



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Y DE ADMINISTRACIÓN

POSGRADOS



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE

MAGÍSTER EN MARKETING

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ADOPCIÓN DEL E-COMMERCE COMO CANAL DE
VENTAS POR PARTE DE LAS EMPRESAS DEL RUBRO MODA EN URUGUAY

Por

Lucía Piriz Martínez

TUTOR: PROF. PHD DAGOBERTO PÁRAMO

COORDINADOR: FERNANDO LORENZO

Montevideo

URUGUAY

NOVIEMBRE, 2023

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

.....
.....

Autor/es

.....
.....

Tutor/Coordinador

.....
.....

Posgrado

.....
.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

FECHA.....

RESUMEN

Este trabajo de investigación se centra en estudiar los factores que influyen en la adopción del e-commerce por parte de empresas del rubro moda en Uruguay y de qué manera.

A través de una minuciosa revisión bibliográfica y entrevistas exhaustivas a empresas del rubro moda en Uruguay, se ha logrado obtener un profundo conocimiento de los factores que influyen en esta decisión.

Se ha identificado una serie de factores que favorecen la adopción del comercio electrónico, como la capacidad de ampliar el alcance geográfico, la experiencia previa en su implementación y la consideración de los costos asociados. La pandemia de COVID-19, junto con las restricciones impuestas en 2020, emergieron como un impulsor significativo para la adopción de esta modalidad de negocio.

Sin embargo, también se han identificado factores desafiantes que pueden dificultar la adopción, como la falta de comprensión por parte de los directivos sobre el comercio electrónico, la escasez de profesionales especializados, desafíos logísticos, la desconfianza de los consumidores y la competencia con las tiendas físicas.

Entre todos estos factores, las empresas entrevistadas destacaron la pandemia de COVID-19 y la necesidad de expandir su alcance a nivel nacional como los factores más influyentes en su decisión de adoptar el comercio electrónico.

La investigación realizada proporciona información valiosa sobre la situación de las empresas del sector de la moda en Uruguay al considerar la adopción del comercio electrónico. Arroja luz sobre las complejidades y matices que rodean la adopción de esta tecnología en el

sector de la moda en Uruguay, brindando una valiosa perspectiva para las empresas que buscan comprender y aprovechar este nuevo paradigma comercial.

Palabras claves:

E-commerce, Comercio electrónico, Moda uruguaya, Canal de venta, Marketing digital

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción.....	6
2. Delimitación Del Problema Investigado.....	7
2.1 Antecedentes.....	7
2.1.1 El E-commerce.....	7
2.1.2 El E-commerce en Uruguay.....	8
2.1.3 El Uruguayo Comprando por Internet.....	10
2.2 Justificación.....	11
2.3 Delimitación.....	12
2.4 Limitaciones.....	12
2.5 Pregunta de Investigación.....	13
3. Objetivos.....	14
3.1 Objetivo General.....	14
3.2 Objetivos Específicos.....	14
3.2.1 Objetivo Específico 1.....	14
3.2.2 Objetivo Específico 2.....	14
3.2.3 Objetivo Específico 3.....	14
3.2.4 Objetivo Específico 4.....	14
4. Fundamentación Teórica De La Temática.....	15
5. Metodología.....	21
6. Resultados.....	25
6.1 Factores que Influyen en la Adopción del E-Commerce.....	25
6.2 Factores que más Influyen.....	26
6.3 Factores Favorables y Desafiantes.....	27
6.3.1 Factores Favorables.....	27
6.3.2 Desafíos.....	31
6.4 Las Empresas como Adoptantes.....	37
6.4.1 Fechas de Lanzamiento.....	37
6.4.2 Auge.....	38
6.4.3 Pandemia.....	39
6.4.4 Innovadores: Lolita.....	39
6.4.5 Adoptantes Iniciales (o Primeros Adoptantes): Indian.....	40
6.4.6 Mayoría Temprana: Kevingston, Bas, Harrington Y Hering.....	41
6.4.7 Mayoría Tardía: Zara, Gladys-T, Bestseller.....	42
6.4.8 Rezagados.....	43
7. Conclusiones.....	44
8. Recomendaciones.....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	47
Apéndices.....	54

1. Introducción

Tras la pandemia de COVID-19, las empresas, tanto en Uruguay como en todo el mundo, están tomando medidas para adaptar sus estrategias de ventas y centrarse en la adopción del comercio electrónico. Aquellas que aún no han implementado esta modalidad están dando pasos en esa dirección, mientras que las que ya cuentan con tiendas en línea están ajustando sus operaciones para enfrentar los desafíos de esta nueva realidad.

A raíz de esta situación surge el interés por el estudio de la situación de las empresas del sector de la moda en relación con la adopción del e-commerce en Uruguay. La presente tesis se enfoca en la identificación de los factores que influyen en la decisión de adopción del comercio electrónico por parte de estas empresas.

Mediante un análisis bibliográfico y la realización de entrevistas a profesionales del rubro, se busca conocer la fecha de lanzamiento del e-commerce de cada empresa participante, analizar la influencia de diversos factores en dicho lanzamiento, identificar los factores favorables que impulsan la adopción y los desafíos que surgen de esta situación.

Esto, sumado a la aplicación de la teoría de Difusión de Innovaciones de Rogers, permite categorizar a las empresas participantes en este estudio y comprender su posición en el espectro de adoptantes de esta transformación digital.

Se concluye la realización del trabajo de investigación con una comprensión más profunda de cómo las empresas del rubro moda en Uruguay están respondiendo a la necesidad de adoptar el e-commerce. Así como recomendaciones para futuras investigaciones sobre esta temática.

2. Delimitación Del Problema Investigado

2.1 Antecedentes

2.1.1 El E-commerce

El e-commerce, también conocido como comercio electrónico, ha demostrado ser beneficioso tanto para aumentar la fidelidad de los consumidores como para recopilar información valiosa sobre los mismos (Nauwelaerts y Chakri, 2016).

La incursión en el canal digital por parte de los minoristas de moda se debe en parte a la demanda de los consumidores de estar presentes en línea y a la necesidad de mantener su competitividad en el mercado (Cao, 2018).

Los gigantes del fast fashion, como Inditex y H&M, han experimentado un aumento en sus ventas netas gracias a su presencia en línea, alcanzando el 10% y el 12% de las ventas totales respectivamente, según un informe de 2017 (Cao, 2018).

A pesar de que el e-commerce no reemplaza por completo a las ventas en puntos físicos, Cao (2018) ha encontrado un equilibrio entre la tienda en línea y la física. La primera permite reducir los costos de publicidad y llegar a grandes audiencias en poco tiempo, mientras que la segunda ofrece interacciones sociales y experiencias de servicio al cliente.

Aunque las circunstancias pueden variar entre empresas, sectores y países, Estrada y Romy (2019) han identificado varios factores influyentes en la implementación de un canal digital de ventas, como la utilidad percibida, los costos de implementación percibidos, la facilidad de uso percibida, la seguridad y confiabilidad percibidas de los métodos de pago, la preparación de la

organización, la preparación tecnológica de la organización, la capacidad de gestión, la demanda de los clientes, la demanda de los agentes externos, el apoyo del gobierno, el acceso a servicios e infraestructura de TI de calidad, la expansión de Internet en la sociedad, la habilidad y experiencia en TI de los empleados, la actitud de los empleados y el conocimiento en TI del gerente, y la formación académica del gerente.

Por otro lado, según Sánchez Torres y Arroyo-Cañada (2016), la variable que más influye en la adaptación del e-commerce en un país determinado es la influencia social.

Más adelante, la pandemia por COVID-19 a principios de 2020 se convirtió en un factor determinante para muchos sectores, ya que afectó drásticamente el comportamiento de los consumidores a nivel mundial (Britez, Fernández y Frank, 2020). Esto demandó una adaptación por parte de las empresas para mantener su competitividad.

Es en este nuevo contexto, que se ha observado una clara tendencia en el mundo del retail hacia el canal online y sin contacto, impulsada por la necesidad de adaptación durante la pandemia (Britez, Fernández y Frank, 2020). Ya que los consumidores, al cambiar sus hábitos de compra durante los períodos de aislamiento, expresaron una disposición continua a utilizar medios en línea para sus compras, marcando así un cambio significativo en las preferencias de consumo.

2.1.2 El E-commerce en Uruguay

Para comprender mejor la situación del e-commerce en Uruguay es necesario retroceder en el tiempo y explorar los inicios de esta industria en el país.

Según los registros disponibles, Tranza.com se cataloga como el primer sitio de e-commerce en Uruguay (Tranza, 2023). Lanzado en el año 2000, se trata de un marketplace que fue concebido y

desarrollado en los años 1998 y 1999 por estudiantes de la Universidad ORT Uruguay (Tranza, 2023).

En 2015, la Cámara de la Economía Digital de Uruguay (Troiano, 2023) se constituyó como una asociación formada por 23 empresas del sector. A día de hoy, cuenta con más de 200 socios y desempeña un papel crucial en la organización de eventos clave para la industria, como el Cyberlunes y el E-commerce Day.

Otro actor relevante en el escenario del e-commerce uruguayo ha sido Fenicio, una plataforma en la nube que se destaca por su facilidad de gestión y su capacidad para integrarse con sistemas internos, opciones de pago y envío, acceso a marketplaces y otras funcionalidades (Fenicio, 2023).

Los datos recopilados por CEDU y Fenicio arrojan luz sobre el comportamiento de los compradores uruguayos. En los informes más recientes producidos por estos dos actores se destaca que la moda y el calzado han liderado en años recientes las transacciones en línea, representando el 63% del total, con un gasto promedio de \$2.145 por compra. Además, en los mismos se analiza el género de los compradores, resultando en que son las mujeres quienes realizan la mayoría de las compras, pero los hombres son quienes tienen un gasto promedio más alto, especialmente en tecnología (Fenicio, 2022).

El acceso generalizado a Internet en Uruguay ha impulsado el comercio electrónico, con un impresionante 52% de la población realizando compras en línea, según datos recientes (Mora-Vega, Fonseca-Arguello y Murillo-Vega, 2021). La pandemia de 2020 aceleró este crecimiento, con récords de ventas en línea en mayo y junio de ese año (De los Santos y Fernández, 2021).

Este cambio en el comportamiento del consumidor, impulsado por la pandemia, ha superado obstáculos percibidos anteriormente, como preocupaciones financieras y de privacidad. El comercio electrónico, en palabras de CEDU, se ha convertido en "un sector en crecimiento y generador de oportunidades en Uruguay" (CEDU, 2021).

2.1.3 El Uruguayo Comprando por Internet

Los hábitos de compra en línea en Uruguay han experimentado cambios notables, según una encuesta de CIFRA (2022). El 15% de los uruguayos ha comprado en línea en el último año, con un 9% que lo hace mensualmente y solo un 7% más frecuentemente. La comodidad (22%) y los precios atractivos (15%) han sido motivos clave para comprar en línea. En cambio la falta de confianza o experiencia negativa (43%) fue declarada como la principal razón para no comprar a través de este medio.(CIFRA, 2022).

Entre los compradores habituales, el 53% ha optado por utilizar marketplaces uruguayos, siendo MercadoLibre la opción más popular, seguido por tiendas en línea locales, que representan el 25% de las preferencias. Siendo importante destacar que el 78% de los compradores en línea han expresado satisfacción con su experiencia, lo que ha contribuido significativamente a consolidar este cambio en el comportamiento del consumidor.

En cuanto a las categorías de productos más populares, el sector de ropa, calzado y accesorios lidera las compras en línea con un 46%, seguido por la entrega de comida a domicilio (36%) y artículos para el hogar (34%). La confiabilidad, la variedad y la búsqueda de mejores precios han sido factores impulsores de las compras en el canal digital (CIFRA, 2022).

A pesar del aumento inicial durante la pandemia, las compras en línea se han mantenido en un constantes en un 57% (CIFRA, 2022). La mejora de la confiabilidad, los métodos de pago flexibles y la fidelización del cliente han sido áreas clave para el crecimiento continuo del comercio electrónico en Uruguay. En resumen, el consumo digital se ha asentado en Uruguay gracias a la proliferación de teléfonos inteligentes y mejoras en la conectividad (CIFRA, 2022).

2.2 Justificación

Se sabe que el e-commerce ha sido una parte fundamental de la transformación digital de la industria de la moda. Es por ello que comprender los factores que impulsan o inhiben su adopción es crucial para que las empresas de moda en Uruguay puedan mantenerse competitivas en un entorno digital en constante evolución. Este canal también permite a las empresas de moda en Uruguay expandir su alcance tanto a nivel nacional como internacional. Comprender los factores que facilitan la entrada a nuevos mercados y la penetración en mercados internacionales es esencial para el crecimiento y la internacionalización de las empresas.

A medida que más empresas de moda se suman al e-commerce, la competencia se intensifica. Estudiar los factores que influyen en la adopción del e-commerce puede ayudar a las empresas a identificar oportunidades de diferenciación y a desarrollar estrategias para destacar en un mercado saturado.

En resumen, estudiar los factores que influyen en la adopción del e-commerce por parte de las empresas en el rubro de moda en Uruguay es esencial para que las mismas puedan adaptarse a un entorno digital en constante cambio, satisfacer las demandas de los consumidores, competir de manera efectiva y contribuir al crecimiento económico del país.

Este estudio ha permitido conocer más en detalle la situación actual de las empresas de este rubro en Uruguay con respecto a la implementación y uso del e-commerce.

2.3 Delimitación

2.3.1 Alcance

El alcance de este trabajo de investigación se limitó a la población de estudio, el cual comprendió empresas del rubro moda en Uruguay que disponen de un canal de ventas digital (e-commerce). Más concretamente, se estudiaron los casos de las empresas Lolita, Indian, Harrington, Kevingston, Hering, BAS, BESTSELLER, Gladys-T y Zara.

2.3.2 Delimitación Temática:

El enfoque de esta investigación se centró en identificar y analizar los factores que influyen en la adopción del e-commerce en el sector de la moda en Uruguay, utilizando como marco conceptual la teoría de difusión de innovaciones de Rogers.

2.3.3 Delimitación Temporal:

El trabajo de campo, que consistió en la realización de entrevistas en profundidad, su posterior procesamiento y análisis, se llevó a cabo durante el periodo comprendido entre agosto y septiembre de 2023.

2.4 Limitaciones

La principal limitación para la realización de este trabajo de investigación fue la baja tasa de respuesta de parte de las empresas contactadas para concretar entrevistas. Si bien se contactó a

once empresas, solo se pudo concretar entrevistas con 3 de ellas. Se entiende que existen varias razones por las cuales una empresa puede optar por no responder o no mostrar interés en participar en una entrevista, entre ellas: falta de tiempo, confidencialidad, políticas internas, experiencias previas negativas, falta de recursos, desinterés, etc.

2.5 Pregunta de Investigación

¿Cuáles factores influyen en la adopción del e-commerce en empresas del rubro moda en Uruguay y de qué manera?

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Descubrir los factores que influyen en la adopción del e-commerce por parte de empresas del rubro moda en Uruguay y de qué manera.

3.2 Objetivos Específicos

3.2.1 Objetivo Específico 1

Identificar los factores que influyen en la adopción del e-commerce de las empresas del rubro moda en Uruguay.

3.2.2 Objetivo Específico 2

Analizar de entre todos los factores identificados cuáles son los que más influyen en la adopción del e-commerce de las empresas del rubro de moda en Uruguay.

3.2.3 Objetivo Específico 3

Detectar aquellos factores que influyen de manera favorable y los que se presentan como un desafío en la adopción del e-commerce de las empresas del rubro de moda en Uruguay.

3.2.4 Objetivo Específico 4

Describir qué tipo de adoptante es cada empresa entrevistada mediante la aplicación de la teoría de difusión de innovaciones de Rogers.

4. Fundamentación Teórica De La Temática

En el dinámico universo del comercio, donde las transacciones comerciales evolucionan hacia plataformas digitales, se presenta un escenario propicio para el análisis del comercio electrónico como una verdadera innovación (Guillen y Peralta, 2019). El e-commerce no solo redefine la manera en que llevamos a cabo compras y ventas, sino que también actúa como un catalizador de nuevas ideas y enfoques en la concepción y ejecución de interacciones comerciales.

Al explorar este horizonte digital, se descubre un terreno fértil para la experimentación y adopción de innovaciones, ya sea en la optimización de procesos, el desarrollo de tecnologías de pago vanguardistas o la creación de experiencias de usuario más inmersivas. En este contexto, el e-commerce no se limita únicamente a ser un medio de transacción, sino que se erige como un escenario dinámico que impulsa y es impulsado por las innovaciones que definen la vanguardia en el panorama comercial actual.

