mundial de la Salud

4.4.1.- Pandemia mundial

Wuhan, China, la localidad que provocó toda una pandemia a nivel mundial por un virus de alta infección, el primer caso se dio a principios de enero 2020, las alarmas se activaron y varios países decidieron actuar para proteger a sus ciudadanos de este virus desconocido.

El 11 de marzo del 2020, se había cobrado el COVID-19 a su primera persona llevando a la muerte. A partir del 30 de marzo del 2020, la OMS (Organismo Mundial de la Salud), declaró al COVID-19 como una “emergencia de salud pública de alcance internacional” con más de 37,364 casos confirmados de dicho virus.

Por primera vez en la historia de la humanidad, se había creado la primera pandemia mundial con información actualizada en tiempo real, datos y estadísticas del día a día sobre la evolución. El comportamiento de la onda expansiva del COVID-19, se esparció primero por Asia, posteriormente Europa, luego América, y luego el resto del mundo. La velocidad de crecimiento y magnitud del impacto que tenía el COVID-19, dependía de muchos factores como la edad promedio, el número de habitantes, la aglomeración de las personas en lugares y la oportunidad de detección y prevención.

“Desde los primeros casos reportados en Wuhan, China, la expansión local y finalmente mundial, llegó rápidamente a niveles alarmantes. Para el 11 de enero del 2020 ya había cobrado la primera víctima mortal y un mes después el 11 de febrero, el Centro de Control y Prevención de Enfermedades de China tenía 72,314 casos reportados. El 30 de enero del 2020, la OMS declaró al COVID-19 como "emergencia de salud pública de alcance internacional", y el 11 de marzo con 37,364 casos reportados fuera de China, se catalogó oficialmente como "pandemia". Por primera vez en la historia, se ha dado seguimiento a esta enfermedad en "tiempo real" a través de las diferentes plataformas digitales, con estadísticas y datos detallados día a día y minuto a minuto. Al momento de esta publicación, en el mundo se han reportado más de 4 millones de casos y 300,000 muertes en 214 países, lo que aporta una letalidad global cercana al 7%”¹⁰¹ (Escudero X., 2021)

Algunos países, tomaron como medida obligatoria el uso de cubrebocas, el mantener la sana distancia de 1.5 metros entre persona y persona y el cierre parcial de viajes no esenciales para prevenir la propagación del virus.

¹⁰¹ Escudero X. (2021). *La pandemia del Coronavirus SARS-CoV-2 (COVID 19)*. DOI Blog



IMAGEN 4.3. Infecciones a nivel mundial en el 2020

Fuente: Escudero X. (2021). *La pandemia del Coronavirus SARS-CoV-2 (COVID 19)*. DOI Blog

El mundo estaba teniendo cambios radicales para proteger a su población, procurando el bienestar de las personas y su integridad para sobrevivir conforme pasó el tiempo, se estaba manteniendo en un nivel controlable mientras que a la par, varias farmacéuticas como Pfizer comenzó a desarrollar la vacuna contra el COVID-19

Para finales del 2021 y principios del 2022, se comenzaba a tener ya ciertas vacunas en fase de pruebas que protegía a la población en el mundo y como medida de prevención, se mantuvo la vacunación para los años siguientes.

“Llama la atención el marcado crecimiento e impacto en ciertos países como Italia, España y sobre todo los Estados Unidos de América, donde a la fecha hay alrededor de 1,400,000 casos confirmados y más de 86,000 muertes. Esta gran diferencia en la velocidad de crecimiento y magnitud del impacto depende de múltiples variables como lo son la edad promedio en la población afectada, prevalencia de factores de riesgo, aspectos raciales, sociales, y climáticos, pero sobre todo en los sistemas de salud de cada país y de las diversas estrategias para la aplicación de medidas de detección y prevención. Estamos sin duda ante un fenómeno epidemiológico y de salud sin precedentes para este siglo y las consecuencias sanitarias, sociales y económicas permanecerán por mucho tiempo.”¹⁰² (Escudero X., 2021)

Hoy en día, ya no está tan activo el COVID-19 a nivel mundial, sin embargo, si se sigue recomendando el hecho de vacunarse por lo menos 1 vez al año para estar saludable y prevenir que si el virus ataca al organismo, sea lo menos mortal para el ser humano.

¹⁰² Escudero X. (2021). *La pandemia del Coronavirus SARS-CoV-2 (COVID 19)*. DOI Blog

4.4.2.- Pandemia en México

De acuerdo con información dada por el Dr. Christian Arturo Zaragoza Jiménez, director de Información Epidemiológica en México, presentó en una conferencia de prensa, la línea del tiempo que se generó en base a los hechos científicos y recopilados del COVID-19 en el país, la cual, inicia desde el año 2019 y culmina en el año 2021



IMAGEN 4.4 Línea del Tiempo COVID-19 en México

Fuente: INAI (2022) Línea del Tiempo COVID-19 en México. INAI

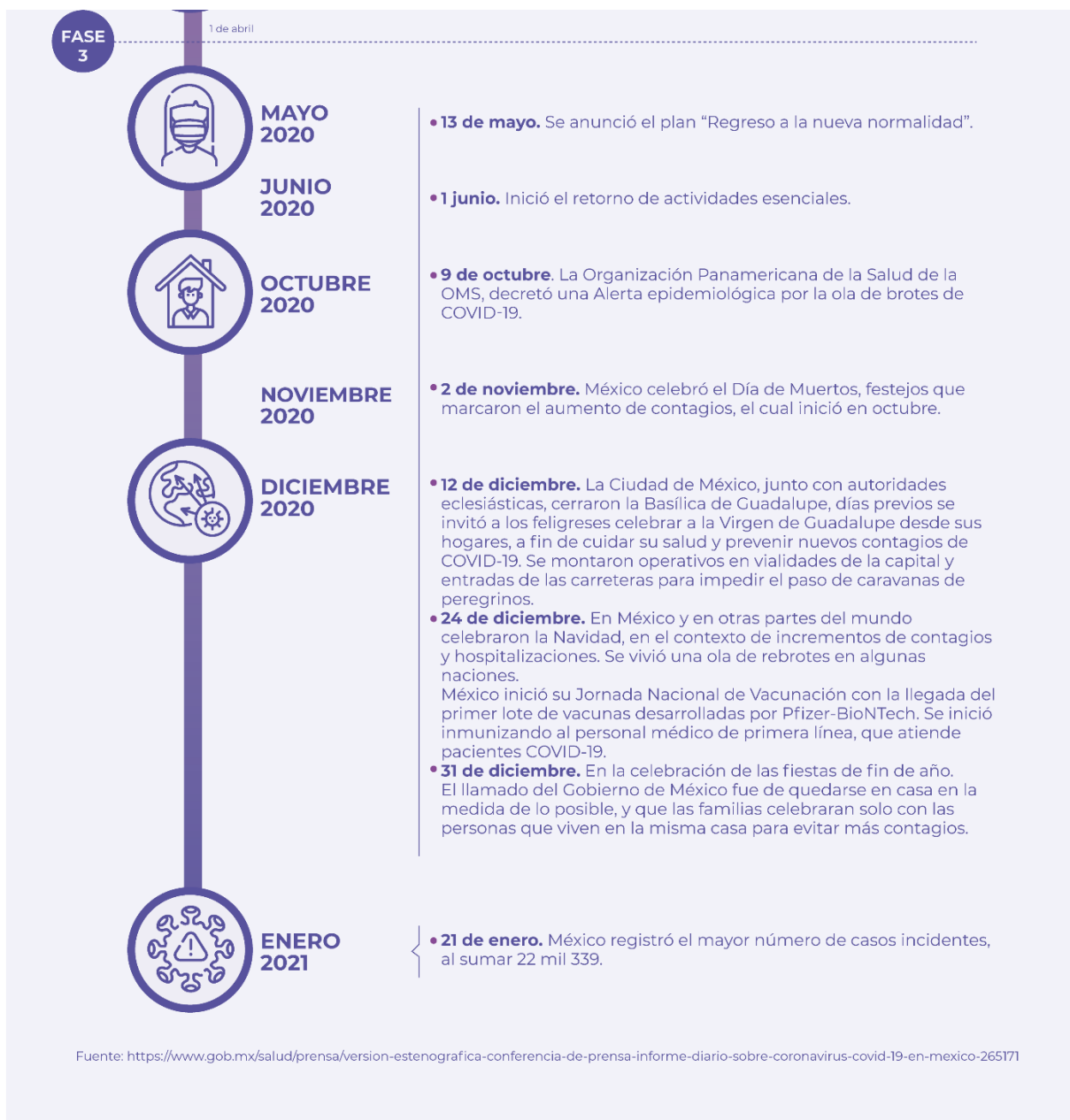


IMAGEN 4.5 Línea del Tiempo COVID-19 en México
Fuente: INAI (2022) Línea del Tiempo COVID-19 en México. INAI

4.5.- Pagos digitales

De acuerdo con una encuesta realizada por la AMVO (Asociación Mexicana de Ventas Online), encontró información relacionada con los principales pagos digitales que las PYMES y grandes empresas utilizan en sus portales de comercio electrónico.

“Los medios de pago electrónico continúan innovando en México, y de acuerdo con la Asociación Mexicana de Ventas Online, AMVO, se han convertido en una de las claves que explican el acelerado crecimiento del comercio en Internet registrado en el país.”

¹⁰³ (Jumpseller, 2022)

Aquellos medios de pago populares son:

- Pago con Tarjeta de Crédito.
- Pago con Tarjeta de Débito.
- Transferencias o SPEI´s.
- Efectivo.
- Monederos virtuales.

“En una encuesta en línea desarrollada por AMVO, entre agosto y septiembre de este año, se identifica un interesante ranking de los medios de pago más utilizados en México.” ¹⁰⁴
(Jumpseller, 2022)

4.5.1.- Plataformas de pagos

Las plataformas de pagos son aquellas empresas que tienen una estructura digital sólida que permite resguardar de manera temporal la tarjeta del pago del cliente para procesar el cobro entre el comercio y la misma tarjeta en el comercio electrónico siendo un sistema seguro y confiable para ambas partes.

Aquellos procesadores de pago populares son:

- ADYEN.
- PayPal.
- Mercado Pago.
- PayU.
- Conekta.
- OpenPay.
- Pagamóvil.
- Broxel.
- Pago Fácil.
- Stripe.
- CoDi.

¹⁰³ Jumpseller (2022) *Medios de pago electrónico impulsan acelerado crecimiento del e-commerce en México*. Jumpseller Blog

¹⁰⁴ Jumpseller (2022) *Medios de pago electrónico impulsan acelerado crecimiento del e-commerce en México*. Jumpseller Blog

4.5.1.1.- ADYEN, la empresa más usada en procesar los pagos

ADYEN, es una empresa de tecnología con sede en Ámsterdam, Holanda nacida en el año 2006 por Arnout Schuijff y Pieter van der Does, enfocada en el procesamiento, cifrado y entregado de los pagos digitales para grandes empresas, ya que, tiene un proceso integral de pagos, datos y gestión financiera que permite crecer en todos los canales donde tu cliente tiene el contacto de pagar por tu producto o servicio.

