



# **El Desarrollo del Comercio Electrónico *Business to Costumer* Como Medio de Creación de Ventaja Competitiva: Comandato, Caso de Éxito en Ecuador.**

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título de:

**Magister en Administración de Empresas**

**TRABAJOS  
FINAL  
ES  
DE  
MAES  
TRÍA**

Por la estudiante:

**María Gabriela ANDRADE ZAMORA**

Bajo la dirección de:

**Ing. Galo Andrés MORÁN ESTRELLA, Mgs**

Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Guayaquil - Ecuador  
Febrero de 2015

MAE20150204-01

## ***El Desarrollo del Comercio Electrónico Business to Customer Como Medio de Creación de Ventaja Competitiva: Comandato, Caso de Éxito en Ecuador.***

The Development of Electronic Commerce Business to Customer As a Means to Create Competitive Advantage: Comandato, A Case of Success in Ecuador.

**María Gabriela ANDRADE ZAMORA<sup>1</sup>**  
**Galo Andrés ESTRELLA MORÁN<sup>2</sup>**

### Resumen

El objetivo del presente trabajo es analizar la implementación del comercio electrónico como un medio para crear ventaja competitiva en las empresas ecuatorianas. La implementación del comercio electrónico en empresas de tipo *business to customer* crea una ventaja con respecto al mercado actual ecuatoriano, ya que no existe un desarrollo total de este canal de ventas. Mediante la revisión de la literatura y una breve aplicación sobre la empresa ecuatoriana Comandato, se mencionan las iniciativas tomadas en dicho sector. Esta empresa es una de las líderes y pioneras en el área de venta de electrodomésticos en el país, y una de las líderes en el área de comercio electrónico. El estudio concluye que en la actualidad del país, la implementación del comercio electrónico en este tipo de empresas *business to customer*, puede ser un medio de creación de ventaja competitiva. Esto únicamente si la empresa no lo incluye nada mas como un nuevo canal de ventas, sino que lo desarrolle dentro de su estrategia de negocios donde lo adapte constantemente según la madurez del mercado en el tema. El éxito está en innovar constantemente, trabajando constantemente por estar siempre un paso más adelante de la competencia.

Palabras clave:

Comercio Electrónico, Ventaja Competitiva, *Business to Customer* e Innovación

### Abstract

---

<sup>1</sup> Ingeniera en Marketing y Publicidad, Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E-mail [gandrade@uees.edu.ec](mailto:gandrade@uees.edu.ec).

<sup>2</sup> Mgs.

The aim of this paper to analyze the implementation of electronic commerce as a means to create competitive advantage in Ecuadorian companies. The implementation of electronic commerce in business to customer type companies creates an advantage over the current Ecuadorian market, as there is no total development of this sales channel. Through the literature review and a brief application about the Ecuadorian company Comandado, we analyze the initiatives taken in this sector. This company is one of the leaders and pioneers in the area of sale of domestic appliances in the country, and one of the leaders in the area of electronic commerce. The study concludes that in today's country, the implementation of electronic commerce in this type of business to customer, can be an effective way for creating competitive advantage. This only if the company does not include it as a new sales channel, but develop it within its business strategy where it adapts constantly according to the maturity of the market. Success is a result of constant innovation, and in working constantly to be always one step ahead of the competition. constantly working to be always one step ahead of the competition.

Key words

E-Commerce, Competitive Advantage, Business to Customer and Innovation

Clasificación JEL  
JEL Classification

M31



## INTRODUCCIÓN

Frente a la constante competencia y saturación de los mercados, las empresas se han visto obligadas a buscar elementos únicos que los hagan diferenciarse de su competencia. Estos elementos se ven plasmados en la implementación del comercio electrónico y su entorno, el cual además de proporcionar un nuevo y diferente canal de ventas para los negocios tradicionales del país, transforma a todos los canales de contacto con el cliente en uno solo. Y, por medio de esta consolidación en la comunicación con el cliente, la empresa puede acceder a información más clara de su mercado meta y así poder ofrecerles exactamente lo que ellos demandan.