Las definiciones proporcionadas por Guillen y Peralta (2019), Ramos (2017), y Fonseca (2014) aportan dimensiones clave a la comprensión del e-commerce. Fonseca (2014) destaca que, aunque el término puede englobar el intercambio realizado a través de Internet, tecnología móvil o televisión digital interactiva, generalmente se refiere exclusivamente al proceso que ocurre en línea, utilizando sitios web, redes sociales y otras plataformas en Internet. Ramos (2017), por su parte, se enfoca en el acto central de intercambio, definiendo al comercio electrónico como aquellas "transacciones comerciales efectuadas por vía electrónica, utilizando la tecnología de intercambio de datos, protocolos seguros y servicios de pago electrónico" (p. 1). Estas definiciones enriquecen la comprensión del e-commerce como una actividad económica integral que abarca diversas formas de intercambio digital. En este sentido, analizar el e-commerce se

convierte en una exploración integral de un fenómeno que no solo transforma la manera en que realizamos transacciones, sino que también moldea y redefine constantemente el tejido mismo de la actividad comercial contemporánea.

Para comprender más a fondo la adopción de innovaciones en el contexto del e-commerce, es esencial examinar las teorías que explican los procesos de aceptación y difusión de innovaciones tecnológicas. Un modelo crucial en este análisis es el Modelo de Aceptación de Tecnología (Technology Acceptance Model o TAM) de Davis, que se enfoca en las razones por las cuales los usuarios aceptan una tecnología a nivel individual (Varela, 2004). Este modelo destaca la utilidad percibida y la facilidad de uso percibida como factores clave que influyen en la actitud hacia el uso de la tecnología y en la adopción real.

Tabla 1

Estudios que han aplicado el Modelo de Aceptación de Tecnología de Davis.

Autor/es	Objeto de Estudio	Año
Suárez Matamoros y Cedillo Fajardo	Gobierno electrónico	2019
Fernández Robles	Realidad aumentada	2017
Aguilera Serpa	Software de gestión de proyectos	2017
Franco Castaño	e-Commerce	2016

Nota: Suárez Matamoros y Cedillo Fajardo (2019). Fernández Robles (2017). Aguilera Serpa (2017). Franco Castaño (2016).

En el ámbito organizacional, el Modelo de Tecnología-Organización-Ambiente (TOE) de Tornatzky y Fleischer cobra relevancia al estudiar los factores que influyen en la adopción tecnológica a nivel de la empresa (Varela, 2004). Este modelo identifica tres contextos clave: el contexto organizacional, relacionado con los recursos y características internas; el contexto del entorno, vinculado a los procesos de negocio; y el contexto tecnológico, relacionado con las tecnologías disponibles en el mercado.

Tabla 2

Estudios que han aplicado el modelo de Tecnología-Organización-Ambiente de Tornatzky y Fleischer

Autor/es	Objeto de Estudio	Año
Nugraha, Awaluddin y Noviaristanti	e-Commerce	2022
Neupane. Wibowo, Grandhi y Hossain	Ciudades inteligentes	2019
Bremser, Piller, y Rothlauf	Big Data	2017
Awa, Ukoha y Emecheta	Soluciones ERP	2016

Nota: Nugraha, Awaluddin y Noviaristanti (2022). Neupane. Wibowo, Grandhi y Hossain (2019). Bremser, Piller, y Rothlauf (2017). Awa, Ukoha y Emecheta (2016).

Explorando más allá, la Teoría de la Difusión de Innovaciones de Rogers emerge como un marco integral para entender cómo las nuevas tecnologías se integran en la sociedad y las

organizaciones, y cómo se propagan a través de los distintos segmentos de la población (Palos-Sánchez, Reyes-Menendez & Saura, 2019). Esta teoría identifica cinco características de una innovación que afectan su ritmo de adopción: ventaja relativa, compatibilidad, complejidad, posibilidad de prueba y visibilidad (Rogers, 1983).

Según Rogers (1983), las innovaciones se transmiten a lo largo del tiempo y a través de los miembros de un sistema social. La Teoría de la Difusión de Innovaciones se enfoca en comprender los factores que influyen en la adopción, como la percepción de la innovación, la comunicación entre los miembros de la sociedad y la adopción por parte de diferentes tipos de adoptantes, como innovadores, adoptantes tempranos, mayoría temprana, mayoría tardía y adoptantes rezagados. La comprensión de estos tipos de adoptantes y sus características es fundamental para anticipar el ritmo y la amplitud de la adopción de innovaciones, como el e-commerce.

Rogers (1983) también identifica un proceso de toma de decisiones respecto a una innovación, compuesto por cinco etapas: conocimiento, persuasión, decisión, implementación y confirmación. Este proceso refleja la complejidad de la adopción tecnológica y cómo la incertidumbre influye en las decisiones de los potenciales adoptantes.

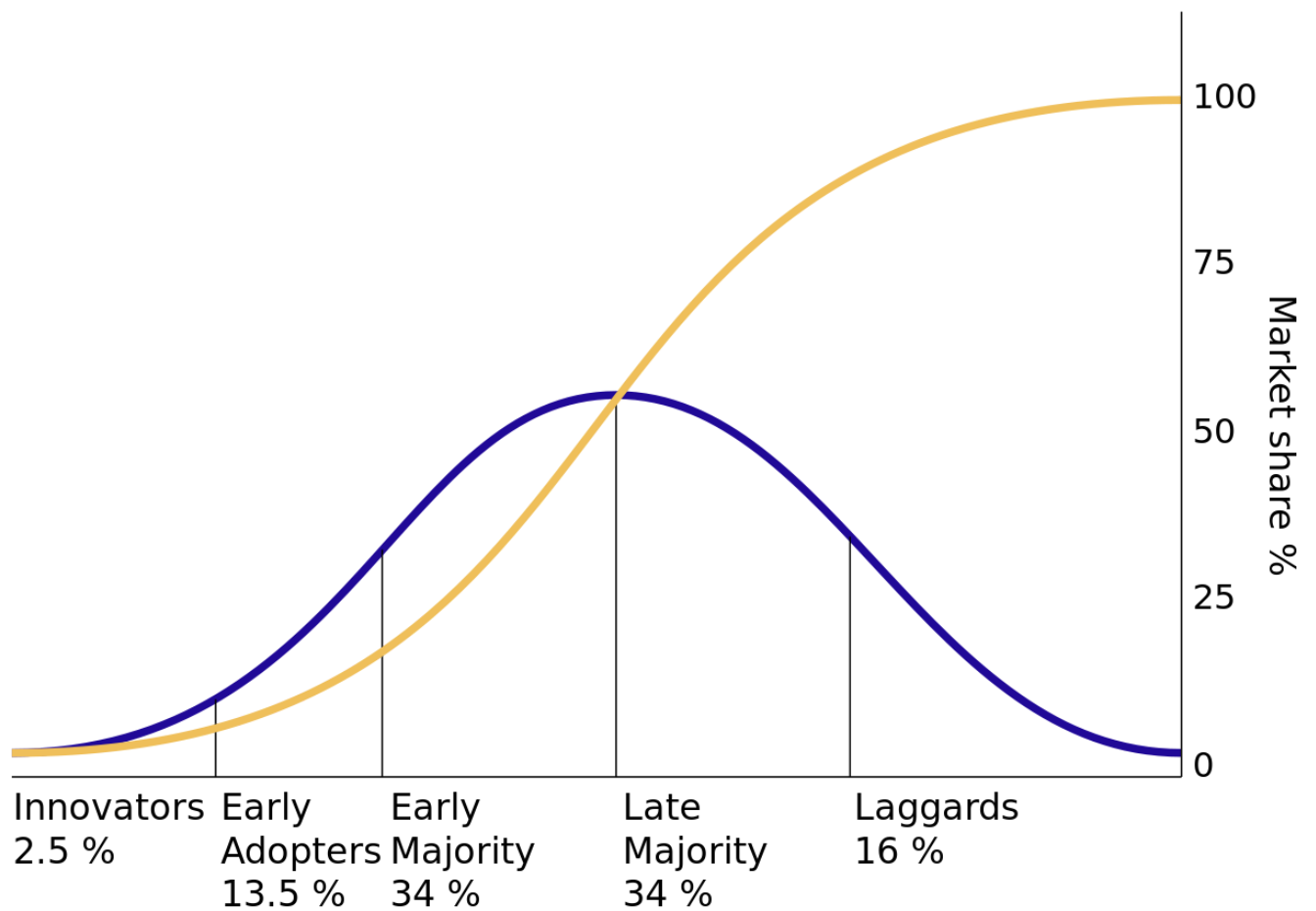
En este contexto, la aplicación de la Teoría de la Difusión de Innovaciones de Rogers emerge como una herramienta valiosa para analizar la adopción del e-commerce desde la perspectiva de los diferentes tipos de adoptantes.

Al identificar y clasificar a los adoptantes según sus actitudes y comportamientos, podemos entender mejor cómo la difusión de la innovación se desarrolla a lo largo del tiempo,

proporcionando una visión más detallada de la evolución de la adopción del e-commerce en el mercado.

Figura 3

Curva de Adopción de Innovaciones.



Fuente: Diffusion of Innovations. Rogers, 1983.

Tabla 4

Estudios que han aplicado la Teoría de la Difusión de Innovaciones de Rogers.

Autor/es	Objeto de Estudio	Año
Urbizagástegui-Alvarado	Bibliometría	2019
Al-Jabri y Sadiq Sohail	Banca móvil	2012
Lin y Chen	Computación en la nube	2012
Van Weezel y Benavides	Telefonía móvil	2009

Nota: Urbizagástegui-Alvarado (2019). Al-Jabri y Sadiq Sohail (2012). Lin y Chen (2012). Van Weezel y Benavides (2009).

5. Metodología

Para llevar a cabo este estudio, se adoptó un enfoque interpretativo dentro del paradigma cualitativo, utilizando un diseño de estudio de caso. Esta elección se basó en la necesidad de profundizar en el fenómeno en cuestión desde la perspectiva de los participantes y dentro de su contexto.

El objetivo principal de este estudio fue de carácter exploratorio y descriptivo, centrándose en la identificación y comprensión de los factores que subyacen en el comportamiento observado en las empresas objeto de análisis.

La investigación se inició con observaciones no estructuradas y una revisión exhaustiva de la literatura existente, con el propósito de explorar y descubrir aspectos iniciales del caso.

Para avanzar en el estudio de caso, se recurrió a métodos cualitativos, incluyendo entrevistas semiestructuradas y un análisis bibliográfico detallado, con el fin de proporcionar una representación completa y precisa del fenómeno. Estas entrevistas involucraron a responsables de e-commerce en empresas del sector de moda en Uruguay, seleccionadas de entre once empresas contactadas: Lolita, Best Seller y BAS.

Además, se llevó a cabo una entrevista con un responsable de Fenicio, la plataforma de venta en línea contratada por estas tres empresas. Tres de estas entrevistas se realizaron mediante videollamada, con una duración aproximada de 20 minutos cada una, mientras que la cuarta entrevista se realizó a través de correo electrónico y constó de 16 preguntas y respuestas detalladas.

El procesamiento de datos comprendió varias etapas esenciales. En primer lugar, se realizó la minuciosa transcripción de las entrevistas, seguida de una lectura exhaustiva y el resumen de una amplia gama de materiales bibliográficos pertinentes. Esta fase se extendió a lo largo de un período de seis semanas.

Posteriormente, se procedió a la interpretación de todos los datos recopilados, siguiendo el marco teórico y la "Teoría de Difusión de Innovaciones" de Rogers como guía.

Se aplicó un detallado análisis de contenido para categorizar y organizar las unidades de datos, dando lugar a una matriz cualitativa que incorporó los diversos factores mencionados por las empresas entrevistadas. Este enfoque permitió identificar y comprender las relaciones entre las unidades de datos y los factores relevantes en el estudio.

A través de este análisis, se logró determinar el año de lanzamiento de los diferentes comercios electrónicos objeto de estudio, lo que facilitó su clasificación en distintos tipos de adoptantes aplicando el modelo de adoptantes de Rogers.

La elección de basarse en esta teoría es debido a que proporciona una perspectiva completa que abarca tanto factores individuales como organizativos. A diferencia de otras teorías consideradas, la Teoría de Rogers destaca la evolución temporal de la adopción, identificando diferentes tipos de adoptantes y ofreciendo un proceso detallado de toma de decisiones. Este enfoque resulta crucial en un entorno de e-commerce dinámico. Además, la teoría ha demostrado su relevancia en la comprensión de cómo las innovaciones se integran en la sociedad, siendo especialmente aplicable al estudio del e-commerce, donde la adopción impacta tanto a nivel individual como organizacional.

Tabla 5

Responsables de e-commerce y marketing digital entrevistados

	Nombre	Empresa	Puesto	Formación	Experiencia en el área de marketing digital e e-commerce
Entrevistado 1	Nadia	BAS	Jefa de canales digitales	Licenciada en Comunicación	5 años y 3 meses
Entrevistado 2	Florencia	Best Seller	Coordinadora de e-commerce	Licenciada en Diseño en Comunicación Visual con certificaciones en Marketing Digital e E-Commerce	7 años y 5 meses
Entrevistado 3	Sabrina	Lolita	Encargada de e-commerce	Técnica en Comunicación Social con Master en Dirección Comercial y Marketing	7 años y 7 meses

Entrevistado 4	Ignacio	Fenicio	Product expert	Técnico en electrónica con certificación en liderazgo empresarial	9 años y 6 meses
-------------------	---------	---------	-------------------	---	------------------

Fuente: Elaboración propia. 2023.

6. Resultados

6.1 Factores que Influyen en la Adopción del E-Commerce

Para una evaluación exhaustiva de los factores que inciden en esta decisión, es esencial tener en cuenta tanto los elementos favorables como los desafiantes. A través de las conversaciones mantenidas con los responsables del comercio electrónico que fueron entrevistados, es posible discernir varios factores que ejercen influencia en la elección que hacen las marcas de moda en Uruguay de establecer una presencia en el ámbito del comercio electrónico. Estos factores incluyen:

- Alcanzar un mayor público objetivo.
- La pandemia de COVID-19.
- La experiencia previa de otras marcas dentro del mismo grupo empresarial.
- El pricing (costo) de implementación.
- La madurez del mercado.
- El desconocimiento del comercio electrónico.
- El temor a la inversión inicial.
- La necesidad de los clientes.

6.2 Factores que más Influyen

Para BAS, se identifica como un factor decisivo el diferencial de la marca, que consiste en cercanía, generar comunidad y estar presentes en todo el Uruguay (Entrevistado 1). El e-commerce le permite maximizar su presencia a nivel país.

Por otro lado, en el caso de Lolita, se enfatiza la importancia de las necesidades de los clientes como uno de los principales influenciadores de su decisión, como declaró la misma marca (Lolita, 2023).

En cuanto a las marcas de BESTSELLER, a pesar de haber inicialmente planeado el lanzamiento de tres tiendas en línea con la intención de ampliar su alcance a nivel nacional, la situación económica y social derivada de la pandemia de COVID-19 en 2020 aceleró considerablemente la fecha de inicio, según lo explicó el entrevistado 2.

La pandemia de COVID-19 dejó una marca significativa en la aparición de nuevos comercios electrónicos en el sector de la moda en Uruguay. Durante el año 2020, el cierre de locales físicos, en especial de aquellos que no vendían productos esenciales, resultó en una pérdida total de ventas para aquellas empresas que no tenían presencia en línea, como señaló el entrevistado 4 (2023). Esta situación generó una toma de conciencia entre los propietarios de negocios, quienes comenzaron a considerar la tienda en línea como una extensión digital de sus establecimientos físicos. Asignando a esta plataforma la misma importancia, recursos y atención que se brindaba a una tienda física.

6.3 Factores Favorables y Desafiantes

6.3.1 Factores Favorables

Aunque para algunas de las empresas entrevistadas, la posibilidad de ampliar la presencia de su marca a nivel nacional mediante el comercio electrónico fue un factor decisivo, en todos los casos fue un aspecto de gran importancia a considerar.

En el caso de BAS, una empresa con una sólida presencia en el entorno digital, la idea de llegar a todos los uruguayos estaba alineada con los objetivos tanto de BAS como del grupo TATA en su conjunto. Comprendieron que el comercio electrónico les ofrecía la oportunidad de alcanzar esta expansión (Entrevistado 1).

Por otro lado, BESTSELLER recibió un impulso significativo para lanzar su comercio electrónico debido a la situación generada por la pandemia. Sin embargo, antes de esto, al contemplar la idea de establecer su canal de ventas en línea, se centraron en gran medida en la posibilidad de llegar a regiones donde no tenían presencia física. Tras el lanzamiento, según el volumen de ventas en diferentes áreas del país, decidieron abrir nuevas sucursales físicas en aquellas localidades donde se detectó una demanda sustancial (Entrevistado 2).

Desde Harrington también consideran que el comercio electrónico les brinda la ventaja de llegar a clientes en áreas del país donde previamente no tenían presencia física, lo que representa una oportunidad significativa (Fenicio, 2020b).