Algunas de las empresas que ya utilizan este procesador de pago son: Aeroméxico, Rappi, Spotify, Uber, Microsoft y Adidas.

“Proceso integral de pagos, datos y gestión financiera en una única solución. Descubre la plataforma de tecnología financiera que te ayuda a crecer en todos los canales y en cualquier mercado.” ¹⁰⁵ (AYDEN, 2024)

Adyen, fue fundada en 2006 enfocando en la tecnología de pagos existentes, pero con un enfoque diferente y más optimizado para simplificar los pasos para aceptar, cobrar y recibir el dinero enfocando en el crecimiento continuo de las empresas globales.

“Adyen fue fundada en 2006 por un grupo de emprendedores, entre ellos Pieter van der Does y Arnout Schuijff. La tecnología de pago existente en aquellos tiempos consistía en un mosaico de sistemas contruidos sobre una infraestructura anticuada.” ¹⁰⁶ (AYDEN, 2024)

Una única plataforma para aceptar pagos, proteger los ingresos y controlar las finanzas de tu empresa, ofreciendo 3 productos para los clientes:

- Terminal Punto de Venta – Virtual
 - Es un servicio que te permite aceptar, procesar y liquidar los pagos que tus clientes efectúan en tu comercio electrónico diseñada para mantener seguro y en confidencialidad los datos sensibles en todo momento.
 - Se puede efectuar el pago en un sitio web instalando un plug-in, una vez instalado en la página solo se debe activar en la página web sin necesidad de modificar su diseño y a se pueden gestionar suscripciones en línea de manera inteligente y segura.

¹⁰⁵ ADYEN (2024) *Sobre Adyen*. ADYEN

¹⁰⁶ ADYEN (2024) *Sobre Adyen*. ADYEN



IMAGEN 4.6. Terminal Punto de Venta
Fuente: ADYEN (2024) Sobre Adyen. ADYEN

- Pagos en Persona
 - Por medio de una terminal física diseñada con los más altos estándares de ciberseguridad, puedes recibir las tarjetas físicas de tus clientes con tecnología NFC o tradicional en un par de segundos.

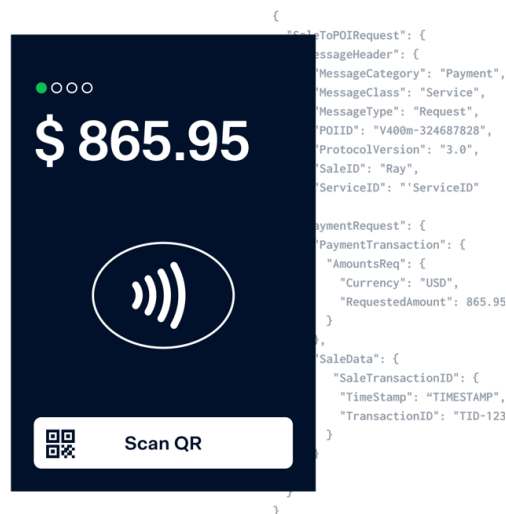
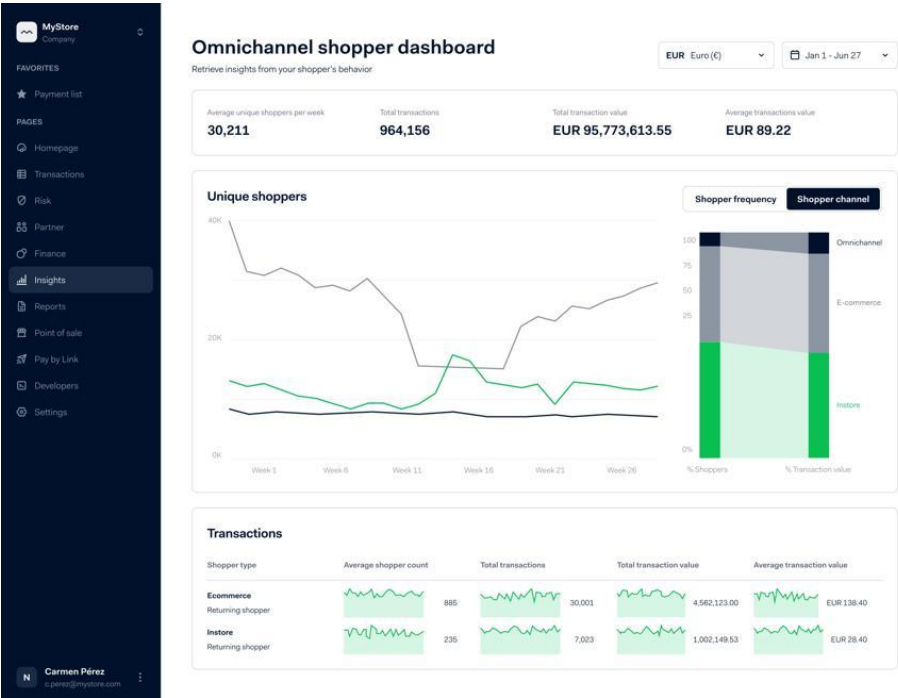


IMAGEN 4.7. Pagos en Persona
Fuente: ADYEN (2024) Sobre Adyen. ADYEN

- Comercios Unificados
 - Una sola plataforma para aquellos negocios que tienen presencia en una tienda física y a su vez en una tienda digital en el comercio electrónico.



5.- Caso Bodega Aurrera

Bodega Aurrera, una de las empresas enfocadas en el sector minorista y en su mercado potencial del nivel socioeconómico C y D, en el año 2019, le representaba para WALMEX (Walmart de México), el 45% de los ingresos económicos teniendo 2,748 tiendas en funcionamiento.

“In late April 202 , Lilia James, the Chief Executive Officer (CEO) of Bodega Aurrera (BA), Walmart México ´s (WALMEX) main format accounting in 2019 for 45% of revenues and 2748 of the company ´s 3,416 stores wondered if this was the right moment to launch a full online sales channel. Walmart was committed to a global omnichannel strategy, and Walmex had initiated eCommerce with the higher income segments served by its Walmart and Superama formats. BA with its core clients in the C and D socioeconomic segments that comprised the majority of Mexicans was slated to begin the journey in the next three or four years.” ¹⁰⁷ (Chu Michael, 2021)

En el año 2019, durante los primeros meses, se había confirmado en México la presencia del COVID-19, un virus que afectó a toda la población a nivel mundial por los altos niveles de propagación entre personas. A finales de marzo 2019, la Organización Mundial de la Salud (OMS), declaró el principio de la pandemia mundial.

El gobierno mexicano, solicitó a la población, no hacer reuniones con más de 100 personas, adquirió el IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social) y el ISSTE (Instituto del Seguro Social de Trabajadores del Estado), alrededor de 5,000 ventiladores provenientes de China para preparar sus hospitales para los casos respiratorios confirmados de COVID-19.

“However, two months earlier Mexico had confirmed its first cases of COVID-19. By late March, the World Health Organization had declared a global pandemic. The Mexican government prohibited gatherings of more than one hundred people, purchased to 5,000 ventilators from China.” ¹⁰⁸ (Chu Michael, 2021)

Teniendo presente el COVID-19 en México, las personas buscaban evitar el contacto consigo mismas, por lo que el tráfico de personas dentro de centros comerciales o tiendas de autoservicio estaba influenciado a disminuir a fin de prevenir más contagios y para Bodega Aurrera, no fue la excepción.

“(…) With people seeking to avoid human contact, traffic to retails stores plummeted, and BA was no exception” ¹⁰⁹ (Chu Michael, 2021)

¹⁰⁷ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

¹⁰⁸ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

¹⁰⁹ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

Lilia, la presidenta de Bodega Aurrera, comprendía la situación y la analizaba para tomar cartas en el asunto y actuar, por lo que la pregunta que se tenía que hacer era si era viable aprovechar una oportunidad extraordinaria como lo es el COVID-19.

En circunstancias comunes y sin pandemias, la introducción de un canal en línea completo como lo tiene ya en esta época la empresa Walmart y Superama, siguió un proceso que pasó por varias etapas, desde el departamento de investigación de mercados a nivel comercial como el departamento de tecnología de la información, dando como resultado la experiencia colectiva que tiene WALMART con la mejora continua en su plataforma y evitando errores conocidos e incorporar mejores prácticas pensadas en el consumidor.

“Was this an extraordinary opportunity for BA, Lilia wondered. If so, she had to act fast because she was sure her competitors were also asking themselves the same question, and nobody knew how long the pandemic would last. Under normal circumstances, the introduction of a full online channel, as in the case of Walmart and Superama, followed an established process that involved the Bentonville, AR headquarters, at both business and Information Technology (IT)” ¹¹⁰ (Chu Michael, 2021)

Comprendiendo que podría ser una oportunidad altamente beneficiosa para Bodega Aurrera, se debía disponer de los recursos presupuestados para otros proyectos para poder financiar la construcción y la infraestructura del comercio electrónico sacrificando el programa de remodelación de las tiendas Bodega Aurrera.

La empresa, tuvo que crear un sistema desde 0 que sea capaz de recibir pedido en línea, enviarlos al punto de entrega, optimizar el inventario y ubicación de este, optimizar rutas de entrega y el sistema de pagos electrónicos de forma rápida y repetitiva por varios días consecutivos.

Lilia tiene el apoyo de Ignacio Caride, vicepresidente senior del comercio electrónico en Walmart y veterano de la plataforma Mercado Libre, el número uno del comercio electrónico, además de Cui Arroyo, la vicepresidenta de operaciones del comercio electrónico de Walmart, ambos comentaron que, para lograrlo en el plazo previsto, solo había una manera de lograr este gran reto, incorporar a una empresa externa con un comercio electrónico operativo y funcional y montar a Bodega Aurrera en él.

“Accordingly, going ahead meant fitting the project within the scope of the authority and the resources she had available. To fund it, Lilia would have to carve it out of her own approved budgets, at the expense of projects that were already her priorities, such as the refurbishing program of the BA chain. (...) In this she felt fortunate in having the support of Ignacio Caride, Walmex’s Senior Vice President of eCommerce and a veteran of Mercado Libre in Latin America eCommerce, and Cui Arroyo, his VP of

¹¹⁰ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

eCommerce Operation who had ample international eCommerce experience.”¹¹¹ (Chu Michael, 2021)

Lilia, el personaje del caso, comprendió que era una ventaja muy grande para la empresa, sin embargo, ¿estaban las familias del segmento C y D en México preparadas para realizar sus pedidos del supermercado en línea y confiar en dejar sus datos de tarjetas de crédito o débito a través de canales digitales? Dicha pregunta, se convierte en la principal para entender el caso a analizar.

“However, were the families in the C and D segment of Mexico prepared to place their grocery orders online and trust paying through digital channels?”¹¹² (Chu Michael, 2021)

¹¹¹ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

¹¹² Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

5.1.- Contexto del sector minorista para México en el 2018 - 2020

México, un país con mucho potencial, tenía en el año 2019, una población aproximada de 128,000,000 de personas, de estas, el 80% vivía en una zona urbana, el PIB era de 1.3 billones de dólares, lo que lo dejaba en el puesto 15° a nivel mundial. Pese a que se tenían alto ingresos, México como país tenía el 41.9% de su población por debajo del mínimo considerando ese nicho como un nicho de pobreza en 2018.