En Ecuador existe poco conocimiento sobre el significado concreto, implementación y ventajas que el comercio electrónico puede ofrecer a un negocio. Algunas empresas que piensan tenerlo, solamente se limitan a la venta de sus productos o servicios por redes sociales, pero el comercio electrónico va mucho más allá de eso. No es cuestión de centrarse únicamente en el comercio electrónico como otro canal de ventas, sino conocer claramente las ventajas de su implementación en áreas de servicio al cliente y diferenciación.

La herramienta metodológica es cualitativa y se realiza una revisión de la literatura y una breve aplicación sobre la empresa ecuatoriana Comandato, la cual ganó el premio a la “mejor iniciativa móvil 2016” en el *E-commerce Day*, y ha sido *speaker* en otras entregas de los premios del *E-commerce Day* por su reputación y éxito en las estrategias de comercio electrónico adoptadas en los últimos años. Además, Comandato es una de las empresas líderes en el área de venta de electrodomésticos en el Ecuador.

Se busca determinar, mediante un análisis de contraste entre la entrevista realizada y la teoría previa analizada sobre el comercio electrónico, si en el contexto actual de nuestro país la correcta implementación y desarrollo del comercio electrónico en las empresas b2c, puede derivar a una fuente de ventaja competitiva. Por este motivo se realiza esta breve aplicación, con el objetivo de mostrar que la correcta implementación del comercio electrónico hoy en día en nuestro país puede derivar a las empresas a una fuente de ventaja competitiva.

El presente trabajo está organizado de la siguiente manera. Primero, se analiza literatura previa sobre lo relevante acerca del comercio electrónico en el mundo, la implementación de este modelo, el desarrollo y las ventajas de su implementación. Además se analiza el tema aterrizado en Ecuador, sobre el desarrollo que ha tenido hasta la fecha en este país. Segundo, se

presentan los resultados obtenidos de la entrevista con Andrés Varenus, Gerente de Comercio Electrónico de Comandato. Finalmente se muestran las conclusiones obtenidas de contrarrestar la literatura previa con la entrevista realizada, para demostrar que la correcta implementación del comercio electrónico en una empresa ecuatoriana puede convertirse en un medio para crear ventaja competitiva.

## REVISION DE LA LITERATURA

### Características del Comercio Electrónico.

En la actualidad existen algunos modelos de comercio electrónico como: los escaparates virtuales, que son según Zegarra (2016) “sitios web en las que las empresas pueden vender directamente sus productos a consumidores” (p.12). Un ejemplo de este modelo es amazon.com. También tenemos el modelo de agente de transacciones como lo es lan.com, “éstas son paginas web que permiten el procesamiento de transacciones de ventas en línea” (p.13). Otro modelo que indica Zegarra (2016) es el mercado en línea, el cual es “un entorno digital en el que se pueden reunir compradores y vendedores con el propósito de mostrar y establecer precios de productos” (p.13); un ejemplo de este modelo es olx.com.

Por otro lado tenemos también los tipos de comercio electrónico, donde tenemos el *business to business*, en el cual participan dos empresas que realizan transacciones de compra y venta entre si. Tenemos también *customer to customer*, donde participan dos personas naturales por medio de una plataforma digital, un ejemplo de esto es mercadolibre.com. Y finalmente tenemos *business to customer*, el cual se da entre una empresa que vende un producto o servicio y una persona natural que es el comprador; éste es el modelo en el cual nos vamos a enfocar en el presente estudio de caso (Zegarra, 2016).

### La Presencia de los *Millennials*, de la Generación Z y del Hogar Z en el Comercio.

Según Lingelbach, Patino y Pita (2012), aquellas economías emergentes o en vías de desarrollo, como las de estas nuevas generaciones de *millennials* y generación z, los altos niveles de crecimiento, incertidumbre y los bajos niveles de innovación, han dado paso al desarrollo de ventaja competitiva a través del desarrollo de nuevos modelos de negocio, como lo es el comercio electrónico.