Por otro lado, Indian, a pesar de contar con varias tiendas físicas en el país (un total de 43 locales a la fecha), valora enormemente la oportunidad de expandir su alcance a través de su comercio electrónico. Según su gerente de marketing, el comercio electrónico les permite "llegar de

manera más efectiva a todos los lugares donde ya tenemos tiendas físicas y, además, estar al alcance del consumidor en lugares donde no tenemos presencia física" (Mesa, 2017).

Contar con una experiencia cercana a la marca emerge como otro factor favorable que desempeña un papel crucial en la preparación de una empresa para tomar la decisión de lanzar su propio comercio electrónico. Este aspecto se ilustra en el caso de BAS, que pudo analizar y aprender de las experiencias de otras marcas pertenecientes al grupo TATA, como Multi-Ahorro y los supermercados TA-TA, quienes ya habían inaugurado sus tiendas en línea en años anteriores. Según el entrevistado 1, el acceso a las vivencias de estas marcas les permitió aprender de sus mejores prácticas y abordar desafíos logísticos y de selección de proveedores de manera conjunta. "Generamos una sinergia que, en realidad, resulta muy positiva porque facilita en gran medida el proceso de prueba", comenta.

Sin embargo, en algunos casos, la experiencia cercana o la propia experiencia en otros mercados puede no ser tan relevante. Tal es el caso de BESTSELLER, una multinacional de origen danés, cuya experiencia previa en el comercio electrónico se limitaba al mercado europeo al momento de lanzar sus operaciones en Uruguay y otros países de América Latina (Entrevistado 2).

"LATAM es completamente diferente a Dinamarca y España", señala la responsable de e-commerce de la marca en Uruguay (Entrevistado 2).

Por otra parte, es indiscutible que los aspectos relacionados con los costos desempeñan un papel fundamental en cualquier decisión empresarial. El responsable de marketing digital de Kevingston, Silvestre Cabrera, al referirse a la experiencia de la marca en sus inicios con el comercio electrónico en 2018, también destaca la relevancia del aspecto económico, recordando que se enfrentaron a "costos significativamente más elevados" que los que se presentan en la actualidad (Fenicio Labs, 2019). Cabrera añade que "en la actualidad, estos costos se destinan

principalmente a la publicidad y otros aspectos relacionados con la comprensión del mercado" (Fenicio Labs,2019). El entrevistado 4 explica que anteriormente, en 2014, crear un comercio electrónico podía costar entre diez mil y veinte mil dólares, pero gracias a plataformas como Fenicio y otras similares, que están más basadas en la nube y adoptan un enfoque de precios más vinculado a las ventas, este proceso se ha vuelto más accesible.

Esto podría explicar en parte por qué hubo menos empresas que optaron por lanzar sus canales de ventas en línea en ese año, y por qué el auge del comercio electrónico tuvo lugar unos años más tarde, específicamente entre 2017 y 2018.

En 2020, la jefa de marketing de Harrington señaló que, entre los costos asociados a un comercio electrónico, es esencial incluir una inversión en publicidad digital. Además, destacó que "sin esta inversión, resulta prácticamente imposible vender en una plataforma en línea" (según Fenicio en 2023).

En ese mismo año surge un nuevo factor: la pandemia por COVID-19. Para entonces empresas como Lolita ya contaban con una experiencia sólida en comercio electrónico. Según el entrevistado 3, se contaba con un diferencial el cual era que los clientes de la marca ya conocían su canal en línea, "sabían su talla y estaban familiarizados con la forma de trabajar de Lolita".

Por otro lado, BESTSELLER tenía programado lanzar sus e-commerce para tres de sus marcas, ONLY, Jack & Jones y Name It, en el año 2021. Debido al cierre de todas las tiendas a partir de 2020 y la imposibilidad de llevar a cabo ventas en físico, la empresa se vio obligada a adelantar sus planes (Entrevistado 2, 2023).

De hecho, las marcas que lanzaron sus e-commerce en 2020, impulsadas por la pandemia, sintieron que estaban finalmente cumpliendo con una tarea pendiente que habían considerado

durante años. Tal fue el caso de Gladys-T, una marca uruguaya especializada en la venta de indumentaria para fiestas.

De hecho, esta no fue su primera incursión en el mundo de las ventas en línea. Ya habían tenido una experiencia previa, de la cual la directora Gladys Turniansky comenta lo siguiente: 'No logramos llevarlo al lugar que queríamos' (2021).

Durante la pandemia, Gladys-T decidió retomar su proyecto de e-commerce, esta vez con el apoyo de un grupo de asesores y una estrategia bien definida (Fenicio, 2021).

Otra de las marcas que tomó el importante paso en 2020 fue la multinacional Zara, que ya tenía presencia en el país desde la década de 1990 con dos tiendas físicas, ambas en la ciudad de Montevideo. El lanzamiento de su e-commerce tuvo lugar el 18 de marzo, apenas días después de la detección del primer caso de COVID-19 en Uruguay. Aunque podría parecer una coincidencia oportuna, este tipo de decisiones comerciales no suelen tomarse de un día para otro, sino que requieren de meses e incluso años de preparación.

En este caso, el lanzamiento del e-commerce de Zara formó parte de su estrategia de expansión global, que comenzó en noviembre de 2018 con el objetivo de llegar a todos los países del mundo a través de su canal en línea, independientemente de si tenían tiendas físicas o no (Modaes, 2020).

Todos los entrevistados coinciden en que el cierre de los locales físicos durante la pandemia sin duda impulsó sus ventas en línea, ya que empujó a muchas personas a tener su primera experiencia de compra en línea. Factores como la desconfianza y la accesibilidad de los locales físicos se redujeron e incluso desaparecieron por completo debido al cierre de tiendas físicas, que fue una de las medidas para limitar la propagación del COVID-19 en el país.

Este cambio implicó una aceleración en el crecimiento previsto, como fue el caso de BAS, donde en un solo año se alcanzaron cifras previstas para los siguientes 3 a 5 años. El entrevistado 1 comenta que “fue un crecimiento muy, muy rápido”.

6.3.2 Desafíos

El e-commerce como innovación implica ciertos desafíos para quienes consideran la posibilidad de adoptarlo. Uno de ellos es el desconocimiento por parte de los directivos de lo que es y lo que implica un canal de venta en línea. A menudo, subestiman de qué se trata realmente, refiriéndose a este canal despectivamente como una 'paginita'. El entrevistado 4 señala que “si implementas un e-commerce con la idea de que es una 'paginita' que va a vender, no vas a vender, y lo vas a cerrar. Y eso es una prueba. Pero una prueba mal hecha”.

Otro gran desafío al que se enfrentaron todas las empresas entrevistadas al lanzar su e-commerce fue la escasez de profesionales en esta área, especialmente en los primeros años.

Para Lolita en concreto, todo fue muy nuevo, y fue necesario recurrir a asesoramiento externo, “sobre todo porque al ser un área tan nueva, tampoco existían perfiles profesionales expertos en e-commerce” (Entrevistado 3).

Sin duda, para estas empresas, fue una experiencia muy dinámica y de constante aprendizaje, muy sobre la marcha. “Nunca en toda mi carrera tuve tantos cambios en tan poco tiempo como en el negocio online. Siempre ensayas proyectos nuevos, siempre aprendes y siempre los mejoras. Nada es estable porque no existen los expertos en Uruguay. Estamos todos embarcados en innovar e ir viendo a prueba y error”, señala Ximena Lema, en representación de Indian (Mesa, 2017)

Al no contar con perfiles tan especializados, se tiende a tratar la tienda online como una tienda física más (Entrevistado 2), sin aprovechar otros indicadores propios de este canal, como el tráfico, la conversión y el costo por cliente (Entrevistado 1).

Otro desafío está relacionado con la logística, especialmente antes de la pandemia, cuando se hablaba de la existencia de limitaciones logísticas para quienes deciden aventurarse en el mundo del e-commerce en Uruguay (Falco, 2017)

Martín Guerra, fundador de In Capital, señaló en una entrevista con El Observador que para las empresas que nacieron offline, la implementación de procesos logísticos es un mayor desafío. En cambio, "las empresas que nacieron como e-commerce son mucho más eficientes a la hora de ejecutar la logística de envíos" (Falco, 2017).

Por otro lado, el entrevistado 1 agrega que la "logística inversa, de cómo gestionar las devoluciones si algo sale mal, es difícilísimo y representa un desafío enorme para todos los e-commerce".

La complejidad de la logística en el e-commerce a menudo requiere la creación de un equipo de logística propio. "Tenemos un área logística que se encarga de toda la entrega de nuestros pedidos", explica.

En términos logísticos, el desafío más grande se produjo con la llegada de la pandemia de COVID-19. Las marcas que ya tenían su tienda en línea o decidieron lanzarla en ese momento experimentaron un aumento masivo en las ventas y tuvieron que replantear sus procesos para atender esa demanda de la manera más eficiente posible.

Lejos de frenar el crecimiento del e-commerce, la pandemia impulsó un desarrollo muy necesario en el mercado logístico del país, dando lugar a nuevas empresas que ofrecen

soluciones logísticas. Entre ellas, se destaca Encuentra, una plataforma innovadora que unifica y automatiza las operaciones logísticas y administrativas de ventas (CEDU, 2022). "Encuentra funciona como un embudo, que recibe las ventas de todos los marketplaces y canales online/offline y las lleva a un único proceso", señala uno de sus fundadores (CEDU, 2022).

Esta información refuerza cómo la pandemia no solo aceleró el crecimiento del e-commerce sino también la evolución de la infraestructura logística para respaldar este crecimiento.

La incorporación de nuevas tecnologías y la adopción de la logística inteligente son pasos clave en la evolución del rubro del e-commerce. La logística inteligente se enfoca en mejorar y optimizar los procesos de almacenamiento, distribución y abastecimiento para brindar un servicio más eficiente y confiable a los clientes (Elmallián, 2022).

Los plazos de entrega son un aspecto crítico en la satisfacción del cliente en el comercio en línea. Entregar los productos en tiempo y forma es esencial para mantener la confianza de los compradores. Además de la puntualidad en las entregas, la seguridad de los datos personales y de pago es otra preocupación importante para los consumidores en línea. Mantener altos estándares de seguridad y protección de datos es esencial para generar confianza en el comercio electrónico.

Es interesante observar cómo las marcas están adoptando estrategias para fomentar la confianza de los compradores en línea. Ofrecer descuentos exclusivos en línea y regalos es una práctica común para atraer a los consumidores y motivarlos a realizar compras en línea. Además, la mejora en la experiencia de compra en línea, la rapidez en la entrega y la confiabilidad en los servicios logísticos han contribuido a aumentar la confianza de los consumidores en el comercio electrónico.

El hecho de que los consumidores ahora confíen más en el canal en línea para ocasiones especiales como el Día de la Madre y la Navidad es un indicativo de la madurez y la aceptación del comercio electrónico en Uruguay. A medida que los compradores experimentan compras exitosas y reciben sus pedidos de manera puntual, es natural que su confianza en el canal en línea crezca, lo que puede llevar a un aumento en las compras en línea durante momentos clave del año.

Es interesante observar cómo la evolución del comercio electrónico en Uruguay está influyendo en el comportamiento del comprador en línea. El aumento de la confianza en el canal en línea, junto con la disponibilidad de opciones de entrega más rápidas, está llevando a los consumidores a volverse más exigentes en términos de plazos de entrega.

La expectativa de recibir entregas en el mismo día o en un plazo muy corto es una tendencia que se está volviendo cada vez más común en muchas partes del mundo y Uruguay no es la excepción. Esto está impulsado en parte por la competencia entre las empresas de comercio electrónico y sus esfuerzos por ofrecer servicios de entrega más rápidos y convenientes para satisfacer las demandas de los consumidores.

Para las empresas de comercio electrónico, esta evolución en el comportamiento del comprador presenta desafíos logísticos y operativos, ya que deben ser capaces de cumplir con estas expectativas de entrega más rápidas. Esto puede requerir inversiones en infraestructura logística, tecnología y una gestión eficiente de inventario y distribución.

En resumen, el comercio electrónico en Uruguay está evolucionando y los consumidores están buscando una experiencia de compra en línea más conveniente y rápida. Esto está impulsando cambios significativos en la forma en que las empresas operan y entregan productos, y es una tendencia que es probable que continúe en el futuro.

El entrevistado 4 proporciona claros ejemplos de este cambio de comportamiento: “Imagina que son las 11:50 de la mañana y tienes un cumpleaños esta noche. Decides hacer una compra en línea para que te entreguen el regalo hoy mismo”. Señala que esta situación era impensable en el pasado, pero ha comenzado a ser común a medida que los compradores han ganado confianza en el medio digital (2023). Luego agrega otro ejemplo: “Por otro lado, hay personas que no quieren que el pedido llegue el mismo día porque no saben dónde estarán. Prefieren que la entrega sea el martes a las 14:30, cuando saben que estarán en casa” (Entrevistado 4).

En el ámbito de la moda, uno de los desafíos clave para abordar la desconfianza se relaciona con la imposibilidad de ver o probar la prenda, el calzado o el accesorio que se está comprando. Para enfrentar este desafío, se ha adoptado la estrategia de proporcionar la máxima cantidad de información disponible, incluyendo guías de tallas, imágenes de alta calidad y descripciones detalladas (Castañares, 2023). El entrevistado 3, enfatiza la necesidad de 'prestar atención incluso al mínimo detalle para garantizar una experiencia de compra excelente y sin conflictos, desde que el usuario ingresa al sitio hasta que recibe su compra' (Tuya, 2023)

La pandemia trajo consigo desafíos significativos que afectaron incluso a las empresas que ya tenían presencia en el comercio electrónico. Esto requirió una reevaluación de los procesos, tanto logísticos como operativos, para hacer frente a la creciente demanda. Al principio, muchos procesos que eran manuales se volvieron inviables, revelando incluso algunas deficiencias. Según el entrevistado 1, “fue uno de los mayores desafíos que enfrentamos en el ámbito del comercio electrónico” (2023).

Por último, pero no menos importante, otro desafío que surgió para quienes ya habían tomado la decisión de lanzar su e-commerce fue lidiar con cierta competitividad que se desarrolló entre la tienda en línea y las tiendas físicas. En este contexto, muchos de los entrevistados destacaron la

importancia de adoptar la famosa 'omnicanalidad', que implica una estrategia de ventas que integra de manera efectiva todos los canales disponibles, ya sean en línea o físicos.

El ex encargado de e-commerce de La Isla, Silvestre Cabrera, compartió cómo enfrentaron el conflicto entre los canales en línea y fuera de línea. Según él, fue necesario seleccionar 'un producto estrella que la gente deseara comprar' y ofrecerlo exclusivamente a través del sitio web (Fenicio Labs, 2019).

Virginia Fernández, la encargada de e-commerce de Cuatro Ases, reconoce que al principio hubo competencia entre el canal en línea y las tiendas físicas. Sin embargo, con el tiempo, el personal de las tiendas físicas comenzó a comprender el valor de tener una presencia en línea. Desde las sucursales, el canal en línea se percibió como una especie de catálogo que atraía a clientes a la tienda física. Con la implementación de la opción de entrega en Pick-Up y la progresiva conversión de las tiendas en puntos de retiro, surgió un nuevo comportamiento de compra. Cuando los clientes iban a recoger sus pedidos realizados en línea, a menudo realizaban compras adicionales en la tienda física. Fernández señala que, en muchos casos, 'de cada 10 clientes, 8 salían con otra prenda' (Fenicio Labs, 2019).

En el caso de Indian, ocurre algo muy similar, ya que todas sus tiendas físicas funcionan como puntos de retiro. Para Harrington, el tráfico de clientes que proviene del canal en línea es una clara señal de que 'la venta en línea y la venta física son naturalmente complementarias' según la gerente de Marketing de la empresa (Fenicio, 2020b)

En todos los casos, se busca que el canal online y offline se complementen entre sí para ofrecerle al cliente la mejor experiencia posible.

Para el entrevistado 3, esto significa poder ofrecer una experiencia lo más similar posible a la que se tiene en una tienda física.

6.4 Las Empresas como Adoptantes

A continuación se examina la evolución de las empresas de moda en Uruguay en el comercio electrónico, identificando cuándo lanzaron sus e-commerce y clasificándolas según la teoría de difusión de innovaciones de Rogers.

Al plantear esta línea temporal, también se pueden identificar periodos de auge y pandemia que influyeron en las decisiones de adopción de e-commerce por parte de estas empresas.

6.4.1 Fechas de Lanzamiento

Lolita junto a Daniel Cassin fueron unas de las marcas pioneras del rubro moda al contar ya con un e-commerce en Uruguay para el año 2014 (Entrevistado 3).

En el caso de Lolita, se trató de una decisión tomada por la dirección de la empresa con un previo análisis de mercado que evaluó tanto competidores nacionales como extranjeros. El entrevistado 3, contó que se trató de un lanzamiento "sin muchas expectativas de venta y terminó sorprendiendo" (2023).