322-059 -15-

Exhibit 1 Mexico's Economic and Social Indicators, 2009-2019

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Economic Indicators											
GDP (current, US\$ billion)	900.0	1,057.8	1,180.5	1,201.1	1,274.4	1,315.4	1,171.9	1,078.5	1,158.9	1,222.3	1,268.9
GDP growth (annual %)	-5.3%	5.1%	3.7%	3.6%	1.4%	2.8%	3.3%	2.6%	2.1%	2.2%	-0.1%
Gross national income per capita (current US\$)	8,820	9,040	9,310	10,050	10,270	10,500	10,160	9,390	8,920	9,180	9,480
Informal economy (% GDP)*	24.4%	23.5%	23.1%	23.4%	23.6%	23.1%	22.8%	22.6%	22.6%	22.6%	23.0%
Inflation, consumer prices (annual %)	5.3%	4.2%	3.4%	4.1%	3.8%	4.0%	2.7%	2.8%	6.0%	4.9%	3.6%
Official exchange rate (LCU per US\$, period average)**	13.51	12.63	12.43	13.17	12.77	13.30	15.88	18.69	18.91	19.24	19.26
Demographic and social indicators											
Population, total (millions)	112.5	114.1	115.7	117.3	118.8	120.4	121.9	123.3	124.8	126.2	127.6
Unemployment, total (% of total labor force, national estimate)	5.4%	5.3%	5.2%	4.9%	4.9%	4.8%	4.3%	3.9%	3.4%	3.3%	3.5%
Poverty headcount ratio at national poverty lines (% of population)	...	...	...	45.5%	...	46.2%	...	43.6%	...	41.9%	...
Income share held by lowest 10%	...	1.6%	...	1.6%	...	1.7%	...	1.9%	...	2.0%	...
Income share held by lowest 20%	...	4.7%	...	4.5%	...	4.7%	...	5.1%	...	5.4%	...
Income share held by highest 10%	...	37.1%	...	38.9%	...	39.5%	...	36.9%	...	36.4%	...
Income share held by highest 20%	...	52.9%	...	54.5%	...	54.7%	...	52.4%	...	51.7%	...
GINI index (World Bank estimate)	...	47.2	...	48.7	...	48.7	...	46.3	...	45.4	...

Source: Compiled by casewriters with data from World DataBank, The World Bank Group, accessed June 2021; *Banco de México (Banxico), Sistema de Información Económica, <https://www.banxico.org.mx/SielInternet/>, accessed June 2021; **Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Medición de la informalidad, <https://www.inegi.org.mx/temas/pibmed/>, accessed June 2021.

Note: Per-capita gross national income (GNI) (formerly per-capita GNP) is the gross national income, converted to U.S. dollars using the World Bank's Atlas method, divided by the midyear population.
Mexico's official poverty measuring methodology classified a person as poor when at least one social need was unmet (social needs included education, health services, social security, quality and household space, basic household services, and access to food) and when income was insufficient to acquire goods and services to fulfill food and non-food needs.
According to the World Bank, the Gini index measures the extent to which the distribution of income (or, in some cases, consumption expenditure) among individuals or households within an economy deviates from a perfectly equal distribution. A Gini index of 0 represents perfect equality, while an index of 100 implies perfect inequality.

IMAGEN 5.1. Indicadores Socioeconómicos en México

Fuente: Harvard Business School (2021) Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

La Ciudad de México y su zona conurbana concentraba alrededor de 22,000,000 habitantes, ya que, de acuerdo con el censo de 2020, el INEGI publicó que la Ciudad de México tiene 9 209 944 habitantes.

La base de consumidores que existía en México para el año 2020, se formaba por una población relativamente joven con edad promedio de 29.2 años viviendo en zonas urbanas.

Entre los 34.7 millones de hogares en México durante el año 2018, la segmentación está compuesta por:

- A/B y C+: 19%
- C y D: 79%
- E: 9%

El consumo de alimentos de canasta básica o abarrotes era uno de los gastos más grande que tenían los hogares mexicanos, particularmente los del nivel C y D que presupuestaban el 52% de sus ingresos para estos gastos.

322-059 -16-

Exhibit 2 Mexico's Socioeconomic Segments, 2018

Socioeconomic Segment	Percentage of Households in 2018	Spending on Food (% of income)	Household Head's Education	Landline Internet Access (%)
A/B	7%	28%	82% with professional or post-graduate degrees.	98%
C+	12%	32%	...	93%
C	15%	35%	83% with more than primary education.	77%
C-	15%	38%	74% with more than primary education.	52%
D+	15%	42%	62% with more than primary education.	22%
D	28%	46%	56% up to primary education.	4%
E	9%	52%	95% up to primary education.	0.2%

Source: Compiled by casewriters with information from Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados (AMAI).

Note: Based on the National Household Income and Expenditure Survey (ENIGH), Mexico's socioeconomic segments are defined and measured by AMAI as per six characteristics: household head's education level, number of bathrooms and rooms per living space, number of vehicles, availability of internet in household, and number of economically active household members above 14.

IMAGEN 5.2. Segmentación Socioeconómica en México

Fuente: Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

Por otra parte, los principales métodos de pago en México en el año 2018, es el efectivo con un 95% de mexicanos que comentaron realizar transacciones por debajo de \$25 dólares y el 87% lo uso para transacciones superiores a \$25 dólares.

Global Findex del Banco Mundial en el año 2017, demostró que México se encuentra rezagado respecto a otros países de ingresos medios donde el 67% de la población adulta, carecía de acceso a servicios bancarios como cuentas de débito o crédito.

“The most common payment method in Mexico was cash: in 2018, 95% of all Mexicans reported using it for day-to-day transactions below \$25, and 87% used it also for transaction above the amount. (...) World Bank ´s Global Findex Database 2017, Mexico lagged behind other middle-income countries, 63% of its adult population still lacked access to banking service.” ¹¹³ (Chu Michael, 2021)

¹¹³ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

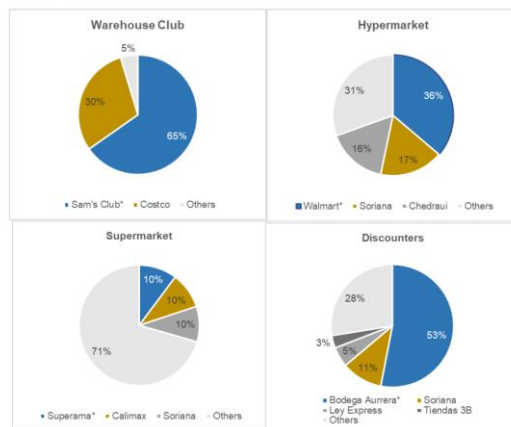
5.1.1.- Participación de mercado de los comestibles en México dentro del 2019

Las empresas del comercio minorista de comestibles en México, en el año 2019, representaba un mercado de 64,000,000,000 de dólares, teniendo 79 cadenas de supermercados con al menos 20 puntos de venta que eran desde hipermercados, supermercados tradicionales, supermercados premium, tiendas de conveniencia y clubes.

Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid

322-059

Exhibit 3 Mexico's Modern Grocery Brands Market Share, 2019



Source: Created by casewriters with data from Euromonitor International, Mexico Modern Grocery Retailers, accessed June 2021.

Note: *Sam's Club, Walmart, Superama and Bodega Aurrera are Walnex banners.

IMAGEN 5.3. Participación del Mercado de Alimentos en México

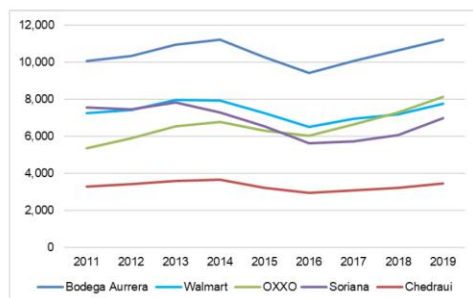
Fuente: Harvard Business School (2021) Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

Las tiendas principales minoristas en el año 2019, era Walmex con 2,574 puntos, Soriana con 810, Chedraui con 306 y OXXO con 232.

322-059

Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid

Exhibit 4 Top Grocery Retailers' Sales, 2011-2019 (in US\$ millions)



Source: Created by casewriters based on Euromonitor International, Grocery Retailers - Sales, accessed July 2021.

Note: Sales were reported by retail selling price, i.e., sales at end price to consumer, including retailer and wholesaler mark-ups as well as sales and excise taxes.

IMAGEN 5.4. Ventas anuales entre el 2011 y 2019 de las tiendas top del sector

Fuente: Harvard Business School (2021) Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

5.3.- Walmart México (WALMEX)

Walmart abrió su primera tienda en México en el año 1991 con el apoyo de Grupo Cifra, empresa líder en el sector minorista fundado por Jerónimo, Placido y Manuel Arango, dichos hermanos tuvieron la visión de querer replicar el modelo de las tiendas E.J. Korvette siendo tiendas de descuentos y en 1958 abrieron su primera tienda denominada Aurrera Bolívar, siendo la primera con el formato de tienda de descuento.

“Walmart opened its first store outside the USA in Mexico in 1991, through a joint venture with Grupo Cifra, the holding group for Mexico’s leading multi-format retail business at the time founded by brother Jerónimo, Placido and Manuel Arango. (...) Jerónimo had notice the large numbers of people flocking to E.J. Jorvette, a novel discount department store on Fifth Avenue. (...) His brothers joined to Jeronimo in 1958 they opened Aurrera Bolivar, Mexico ´s first self-service discount store.”¹¹⁴ (Chu Michael, 2021)

A lo largo de los años, la familia Arango expandió su cadena Aurrera a otros modelos y formatos de negocios durante las décadas de 1960 y 1970.

¹¹⁴ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

Exhibit 5 Walmex's Timeline, 1958 - 2017



Source: Casewriters, based on Walmex's corporate presentations.

IMAGEN 5.5. Formatos de presentación de Walmart en México a través

Fuente: Harvard Business School (2021) Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

Después de que la empresa WALMART con el nombre de WALMEX para México decidió consolidar todos sus negocios bajo una sola marca, logró expandirse de 257 tiendas Walmart que se tenía en el año 2001 a 1,020 tiendas del año 2009, teniendo como base la distribución y destreza tecnológica el factor crítico para la expansión de Walmart en México.

Exhibit 8 Walmex's Key Performance Indicators, March 2020

	Mexico	Central America
Walmex's revenues (%)	82.3%	17.7%
Stores	2,574	842
Associates	200,207	38,765
Countries	Mexico, Nicaragua, Honduras, Guatemala, El Salvador, and Costa Rica	
Cities	676	
Distribution Centers	30	

Source: Casewriters, based on Walmex's 1Q 2020 Corporate Presentation.

Exhibit 9 Walmex Regional Store Presence in Mexico, 2019



Source: Company documents (map provided by Walmex).