Un año más tarde, fue el turno de Indian (Chic Parisien) de lanzar su canal de venta en línea. No pasó mucho tiempo antes de que se vieran los resultados de esta nueva etapa. Después de su primer año de funcionamiento, Ximena Lema, gerente de marketing y e-commerce, se sorprendió al ver un crecimiento del 300% en las ventas. Además, señaló que "en los Hot Sales, tenemos ventas de más del 600% en comparación con un día tradicional" (Mesa, 2017).

6.4.2 Auge

Desde Fenicio, se identificó el auge del comercio electrónico en los años 2017-2018, lo cual puede atribuirse en gran medida a la disminución de los costos asociados con el diseño e implementación de este tipo de canal (Entrevistado 4).

De hecho, al analizar las fechas de lanzamiento del canal de venta en línea de varias empresas del rubro, se pudo confirmar que hubo una gran cantidad de marcas que tomaron la decisión de ingresar al comercio electrónico durante este período.

Un ejemplo de esto es el caso de Harrington, que lanzó su e-commerce en mayo de 2018. Según Mónica Barta, gerente de marketing de la empresa, este e-commerce se considera 'un complemento necesario para las tiendas físicas que marca la tendencia del comercio minorista B2C' (Fenicio, 2020b).

Otra marca local que lanzó su tienda en línea ese mismo año fue BAS. La empresa había inaugurado sus tiendas físicas en 2017 y, al año siguiente, decidió incursionar en el e-commerce (Entrevistado 1).

Precisamente en ese mismo mes, la empresa brasileña Hering lanzó su e-commerce para el mercado uruguayo. Este nuevo canal de ventas le permitió a la marca llegar a más puntos dentro del país, ofreciendo a cada cliente la comodidad de comprar desde la casa y garantizando un tiempo de entrega de entre 24 y 72 horas. (Fenicio, 2020a)

Kevingston, que ya tenía dos tiendas físicas en el país, ambas en Montevideo, también eligió este año para lanzar su e-commerce. Su responsable de e-commerce, Raúl Malvar, está convencido de que 'se debe tener ventas en línea para que todo negocio siga desarrollándose en un futuro cercano' (Fenicio, 2020c).

6.4.3 Pandemia

Durante la época de la pandemia, se produjo una notable toma de conciencia por parte de los propietarios de empresas de moda acerca de la importancia de disponer de un canal de ventas en línea. El entrevistado 4, destaca que “todo lo que sucedió en esos dos años adelantó cinco años el proceso de comercio electrónico en todo el mundo” (2023). Además, agrega que “lo que se había planificado para años futuros tuvo que llevarse a cabo rápidamente”.

Por lo cual a partir de 2020 se puede observar el lanzamiento de los e-commerce de tiendas como Only, Jack & Jones, Name It, Gladys-T y Zara.

6.4.4 Innovadores: Lolita

Los primeros en adoptar una innovación, si bien son una minoría, son actores clave para dar inicio a la promoción y difusión de nuevas ideas. Ideas que adoptan del exterior e introducen a su sistema social (Rogers, 1983).

El caso de Lolita, empresa fundada en 1960 en Punta del Este por las hermanas Engelman, resulta ser un claro ejemplo de una empresa innovadora. De hecho, de las empresas que formaron parte de este trabajo de investigación es la única que conforma el grupo de los innovadores, con el lanzamiento de su e-commerce en el año 2014.

Este tipo de adoptante se caracteriza por actitudes a favor de las nuevas ideas, una menor resistencia al cambio y una alta tolerancia a la incertidumbre (Rogers, 1983). Además, son cosmopolitas, es decir, están en contacto con individuos y grupos por fuera de su sistema social.

Así fue como durante la crisis del 2002 en Uruguay la marca tomó la decisión de expandirse a mercados extranjeros mediante el modelo de franquicia (Lolita, 2023). Llegando a contar con un total de 80 tiendas en 13 países diferentes (Endeavor Uruguay, 2013).

Ser los primeros en adoptar conlleva ciertos riesgos que no todos están dispuestos a asumir. Es por ello que quienes optan por innovar deben disponer de ciertos recursos financieros para poder afrontar tanto los costos asociados a dicha adopción, que suelen ser mayores al inicio, como las posibles pérdidas que puedan surgir si la tecnología adoptada resulta no ser rentable (Rogers, 1983).

Una de las ventajas de ser un innovador es la capacidad de obtener ganancias inesperadas, tanto a nivel social como económico (Rogers, 1983). Como lo señala la encargada de e-commerce de Lolita, 'Nuestro ecommerce se lanzó sin muchas expectativas de venta y terminó sorprendiendo' (Entrevistado 3).

6.4.5 Adoptantes Iniciales (o Primeros Adoptantes): Indian

Luego de los innovadores, los siguientes en adoptar una innovación son los denominados adoptantes iniciales o primeros adoptantes. En este grupo ubicamos a Indian, empresa nacida en 1955 en Montevideo, que lanzó su e-commerce en 2015 (Indian, 2023).

Un adoptante inicial se caracteriza por ser más local, no tan cosmopolita como el innovador (Rogers, 1983). En el caso de Indian, la marca cuenta con más de 40 tiendas físicas en Uruguay y tan solo dos puntos de venta en el exterior, en Paraguay (Mesa, 2017).

Asimismo, este tipo de adoptantes toman la decisión de adoptar una nueva idea en un plazo relativamente corto. En este caso puntualmente, transcurrió tan solo un año entre el lanzamiento de la tienda online de la empresa identificada como adoptante innovador y el de Indian.

Dentro de su sistema social, un adoptante inicial desempeña un importante rol en lo que respecta a la difusión de innovaciones. Al adoptar una nueva idea, evaluarla según su experiencia real, contribuye a disminuir la incertidumbre entre sus pares (Rogers, 1983).

En relación a este punto, la gerente de marketing comenta que dentro de la empresa siempre está presente ese deseo de “probar distintas alternativas del consumidor, probadores virtuales, terminales de consulta, y muchos ejemplos más que están en carpeta y que no están tan lejos” (Mesa, 2017).

Al igual que los innovadores, los adoptantes iniciales también tienen la posibilidad de obtener ganancias inesperadas.

6.4.6 Mayoría Temprana: Kevingston, Bas, Harrington Y Hering

Si bien los ubicamos en tercer lugar en cuanto al momento de adopción, los pertenecientes a la mayoría temprana son aquellos que adoptan una innovación antes que la mayoría de la población (Rogers, 1983). Este es el caso de Kevingston, BAS, Harrington y Hering, que lanzaron sus e-commerce en distintos meses del 2018.

Se trata de adoptantes más cautelosos y que por ende deben estar seguros de los beneficios que puede aportar una nueva idea a su situación antes de tomar la decisión de adoptarla.

De modo que contar con una experiencia cercana de adopción de un e-commerce resulta ser un factor muy importante.

En el caso de BAS, la empresa contaba con la experiencia de otras marcas del grupo TA-TA, al cual pertenece (Entrevistado 1). Para Kevingston esta experiencia provino del propio responsable de marketing digital que lideró previamente la implementación del e-commerce de La Isla en 2014 (Fenicio Labs, 2019).

En cambio, Hering cuenta con la experiencia de la propia marca en su mercado de origen, Brasil. La empresa brasileña lanzó su primer e-commerce en 1998, pero lo cerró tan solo dos años después. Sandro Bertotti, su encargado, comentó en 2016 durante una presentación en el Conarec 2016 en Sao Paulo: 'Teníamos un equipo enorme, pero el canal solo generaba tres o cuatro pedidos por día. Todo era muy nuevo en ese momento y realmente no hubo resultados' (Fashion Network, 2016).

6.4.7 Mayoría Tardía: Zara, Gladys-T, Bestseller

En el grupo de la mayoría tardía ubicamos a aquellas empresas que abrieron sus e-commerce en 2020 a raíz de la pandemia por COVID-19: Zara, Gladys-T y Bestseller.

Se trata de empresas mucho más cautelosas y que requirieron de cierta presión social o necesidad económica para concretar la adopción, en este caso, el lanzamiento de su e-commerce (Rogers, 1983).

Este tipo de adoptante necesita que desaparezcan casi todas las incertidumbres relacionadas con la adopción de la innovación antes de efectivamente adoptarla (Rogers, 1983).

Sin duda la situación por la pandemia de COVID-19 en 2020 afectó económicamente a estas empresas al obligarlas a cerrar sus tiendas físicas. Convirtiéndose esta situación en una incertidumbre aún mayor que las propias del e-commerce.

Tal como lo señala la encargada de e-commerce de BESTSELLER, “a partir del 2020 que obviamente se cerraron todas las tiendas y no teníamos forma de vender se tuvo que lanzar las tres tiendas” (Entrevistado 2).

6.4.8 Rezagados

Se trata de un grupo de empresas que ven en la adopción de una innovación, como el e-commerce, un gran riesgo. Tanto sus creencias como sus bajos recursos económicos, los llevan a ser los últimos en adoptar dicha innovación. De hecho, cuando este grupo finalmente adopta una nueva idea, la misma suele ser reemplazada por otra más nueva, adoptada ya por los innovadores (Rogers, 1983).

Ninguna de las empresas que han formado parte de este estudio se ubican dentro de este grupo. Quienes formarían parte son aquellas empresas del rubro que al día de hoy aún no han lanzado su e-commerce.

7. Conclusiones

A través de la revisión bibliográfica y las entrevistas llevadas a cabo en este estudio de investigación, se ha logrado un profundo conocimiento de la realidad que enfrentan las empresas del sector de la moda en Uruguay al adoptar el comercio electrónico.

Se han identificado varios factores que influyen en la decisión de las empresas del sector de la moda en Uruguay de adoptar el comercio electrónico. Por un lado, factores favorables que promueven la adopción incluyen la capacidad de ampliar el alcance a nuevas zonas del país, la experiencia previa en la implementación de comercio electrónico, y la consideración de los costos asociados. Además, la pandemia de COVID-19 y las restricciones impuestas en 2020 también emergieron como un impulsor significativo.

Por otro lado, se han identificado factores desafiantes que pueden obstaculizar la adopción, como la falta de comprensión por parte de los directivos sobre el comercio electrónico, la escasez de profesionales especializados, los desafíos logísticos, la desconfianza de los consumidores y la competencia con las tiendas físicas.

Entre todos estos factores, las empresas entrevistadas destacaron la pandemia de COVID-19 y la necesidad de expandir su alcance a nivel nacional como los más influyentes en su decisión de adoptar el comercio electrónico.

8. Recomendaciones

- Con el objetivo de obtener una comprensión más integral y representativa de las empresas del sector de la moda en Uruguay respecto a la adopción del comercio electrónico, se sugiere la realización de estudios adicionales. Recomendamos que estos estudios cuenten con una muestra más amplia y heterogénea de entrevistados. La diversificación de la muestra permitirá captar una variedad de perspectivas y experiencias, contribuyendo así a una base de datos más robusta y representativa.
- Con miras a enriquecer el análisis y comprensión del fenómeno de adopción del comercio electrónico en el sector, se propone impulsar una mayor colaboración entre las empresas del rubro. Se recomienda promover una actitud proactiva y disposición para compartir datos y experiencias entre las empresas. Esta colaboración fortalecerá la validez y relevancia de los estudios futuros, proporcionando insights más detallados y aplicables para la toma de decisiones estratégicas
- Dada la identificación de la falta de comprensión sobre el comercio electrónico por parte de algunos directivos y la escasez de profesionales especializados, se sugiere implementar programas de formación y capacitación. Estos programas pueden dirigirse tanto a directivos como a empleados, fortaleciendo la comprensión general del comercio electrónico y sus beneficios. Además, se propone aumentar la conciencia sobre las oportunidades que ofrece el comercio electrónico para el sector de la moda, destacando casos de éxito y mejores prácticas a nivel nacional e internacional.
- Considerando los desafíos logísticos y la desconfianza de los consumidores identificados como obstáculos para la adopción del comercio electrónico, se recomienda implementar

estrategias específicas. Se sugiere la inversión en soluciones logísticas eficientes y transparentes, así como la implementación de prácticas que fortalezcan la confianza del consumidor, políticas de devolución flexibles, garantías de calidad y comunicación clara sobre los procesos de compra en línea.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilera Serpa, C. A. (2017). Impacto de los factores organizacionales y de usuarios en la aceptación y uso de software de gestión de proyecto en la mediana empresa en Lima.

Al-Jabri, I. M., & Sohail, M. S. (2012). Mobile banking adoption: Application of diffusion of innovation theory. *Journal of electronic commerce research*, 13(4), 379-391.

Awa, H. O., Ukoha, O., & Emecheta, B. C. (2016). Using TOE theoretical framework to study the adoption of ERP solution. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1196571.

Bremser, C., Piller, G., & Rothlauf, F. (2017). Strategies and influencing factors for big data exploration.

Britez, L., Fernández, E. and Frank, Y. (2020) La evolución del e-commerce en tiempos de pandemia, del sector supermercadista en la zona norte de GBA . Tesis de grado. Universidad Nacional de San Martín.

<https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1466/1/TFPP%20EEYN%202020%20BL-FE-FY.pdf>

Cao H. (2018). The growth of e-commerce en its impact on the fast fashion retailers. [Tesis de bachiller, Universidad de Ciencias Aplicadas Haaga-Helia] Repositorio institucional Theseus <https://www.theseus.fi/handle/10024/148582>

CEDU. (20 de agosto de 2021). Ecommerce: un sector en crecimiento y de generación de oportunidades en Uruguay. CEDU.

<https://www.cedu.org.uy/ecommerce-un-sector-en-crecimiento-y-de-generacion-de-oportunidades-en-uruguay/>

Costanzo, M. (27 de diciembre de 2022). Cedu Difunde: Encuentra: La Solución Uruguaya para Logística e-commerce que conquistó a las grandes cadenas y Ahora Apunta a México. CEDU.

<https://www.cedu.org.uy/cedu-difunde-encuentra-la-solucion-uruguaya-para-logistica-e-commerce-que-conquisto-a-las-grandes-cadenas-y-ahora-apunta-a-mexico/>

Endeavor Uruguay (2013). Silvina Leibenberg Co CEO De Lolita entrevistada en CNN.

Recuperado el 7 de noviembre de 2023 de

https://www.youtube.com/watch?v=90ezmxHJzrY&ab_channel=EndeavorUruguay.

Estrada, C., & Romy, M. (2019). Factores Relacionados Con La Adopción De Comercio Electrónico Por Operadores De Turismo En El Perú (thesis).

<https://hdl.handle.net/20.500.12727/6943>.

Falco, A. (30 de marzo de 2017). Límite Logístico: El Freno del e-commerce en Uruguay. El Observador.

<https://www.elobservador.com.uy/nota/limite-logistico-el-freno-del-e-commerce-en-uruguay-2017329500>

Fenicio. (2019). Evento - Fenicio Labs 25/04/2019. Recuperado de

<https://youtu.be/hU77rUkmCvQ?si=2mcSHoCo4vSjxRIE>.

Fenicio. (12 de agosto de 2020a). Hering: “el 90% de Nuestros Clientes web son recurrentes.”

<https://fenicio.io/blog/hering-el-90percent-de-nuestros-clientes-web-son-recurrentes-5e9f45452df7af5c43946841>

Fenicio. (22 de marzo de 2021). Gladys T Celebra 30 años y apuesta al ecommerce.

<https://fenicio.io/blog/gladys-t-celebra-30-anos-y-apuesta-al-ecommerce-605a229c7fb45c56d78b6624>

Fenicio. (14 de septiembre de 2020b). Harrington: “Venta online y venta física son naturalmente complementarias.”

<https://fenicio.io/blog/harrington-venta-online-y-venta-fisica-son-naturalmente-complementarias-5e98b7c32df7af5c4394659c>

Fenicio. (29 de diciembre de 2020c). Kevingston: “Se debe tener venta online para que todo negocio se siga desarrollando.”

<https://fenicio.io/blog/kevingston-se-debe-tener-venta-online-para-que-todo-negocio-se-siga-desarrollando-5e8f826982a3942e65cb4045>

Fenicio. (11 de octubre de 2022). Presentamos el informe “Compra online en Uruguay”, edición 2022.

<https://fenicio.io/blog/presentamos-el-informe-compra-online-en-uruguay-edicion-2022-6346b907c84e78172feb4909>

Fonseca, A. S. (2014). Fundamentos del e-commerce: Tu guía de comercio electrónico y negocios online. Alexandre Fonseca Lacomba.

Franco Castaño, S. (2016). Factores determinantes de la aceptación tecnológica del e-commerce en los municipios del Altiplano del Oriente Antioqueño. Escuela de Ingeniería de la Organización.