IMAGEN 5.6. Indicadores claves para Walmex en marzo 2020

Fuente: Harvard Business School (2021) Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

Posteriormente, WALMEX decidió adquirir la filial de Walmart Centroamérica en el año 2010 para centrar sus operaciones y expandir la misma estrategia en Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Honduras y Costa Rica.

La empresa Walmex se ha consolidado como un gran negocio para Walmart, en 2019, abrió 134 nuevas unidades de las cuales eran 126 Bodegas Aurrera, 6 Walmart Supercenter y 2 Superama en México, superando el número de aperturas que había tenido en los últimos cinco años.

Sus ingresos para el 2019 fueron de \$33.6 mil millones de dólares de los cuales, el 82.3% representa WALMEX y el resto Walmart Centroamérica obteniendo como resultado del ejercicio fiscal 2019 un EBITDA de \$3.7 millones de dólares.

Para el 2020, Walmex representa el 28% de los ingresos totales para Walmart International, por lo cual, se le asignó presupuesto de \$1 mil millones de dólares para respaldar y renovar sus tiendas actuales (40%), abrir nuevas (28%), mantener red de logística (29%), impulsar el comercio electrónico y actualizar la infraestructura (11%) y nuevos proyectos (1%)

“In 2018, Walmex opened 134 new units – 126 BA stores, 6 Walmart Supercenters, and 2 Superama site – In México, exceeding the number of stores it had opened in the last five years. (...) The retailer had \$33.7 billion (MXN 647 billion) in total revenues (82.3% from Mexico and the rest in Central America), and \$3.7 billion (MXN 71 billion) in EBITDA in 2019” ¹¹⁵ (Chu Michael, 2021)

¹¹⁵ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

5.4.- Bodega Aurrera: Al servicio de la base de la pirámide en México

Bodega Aurrera, nació en 1950 con la idea de los hermanos fundadores Arango en tratar de replicar un modelo de tienda de descuentos de Estados Unidos implementándola en México, se creó con el formato en México de ser una tienda minorista dirigida a consumidores de bajos ingresos ofreciendo precios bajos con una selección de comestibles y otros productos que se puedan manejar con precios económicos.

“Launched in 1970 and taking its name from the original discount store founded by the Aragos in the 1950s, Bodega Aurrera was a new retail format targeting low-income consumers, offering low prices on a reduced selection of groceries and other products, later broadened to include meats and fresh produce” ¹¹⁶ (Chu Michael, 2021)

Bodega Aurrera, se estableció y definió en un principio el concepto de tienda minorista de descuento, tras la empresa conjunta con Walmart a principios de los años 90, la empresa adoptó la estrategia de “precios bajos todos los días” de Walmart que era radicalmente diferente a lo que la empresa Bodega Aurrera ofrecía en un principio a sus clientes, cambiando el catálogo, pero centrándose en abordar las necesidades básicas de las familias objetivo

“BA was established and defined as a discount retailer. Over time, as market trends evolved, the banner experimented with price discounts and merchandise. Upon the JV with Walmart in the early nineties, BA adopted the company’s Every Day Low Price strategy, which was radically different from what other competitors were doing at the time. (...) Moreover, the catalog was also adjusted to match the portfolio strategies of the other Walmex banners.” ¹¹⁷ (Chu Michael, 2021)

En la década de los años 2000, Bodega Aurrera decidió crecer, lanzando en 2004 el formato “Mi Bodega”, un formato pensado para zonas pequeñas o rurales para poder ofrecer el servicio y en 2008, el formato “Mi Bodega Aurrera Express”, un formato similar a la tienda de conveniencia urbana como OXXO pero que ofrecía productos básicos con variedad a frutas, verduras y carnes limitadas por proveedores. Para marzo del 2020, en México se tenían 1,100 unidades de Bodega Aurrera Express, 542 de Bodega Aurrera y 58 de Mi Bodega.

¹¹⁶ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

¹¹⁷ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

Exhibit 11 Bodega Aurrera's Store Formats, March 2020

	Sales Floor (ft² average)	SKUs average	Units in Mexico	Focus
Bodega Aurrera	43,270	28,500	542	Weekly shopping
Mi Bodega	12,270	133,400	396	Small towns
BA Express	3,670	3,300	1,100	Fill-in trip

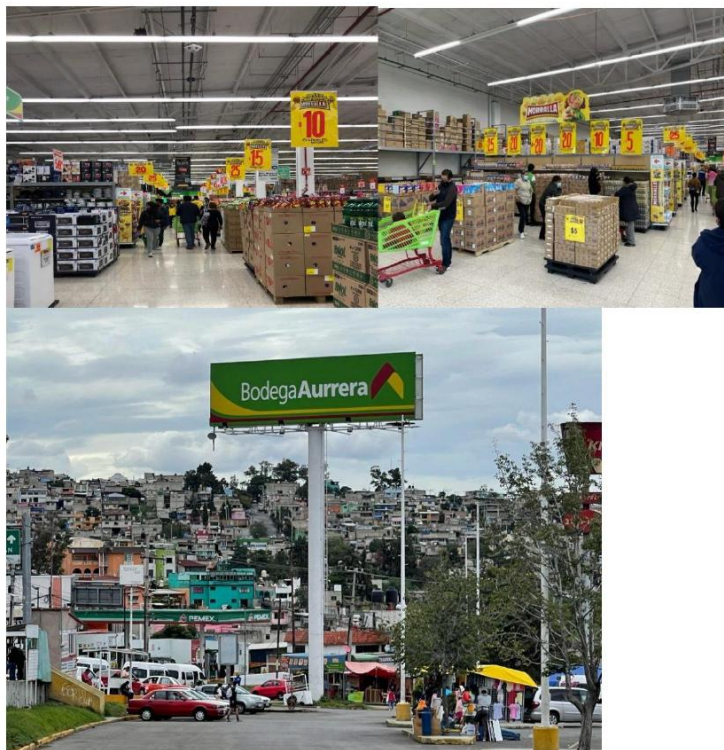
Source: Casewriters, based on information from Walmex 1Q 2020 Corporate Presentations and Financial Report.

IMAGEN 5.7. Número de tiendas de Bodega Aurrera en marzo 2020

Fuente: Harvard Business School (2021) Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

Por su parte, Bodega Aurrera eran tiendas que se encontraban repletas de mercancías con varios productos no perecederos hasta el techo en comparación con Walmart. Bodega Aurrera tenía mucho menos unidades de mantenimiento de stock que Walmart, pero incluían los productos más vendidos de la misma empresa.

Anexo 14 Imágenes de la tienda BA



Fuente: Imágenes capturadas por los redactores del caso durante una visita a una tienda en agosto de 2021.

IMAGEN 5.8. Fotografías de los supermercados Bodega Aurrera en México

Fuente: Harvard Business School (2021) Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

El principal público objetivo que tiene la empresa de Bodega Aurrera es el nivel socioeconómico C, D y E con énfasis en los segmentos C y D que abarcaran el 58% de los hogares del país en el 2018. De hecho, Bodega Aurrera fue clasificada en ese mismo año en México como la tercera marca más valiosa con un valor estimado en \$3.8 mil millones de pesos detrás de Corona y Telcel.

La empresa notó que los compradores del segmento C habitualmente estaban en busca de las ofertas que tenían precios atractivos, mientras que los del segmento D estaban centrados en cubrir sus necesidades primarias y gastaban el 46% de sus ingresos en alimentos.

“BA catered to Mexico’s C, D and E socioeconomic strata, with emphasis on the C- and D segments, which encompassed 58% of the country’s households. A BA survey revealed that over half of its customers were female or younger than 35 years old, with over 80% of customers belonging to the C-, D+ and D segment. (...) White C-segments shoppers typically looked for attractively priced deals, D-segment consumers focused on primary need and spent 46% of their income on food” ¹¹⁸ (Chu Michael, 2021)

Lilia Jaime, originaria de la Ciudad de México, comenzó a trabajar en un Bodega Aurrera cuando acudía a la secundaria en su tiempo libre de vacaciones, pero fue rechazada hasta que cuando cumplió los 18 años, un miembro del equipo de Recursos Humanos la solicitó como asistente para Bodega Aurrera, posteriormente se convirtió en gerente de tienda y poco a poco fue creciendo hasta llegar en el 2012 como vicepresidenta de la empresa WALMEX.

“In the course of the next three decades, Lilia rose through the company’s ranks. She became a store manager and acquired a deep knowledge of store operations, eventually managing a group of BA stores” ¹¹⁹ (Chu Michael, 2021)

La venta minorista de comestibles en línea comenzó en EEUU en la década de 1990, en su mayoría fue impulsada por estrategias en línea de empresas dedicadas a este giro, sin embargo, en Reino Unido se volvió este modelo rentable por primera vez, a medida que los británicos tradicionales como TESCO, ASDA, SAINSBURY’S y WALTROSE encabezaban el sector minorista aprovechando sus marcas y conocimientos del consumidor.

A lo largo del 2010, los minoristas de todo el mundo cambiaron el enfoque hacia el desarrollo de estrategias “omnicanal”, en la que evolucionan sus canales físicos y digitales de manera complementaria entendiendo que el consumidor final que adquiría los servicios estaba valorando la tecnología y la alta sensibilidad a los precios junto con la conciencia del tiempo que el consumidor tenía.

“Throughout the 2010, worldwide retailers shifted their focus towards developing omnichannel strategies, which saw physical and digital channels (eCommerce platforms and applications) not as competitive but complementary, as customer

¹¹⁸ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

¹¹⁹ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

became increasingly tech-savvy, price-sensitive, time conscious, and open to experimentation with new product or service. “¹²⁰ (Chu Michael, 2021)

WALMEX lanzó su iniciativa del modelo de comercio electrónico cuando creó Walmart.com en el año 2000, seguido de SAMSClub.com teniendo como estrategia inicial centrada en el comercio electrónico centrada en mercancía en general. En el año 2007, comenzó a aprovechar sus tiendas físicas como punto del servicio “site-to-store”, permitiendo a sus consumidores adquirir los productos en internet y recoger en tienda sus productos.

“Walmart launched its first eCommerce initiative when it create Walmart.com in 2000, followed by this samsclub.com website that same year. (...) In 2007, the retailer began leveraging its physical stores and launched its Site-to-Store service, enabling customer to make a purchase online and pick up at a store”¹²¹ (Chu Michael, 2021)

Walmex, fue una de las primeras empresas minoristas de comestibles pioneras en el comercio electrónico lanzando en 2005 “Superama a Domicilio”, respaldada por el centro de logística de las llamadas y asociados de las tiendas WALMEX para recibir y entregar los pedidos.

Las primeras iniciativas que el equipo de comercio electrónico por parte de WALMEX, incluyeron el lanzamiento del programa piloto de quioscos digitales en un número selecto de tiendas participantes en el año 2014, en el que se le ofrecía al cliente un catálogo de surtido extendido (EA) en línea, para productos de canasta básica con el apoyo de un asociado de la tienda durante todo el proceso de compra y la posibilidad de realizar el pago en efectivo o con tarjetas bancarias.

“Walmex was a pioneer grocery retailer in México eCommerce market, launching in 2005 “Superama a domicilio”, a URL largely supported by WALMEX ´s call center and store associates to receive and fulfill orders. (...) Walmex ´s eCommerce teams early initiatives incudes launching a digital kiosk pilot program at a select number of stores in April 2013, offering customers an online extended assortment (EA) catalog for GM products, as well as the support of a store associate during the buying process and the ability to pay with either cash or a credit card a stores cashiers”¹²² (Chu Michael, 2021)

En septiembre del 2014, Walmart Supercenter comenzó a ofrecer un servicio de órdenes bajo demanda en sus 60 tiendas, vendiendo comestibles disponibles en sus tiendas y en centro de logística con la característica de que permita la entrega el mismo día o al día siguiente.

¹²⁰ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

¹²¹ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

¹²² Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

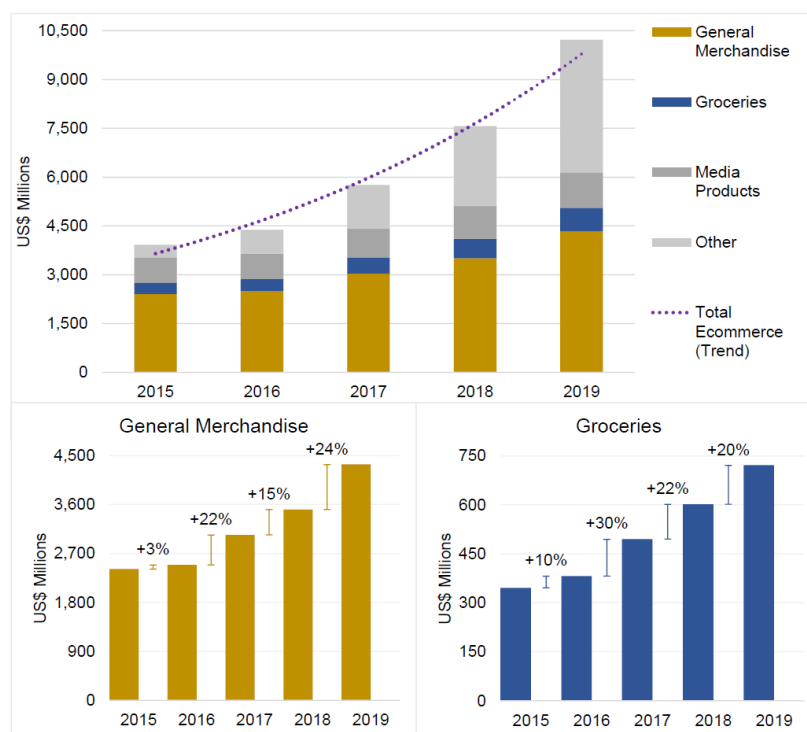
A partir del 2019, la plataforma de omnicanal de WALMEX en datos oficiales era compuesta por:

- 1,115 tiendas con servicio de retiro.
- 256 tiendas con servicios de sobremesa.
- 894 quioscos.

Para tener un total combinado de \$1,100,000,000 de dólares en ventas por comercio electrónico en 2019, frente a los \$424,000,000 de dólares recaudados en 2018.

Como resultado, el mercado del comercio electrónico en México estaba creciendo con una penetración del 70% en el año 2018 dando ventas en línea superiores a los \$10,000,000,000 de dólares entre 2015 y 2019. Los grandes minoristas de comestibles tradicionales dominaron la venta minorista de comestibles en línea, desplegando diferentes estrategias para impulsar sus ventas en línea, recurriendo a sus propias tiendas virtuales y alianzas con empresa de última milla como CornerShop o Rappi.

Exhibit 16 Mexico's eCommerce Trends, 2015-2019



Source: Casewriters, using data from Euromonitor International, E-Commerce by Product Category, accessed July 2021.

Note: "Groceries" includes the following categories: Beauty and Personal Care, Consumer Health, Food and Drink, Home Care, Pet Care.

"General Merchandise" includes the following categories: Apparel and Footwear, Consumer Appliances, Consumer Electronics, Home Improvement and Gardening, Homewares and Home Furnishings, Traditional Toys and Games, Video Games Hardware, Personal Accessories and Eyewear.

Trend line (exponential) calculated using the following equation: $y = 2854.6e^{0.244x}$

IMAGEN 5.9. Tendencias del Comercio Electrónico en México 2015-2019

Fuente: Harvard Business School (2021) Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

Por su parte, Bodega Aurrera en el año 2016, comenzó a tener la estrategia de la presencial digital de manera limitada en el principio con un sitio web informativo y una fan page de Facebook. Posteriormente, para el mes de noviembre de ese mismo año, Bodega Aurrera lanzó un programa piloto replicando el modelo de los quiscos de Walmart SuperCenter en su propia red de tiendas permitiendo recibir a cliente que recogen su mercancía en casa o en las mismas tiendas, todo con la logística y la experiencia de WALMEX.

“In November 2016, BA launched a pilot program to replicate Walmart Supercenter’s GM kiosk in its own store network, allowing customers to either receive their merchandise at home or pickup at stores, with product sent directly from Walmart’s multiple distribution centers.”¹²³ (Chu Michael, 2021)

Si bien, los quiscos de Walmart fueron bien recibidos por los clientes, la adopción de Bodega Aurrera resultó espectacular, ya que los clientes realmente apreciaron la ayuda de un asociado para seguir cada paso necesario para realizar la compra en línea.

En noviembre del 2018, por iniciativa de Bodega Aurrera lanzó una aplicación móvil transaccional para su producto que ofrece el mismo catalogo amplio disponible en los quiscos, pero con promociones de precios que varían según los puntos de entrega.

Exhibit 18 BA Kiosk Images



Source: Images provided by Walmart and case authors.

IMAGEN 5.10. Concepto del esquema “Quisco de Bodega Aurrera”

Fuente: Harvard Business School (2021) Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

¹²³ Harvard Business School (2021) Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

El programa de los quiscos de Bodega Aurrera se consideró como un éxito notable, ya que cuando se revisaron los reportes financieros del 2019, se descubrió que Bodega Aurrera había contribuido con más del 10% de las ventas del catálogo en línea de todo el grupo WALMEX, siendo un canal clave en el desempeño de nuevas estrategias convirtiendo este canal en una herramienta potencial para usar el comercio electrónico por parte de los clientes y Bodega Aurrera

“When top management reviewed in 2019 result in early 2020, they found that BA had contributed over 10% to Walmex EA online catalog sales – a major deal! Kiosks clearly played a key role. Also, some product categories , like refrigerators and dishwashers had a high double-digit contribution margin. It was definitely a watershed moment in terms of realizing the potential of BA customers in e-Commerce” ¹²⁴ (Chu Michael, 2021)

Con el inicio del COVID-19 en México, el gobierno de la Ciudad de México solicitó limitar la aglomeración de personas en espacios cerrados, aunque las farmacias y servicios básicos como las tiendas de comestibles podrían funcionar, se limitaba el ingreso a un miembro por familia y se exigía ciertas medidas restrictivas sanitarias. El tráfico a las tiendas Bodega Aurrera disminuyó precipitadamente, algo alarmante que ponía a las altas gerencias en duda del modelo de negocio y la implementación del comercio electrónico como lo venían manejando.

“When BA began to suffer an abrupt decline in sales, the idea of the chain offering OD services was already latent. (...) One of the question among Walmex executives was whether BA customers would pay for online delivery service” ¹²⁵ (Chu Michael, 2021)

El mayor obstáculo que encontró Bodega Aurrera durante la etapa era tener una solución eficiente y oportuna de un técnico de la plataforma, ya que, la única manera de mantener este modelo es que durante la pandemia, se pudiera desarrollar de manera exponencial, sin embargo, por temas de procedimiento operativo de Walmex, se optó por traer una empresa externa con un marco en el comercio electrónico que, con su experiencia, implemente y monte la plataforma en el startup “Instaleap”

“Carride and Arroyo knew that for Instaleap having, BA as a client was clearly important and they were confident the vendor would spare no effort, but the very size of the contract posed and execution risk.” ¹²⁶ (Chu Michael, 2021)

¹²⁴ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

¹²⁵ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

¹²⁶ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

Concentrados en el futuro de este proyecto, la señorita Lilia, tuvo reuniones de investigación de mercado con algunos de sus prospectos y les había preguntado si estaban consientes y con interés en adquirir sus alimentos en línea, a lo cual, los clientes respondieron que no estaban seguro, ya que los productos online tenían que tener el mismo precio de BA en tienda física para ser atractivo, sin embargo, todo se queda en una incógnita de saber, ¿habrá funcionado la implementación de este modelo antes de que se retirara la señorita Lilia?

“As Lilia considered all these unavoidable risk of deploying an OD model, she thought back to the virtual session she had with BA customers earlier in the day, a replacement for the regular in-person meetings, she had asked her customers specifically if they would buy groceries online. They said they were unsure, but the products online had to be priced exactly the same as in BA stores.”¹²⁷ (Chu Michael, 2021)

¹²⁷ Harvard Business School (2021) *Bodega Aurrera: eCommerce at the Base of the Pyramid*. Chu Michael, Alvarado Rodríguez Arregui, Carla Larangeria y Jenyfeer Martínez Buitrago.

5.5.- Hechos del caso

- 1950: Bodega Aurrera fue lanzado al mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores con precios accesibles.
- 1990: WALMART US desarrollo la necesidad de tener la omnicanalidad para el consumidor adecuado en base a una investigación de mercado y el análisis de la competencia (TESCO, ASDA, SAINSBURY 's y WAITROSE).
- 2004: Lanza Bodega Aurrera a México el concepto de Mi Bodega para zonas rurales.
- 2004: Lanzamiento de los Productos “B” o “Sustitutos” bajo la marca de Aurrera.
- 2005: Walmart de México, lanzo “Superama a Domicilio”, un comercio electrónico con propio dominio independiente a Walmart, enfocado en atender pedidos por parte de los clientes con soporte técnico de un call center para atender la experiencia del usuario y seguimiento a sus pedidos.
- 2008: Lanza Bodega Aurrera a México el concepto de Mi Bodega Aurrera Express para competir con las tiendas como OXXO o 7-Eleven.
- 2013: Colocación de Quioscos Digitales de WALMART en los puntos de venta de sus tiendas, siendo una alternativa para hacer el super con un catálogo extenso al inventario físico de GM (mercancía en general).
- 2013: Los teléfonos evolucionan y las empresas a la par para la experiencia al usuario, por lo que al ver que fue bien aceptado la plataforma del Quiosco y el Superama a Domicilio, WALMEX se enfocó en tener una aplicación y sitio web propio para poder darle el acceso a los clientes de manera remota para hacer el supermercado y ahorrar tiempo y dinero porque en algunos productos al no tenerlos físicamente, se podían negociar con proveedores el precio.
- 2016: Los hábitos de consumo de acuerdo con estudios, la población acudía:
 - 48% tiendas de esquina
 - 16% ventas de puerta en puerta
 - 8% supermercados / hipermercados
- 2016: Lilia toma las riendas del negocio de Bodega Aurrera y como paso fundamental en su estrategia, busca el posicionamiento de la marca en redes sociales para atraer a sus clientes potenciales.
- 2016: Replican modelo de WALMEX con los Quioscos en Bodega Aurrera sin medir la aceptación por parte del consumidor.
- 2018: El uso de la tecnología tenía una buena aceptación por los consumidores usando métodos digitales (compras por internet).
- 2018: De la población total de México, no todos tenían el acceso a una cuenta bancaria o una tarjeta de crédito, solo el 63% tenía una cuenta bancaria y el 12% una tarjeta de crédito.
- 2018: Un caso de éxito con la omnicanalidad bien realizada con fundamentos, es Amazon enfocando puntos de recolección pensando en el consumidor de 2,452 a 5,800 puntos en Estados Unidos de Norteamérica.
- 2018: Bodega Aurrera lanza la aplicación para dispositivos móviles a fin de dar más acceso a los clientes a adquirir su supermercado por medio de este nuevo canal que iba ligado al inventario de los Quioscos físicos de Bodega Aurrera.