Guillen, F. D., & Peralta, G. N. V. (2019). Revisión del concepto E-commerce.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55076668/ARTICULO_DE_REVISION_E-COMMERCE_docx-libre.pdf?1511321903=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DRevision_del_concepto_E_commerce.pdf&Expires=1675284739&Signature=OoBuJc1w-6D9U1QT1s0chjcTv7O8-ArQUtyeepQhtRrlZVYFIGyhtkykc3CZCQt1vdURI~0wjYtYScSfoZcQ1NqqLAmu8fqXoNYGhTHNB-p-7z3a8cto7gTszLqQcRAelKlz-5dqltepA4s6GSvOqrO8BM7Y-dXd4qQj6yDyjM5W~WP2OOC7bpd61RzqnpCZkuX4A9uAg60Q~y-KR-F4-u0~uLIDOk~EWYYwXX2jmF1U8VR6YzkFAhdzFLpPPNIpnVX1KOOKBHZPpqZ49GBycxN1H2DRUICVbcjSCPqx7AtOfcieagAEuj9o1sdxZ~ky~Ge5tFQh0-9KZlhpywTw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Hotmart (2022) ¿Qué es la curva de adopción de la innovación? úsala en Tu Negocio, Hotmart.

<https://hotmart.com/es/blog/curva-de-adopcion-de-la-innovacion>

Lin, A., & Chen, N. C. (2012). Cloud computing as an innovation: Percepation, attitude, and adoption. International journal of information management, 32(6), 533-540.

Lolita. (2023). <https://lolita.com.uy/empresa>

Lolita. (2023). <https://lolita.com.uy/franquicias>

Mella, R. S. (2018). Reflexiones sobre el concepto de innovación. Revista San Gregorio, (24), 120-131. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6839735>

Mesa, P. (31 de octubre de 2017). Ximena Lema, Gerente de marketing e e-commerce de parisien. InfoNegocios Uruguay.

<https://infonegocios.biz/default/ximena-lema-gerente-de-marketing-e-e-commerce-de-parisien>

Mora-Vega, R., Fonseca-Arguello, H. and Murillo-Vega, M. (2021) “Situación de la economía digital, El Comercio electrónico y el Ecosistema fintech en Uruguay,” InterSedes, pp. 204–219.

<https://doi.org/10.15517/isucr.v22i45.46088>.

Nauwelaerts, Y., & Chakri, S. (2016). The role of e-commerce and m-commerce in the international strategy of fashion companies: A qualitative research in the Belgian fashion industry. *Innovation*, 2, 80-113.

http://www.journalcbi.com/uploads/3/1/8/7/31878681/the_role_of_e-commerce_and_m-commerce_in_the_international_strategy_of_fashion_companies_a_qualitative_research_in_the_belgian_fashion_industry_by_ysabel_nauwelaerts_and_said_chakri.pdf

Neupane, C., Wibowo, S., Grandhi, S., & Hossain, M. R. (2019). A trust based smart city adoption model for the australian regional cities: a conceptual framework.

Nugraha, L. H., Awaluddin, M., & Noviaristanti, S. (2022). Analysis of E-commerce adoption for MSMES in food and drink sector in Garut Regency. In *Sustainable Future: Trends, Strategies and Development* (pp. 105-108). Routledge.

Palos-Sanchez, P., Reyes-Menendez, A., & Saura, J. R. (2019). Modelos de Adopción de Tecnologías de la Información y Cloud Computing en las Organizaciones. *Información tecnológica*, 30(3), 3-12.

https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000300003&script=sci_arttext

Ramos, J. (2017). E-Commerce 2.0. XinXii.

Robles, B. F. (2017). Factores que influyen en el uso y aceptación de objetos de aprendizaje de realidad aumentada en estudios universitarios de Educación Primaria. Edmetic, 6(1), 203-220.

Sánchez Torres, J. A., & Arroyo-Cañada, F.-J. (2016). Diferencias de la Adopción del Comercio electrónico entre países. Suma De Negocios, 7(16), 141–150.

<https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.008>

Suarez Matamoros, V., & Cedillo Fajardo, M. (2019). La aceptación del gobierno electrónico entre los empleados de un municipio en Ecuador.

<https://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/5181>

Troiano, S. (23 de julio de 2023). ¿Cómo fue en los últimos años la Evolución del ecommerce en Uruguay?. Ámbito.

<https://www.ambito.com/uruguay/como-fue-los-ultimos-anos-la-evolucion-del-ecommerce-n5774923>

Urbizagástegui-Alvarado, R. (2019). El modelo de difusión de innovaciones de Rogers en la bibliometría mexicana. Palabra clave, 9(1), 71-71.

Van Weezel, A., & Benavides, C. (2016). Uso de teléfonos móviles por los jóvenes. Cuadernos. info, (25), 5-14.

Varela, L. A. Y. (2004). Modelo de aceptación tecnológica (TAM) para determinar los efectos de las dimensiones de cultura nacional en la aceptación de las TIC. Revista Internacional de

Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM, 14(1), 131-171.

<https://www.redalyc.org/pdf/654/65414107.pdf>

Apéndices

Apéndice A - Transcripción de entrevista realizada a Nadia Hernández, Jefa de canales digitales de BAS. 28/07/2023

Nadia Hernández: Bueno te cuenta, nosotros en BAS. BAS nació dentro del supermercado TA-TA. Era una marca que estaba dentro de la góndola del súper. Y en el año 2017, si no me equivoco, sale hacia las tiendas físicas.

El e-commerce nace al año siguiente a esas salidas de las tiendas físicas. En 2018, en septiembre de 2018 nace el canal de e-commerce. Fue, casi que te digo de los primeritos en salir, por ahí.

Un poco ahí el recorrido que se fue haciendo con la marca fue, bueno justamente en un principio creo que los procesos de e-commerce suelen pasar que son cómo haces esta puesta a punto. Este primer desafío de cómo hacemos que rueda todo. Todo empieza como que un poco a acomodarse a medida que va pasando la marcha. Y va a estar haciendo como que varias etapas. La primera es esa puesta a punto donde todo es a veces muy manual. Se va construyendo en el momento. Y después vas pasando ya las etapas de bueno, cómo empezamos a brindar un buen servicio. Cómo vamos profesionalizando el e-commerce. Nosotros estamos transitando un poco esa etapa de justamente profesionalización. Ya tenemos un e-commerce que funciona y bueno, estamos como en ese proceso de cómo lo llevamos a ese siguiente nivel.

Lucía Piriz: Claro. Bueno también vi que, realicé una compra hace no mucho justo en el e-commerce.

N.H.: Decime que te llegó todo bien Lucía por favor.

L.P.: Sí, llegó todo bien. Justo me llamó la atención que tienen como una alianza con TATA para las entregas. Que me parece que está muy bueno como alternativa. Como que te amplía el alcance, ¿no?

N.H.: Sí, total. El tema de los puntos de pick-up, nosotros tenemos contando todos los locales de TATA, son unos 106 locales de Pick-Up en total. Tenemos toda la red de locales de BAS y todos los supermercados TATA, por esto que te comento que justamente nacimos dentro del super, somos parte del grupo de TATA que incluye BAS, Multiahorro, TATA, San Roque. Entonces nada, tenemos como ahí alguna sinergia a nivel de varias cosas y eso nos permite justamente esta facilidad que para el cliente muchas veces levantar el pedido en un TATA que está abierto las 24hs como es Tres Cruces está buenísimo y no siempre tenés esa posibilidad con otras marcas. Incluso esa red de puntos de Pick-Up nos permitió otra cosa que tampoco es quizá tan común y sentimos que es un buen beneficio para el cliente que es “yo hice una compra en el e-commerce, la quiero devolver y la puedo dejar en un TATA y que se me devuelva la plata o se me haga un

cambio”. O sea puedo devolver lo que yo compre en la tienda web de BAS, puedo dejarlo en un local de TATA y decir “che, esto no me gustó, mandame otro color o mandame otro talle” y eso se procesa. Y más que nada en el interior está buenísimo. Que vos a veces comprás en, no sé cualquier tienda, y te diste cuenta que no te quedaba bien y capaz que te quedaste con una mercadería que es difícilísimo cambiar si estás lejos de un local físico es complejo. .

L.P.: Sí, claro. Ese es un punto que creo que a muchas marcas les cuesta como, digamos definir bien para que al cliente la experiencia le sea lo más fácil, lo más amena posible. Porque también a veces puede frenarte eso comprar de decir “y sino me queda o sino es lo que yo quería”.

N.H.: Total, total, total. El tema de esa logística inversa, de cómo vuelve tu compra si algo pasó mal, es difícilísimo, es un desafío enorme para todos los e-commerce. Y de cara al cliente es tal cuál cómo decís. Es un problemón. Si estás lejos de un local físico, ta como que te quedás con una prenda para cambiar que quizás es complejo cambiarlo.

L.P.: Claro. Bueno, después volviendo al tema del lanzamiento del e-commerce digamos y el momento en el qué se toma esa decisión, no sé si estabas en la empresa en ese momento..

N.H.: No. Justamente yo llegué a la empresa en 2020. En junio de 2020 cuando ya estábamos entrando un poco en el tema de la pandemia. Estábamos en un punto de bueno, cómo re-armamos todo esto para pasar a ser en algunos puntos hasta el único local que estuvo abierto en la compañía. Entonces fue cómo re-armamos todos nuestros procesos, un poco lo que nos llevó en ese momento fue a repensar cómo estábamos haciendo todo lo que estábamos haciendo para poder dar el mejor servicio posible. Un poco igualmente de cara a cómo fue esa decisión de lanzamiento, como te decía fue dentro de todo bastante rápido dentro de la historia de la marca. Fue al siguiente año de la salida de la marca el lanzamiento del e-commerce. Siempre lanzamos con la plataforma de Fenicio. Y la verdad que un poco la decisión tuvo que ver con ese plan de expansión a nivel de la empresa era un paso que se sabía que se quería hacer desde un principio. La marca tenía un corazón digital muy grande. Es una marca que se caracteriza en general por generar muchísima comunidad con sus clientes, con sus usuarios. Entonces entendíamos que también la llegada a todo el país era una parte grandísima de justamente ese generar comunidades y un vínculo.

Entonces de ahí fue que se impulsó tanto el lanzamiento de e-commerce y la verdad que nada. Fue super positivo, fue un local que rápidamente logró posicionarse muy bien dentro de los locales de la marca.

L.P.: Bien, entonces digamos que uno de los factores que impulsaron eso fue el tema de un mayor alcance. O una mayor llegada digamos a sus clientes.

N.H.: Sin duda. Sin duda porque como te contaba, mismo dentro del grupo de lo que son todas las unidades tenemos ese, esa fuerza buena de llegar a todo el país, a todos los uruguayos y tanto dentro de lo que es supermercado, como farmacia, como todo, es ese valor de estar presentes y entendíamos que también e-commerce es una forma de lograrlo.

L.P.: Bien y después, bueno con la pandemia me imagino que, ya tenían como una posición ventajosa porque ya tenían el e-commerce en sí. Pero luego como que se enfocaron un poco más en el e-commerce.

N.H.: Sin duda. Nos aceleró el crecimiento que teníamos pensado en, te diré que en unos 5 años, unos de 3 a 5 años fue lo que sentimos que se aceleró en ese año de pandemia. Fue un crecimiento muy muy de golpe. La verdad es que, con todos los desafíos que nos implicó a nivel logístico y operativo, fue un excelente año y nos hizo eso. Justamente repensar todos nuestros procesos para darle una escalabilidad que nos hubiera llevado un montón de tiempo. Fue realmente un proceso duro pero muy muy desafiante y la verdad que muy productivo.

L.P.: Y bueno me imagino que dentro de TATA, de BAS, cuentan con un departamento propio de e-commerce. O está digamos junto con el departamento de marketing digital?

N.H.: Claro, te cuento. Nosotros ahí dentro de lo que es BAS contamos con un departamento propio de e-commerce que incluye una persona dedicada full a atención al cliente. Es decir todo lo que es parte de la experiencia. Una persona que se encarga de lo que es gestión del sitio y después ya un referente más a nivel de vínculo con otras áreas. Ese sería como el equipo dentro de, el círculo más cerrado del e-commerce. Este equipo está dentro del equipo de marketing, respondemos a la gerente de marketing. Y lo que sí tenemos después, que eso sí es a nivel de todo el grupo, es áreas de soporte. Por ejemplo, tenemos un área logística que se encarga justamente de todo lo que es la entrega de nuestros pedidos. Tenemos área de comercial que también son de varias unidades y nos van dando soporte en diferentes temas. El equipo como más cerradito somos esas tres personas. Y después tenemos áreas más grandes que nos van dando servicio para todo lo que se va necesitando. Para un poquito más de apoyo en marketing, logística, entregas, depósitos, etc.

L.P.: Claro. Y bueno me imagino que TATA ya contaba con e-commerce, puede ser desde antes que BAS, ¿o no?

N.H.: El lanzamiento, sí. Tenían un poco la experiencia. Lo que ellos se manejan con otra plataforma diferente a la nuestra. Pero sí tenían la experiencia de e-commerce.

L.P.: Sí me imagino que tienen su propio equipo porque bueno demanda bastantes recursos.

N.H.: Sí, sin duda.

L.P.: ¿Pero eso a BAS le sirvió como experiencia digamos, que la empresa ya contara con esa experiencia de e-commerce, de tener su propio departamento de e-commerce?

N.H.: Sin duda. Total. La verdad es que nosotros justamente dadas las características de que somos varias verticales de negocio dentro de un mismo grupo, tratamos de trabajar justamente eso de aprendemos las buenas prácticas de las otras marcas y nos compartimos también un poco de los desafíos entonces desde seleccionar un proveedor logístico hasta entender cómo podemos optimizar un servicio o una nueva herramienta. Trabajamos mucho esto de preguntémosle qué experiencia tuvo TATA o qué experiencia tuvo Multi Ahorro para irnos nutriendo entre nosotros. Como te digo a nivel de proveedores es “che mirá encontré esta herramienta que está buenísima, vení, probala”. Generamos como esa sinergia que la verdad que sí, es súper positivo porque nos allana un montón del camino en cuanto ya ir probando.

L.P.: Sí, sin duda está bueno tener esa experiencia cercana.

N.H.: Total.

L.P.: Y bueno después, en cuanto a ciertos indicadores que manejaron o no sé si tuvieron indicadores, al inicio sobre todo capaz para ver si estaba realmente resultando como esperaban el lanzamiento del e-commerce, o sea las ventas.

N.H.: Bien. Te cuento un poco ahí como se fue dando, eso también tuvo como un cierto proceso en el que en un inicio funcionamos como un local más. Éramos como una tienda física más dentro de la empresa, entonces nuestra principal métrica era ventas, llegar al presupuesto, lo que tomaría en cuenta un local físico promedio. Lo que estuvimos haciendo justamente después en ese proceso bueno es entender cómo nos diferenciamos de lo que es una tienda física. Qué indicadores son importantes para nosotros y se fue justamente construyendo este camino de profesionalización del e-commerce para volverse esa área de digital específica. Donde ya empezamos a mirar bueno qué pasa con nuestro tráfico, de dónde vienen, cómo se convierte, qué costo estamos teniendo para llegar a cada cliente. Ya empezamos a darle como todo ese análisis, que ahora te diría unos cuantos años para atrás si tenemos una estructura propia digital del e-commerce armada en ese sentido de analítica.

L.P.: Claro. Y bueno con todo esto que me contaste digo parece que es una empresa muy innovadora. Que siempre trata de incorporar las cosas que van surgiendo, distintas herramientas o plataformas para mejorar la experiencia del consumidor, ¿no?

N.H.: Sí, total. Lo hacemos un poco ahí también como grupo dentro de BAS y dentro de todo lo que es el grupo. Se apuesta muchísimo por justamente la experiencia del cliente y tanto desde lo que es innovaciones, desde lo que es tecnología, la verdad que empresa apuesta muchísimo por lo que es tecnología. Y también justamente el cómo hacemos que tu experiencia comprando siempre sea excelente. Que eso a veces implica desde cosas tan sencillas como bueno herramientas o tuviste un reclamo que es algo a veces inevitable por cualquier tipo de compra. ¿Cómo lo puedo resolver de la mejor manera? ¿Cómo te puedo procesar un cambio para que sea fácil? ¿Cómo puedo hacerte una devolución de tu plata si el producto no es lo que vos te imaginabas? Re-pensar todos los procesos justamente con foco en ese cliente.

L.P.: Sí, sin duda está bueno poder incorporar las distintas innovaciones que van surgiendo. Y bueno después, digo si bien incorporar esta nueva plataforma que fue el e-commerce, si bien ofrece muchas soluciones y tiene muchas ventajas, no sé si ¿tuvieron alguna experiencia quizás un poco desafiante o sea algún aspecto que dicen es un nuevo problema o un desafío nuevo digamos que hay que asumir?