- 2019: La población mundial era de 128 millones de habitantes, de estos, el 80% vive en un centro urbano como lo es la Ciudad de México.
- 2019: El gasto promedio del producto interno bruto en México era de \$1.3 trillones de dólares, por encima de Brasil en LATAM (Latinoamérica).
- 2020: Inicios de la Pandemia COVID-19 en México.
- 2020: Se implementa en su totalidad el servicio de Bodega Aurrera por internet en apoyo a las medidas sanitarias del COVID-19, el modelo no tuvo éxito ya que los consumidores aun acudían a las tiendas físicas a hacer su super habitualmente.
- 2020: WALMEX con la implementación del COVID-19, ofreció un servicio adaptado a su target con precios enfocados en ahorro de economía y apoyo para esta etapa de la humanidad que afecto por un virus.
- 2020: Lilia James, se convierte como la Chif Executive Officer (CEO – director ejecutivo de la empresa) para Bodega Aurrera (BA) y Walmart México (WALMEX).
- 2020: La población en este año se concentraba relativamente en población joven (29.2 años).
- 2020: El NSE (nivel socioeconómico) estaba:
 - A/B y C+ en 19%
 - C a D en 73%
 - E en 9%

5.6.- Problemas clave del caso

1. Lanzamiento del quiosco por parte de Bodega Aurrera replicando un modelo de otro tipo de supermercado que tuvo éxito sin saber la posible aceptación de su consumidor final ya que, ambos modelos de negocios son de diferentes públicos objetivos, desde su estilo de vida hasta su ingreso económico.
2. Aprovechamiento del COVID-19 para impulsar más el nuevo canal por parte de Bodega Aurrera sin tener una medida de éxito o fracaso del nuevo canal que se está implementando a falta de analizar el consumidor y sus hábitos de consumo, ya que solo se iban por una réplica de un modelo exitoso sin saber si es ideal para su público final.
3. Implementación de nuevos formatos de negocios pensados en tener presencia de mercado sin saber la aceptación por parte de sus consumidores en base a un estudio de mercado que determine la viabilidad y la rentabilidad de este negocio.
4. Uso de herramientas tecnológicas que no fueron pensadas en sus consumidores finales, ya que, con base a datos que el mismo caso nos da, no todos tenían el acceso a internet o una computadora o un smartphone para poder utilizar los servicios de Bodega Aurrera, esto no se contempló, debido a que no se estudió su mercado para entenderlo y darle una o varias soluciones reales a las necesidades de sus clientes pensando en el mismo y escuchándolo para darle su respuesta.

6.- Procedimiento Metodológico

El procedimiento metodológico para este caso se basó en la comprensión del caso junto con los anexos que el mismo caso proporciona para la interpretación, comprensión, lectura y análisis del caso.

A su vez, se buscó de fuentes secundarias como páginas webs dentro de artículos de investigación de mercado la información que nos proporcione una idea clara de lo que es el concepto del estudio de mercado junto con todos los beneficios que le puede otorgar a una empresa el tener una visión clara para definir sus objetivos y razonar por qué se hace lo que se debe hacer para llegar a ese objetivo.

El caso se puede resolver comprendiendo más a profundidad que los modelos que tienen varias empresas, a veces no son replicables para todas las empresas participantes dentro del giro, esto debido a que cada una, tiene un público objetivo diferente con necesidades, gustos, preferencias y hábitos específicos que el otro puede o no tener.

Complementando y con posibilidad de aportar, buscó la opción de poder ejecutar realmente un estudio de mercado en el que nos permita comprender las necesidades que hoy en día, las empresas requieren para tener una presencia de omnicanalidad enfocada en los clientes y atender las necesidades del estar presentes en el momento idóneo para el cliente y ser la solución con base fundamentada en el razonamiento de su comportamiento, sus hábitos, sus recurrencias y el entender por qué hace lo que hace , como lo hace y en qué momento lo hace.

7.- Alternativa de Solución

En el mundo de los negocios, se debe tener una visión hacia dónde queremos llegar y el cómo lo vamos a hacer para aprovechar las ventajas u oportunidades que nos da el mercado, pero pensadas con la cabeza en entender el cliente.

Las investigaciones de mercado se han convertido en una herramienta de aliado y soporte que nos permite entender la sensibilidad de nuestro consumidor final en varios aspectos, desde sus hábitos, sus costumbres, sus ingresos, su estilo de vida, etc.

El caso nos presenta el problema de que Bodega Aurrera al ver que su empresa dueña que es WALMART tuvo éxito con la implementación de la estrategia de omnicanalidad, desea replicar el modelo para adaptarlo a su modelo porque al ver que tuvo éxito, se asume que lo tendrán aquí también, sin embargo, en todo el caso, no se hace referencia a una investigación de mercado que nos permita entender si lo que están ejecutando es lo que el mercado realmente quiere para ese momento.

Bodega Aurrera lanzo su aplicación, su página web, sus herramientas tecnológicas para poder tener mayor presencial del mercado, sin embargo, descuido una parte fundamental que es con una pregunta, ¿El mercado, está preparado para usar esas herramientas o más que usar, tiene acceso a ellas? La respuesta en este momento es un “no lo sabemos”, porque como no hay una investigación de mercado que respalde por qué se hace esto y para que se hace y con esto se fundamenta, se está lanzando un dardo al aire sin saber si va a ser redituable la inversión.

Para este caso, se propone lo siguiente:

- Realizar una investigación de mercado en la cual pueda dar a entender si el target al cual se dirige Bodega Aurrera tiene las posibilidades para el acceso a las plataformas, cuenta con el dinero suficiente para pagar los costos de envío o los costos adicionales que tengan que ver por el uso de este nuevo canal y si realmente lo usarían con frecuencia o si lo usarían alguna vez en su vida, ya que, si no se tiene claridad de lo que el mercado quiere en el momento, no podemos entender si lo que está haciendo va bien y medir el nivel de éxito como empresa.

7.1.- FODA

El FODA, es un método utilizado en el ámbito de los negocios con el fin de poder medir, visualizar y entender lo que como empresa tenemos para ofrecer al mercado.

“El análisis FODA es una técnica de gestión que ayuda a empresas a identificar los puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y amenazas de un negocio. Justamente, FODA es la sigla para Fortalezas (Strengths), Oportunidades (Opportunities), Debilidades (Weaknesses) y Amenazas (Threats). En inglés, la sigla es SWOT.”¹²⁸ (SalesForce LATAM, 2023)

FODA – Bodega Aurrera



¹²⁸ Sales Force LATAM (2022) ¿Que es el Analisis FODA y cómo hacerlo? Sales Force LATAM.

7.2.- Plan de Acción

Un plan de acción es conocido como el conjunto de pasos o actividades que se deben organizar de manera estructurada para alcanzar un objetivo específico donde se detallan las tareas, responsabilidades, plazos, recursos necesarios y métodos para evaluación del progreso y los resultados obtenidos.

Para el presente caso, se propone un plan de acción sugerido que le permita a la empresa, evaluar su desempeño en la optimización de su canal de comercio electrónico dentro del sector minorista en México

7.2.1.- Estrategia & Táctica

Con esta estrategias y táctica como propuesta de mi parte para este caso, se pretende lograr el establecimiento dentro del top de comercio electrónicos del sector de supermercados en México dentro de un corto plazo para poder tener un nuevo punto de ventas que todos los usuarios pueda usar y ser un punto de referencia ante la competencia ofreciendo la misma calidad, servicio y confianza que ofrece hoy Bodega Aurrera en sus tiendas físicas.

Dicho plan estratégico, se propone que ejecute la implementación rentable de este nuevo punto de ventas que estará enfocada en atender las necesidades de los clientes en su totalidad enfocado en sus peticiones y demandas, con el fin de mejorar para tener la experiencia de compra siempre positiva.

Esta propuesta se definió con base a la experiencia profesional que he tenido a lo largo del comercio electrónico

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA BODEGA AURRERA PARA SU COMERCIO ELECTRÓNICO

META 1: AUMENTAR LAS UTILIDADES OBTENIDAS EN ESTE CANAL DURANTE EL DE SEGUNDO SEMESTRE DE LANZAMIENTO

OBJETIVO 1.1: INCREMENTAR EL MARGEN DE GANANCIAS DURANTE SU SEGUNDO SEMESTRE DE LANZAMIENTO EN UN 10% CON RESPECTO A LAS VENTAS DEL PRIMER SEMESTRE

ESTRATEGIA 1.1.1: INCREMENTAR LA VENTA DE LOS PRODUCTOS POR MEDIO DE ESTE CANAL CON MAYOR MARGEN BRUTO DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DE LANZAMIENTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

PLAN TÁCTICO

NO. TÁCTICA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	APOYOS NECESARIOS	FECHA
1.1.1.1	OFRECER INCENTIVOS AL PERSONAL DE PISO PARA GUIAR A LOS CONSUMIDORES A REGISTRARTE Y COMENZAR A UTILIZAR LA PLATAFORMA. EL INCENTIVO SE DARÁ A LOS ASESORES QUE REGISTREN 500 CLIENTES EN LA PLATAFORMA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO.	• VENDEDORES DE PISO • MERCADOTECNIA • TI EN COMERCIO ELECTRÓNICO.	• PARTIDA DE \$500,000 PARA OTORGAR EL BONO A LOS PRIMEROS 500 EMPLEADOS EN ALCANZAR LA META	AGOSTO A DICIEMBRE
1.1.1.2	OFRECER A LOS CLIENTES DEL COMERCIO ELECTRÓNICO UNA PROMOCIÓN ESPECIAL EN EL BLACK FRIDAY CON UN PAQUETE DE PRODUCTOS DE REGALO EN LA COMPRA DE UN TICKET DE \$5,000 O MÁS.	• MERCADOTECNIA • CONTABILIDAD • VENTAS.	• ESTABLECER PRODUCTOS A OFRECER DE REGALO. • HACER UNA PROYECCIÓN DE VENTAS. • REALIZAR UNA CORRIDA FINANCIERA PARA CALCULAR EL IMPACTO EN LOS GASTOS DE VENTA.	29 DE NOVIEMBRE
1.1.1.3	CAPACITAR A LOS VENDEDORES DE PISO SOBRE EL USO DE LA PLATAFORMA DEL COMERCIO ELECTRONICO.	• GERENTE DE SUCURSAL. • EQUIPO DE PROMOCIÓN Y MERCHANDISING.	• RENTA DE UN SALÓN PARA EVENTOS POR UN DÍA CON ALIMENTOS INCLUIDOS PARA LA CAPACITACIÓN.	JULIO