N.H.: Sin duda creo que lo que comentábamos de la pandemia, de ese crecimiento que fue tan grande y tan de golpe, fue uno de los mayores desafíos que tuvimos a nivel de e-commerce por esto que te digo. Que nos llevó a tener que re-pensar cómo hacíamos nuestros procesos, cómo preparábamos los pedidos de la forma más fácil posible. Cómo guardamos la mercadería en un depósito para encontrarla mucho más rápido, qué cosas podíamos automatizar de nuestros procesos. Un poco lo que nos sucedía es que cuando lanzamos el objetivo era vayamos aprendiendo, vayamos creciendo. Entonces todo se ha ido construyendo en el momento, todo se iba dando. Claro, cuando el volumen de ventas en la pandemia nos sube tan exponencialmente era inviable que algunas cosas las siguiéramos haciendo con procesos quizás más manuales. Necesitábamos ver justamente cómo le dábamos escalabilidad, cómo le damos inteligencia al negocio en el sentido de todo lo que se pueda procesar de otra manera, todo lo que nos permita seguir creciendo, cómo lo buscamos. Entonces creo que eso es uno de los mayores desafíos, de bueno, salimos a veces de ese como veníamos haciendo las cosas y repensar justamente cómo podemos hacerlo mejor. Qué pasa si en un año quiero vender tres veces más, cómo logro eso. Esa escalabilidad fue el mayor desafío.

L.P.: Sí, fue un impulso. Totalmente. A nivel país que estábamos un poco recién empezando con el tema de e-commerce y bueno ahora todo el mundo compra online.

N.H.: Ay, no, no. La verdad que fue una locura. Yo justo hice un poco la transición entre dos marcas en el momento que salió la pandemia y realmente fue un sacudón para toda la industria, fue un golpe que justamente nos sacó de la zona de confort y nos hizo repensar cómo hacíamos todo porque ese aumento de volumen puso a la vista un montón de fallas de procesos. Quiero decir del cómo hacíamos las cosas, que veníamos haciéndolas porque se hacían así siempre.

Entonces bueno y fue un desafío incluso creo que para todas las industrias. Lo que es logística sufrió un golpe increíble a nivel de e-commerce, al tener que decir bueno cómo pasó de procesar 100 paquetes a procesar diez mil. Cómo hago ese ajuste.

L.P.: Sí, se observa que han surgido como un montón de nuevas empresas de logística dedicadas específicamente a logística para e-commerce.

N.H.: Total. Total.

L.P.: Y bueno con ese boom de la pandemia obviamente notaron un aumento en las ventas online, pero no sé si en relación a la tienda física, hoy en día que ya está todo un poco más digamos normal, si el e-commerce representa digamos una cantidad significativa de las ventas a nivel de BAS. Digo en total, teniendo en cuenta lo de puntos físicos.

N.H.: De toda la unidad. Sí, la verdad es que como te comentaba, nosotros aceleramos muchísimo el crecimiento que teníamos pensado para el e-commerce. Siempre tuvimos un poco esa proyección, desde los primeros inicios la verdad que el canal, incluso en 2018 tuvo un tremendo inicio, tuvo una llegada muy muy buena con la gente. Entonces ya veíamos que iba a ser un canal que iba a participar muchísimo, la pandemia justamente nos aceleró todo ese proceso unos cuantos años. La verdad que durante la pandemia fuimos el local número uno y nos mantuvimos un poco en ese ranking incluso después de la pandemia. Si bien nuestros volúmenes de venta cayeron como sucedió a nivel de la industria, no estamos vendiendo al nivel de la pandemia, realmente el crecimiento se ha mantenido. Incluso hemos ido evolucionado desde el 2020 hasta ahora. Entonces sí, la verdad es que nos mantenemos dentro del top de los locales, top dos tres, siempre. La verdad que ha sido súper positivo para el canal.

L.P.: Y bueno teniendo en cuenta eso se puede estimar un porcentaje, ahí redondear digamos, de cuánto serían las ventas del e-commerce.

N.H.: Te diría por ejemplo que en una participación quizás podemos estar en el entorno de un 10 a 15%. De la participación total del negocio.

L.P.: Bien. Yo porque justo estuve investigando al respecto. No hay mucha información de este tema y menos en Uruguay pero si he visto otros casos que si andan en 15%, 10% por ahí.

N.H.: Sí, sí. Anda más o menos por ahí entre un 10% y 15% aproximadamente. Es como te digo, si no es el local número uno está dentro del top tres consistentemente todos los años. Pero sí. La verdad que nada, es incluso para otras marcas creo que también han tenido un recorrido similar. Dependiendo a veces del tipo de rubro o tipos de empresas lo que sucedió es que después de la pandemia esa caída fue un poco más brusca, hacia abajo de la venta, que justamente ahí llegó

otro momento de desafío de cómo mantenemos todo esto que logramos y no volvemos al punto inicial. Al punto pre pandemia.

L.P.: Claro, cómo aprovechar digamos ese hábito o que se convierta en hábito el comprar online.

N.H.: Tal cual.

L.P.: Sobre todo para el interior del país que quizás no hay tantos puntos de venta tan cerca.

N.H.: Sin duda. Y ahí yo creo que la experiencia del cliente fue clave. Si teníamos un montón de gente que se animó a sus primeras compras, tenemos que ser geniales para que justamente se vuelva eso que decís, se vuelva un hábito y que no vuelvas a tener ese miedo, esa duda al comprar online. Que es algo que vemos por ejemplo en las compras de navidad de los e-commerce, eso nos pasa a nivel general de los mercados, que el cliente las compras de navidad, del día de la madre no tiende a animarse a hacerlas en e-commerce.

L.P.: Por la fecha capaz, el límite de tiempo.

N.H.: Por las fechas. Si bien vos comprás dentro del tiempo que te dicen, tendemos a desconfiar del e-commerce. Es algo que vemos que se llega por ejemplo la semana antes del día de la madre, donde yo te digo “tranquilo que mirá que yo llevo a entregarte, te entrego en dos días”, la gente le cuesta un poquito más. Y ese comportamiento incluso es uno de los que sentíamos más arraigados en el comportamiento de compra de la gente, se ha ido modificando de a poco. Cada vez la gente tiene más confianza a lo que es el e-commerce y su funcionamiento. Es un cambio que va creciendo más de a poquito pero cada vez vemos que se va modificando más. Si nosotros hablábamos en 2020, pre pandemia, un día de la madre en e-commerce no vendías nada. Llegaba noviembre y nosotros decíamos “bueno hasta acá cerró nuestro año” no hay muchas más posibilidades porque en navidad la gente estaba en los locales. Y eso se ha ido modificando, la confianza con el canal ha ido creciendo muchísimo.

L.P.: Claro, al tener la experiencia. También depende de según la tienda. Capaz que alguien tuvo una mala experiencia con otra tienda que le demoró un montón y bueno si tiene una buena experiencia con BAS, lo tiene en cuenta digamos para esas fechas.

N.H.: Total. Entonces es ese gran desafío de bueno cómo sos genial todo el tiempo para que ese cliente se anime e incluso mucho está en ese después. La realidad es que las demoras, los errores en los envíos son situaciones que suelen pasar pero bueno cómo lo manejas en el después para que ese cliente tenga una mala experiencia, tenga un inconveniente pero como lo doy vuelta para que no pierda la confianza que sepa que, no sé, su pedido tuvo un error pero me llamó y a los

cinco minutos tenía un cadete en la casa esperando para solucionarlo. O sea, cómo haces toda esa gestión.

L.P.: Claro, que pueda hablar bien digamos de la empresa.

N.H.: Tal cual. Exacto.

L.P.: Bueno y después volviendo más al tema de los inicios, que se me pasó consultarte esto pero, más por el lado de la empresa, o sea antes de que existiera el canal de e-commerce. Me imagino que no existía el departamento de e-commerce, o sea ¿quién estuvo a cargo de esa decisión? ¿Qué departamento o quiénes? La persona que toma esas decisiones.

N.H.: Bien. Nosotros en la estructura la definición se dio dentro del equipo de lo que sería la gerencia. En este caso las dos personas responsables eran la gerenta general de la marca y la gerenta de marketing. El equipo de e-commerce aún hasta ahora responde directamente a la gerencia de marketing. Entonces de ahí salió lo que fue el inicio. La persona responsable, la que inició el canal era parte del equipo de marketing igual que lo soy yo. Y fue de ahí, de la gerencia de marketing, de la gerencia general que salió el lanzamiento. Que te digo comenzó como por julio de 2018 y la tienda salió los primeros días de septiembre de 2018.

Apéndice B - Transcripción de entrevista realizada a Florencia Canepa, Coordinadora de E-Commerce de BESTSELLER. 8/8/2023

Lucía Piriz: En el caso de las marcas de BEST SELLER, que son ONLY, Jack & Jones y creo que había otra, ¿no?

Florencia Canepa: Sí. Name It.

L.P.: Name It. Bien.

F.C.: Que es de niños. Sí.

L.P.: Ahí va. Entonces son tres. Bueno me imagino que cada una tiene como una experiencia distinta pero a rasgos generales digamos, lo primero quería que me contaras cuál fue el año de lanzamiento del e-commerce. No sé si querés comentarme de los tres o elegir uno capaz.

F.C.: En realidad fueron mirá. Llegaron con la pandemia. O sea, ya estaban estipulados en un principio como para lanzar en el 2021 pero a partir del 2020 que obviamente se cerraron todas las tiendas y no teníamos forma de vender se tuvo que lanzar las tres tiendas. Primero fue ONLY, después Jack y después Name It. Y fue a raíz de eso mismo, de la pandemia. Las marcas acá en Uruguay, no sé si no tenían uno o dos años.

L.P.: Sí, eran bastantes nuevas, ¿no?

F.C.: Exactamente. Sí, tenían muy poquito tiempo y bueno, nada. Ya se estaba programando la salida, la producción de un e-commerce como el de ONLY pero en realidad se tuvo que hacer realidad mucho tiempo antes y tomar las decisiones, estas mismas de con qué plataforma salir, al mínimo tiempo posible y también teniendo los costos. Entendiendo que los costos y los tiempos fueran adecuados a nosotros.

L.P.: Claro. O sea, un factor digamos decisivo fue la pandemia entonces sin duda.

F.C.: Exactamente. Sí.

L.P.: Y previo digamos a la pandemia, que me contas que ya lo estaban previendo o sea estaban planeando lanzar el e-commerce, capaz que más a futuro, pero en esa planificación del e-commerce ¿cuáles dirías que fueron algunos factores decisivos para tener el e-commerce? O sea, qué ventajas o qué factores identifican en esa decisión.

F.C.: ¿Vos decís de la plataforma misma o...?

L.P.: Sí, de implementar un e-commerce para las marcas. O sea de abrir ese canal.

F.C.: ¿Por qué implementamos un e-commerce? Si, en realidad el tema de abrir un e-commerce es poder llegar a todas las partes del país obviamente que no tenemos tienda como puede ser Colonia, antes no teníamos en Salto. Ta de a poco en base a los envíos y a un montón de analística que hemos visto, se han abierto tiendas gracias a eso también, a la cantidad de envíos que teníamos y demás, y el flujo de gente que va. En cuanto a, o sea, de la plataforma en sí misma antes no había nada que, no había en la mesa una plataforma que ya se hubiese decidido de antes. En realidad fue como muy, bueno queremos llegar a todo el Uruguay, cómo podemos hacerlo, a través de un e-commerce. Y bueno, y a partir de ahí empezó como toda la charla de salir con un e-commerce pero, como te digo, vino la pandemia y se tuvo que adelantar todo.

L.P.: Bien. Y bueno esa charla que tenían del e-commerce si bien uno de los factores digamos, una de las ventajas de poder contar con el e-commerce es poder llegar a más gente, ¿identificaron algún desafío o sea que capaz que pensaron que les iba a llevar un poco más de tiempo?

F.C.: Sí, en realidad. O sea nadie que estaba en la empresa tenía la mentalidad de gestión de pedidos, todo lo que es el procesamiento de los datos o sea todo esto como que fue de cero y nadie lo tenía en la cabeza. Fue muy, se sabía que se quería salir con e-commerce pero no estaba como establecido como iba a ser el flujo de trabajo, desde dónde tenía que salir la facturación y demás Todo fue como un proceso que hemos de a poco implementado mejoras y en tiempo en respuestas, en integraciones que tenemos ahora que antes no teníamos. Pero al principio fue todo con de repente un archivo CSV que subían las categorías y demás. No había una integración particular, ahora ya tenemos una integración a través de una plataforma y tal. Hemos ido mejorando, hemos visto en dónde podíamos mejorar y la gente también ha sido más especializada a este proceso. O sea, hemos empezado a tomar gente que esté más ducha en cada uno de los procesos del e-commerce. Y es más, te cuento esto que yo en realidad entré en 2021. Todo esto me lo han contado. O sea, en el 2020 yo no estaba acá en BESTSELLER. Y ellos me contaron cómo fue el proceso del e-commerce acá adentro también. Que fue una decisión como ta tenemos que salir hoy y en un mes se puso a punto el e-commerce y bueno nada, en principio era como muy manual todo.

L.P.: Claro. Es una nueva experiencia para muchas empresas.

F.C.: Claro.

L.P.: Y bueno también implica reestructurar la empresa, ¿no? Crear departamentos nuevos, aparecen roles nuevos.

F.C.: Bueno el departamento de e-commerce antes pertenecía a producto. Nosotros no éramos un departamento aparte, ahora sí lo somos. Tenemos una líder, una manager que trabajó en e-commerce de por sí. Antes teníamos una persona que no había trabajado nada con e-commerce entonces como que los lineamientos eran muy como una tienda normal y en realidad son totalmente distintos. O sea, nada pero si se ha mejorado un montón todo lo que es personal.

L.P.: Claro. Sí, bueno me contaron también en otra entrevista que tuvo con otra empresa que bueno al principio utilizan a veces indicadores propios de tiendas físicas, no, para medir los resultados.

F.C.: Claro.

L.P.: Y bueno después se va como profesionalizando eso un poco más. Ese fue el caso me imagino también para ustedes con indicadores digo.

F.C.: No, sí. En realidad nosotros trabajamos Power BI y de a poquito también se fueron procesando los datos que venían desde la plataforma de Fenicio.

L.P.: Ah, bien.

F.C.: Pero sí, las integraciones fueron con tiempo y tranquilidad porque obviamente no habían datos que se procesaran. Ya en el 2021 cuando yo ingresé ya habían datos del e-commerce propiamente o sea, targets nuestros, según la línea de productos que vende cada web y demás. Pero sí, al principio no había nada tangible, nada que pudieras ver. Ninguna comparativa de nada.

L.P.: Claro, sí. A veces lo que se puede es comparar con las tiendas nomás.

F.C.: Exactamente, sí.

L.P.: Y bueno después otra cosa que te quería consultar es, si bien con la pandemia me imagino que el e-commerce se volvió protagonista al no tener la posibilidad de tener abierto los locales obviamente que superaba en ventas a los locales.

F.C.: Sí, era el único lugar en el que estábamos vendiendo.

L.P.: Ahí va. Pero hoy en día me imagino que eso ya ahora como que bajó un poco, ¿no?

F.C.: En realidad nos sirvió como de impulso para establecernos, llegar a determinados objetivos y demás. Pero si con el curso de los años obviamente yo creo que ahora ya estamos a igual importancia que una tienda como en Montevideo Shopping o lo que sea. Estamos vendiendo prácticamente lo mismo que una tienda normal.

L.P.: Bien. Y eso lo pondrían, ¿se podría representar con un porcentaje? Las ventas digamos online versus las ventas de tiendas físicas. Sé que el e-commerce es uno solo y las tiendas son varias pero...

F.C.: No, pero en realidad nosotros o sea, en representación dentro de lo que es BESTSELLER o sea si nosotros nos comparamos con las tiendas estamos al mismo nivel de porcentaje que puede tener una tienda cualquiera o del interior o las de acá. Depende también de muchas veces las promociones que tendríamos dentro del sitio web o la estrategia que tengamos en ese mes. Pero si va, o sea, estamos de repente somos entre un 5 y un 10% de lo que es BESTSELLER en latam.

L.P.: Buenísimo. Entonces, claramente la pandemia digamos permitió aumentar las ventas, o sea crear ventas online y mantenerlas.

F.C.: Sí.

L.P.: Se nota un cambio en la conducta del consumidor uruguayo.

F.C.: Sí, sí. Y cada vez, año tras año superamos el porcentaje de crecimiento que se espera. Entonces como que, sí de a poco vamos mejorando los procesos, mejorando la atención, mejorando todo y bueno y a partir de ahí se ve el crecimiento. También lo que es estrategias ha ido mejorando año tras año.

L.P.: Claro. Es un, digo lleva tiempo. Es un cambio de comportamiento que sin duda lleva tiempo pero bueno gracias al impulso de la pandemia también se aceleró ese cambio.

F.C.: Sí, sí. Por suerte creo que ha sido un impulso que se necesitaba porque creo que también los procesos acá dentro de BESTSELLER son como muy lentos y bueno o sea el tomar la decisión de decir ta tenemos que vender salimos con este producto y listo. Fue súper beneficioso para ya de entrada del 2021 ya teníamos propiamente el e-commerce, ya se vendía, ya hacíamos un montón de cosas, ya habíamos hecho muchos cambios del proceso. Pero sí la verdad que nos ayudó un montón.

L.P.: Y bueno me contabas que hubieron ciertos desafíos que se tuvieron en cuenta al momento de planificar el e-commerce pero hoy en día digamos, ¿detectaron algún desafío nuevo? Digo,

me imagino que siempre van surgiendo cosas que se pueden mejorar pero ¿hay algún desafío que sea digamos predominante hoy en día?

F.C.: Sí. Hoy nuestro desafío es tener el stock correcto. Nosotros tomamos el stock dentro de nuestras tiendas y tenemos un stock de seguridad medio baja por el tipo de compra que tenemos que en realidad las unidades y las curvas de talles son acotadas. Entonces si bien nosotros tenemos ese stock de seguridad muchas veces nos pasa de que de repente se vende en tienda y se vendió en e-commerce, no tenemos el producto entonces tenemos que devolverlo de repente. Y ese es un proceso que realmente nos está apuntalando ahora, o sea necesitamos sí cambiar el proceso, ver como no tener esos no stock. En realidad como que no tenés stock de un producto, entonces bueno, es como el desafío que tenemos ahora pero bueno, en realidad como que lo vamos avanzando. Y siempre estamos buscando nuevas plataformas, de cómo gestionar el stock, como tenerlo corregido en tiempo y forma. Bueno ahora hace poquito integramos, o sea, empezaron a llegar cajas con RFID que es tipo lo que tiene Zara y lo que tiene Indian también. En realidad como que eso hace completamente la vida más fácil de todos en realidad. Porque con un conteo diario de repente ya tenés ajustado el stock rápidamente y no tenés porque estar contando una unidad, una unidad y bueno eso es lo que estamos viendo de probar y hacer ahora. Pero de a poco vamos cambiando ciertas cosas que nos van molestando día a día o que en realidad van molestando al cliente más bien porque o sea esto es un servicio, vamos de cara al cliente y necesitamos que los pedidos se entreguen en tiempo y forma, con la comunicación correcta y demás. Entonces bueno ese es como parte de nuestro objetivo. Que sea una buena experiencia, que tenga la comunicación correcta y que no tengamos problema en ningún tipo de pedido. Pero hacia ahí vamos.

L.P.: Sí, sin duda el cliente es el centro de todo. Y bueno también muchos quizá estén teniendo sus primeras experiencias de compra online entonces siempre hay lugar para mejorar y crecer.

F.C.: Claro.

L.P.: Y bueno me contabas que están incorporando estas distintas herramientas y bueno como empresa no sé si me podés contar si se consideran una empresa innovadora. O qué otras innovaciones han adoptado similares al e-commerce o herramientas o alguna plataforma así como para innovar digamos.

F.C.: Innovadores sí somos, un montón. En realidad como somos una empresa que trabaja mucho con España, bueno de hecho mi jefa está en España, creemos que, o sea siempre tenemos como plataformas nuevas que no están dentro del nicho de mercado de Uruguay. Lo trabajamos directamente con España de repente lo que es un SALESmanago, SALESmanago es una plataforma como un CRM, que también ahora estoy implementando con ellos mismos. También con Nacho de Fenicio. Y bueno después tenemos otras plataformas puede ser Power BI, yo sé

que hay varias empresas que lo trabajan pero en realidad nosotros tenemos un departamento de BI que nos arma los reportes y tal. También trabajamos con la plataforma de atención al cliente chat en vivo, que también que sabemos que no está muy metida en el mercado de lo que es Uruguay. Bueno y en realidad tenemos, nosotros trabajamos con mod que es un WMS que lo que hace es gestionar los pedidos y dividirlos según el stock de cada tienda, entonces también trabajamos con cinco tiendas hoy en día. Y bueno en realidad eso es algo que nadie lo hace. Lo hacemos nosotros. Y si lo han hecho en algún momento, acá se ha quitado porque no, es algo super complicado en realidad. Porque mandás pedidos de un lado a otro y tenés que consolidarlos para poderlos entregar al cliente. Entonces el flujo es bastante complicado pero no imposible y bueno nada, tenemos, con esta herramienta hemos hecho un montón de manuales, operacionales para cuando ingresan personas. Entonces siempre estamos en la innovación y queremos, y creemos que el simplificar las cosas es lo mejor. Que todo esté a través de integraciones, nada sea manual y demás. Entonces sí. somos bastante innovadores..

L.P.: Sí, por todo lo que me contás sí. Y bueno me comentaste, digo justo mencionaste a España porque la empresa es de allí...

F.C.: No, la empresa es de Dinamarca.

L.P.: De Dinamarca, perdón. Tu jefa está en España.

F.C.: Sí.

L.P.: Bien. Y bueno, te quería consultar si ya que la empresa es internacional o sea no es de Uruguay, si al conocer la experiencia digamos en otros países de la misma empresa, si eso les ha ayudado en el proceso de implementar el e-commerce o si capaz no tenía nada que ver porque es otro mercado completamente distinto.

F.C.: Sí fue totalmente otro mercado en realidad. Dinamarca se maneja con otra plataforma totalmente distinta que lo tienen dentro de una bolsa de diferentes e-commerce. Y nosotros trabajamos con Fenicio que es totalmente distinto y es adoptado mucho más a las necesidades de nuestro mercado que, a ver, LATAM es totalmente distinto a lo que es Dinamarca y a lo que es España. En España nosotros, bueno se considera dentro de la de Dinamarca y lo que es Uruguay, Chile y México, que ahora estamos abriendo, también se controla desde España y desde Uruguay.

L.P.: Bien. Y bueno después una última preguntita para ya no quitarte más tiempo. Capaz un poco más de opinión tuya, pero si te imaginás un futuro donde pueda llegar a predominar la tienda online sobre la física. O sea que le saque ventaja digamos.

F.C.: Sí. Sí, sí. O sea.

L.P.: Como puede empezar a darse en lugares como Estados Unidos, donde hay situaciones donde, al menos desde afuera, uno observa que las tiendas no son tan concurridas y sin embargo como que la marca se enfoca mucho online. Pone ofertas online y en la tienda física no.

F.C.: Sí, yo creo que depende mucho del consumidor.

L.P.: Del mercado, claro.

F.C.: Sí. O a que lo acostumbres también. Las personas son personas de costumbre que hacen las cosas de una forma porque es lo que aprendieron. Entonces, si vos le enseñás otra forma de hacer las cosas más eficiente y con más tranquilidad de repente y te llega de repente una compra online te llega super bien y con un regalo o con algo que te atraiga, eso vos vas a poder fidelizar ese cliente para lo que es el e-commerce. No quiere decir que no vaya a tienda. Quiere decir que de repente yo puedo conseguir que vaya a tienda a mirar el producto porque le gusta mirar el producto pero de repente lo compra online porque sabe que el servicio es mejor de repente. O tal vez como a mucha gente le pasa, y yo soy una de ellas, que no me gusta que me atiendan dentro de la tienda. Yo por lo general voy y agarro mis cosas, las compro y yo me auto gestiono. Hay mucha gente que no es así y en mayoría de la gente más vieja le gusta que los atiendan, que le hablen, que tal, entonces también por eso depende mucho de las vivencias y de la persona que esté yendo. Pero sí creo que se puede predominar en el e-commerce frente a una tienda. Totalmente. Pero tiene que haber un cambio de cabeza también muy paulatino de lo que es el consumidor.

L.P.: Sí, es un tema digamos cultural también.

F.C.: Exactamente.

L.P.: Del país. Quizá dentro de algunas generaciones se pueda observar más una tendencia del consumo online sobre el físico. Pero bueno por ahora me parece que es un buen comienzo lo que estamos teniendo.

F.C.: Sí, yo creo que sí y ta de a poco también. Yo soy una persona que no creo solo en que predomine una cosa a la otra. En realidad estamos en un negocio donde queremos llegar a un objetivo común, más allá de que yo soy una tienda online y hallan tiendas físicas. Llegar a la experiencia del cliente 360 para mí es lo que está buenísimo y lo que le tenemos que dar al cliente. No solo te conozco porque me compraste en e-commerce sino que te conozco porque también me comprás en tienda y sé qué te puedo ofrecer y qué va a ir mejor con vos. Y no te hablo del cliente, sino te hablo de vos Lucía, hola Lucía cómo estás. Ese tipo de trato que

también al cliente lo hace como único. Pero tendría que ser 360 ahí y yo creo que ahí va como la omnicanalidad, de intentar que todo sea un flujo completo y no todo separado.

L.P.: Sí, son experiencias que se complementan.

F.C.: Exactamente. Para mi es que yo te pueda decir Hola Lucía en el e-commerce o entres a la tienda y Hola Lucía cómo estás, obviamente que hay personas que dicen esto es medio raro que me conozcan, pero en realidad todos sabemos los datos de todo al fin y al cabo. O sea los datos están, el tema es que se haga una buena gestión con eso. Pero bueno, en realidad yo creo que no es competir los unos con otros, sino es llevar a la marca al mejor nivel entre los dos mundos. El digital y el físico.

L.P.: Sí, es una herramienta, una posibilidad que tienen las marcas para poder digamos ampliar esa experiencia, mejorarla, potenciarla.

**Apéndice C - Entrevista realizada a Sabrina Tuya, Encargada de Ecommerce en Lolita.
23/08/2023.**

Pregunta: ¿Cuál fue el año de inauguración de su primera tienda física/de la empresa?

Respuesta: Fue hace 60 años, en Punta del Este.

P.: ¿Y el año de lanzamiento de su e-commerce?

R.: 2014.

P.: ¿Quién estuvo a cargo de la decisión de lanzar el e-commerce? ¿Fue una sola persona o un conjunto de personas/departamento?

R.: La decisión la tomó dirección.

P.: ¿Cómo fue este momento? ¿Se manejó la posibilidad de tener un e-commerce por mucho tiempo o fue algo que se analizó y se adoptó relativamente rápido?

R.: Se hizo un análisis de mercado (competidores nacionales y extranjeros) para poder estar presente. Nuestro ecommerce se lanzó sin muchas expectativas de venta y terminó sorprendiendo. Así que se profesionalizó lo mejor que se pudo para poder darle continuidad y obtener resultados rentables rápidamente.

P.: ¿Cuándo se presentó la idea del e-commerce dónde acudieron para buscar información sobre cómo se podría implementar?

R.: Tomamos referencias de ecommerce internacionales. Nos reunimos, asistimos y seguimos haciéndolo a capacitaciones de proveedores de ecommerce (Fenicio, logística, email marketing, etc).

P.: ¿Cuáles dirían que fueron los principales factores que influyeron en la adopción de un e-commerce por parte de la empresa?

R.: La necesidad de los clientes de contar con una opción online para acercarse a la marca.

P.: ¿Les resulto algo complejo (el funcionamiento del e-commerce como tal)?

R.: Era todo muy nuevo para nosotros, tuvimos que asesorarnos muchísimo de externos, sobre todo porque al ser un área tan nueva tampoco existían perfiles profesionales expertos en ecommerce. Fue y sigue siendo un aprendizaje continuo.

P.: Una vez decididos, ¿se definieron indicadores para determinar si era algo positivo para la empresa? ¿se manejaba la posibilidad de que no lo fuese?

R.: Se lanzó el ecommerce con muy pocas expectativas, así que desde el comienzo no tuvimos KPI'S con objetivos establecidos para cumplir. Lo que sucedió es que nos sorprendió la respuesta de las personas y ahí tuvimos que profesionalizarnos rápidamente para poder cumplir con las expectativas; así que pasamos de un desarrollador in house a las soluciones que Fenicio nos ofrecía.

P.: ¿Qué necesidad diría que satisface o intenta satisfacer el e-commerce en la empresa?

R.: La practicidad de nuestro ecommerce facilita la decisión de compra y resuelve la necesidad de comprar sin que la persona tenga que trasladarse a una tienda física.

P.: ¿Qué ventaja ven en el e-commerce a diferencia de otros canales de venta y otras innovaciones del rubro?

R.: La principal ventaja es la compra en un solo clic.

P.: Si bien el e-commerce como innovación soluciona varios problemas, ¿creen que genera nuevos problemas?

R.: Sí, para nosotros es una tienda más y como tal debe transmitir los valores de la empresa, por lo cual se intenta que los clientes se sientan de igual manera que en una tienda física. Todo el proceso de compra es complejo, hay que estar en el mínimo detalle para que la experiencia de compra sea excelente y no genere ningún tipo de conflicto desde que el usuario ingresa al sitio, hasta que le llegue su compra.

P.: ¿Era una innovación compatible con la forma de operar de la empresa? ¿O fue necesaria una reestructuración en la empresa para poder adoptar el e-commerce?

R.: Nos tuvimos que asociar con nuevos proveedores (logísticos, plataforma de ecommerce, etc). También crear un depósito único para la tienda online.

P.: ¿Se usó siempre la misma plataforma/proveedor para el e-commerce? Tengo entendido que actualmente trabajan con Fenicio.

R.: Sí

P.: ¿Cómo vivieron la pandemia a nivel e-commerce?

R.: La pandemia nos encontró con una experiencia bastante sólida en ecommerce, teníamos un diferencial y era que nuestros clientes ya conocían nuestro canal online, ya conocían su talle y la forma de trabajar de Lolita. Hay cierto terreno ganado cuando el cliente es fiel a una marca. En el transcurso de la pandemia nuestro ecommerce se potenció, logró ganar confianza en las personas que se animaban a comprar por primera vez y obtenían una experiencia buena; y esos nuevos clientes se mantuvieron post Covid.

P.: ¿Se consideran una empresa innovadora? ¿Qué otras innovaciones han adoptado en los últimos años?

R.: Tratamos de estar a la par del cliente, escuchando sus necesidades y su forma de vincularse con la moda. Nuestro objetivo es acompañar a las mujeres con una moda cómoda que se adapte a los tiempos de cada una de ellas.

Apéndice D - Transcripción de entrevista realizada a Ignacio Castañares, Product Expert en Fenicio. 11/08/2023.

Lucía Piriz: Y bueno, como todo, a Uruguay las cosas siempre llegan un poco más tarde y me llamaba un poco la atención. Y después con el tema de la pandemia, ahí como que muchas empresas que todavía no tenían, como que eso fue un factor digamos importante.

Ignacio Castañares: Sí. Sin duda. Sin duda fue, ahí hubo una explosión de nuevos comercios que se fueron a digital justamente. Pero fuera de eso, contame a ver en qué te puedo ayudar yo, que me habías dicho para preguntarme algunas cosas, me habías escrito y no me acuerdo qué era exactamente. Pero para ir respondiéndote. No sé si tenés preguntas, si es charla, no sé cómo lo querés plantear.

L.P.: Sí, tenía algunas preguntas a modo de guía.

I.C.: Dale.

L.P.: Y como te comenté, el trabajo sería estudiar los factores que hayan influenciado esa toma de decisión, que la empresa diga “bueno, abrimos el e-commerce” finalmente o “lo estuvimos evaluando mucho tiempo, lo abrimos ahora por tal y tal motivo”. O sea, ¿qué factores pueden influir en esa toma de decisión desde su experiencia, con los clientes que han trabajado.

I.C.: Mirá. Acá tenemos como dos perfiles. Tenemos el perfil de que tenían que estar, o sea porque entendían que tenían que estar dentro de digital y llevar su negocio al digital desde todo punto de vista. Ese es un tipo de ejemplo. Y el otro ejemplo era, en pandemia en particular que como no tenían negocio digital, nada, no vendían. Se les cayeron las ventas. Con un mes o dos las tiendas cerradas, se les cayeron literalmente las ventas. Y no tenían flujo de caja de ningún tipo. O sea, entonces ahí es cuando se dieron cuenta de que el digital funcionaba y si tenían dudas terminaron de decidirse. Obviamente que también va de la mano un poco el tema del pricing. Antiguamente en el 2014 hacer un ecommerce te podía salir diez mil dólares, veinte mil dólares y después con las plataformas como Fenicio o como otras plataformas que hay, que son más en la nube y con otro tipo de pricing, más asociado a la venta. No lo veían tan imposible ni tan caro. Entonces creo que viene un poco por ahí. Y con la maduración del mercado obviamente. La maduración del mercado en todos sus sentidos.

L.P.: Sí, al principio como todo es algo que es un poco más costoso y bueno a medida que va evolucionando digamos, se va haciendo más accesible. Y bueno, en mi caso, decidí enfocarme en lo que son, en un principio elegí el rubro de moda, como de fast fashion más específicamente y después lo terminé ampliando un poco al tema de moda en general. Y no sé si hay alguna

diferencia en este rubro con respecto a otros. Algunas cosas que hay que tener en cuenta a la hora de decidir implementar un ecommerce.