META 2: ESTABLECER EN LOS PRIMEROS LUGARES DE LA BUSQUEDA ORGÁNICA EN INTERNET, LA PLATAFORMA DE COMERCIO ELECTRÓNICO DE BODEGA AURRERA DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL LANZAMIENTO

OBJETIVO 2.1: OBTENER VENTAS POR MEDIO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO, DEL CUAL, POR LO MENOS EL 50% DEBÍO DE HABER SIDO DE MANERA SEO DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL LANZAMIENTO

ESTRATEGIA 2.2.1: LOGRAR EL ESTABLECIMIENTO OPTIMO Y AGRADABLE DEL COMERCIO ELECTRÓNICO PARA EL CONSUMIDOR Y LOS DIFERENTES BUSCADORES DE INTERNET DE MANERA SEO

PLAN TÁCTICO

NO. TÁCTICA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	APOYOS NECESARIOS	FECHA
2.1.2.1	ANALIZAR LAS METRÍCAS DE GOOGLE ANALYTICS PARA IDENTIFICAR LOS PUNTOS CLAVE DE MEJORAMIENTO EN EL OPTIMO PROCESAMIENTO DE LA PÁGINA WEB	• TI	• INTERNET FIABLE Y SOLIDO • ACCESO A GOOGLE ANALYTICS BY GOOGLE BUSSINESS	ENERO A AGOSTO
2.1.2.2	REDUCCIÓN DE IMÁGENES PARA LA CARGA OPTIMIZADA EN LOS DIFERENTES DISPOSITIVOS DE ACCESO AL COMERCIO ELECTRÓNICO COMO LO ES WEBSITE O WEBSITE MOBILE	• TI • MKT y Diseño	• INTERNET FIABLE Y SOLIDO • PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN DE IMÁGENES PROFESIONAL (ADOBE PHOTOSHOP)	ENERO A AGOSTO
2.1.2.3	MONTAJE, MONITOREO Y REVISIÓN CONTINUA DE LA OPTIMIZACIÓN DE LA PÁGINA WEB PARA DETECTAR, CORREGIR Y MEJORAR LA PÁGINA WEB	• TI	• INTERNET FIABLE Y SOLIDO • PLATAFORMA DE GOOGLE ANALYTICS PARA MEDIR TRÁFICO, MEJORAS Y OPTIMIZACIONES SUGERIDAS POR SPYDERS BY GOOGLE	PERMANENTE

8.- Conclusiones

El caso estaba enfocado en la implementación de un nuevo modelo de negocios, las compras por medio del internet, sin embargo, los consumidores se encontraban aun inseguros de aceptar este canal porque pensaban que el precio era algo caro por el hecho de ser adquirido en la plataforma que se desarrolló para Bodega Aurrera.

Una cosa muy importante que debemos considerar dentro de la profesión que ejercemos como mercadólogos, es siempre aprender a escuchar al cliente, ya que, él es tu mejor indicado para saber si las cosas que ejecutas, lo estas ejecutando de la manera correcta o no, dicho caso, reforzo en mí esa peculiaridad para entender él porque del actuar de las empresas.

Como profesionista, el caso me aportó la necesidad de estar consciente de que debo escuchar a mi cliente en todo momento, saber qué es lo que necesita, ser como un médico para él y poder atender sus dolencias, darle las posibles soluciones que pueden apoyarle a tener lo que el necesita y desea en el momento, desde a lo mejor un recepcionista en su experiencia de compra hasta procesos más simples, modernos y seguros de poder pagar sus productos sin tener que depender de otra persona.

Como mercadólogo, siempre es bueno medir esa sensibilidad que se tiene por parte del cliente sobre tu producto, o servicio, porque esa parte, nos hará tomar las mejores decisiones que nos ayuden a implementar nuevas maneras de apoyar al cliente y ofrecer los productos o servicios que requiere en el momento que lo requiera, siendo un punto de referencia nuestra marca dentro del sector del mercado.

A su vez, el hecho de que me tocó vivir la pandemia del COVID-19 y saber que empresas como la del caso y otras, implementaban este tipo de estrategias enfocadas en sus clientes, me deja sorprendido de que no lo viví en su momento, pero me da muchas ganas de vivir esta experiencia de usuario apoyando las nuevas herramientas tecnológicas existentes en el mercado.

Por otra parte, a mi persona, el caso me aportó momentos de reflexión sobre la pandemia del COVID-19, porque, como lo había comentado antes, sí, me tocó vivir esa etapa de la humanidad en la cual a todos nos teníamos que aislar, evitar que estuviéramos en espacios cerrados, el hecho de usar el cubrebocas, fue algo incomodó, sin embargo, yo no había visto del todo la parte que afectaba a las empresas estos procesos que tuvimos que vivir y me sorprende como tomo Bodega Aurrera la postura para mantener en pie su nuevo modelo de negocio enfocado en el cliente sin descuidar al humano como trabajador ofreciendo un canal más sólido (aplicación) y de fácil acceso para la mayoría de los usuarios de Bodega Aurrera que incluso, algunas personas y vecinos míos que veo, ya todo lo piden por aplicaciones y es una tendencia de modernidad que se vino a quedar entre nosotros, apoyándonos a tener la solución de satisfacer una necesidad como comida o algo que te gustó en internet.

Considero que con los conocimientos que mi Universidad me aportó y el hecho de reflexionar sobre las situaciones que tienen las empresa, en este caso en particular, puedo aportar que al generar una buena estrategia pensada en el cliente, conociendo las necesidades que tiene y el saber cómo poder solucionar dichas necesidades, nos puede llevar al éxito de que la estrategia

nos funcione y podamos crecer como empresa, considero que con mi FODA y otras herramientas que implementé en el caso junto con las sugerencias propuestas, podrían ayudar de guía para que la alta gerencia de Bodega Aurrera y de Walmart de México, tomen en cuenta este diagnóstico sugerido para poder implementar un mejoramiento en sus procesos y sobre todo, que estos mejoramientos estén centrados siempre en la experiencia de su consumidor final, ya que, él es el que va a medir como está funcionando dicho plan ejecutable.

El caso en cuestión me pareció como un reto de recopilar la mayor información complementaria posible que pudiera dar a justificar mis puntos de opinión y ejecución del caso, a fin de poder tener la mejor perspectiva para el lector y que todos los conceptos y definiciones sean comprensibles para cualquier individuo. Por su parte, el documento está enfocado en una experiencia que se vivió durante mucho tiempo, los consumidores nos vamos adaptando a las nuevas tendencias que se nos dan , sin embargo, las empresas deben entender una cosa, si el consumidor te dice que le gusta de una manera, debes de dársela pero mejorada pero que sienta que su opinión esta siendo considerada ante su situación, porque el mercado es tan sensible a las situaciones que a veces por más dinero que se invierta en una nueva infraestructura o una nueva solución, si no existe un fundamento que te diga el posible éxito de la misma, no mas no va a funcionar y solo estarás desgastando tu tiempo y posiblemente alejando a tu público objetivo porque no se siente cómodo con la experiencia de consumidor.

En mi opinión, este caso se hubiera solucionado si pudiéramos entender bien al público objetivo, saber si le gustaba o no, ya que en todo el caso, no encontré un sustento de investigación de mercado que me determine por qué actuó de esta manera Lilia ante el COVID 19 con su modelo sin una estructura o pruebas piloto previas al lanzamiento del consumidor, si se agradece que fue una respuesta a una necesidad inmediata pero si tenían ya la infraestructura de otra empresa, debías de saber si a tu consumidor le gustaria eso, porque si no, no te va a dar un buen uso de ese “nuevo servicio” que le otorgas y solo vas a perder dinero y no vas a generar ventas si sabes que tu consumidor , no es el adecuado.

9.- Glosario

- COVID-19: Síndrome respiratorio agudo producido por un coronavirus.¹²⁹ (Real Academia Española, 2025)
- Comercio Electrónico: Es el intercambio de bienes y servicios a través de internet ¹³⁰ (Amazon Blog, 2024)
- PYME: Empresa mercantil, industrial, etcétera, compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación.¹³¹ (Real Academia Española, 2025)
- Targets: El target, o público objetivo, es el grupo de personas a las que se dirige una marca, producto o campaña. ¹³² (Amazon Blog, 2024)
- Objetivos SMART: Son propósitos o intenciones de la organización y deben cumplir con al menos 5 características que derivan de los conceptos que componen su acrónimo e inglés: S (specific), M (measurable), A (attainable), R (relevant) y T (timely).¹³³ (BBVA México, 2020)
- Fintech: Fintech es un término que se refiere a las actividades que utilizan la tecnología para ofrecer servicios financieros. Es una combinación de las palabras en inglés Finance y Technology. ¹³⁴ (Comision Nacional del Mercado de Valores - Mexico, 2023)
- Omnicanalidad : Un sistema omnicanal está diseñado para ofrecer múltiples canales de atención conectados con el objetivo de garantizar una experiencia satisfactoria al consumidor. ¹³⁵ (Zendesk, 2023)
- NSE (Nivel Socioeconomico): El nivel socioeconómico (NSE) es la clasificación de una persona o grupo de personas de acuerdo con su educación, ingresos y tipo de trabajo.¹³⁶ (Blog, 2025)
- On demand: Es un sistema que permite a los usuarios acceder a contenido multimedia, como películas, series, documentales y programas, en el momento que deseen.¹³⁷ (Total Play, 2025)
- Software: Conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora.¹³⁸ (Real Academia Española, 2025)
- Subcontratación: Dicho del adjudicatario de una contrata: Firmar un contrato con otra persona o con otra empresa para que realice trabajos relacionados con la contrata original. La empresa adjudicataria subcontrató el montaje de motores a una empresa especializada. ¹³⁹ (Real Academia Española, 2025)

¹²⁹ Real Academia Española (2025) *Diccionario*. Real Academia Española

¹³⁰ Amazon Blog (2024) *¿Qué es el comercio electrónico?*. Amazon Blog

¹³¹ Real Academia Española (2025) *Diccionario*. Real Academia Española

¹³² Amazon Blog (2024) *¿Qué es el comercio electrónico?*. Amazon Blog

¹³³ BBVA Blog (2020) *¿Qué son los objetivos SMART?*. BBVA Blog

¹³⁴ CNMV (2023) *¿Qué es Fintech?* CNMV México

¹³⁵ Zendesk (2023) *Estrategia de omnicanalidad: qué es y cómo ayuda a tu empresa*. Zendesk