I.C.: Mirá. No. A ver, todos los rubros son distintos, primera cosa. Todos son distintos. Todos. Dentro de los textiles, nosotros le decimos por textiles como tal. Y dentro de los textiles entra todo lo que es ropa y zapatos, por decirle de alguna manera, para nosotros como concepto. Entonces ese es todo un rubro que es muy parecido obviamente y no tiene diferencia casi, ta después si vos te vas a otros rubros, más de multirubro, electrónica, juguetería etcétera sí, hay otros factores. Pero yendo a eso, lo que tuvieron que aprender las tiendas por sobre todas las cosas es a entender de que Doña María que era la que estaba del otro lado comprando, o don José, tenía que tener toda la información porque no tenía el artículo en la mano. Entonces, tenía que saber toda la información del artículo, tener buenas fotos, saber todas las medidas de la prenda, tener toda la información porque sino no iba a comprar. Ese es el punto clave más grande. Y cuando eso lo entendieron empezaron a hacer descripciones más amigables, más largas, con más detalle y obviamente poner una buena guía de talles para que la gente compre sin miedo. Capaz que es por ahí lo que te diría nomás. Y después si vos me decís moda en general, versus fast fashion, no hay diferencia. La realidad es que no hay diferencia. Es todo lo mismo.

L.P.: Bien. Entonces llevaría un poquito más de trabajo digamos al momento de construir la página o tener el catálogo online, comparado con venta de celulares.

I.C.: No. Venta de celulares tiene otro ejemplo. Porque venta de celulares es más complejo que ropa inclusive, porque venta de celulares vos querés saber todo. En realidad es más detallista.

L.P.: Claro, es más caro capaz e implica una inversión más grande de parte del cliente.

I.C.: Sí, de tiempo sobre todo. No de plata, sino de tiempo, de recursos en tener toda esa información.

L.P.: Claro, sí. No, del que compra digamos. La persona antes de gastar esa plata tiene que estar seguro de que el dispositivo es realmente lo que quiere.

I.C.: Exacto. Igualmente hay una diferencia grande entre electrónica en general y moda, es que la moda vos tenés dos perfiles: la moda internacional y la moda local. Entonces si vos decís yo me voy a un ONLY, a un Jack & Jones que está en todo el mundo capaz que no tengo la descripción del producto en Uruguay pero si la tengo en otro país. Si vos te vas a moda más local, ta si ellos no te lo dan, no lo tenés. Porque es moda local, básicamente es marca versus no marca. Por decirlo de alguna manera. Marca internacional, no. Entonces ahí es donde se hace la diferencia. Vos en electrónica, nosotros no somos fabricantes en Uruguay, al no ser fabricantes lo que te va a pasar es que ese producto vas a encontrarlo en internet porque alguien más lo va a poner. Por eso,

hay como un doble juego ahí. Depende también lo que el cliente quiera. Pero volvemos, en ecommerce siempre es lo mismo. Yo siempre le digo a clientes o cuando doy charlas, tu cliente es doña María a las tres de la mañana desvelada en el medio del campo y es la que te está comprando. Y si vos no le das toda la información en el momento no te compró. Entonces tiene que ver con eso.

L.P.: Bien. Bueno y después hablamos del tema de la pandemia que obviamente tuvo un gran impacto en el e-commerce de Uruguay. Y teniendo eso en cuenta, ¿se puede hablar de una época o un año en el que hubo mayor cantidad de tiendas que se abrieron online?

I.C.: A ver. Más que mayor cantidad, te lo voy a decir de otra manera. Nosotros veníamos con un crecimiento consecutivo por ejemplo como plataforma y lo que se vendió entre 2020 y 2021, 2020 año de pandemia, 2021 año post pandemia, lo que se vendió en esos dos años era la previsión de cinco casi. O sea por el crecimiento. Hubo un escalón en el crecimiento. Veníamos con un crecimiento continuo, en ecommerce, olvidate de Fenicio, en ecommerce en general. Todo lo que pasó, esos dos años hicieron, adelantaron casi cinco años o cinco años todo el proceso de ecommerce en el mundo. Ya ni en Uruguay te diría. Es en el mundo. Por qué, porque se dieron cuenta todas las tiendas de que si pasaba algo parecido y no estaban en el digital, no vendían. Entonces en base a eso los dueños de tienda agarraron y dijeron “no, si yo no tengo esto no vendo”. O sea paré la caja mientras que, en plena pandemia sin la gente salir de la casa la ropa se seguía vendiendo. Porque no sé, porque la gente estaba aburrída, porque la gente tenía la plata, porque lo que sea. Pero la realidad es que la ropa se seguía vendiendo. Y la gente no podía salir de la casa para disfrutarla.

L.P.: Sí. Sin duda. ¿Se podría hablar entonces de un auge digamos del ecommerce con la pandemia?

I.C.: La palabra auge no me convence que la uses, en lo personal. Porque no es un auge sino es una concientización te diría. O sea los dueños de las tiendas se concientizaron que eso que capaz que lo tenían previsto para años más adelante, lo tuvieron que hacer rápido. Porque el auge no sé, lo que si tuvo que ver es que hay informes internacionales de ecommerce que dicen que si una, para, dejame pensar como era porque ahora... de todos los clientes nuevos en ecommerce en pandemia, o nuevos clientes que nunca habían comprado en digital, que no eran de comprar en digital, que iban al shopping, iban a la tienda, que iban al super. De todos esos clientes nuevos, el 60% se quedó comprando en digital. Porque ya se acostumbró, se dio cuenta que le servía y se quedó comprando en digital. Entonces, eso más que auge por eso te digo, es como una concientización de que puede, sobre todo con gente de edad adulta, de más de 50 años te diría.

L.P.: Claro, aceleró como ese cambio digamos de conducta.

I.C.: Correcto.

L.P.: Y bueno, previo a la pandemia entonces si bien algunas marcas ya tenían en mente abrir un ecommerce quizá dentro de un futuro más a mediano plazo, pero entonces cuáles serían los desafíos o los factores que los estaban limitando o estaban evitando que lo abrieran antes.

I.C.: Pasan muchas cosas. Puede ser un tema económico, a veces, no siempre, pero puede llegar a ser la inversión como tal, por un lado. Puede llegar a ser el desconocimiento, el miedo de la inversión, el miedo, fuera de la cantidad, es el miedo a decir che esto funcionará. Desde ese punto de vista. Y ahí lo que si pasó es que dijeron “si no estoy, no me importa si no funciona, si no estoy online tengo que cerrar, bajar la cortina porque no tengo la tienda abierta. La tienda física porque el shopping cerró. Entonces, por eso, más que la palabra auge, como yo te decía, es concientización o aceleramiento. La palabra auge en ecommerce no. Si vos me decís cuándo fue el auge del ecommerce mi respuesta va a ser en 2017, en 2018, no va a ser en 2020, en pandemia. O sea en 2020 lo que hubo fue un aceleramiento pero no un auge, el auge fue antes. Fue cuando los costos en todas las plataformas empezaron a bajar, empezaron a ser más accesibles, armar un ecommerce era más accesible. Entonces sí, el auge fue 2017, 2018, no fue en el 2020. En el 2020 fue un aceleramiento. Eso es como lo vemos nosotros desde el sector por lo menos.

L.P.: Bien. Sí, sí, se entiende. Digo se dio como un poquito antes y eso terminó de ayudar digamos a acelerar.

I.C.: Exacto.

L.P.: Bueno y después, dentro de uno de los factores en toda la bibliografía que he estado revisando sobre los factores que pueden capaz limitar un poco a la empresa en decir “bueno voy a abrir un ecommerce” es el tema de la compatibilidad del ecommerce en sí con la empresa, con la estructura que tiene la empresa. Eso es otro tema no, que a veces digo lleva a que la empresa tenga que detenerse y pensar un poco cómo se va a reestructurar. O sea implica crear un nuevo departamento en muchos casos, un departamento de ecommerce o un sub departamento.

I.C.: Sí, ahí tenés como muchos puntos. A ver. Vos tenés la situación de...hay empresas que abrieron una parte digital, se tuvieron que profesionalizar sin duda, porque sino se profesionalizaban no vendían. Entendieron que el ecommerce no lo podía manejar la recepcionista con el tiempo libre, que se pensaba eso muchas veces. Entonces empezaron a armar eso. Ahora para empezar, empezaron con marketing digital. O sea, ellos estaban acostumbrados al marketing común, empezaron a hacer marketing digital. Y atrás de eso a poner gente en el ecommerce, product manager para subir mejor información a las fichas de producto como te decía al principio, etc. Sí, hay un proceso. Obviamente si vos hoy abris una tienda de cero, capaz que no necesitás todo eso y una sola persona te da. Esto tiene que ver un poco con el crecimiento

y con la demanda. Pero sí hay, es más en las universidades en general empezaron a haber cursos de e-commerce, empezaron a haber carreras de ecommerce, todo eso va basado en que es un nuevo negocio, sin duda.

L.P.: Bien. Y luego, después dentro de esos factores digamos, también otra cosa que más por el lado de la adopción de nuevas tecnologías, se habla mucho del tema de una posibilidad de prueba. O sea poder probar la innovación, que en este caso sería el ecommerce. En el caso por ejemplo de crear un ecommerce, digo si se puede probar pero la inversión que uno hace como que no la va a recuperar. A lo sumo puede cerrarlo y bueno dejar de invertir más plata pero esa inversión, digo...

I.C.: Mirá. Ahí hay un tema que para mí hay mucha gente errada. Que es lo siguiente: no invierto en un ecommerce. Yo abro una sucursal digital. Ese es el punto. Si vos no te lo tomás como que es una sucursal digital con todo lo que lleva una sucursal digital, si estás probando y si no te estás metiendo. O sea, esto es así. Por qué si vos para abrir una sucursal física invertís 30.000 dólares, porque alquilas el local, lo ponés lindo, lo vestís, llamas a un arquitecto que te haga los probadores, pones una linda vidriera, le pones toda la inversión de inmobiliario, de seguridad, de clima, de internet, de todo, por qué no usarías lo mismo en abrir una tienda digital. Porque la gente lo ve como que es la paginita y no es la paginita. El ecommerce es un negocio como tal. Y ahí está, cuando los dueños de tienda entienden este cambio es cuando realmente son exitosos. Nosotros tenemos tiendas, de las 420 que manejamos, de todos los rubros, que el ecommerce es la sucursal que más vende. Y tienen de repente diez tiendas físicas. Pero por qué, porque se lo tomaron en serio. Le hicieron la inversión que había que hacerle. Por eso, no estamos en la época de es una paginita web para que vendas, no. Estamos en la época de es una sucursal. Es la sucursal digital. Y eso lleva una inversión determinada. Incluso cuando haces las cuentas finales es la sucursal que más rentabilidad te deja. Siempre.

L.P.: Claro. Puede incluso capaz requerir una inversión menor que una física.

I.C.: No. Seguro que sí. Pero el tema es que no es un resto, es una inversión. Tiene que haber un plan de negocio y es una inversión, que no son muchísimos miles de dólares capaz que en abrir un local físico te lleva 30 mil dólares y capaz que abrir un ecommerce con todo montado y toda la historia te lleva cinco o seis. Pero me entendés lo que te digo, no es un resto. No son mil. Sí lleva una plata. Dependiendo cómo te lo tomes. Pero tampoco es cero. Ni tampoco es la paginita que va a vender. Porque si vos implementas un ecommerce con la idea de que es una paginita que va a vender, no vas a vender y lo vas a cerrar. Y eso es una prueba. Pero una prueba mal hecha. Por qué cuando la gente va a abrir física busca la mejor esquina de Montevideo o el mejor shopping de Montevideo, sin importar. Porque sabe que ahí pasa gente. Si vos me abris un ecommerce mal abierto es como si lo abrieras en el medio del campo. Es como si abrieras la tienda en el medio del campo, no sirve. Vos tenés que abrirlo con lo necesario para que parezca

que está en el mejor shopping. ¿Se entiende? O sea, hay un concepto ahí que nosotros a los directores de empresa intentamos pasarles para que lo aprendan.

L.P.: Claro. Requiere la misma dedicación. O sea, la misma investigación y una estrategia como si fuera una tienda física.

I.C.: Correcto.

L.P.: Bueno y después otro tema que quería tocar era: se sabe que hay algunas tiendas que empiezan como online. O sea tienen la tienda online primero y bueno, muchas veces sigue siendo solo online. Después hay tiendas que empiezan con locales físicos y pasan a online. Y bueno no sé al revés si se da mucho pero, ¿cuál sería desde la experiencia de Fenicio lo más común?

I.C.: Tenemos de todo. Nosotros tenemos gente que empezó online, abrió tienda física y cerró la física y se quedó solo con lo online. Tenemos tiendas que empezaron físico, pasaron a online, cerraron la tienda física y se quedaron solo online. Y tiendas que tienen la tienda online, mantienen las sucursales y abren más sucursales. O sea, en realidad hay de todos colores. Y siempre depende del público por sobre todas las cosas. En realidad no hay una receta para eso. Y tenemos de todo.

L.P.: Bueno en las otras entrevistas que tuve con las encargadas de ecommerce mencionaron el tema de la omnicanalidad que es muy importante. Que bueno es la idea de que no estás dividiendo ecommerce y tiendas físicas, como una competencia, sino que bueno, surge como un complemento, una forma de potenciar las ventas de la empresa.

I.C.: Exacto.

L.P.: Y bueno después para cerrar y no quitarte más tiempo que sé que estás ocupado, ¿cómo describirías al consumidor uruguayo? Con la experiencia que has tenido trabajando con los ecommerce.

I.C.: Es complicado. El consumidor uruguayo es complicado y el consumidor uruguayo va mutando. Mutando por qué, porque antes la idea era tener algo lindo. Después fue tener algo lindo a la hora que yo quiero que llegue. Ahora es algo lindo y que llegue ya. Entendés, el consumidor va mutando. Porque va mutando la gente, van mutando las necesidades, van mutando las personas. A vos te puede pasar, hoy son las 11:50 y capaz que tenés un cumpleaños hoy de noche y haces una compra online para que te llegue hoy, para que lleves un regalo. Entendés. Y antes no pasaba eso. Porque no confiabas tanto en el online para eso. O vas a salir

hoy de noche y necesitás una blusa, un vestido, unos zapatos y lo vas a pedir para hoy. Querés que te llegue hoy. Y después tenés otros que te dicen, no yo no quiero que me llegue hoy porque yo no sé dónde voy a estar hoy. Yo quiero que me llegue el martes a las 14:30 porque yo sé que voy a estar en mi casa,. Entonces, el consumidor va mutando. A eso lo que si te voy a recomendar, ahora te lo paso por acá si querés, es el canal nuestro de Youtube que tiene, nosotros hacemos Fenicio Talks Y en Fenicio Talks presentamos unos informes. Y tenemos los videos en Youtube del año 2021, 2022 y ahora vamos a hacer el 2023 en octubre. Y ya tenés ahí los informes para verlos capaz y para sacar estos datos que me estás preguntando. Y además incluso hay paneles de experiencias, donde hay tiendas nuestras de ropa

L.P.: Sí, estuve viendo el canal porque estuve viendo los videos de casos. Estuve viendo el de BAS que tuve la entrevista el otro día y después vi el video que estaba bueno para complementar.

I.C.: Sí, sí. Pero fijate que más abajo hay unos que dicen Fenicio Talks. Y esos de Fenicio Talks hablan del informe y después hay entrevistas directamente, que no son videos cortos. Son como de una hora pero capaz que te sirven para tomar data para el caso.

L.P.: Sí, seguro sirve.

I.C.: Porque ahí, la diferencia más grande que tenemos con otros informes es que son sobre datos reales. No son sobre encuestas. Y justamente, una de las cosas que vos estabas preguntando sobre la pandemia, en el informe 2021 hablamos de comportamientos en pandemia. Es una de las grandes cosas. Cómo se manejaron los rangos etarios y demás. En ecommerce. Y capaz que eso te sirve desde ese punto de vista. Incluso con los ejemplos de tiendas también, como ellos fueron madurando sus tiendas. Y capaz que te sirve desde ese punto de vista.

L.P.: Bien. Genial, lo reviso.

I.C.: Revisatelo, no porque yo no te lo pueda contar. Está contado por los protagonistas más que nada.

L.P.: Sí, sí. También por eso y bueno también por un tema de tiempo.

I.C.: No, no, sí. Pero no por el tiempo, sino porque me parece que los protagonistas que son los que lo vivieron son los que te lo van a contar de primera mano. El del panel de experiencia de Uruguay, el panel de compra en Uruguay vas a ver los del 2021 y los del 2022 y cualquiera de los dos son muy ricos en datos para ayudarte con toda esta tesis que estás armando.