¹³⁶ AMAI Blog (2025) *NSE y conceptualización*. AMAI

¹³⁷ Total Play (2025) *TotalPlay OnDemand*. Total Play

¹³⁸ Real Academia Española (2025) *Diccionario*. Real Academia Española

¹³⁹ Real Academia Española (2025) *Diccionario*. Real Academia Española

- Productos B o Productos Sustitutos: Se trata de un producto o mercancía que actúa como reemplazo o alternativa de un artículo más popular sin afectar notablemente la composición o apariencia, o la utilidad del producto resultante.¹⁴⁰ (INFINITIA Industrial Consulting, 2022)
- Ventas por catalogo: Modelo de negocio que consiste en vender productos o servicios a través de un catálogo impreso o digital.¹⁴¹ (Blog de HubSpot, 2024)
- World Wide Web: Es un sistema de páginas web interconectadas que se pueden acceder a través de internet.¹⁴² (Concepto, 2023)
- CEDIS: Es un almacén que se encarga de la recepción, almacenamiento, clasificación y distribución de productos¹⁴³ (NASA Pack, 2023)
- Ruta de Ultima Milla: La ruta de última milla es el trayecto que se realiza para entregar un pedido al cliente final. Es el último paso del proceso de entrega de un producto.¹⁴⁴ (Toyota Material Handling, 2024)
- Homeostasis: Conjunto de fenómenos de autorregulación, que conducen al mantenimiento de la constancia en la composición y propiedades del medio interno de un organismo.¹⁴⁵ (Real Academia Española, 2025)
- Equilibrio pH: Índice que expresa el grado de acidez o alcalinidad de una disolución.¹⁴⁶ (Real Academia Española, 2025)

¹⁴⁰ INFINITIA Industrial Consulting (2022) *Productos sustitutos en marketing*. INFINITIA Industrial Consulting

¹⁴¹ Blog de HubSpot (2024) *Ventas por catálogo: tipos y ejemplos*. Blog de HubSpot

¹⁴² Concepto (2023) *WWW*. Concepto.

¹⁴³ NASA Pack (2023) *¿Qué significa CEDIS?* NASA Pack

¹⁴⁴ Toyota Material Handling (2024) *Última milla: qué es y por qué es tan importante en logística*. Toyota Material Handling

¹⁴⁵ Real Academia Española (2025) *Diccionario*. Real Academia Española

¹⁴⁶ Real Academia Española (2025) *Diccionario*. Real Academia Española

10.- Bibliografía

- Alejandra, G. (07 de 07 de 2023). *TiendaNube: La importancia del proceso de atención al cliente en un e-commerce*. Obtenido de TiendaNube:
<https://www.tiendanube.com/mx/blog/proceso-de-atencion-al-cliente/>
- Amazon Blog. (31 de 12 de 2024). *¿Qué es el comercio electrónico*. Obtenido de Amazon.
- Arroyo, C. (28 de 05 de 2020). VP de eCommerce Operaciones WALMEX. (F. México, Entrevistador)
- AYDEN. (31 de 08 de 2024). *AYDEN SOBRE NOSOTROS*. Obtenido de AYDEN SOBRE NOSOTROS:
https://www.adyen.com/es_MX?utm_medium=OnlineAdvertising&utm_source=Google&utm_campaign=2024_04_OA_MX_Brand&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw_sq2BhCUARIsAIVqmQuIKna7lz9ZYAhKvmtz6jVlio5QjESKhfyuhIODb_HYrY-fwavm1kaAlMiEALw_wcB
- BBVA México. (02 de Enero de 2020). *BBVA Blog*. Obtenido de BBVA Blog - Objetivos SMART:
<https://www.bbva.mx/educacion-financiera/blog/objetivos-smart.html>
- Blog de HubSpot. (27 de Abril de 2024). *Ventas por catalogo*. Obtenido de Blog de HubSpot:
<https://blog.hubspot.es/sales/ventas-por-catalogo>
- Blog, A. (07 de Febrero de 2025). *AMAI Blog - NSE*. Obtenido de AMAI :
<https://www.amai.org/NSE/index.php?queVeo=preguntas>
- Botin, R. (7 de 11 de 2022). *Shopify Blog*. Obtenido de Shopify Blog:
<https://www.shopify.com/es/blog/trabajar-en-comercio-minorista>
- Cárdenas, J. (18 de Abril de 2020). *Rockcontent Blog*. Obtenido de Rockcontent Blog:
<https://rockcontent.com/es/blog/historia-del-comercio-electronico/#:~:text=A%20finales%20de%20la%20d%C3%A9cada,transacciones%20electr%C3%B3nicas%20inform%C3%A1ticas%20de%20ventas.>
- Chu Michael, Á. R. (2021). Bodega Auerra: eCommerce at the Base of the Pyramid. En Á. R. Chu Michael, Case 322-059 (págs. 1-11). Harvard: Harvard Business School.
- Comision Nacional del Mercado de Valores - Mexico. (23 de Febrero de 2023). *CNMV*. Obtenido de CNMV - Mexico:
https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Fichas/GR03_Fintech.pdf
- Commerce, B. (12 de 06 de 2024). *Big Commerce*. Obtenido de Big Commerce:
<https://www.bigcommerce.mx/articulos/ecommerce/tipos-de-modelos-de-negocio/>
- Concepto. (21 de Febrero de 2023). *Blog Concepto*. Obtenido de ¿Qué es la World Wide Web?: <https://concepto.de/www/>

equipomarketing. (27 de 02 de 2025). *COMBINATORIA*. Obtenido de COMBINATORIA - La experiencia omnicanal: el ejemplo de Walmart: <https://www.combinatoria.wine/la-experiencia-omnicanal-ejemplo-walmart/>

Escudero X., G. J. (21 de 08 de 2021). *DOI Blog*. Obtenido de DOI Blog: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-99402020000500007

Flores, Y. (21 de 02 de 2023). *PayTech: ¿qué son y por qué son la mejor opción para pequeños y medianos negocios que se dedican al ecommerce?* Obtenido de Comunidad Blogger: https://comunidadblogger.net/paytech-que-son-y-por-que-son-la-mejor-opcion-para-pequenos-y-medianos-negocios-que-se-dedican-al-ecommerce/#google_vignette

Gobierno de México. (17 de 02 de 2022). *MiPyMES Economía*. Obtenido de El papel de las MYPYMES en el eCommerce en México: <https://mipymes.economia.gob.mx/2022/02/17/el-papel-de-las-mipymes-en-el-e-commerce-en-mexico/>

INAI. (10 de 01 de 2022). *INAI*. Obtenido de INAI - COVID 19: https://micrositios.inai.org.mx/conferenciascovid-19tp/?page_id=8432

INFINITIA Industrial Consulting. (27 de Junio de 2022). *INFINITIA Industrial Consulting*. Obtenido de INFINITIA Industrial Consulting: <https://www.infinitiaresearch.com/noticias/productos-sustitutivos-marketing-definicion-tipos/>

INTUIT Mailchimp. (11 de 05 de 2023). *Biblioteca de Marketing*. Obtenido de INTUIT Mailchimp: <https://mailchimp.com/es/marketing-glossary/e-commerce/>

Jumpseller. (01 de 02 de 2022). *Jumpseller: Medios de pago electrónico que impulsan el crecimiento del e-commerce en México*. Obtenido de Jumpseller: <https://jumpseller.mx/learn/payment-methods/>

Mecalux. (07 de 07 de 2022). *Mecalux: Logística para e-commerce y sus operaciones clave*. Obtenido de Mecalux Blogs: <https://www.mecalux.com.mx/blog/logistica-ecommerce>

NASA Pack. (22 de Marzo de 2023). *¿Qué significa CEDIS? - NASA Pack*. Obtenido de NASA Pack: <https://www.nasapack.com/que-significa-cedis/>

NIELSEN. (28 de DICIEMBRE de 2024). *NIELSEN*. Obtenido de NIELSEN: <https://www.nielsen.com/es/about-us/>

Ochoa, C. (14 de 06 de 2020). *MILENIO*. Obtenido de MILENIO: <https://www.milenio.com/negocios/bodega-aurrera-fortalecera-estrategia-omnicanal-ventas>

Organización Mundial de la Salud - Coronavirus. (31 de 08 de 2024). *Organizmo Mundial de la Salud - Blog*. Obtenido de Organizmo Mundial de la Salud - Blog: https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab_1

Oviedo, K. C. (24 de Mayo de 2012). *EOI Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de EOI Escuela de Organización Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/05/24/la-piramide-de-maslow/>

QuestionPro. (31 de 07 de 2024). *QuestionPro*. Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-mercados.html>

Real Academia Española. (22 de 10 de 2024). *Diccionario Panhispánico del Español Jurídico*. Obtenido de DPEJ-RAE: <https://dpej.rae.es/lema/comercio-electr%C3%B3nico>

Real Academia Española. (07 de Febrero de 2025). *DEL Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario: <https://dle.rae.es/covid?m=form>

Redacción. (12 de 08 de 2021). *Negocios: E-Commerce pierde de 6% a 44% de las ventas por falta de métodos de pago*. Obtenido de Business Insider México: <https://businessinsider.mx/ecommerce-ventas-mexico-2021-metodos-de-pago/>

REPSOL BLOG. (13 de Junio de 2024). *Repsol Blog*. Obtenido de Un solo ecosistema: <https://www.repsol.com/es/energia-futuro/tecnologia-innovacion/omnicanal/index.cshtml#:~:text=Ventajas%20de%20la%20omnicanalidad&text=Esto%20aumenta%20la%20satisfacci%C3%B3n%2C%20lealtad,las%20ventas%20y%20la%20rentabilidad.>

SalesForce LATAM. (12 de 08 de 2022). *SalesForce LATAM Blog*. Obtenido de SalesForce LATAM Blog: https://www.salesforce.com/mx/blog/omnichannel/?gclid=CjwKCAjw7NmzBhBLEiWArHQ-biOghmdxQTq4yhIEh2DTWm7NfbHa_HbZizUf04JUxZl2AQNDiK5WBoCdgsQAvD_BwE&d=7013y0000022kgJAAQ&nc=7013y0000022kwRAAQ&utm_source=google&utm_medium=paid_search&utm_campaign=latam_mx_svc

SalesForce LATAM. (03 de 07 de 2023). *SalesForce LATAM*. Obtenido de SalesForce LATAM Blog: <https://www.salesforce.com/mx/blog/analise-swot/>

SYDLE. (29 de 06 de 2023). *SYDEL: Transformación Digital*. Obtenido de SYDEL: <https://www.sydle.com/es/blog/omnicanal-60b1507fa5c8292373712ab1>

Total Play. (02 de Febrero de 2025). *Total Play - OnDemand*. Obtenido de Total Play: <https://www.totalplay.com.mx/ondemand>

Toyota Material Handling. (14 de Junio de 2024). *Toyota Material Handling*. Obtenido de Toyota Material Handling: <https://blog.toyota-forklifts.es/ultima-milla-que-es>

Zendesk. (07 de Julio de 2023). *Zendesk*. Obtenido de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategia-de-omnicanalidad/>

Zinklarwebsite. (04 de Febrero de 2025). *Zinklar*. Obtenido de La importancia de la investigación de mercado para tu marca: Disponer de información del mercado, y especialmente del consumidor, te permite reforzar y ajustar tus decisiones comerciales, minimizando riesgos y, por tanto, optimizando tiempo y dinero.