Por ello las empresas hoy en día deben comenzar a apuntar a estos nuevos mercados, los cuales buscan y siguen empresas innovadoras y socialmente responsables. Los *millennials*, según un estudio realizado por HRC Retail Advisory en

mayo de 2017, son la generación que actualmente tienen entre 18 y 41 años, y que buscan un equilibrio entre calidad de vida y trabajo, se caracterizan por dominar la tecnología, las redes sociales y el comportamiento *multitasking* (Echavarría, 2016).

Los *millennials* son personas que nacieron con la tecnología, que están siempre conectados a internet, que se preocupan por su salud, por su apariencia y por su estilo de vida. El ingreso de los *millennials* al mercado actual ha hecho que las empresas re direccionen su estrategia y la adapten a los nuevos gustos y preferencias de esta generación, concentrándose en la innovación, los valores, la sostenibilidad y la tecnología (Castro, 2016).

Las personas pertenecientes a la generación z son aquellas que tienen entre 16 a 22 años de edad, y son quienes están revolucionando la manera en la que usualmente se comportaban los compradores. Son nativos digitales, prefieren la comunicación digital que el contacto cara a cara, son altamente propensos al consumo y acceso a la tecnología y se cree que las empresas deben volverse digitales para atraerlos (López, 2017).

Según un estudio realizado por American Express USA en mayo de 2017, la generación z tiene expectativas distintas en la forma de recibir servicio al cliente, de comprar y de la forma en que los comercios se manejan por medio de canales emergentes. Según este estudio, el 81% de los encuestados han realizado compras por sí solos, donde el 59% ha sido a través de una aplicación móvil y de los cuales el 46% considera que es una obligación de los comercios en línea el ofrecerles toda la seguridad para realizar estas compras.

La generación z, al estar compuesta por jóvenes nacidos a partir de 1994 y que recién están incursionando en el mundo laboral, aun no cuentan con presupuesto propio para comprar, pero sí sus padres. Los "hogares z", aquellos en los que hay al menos una persona perteneciente a esta generación, se caracterizan por tener madres de 35 a 49 años de edad que no trabajan y que pertenecen a familias pequeñas de máximo cuatro integrantes. Dado este concepto de hogar z, las marcas deben apuntar no solamente al consumidor perteneciente a la generación dicha, sino a todo el hogar. A las amas de casa les gusta cuidarse, estos miembros prestan más atención a las etiquetas de los productos, siguen a las marcas líderes del mercado, y se manejan con un presupuesto establecido (Quirós, 2017).

A pesar que la generación z nació con la tecnología en la mano, no les importa ir a comprar a las tiendas físicas, siempre y cuando éstas cuenten con un buen servicio de internet que los mantenga conectados. Y, según el estudio realizado por HRC Retail Advisory, son los jóvenes de ésta generación quienes llevan a sus

padres *millennials* (quienes prefieren no ir a una tienda física) a un centro comercial.

En un mundo tan competitivo como el actual, las empresas deben comenzar a diferenciarse de su competencia, ya no solamente en precios o calidad de productos, sino en innovación, lo cual les permite adaptarse al cambio constante del mercado, desarrollando ventaja ante su competencia (Echeverría, 2016).

### **El Proceso Logístico de la Compra por Internet.**

Existen varios puntos importantes que los clientes toman en cuenta al momento de comprar. Primero, para una compra electrónica, los consumidores tienen que tener a la mano toda la información del producto que puedan conseguir en la tienda física. Segundo, el comercio debe poder ofrecerles todas las alternativas posibles de acuerdo a sus hábitos previos de consumo. Por último, toda la experiencia de la compra, desde que se registran en línea, buscan los productos deseados, conocen sobre las promociones y beneficios, hasta que realizan el chequeo de la compra, la plataforma debe ser amigable para que puedan asegurar el regreso del consumidor (Zielinski, s/f).

El tema logístico, para el comercio electrónico, es uno de los principales temas a tratar, ya que esto podría asegurar a un cliente o alejarlo totalmente. Según Laura Zielinski (s/f), de acuerdo a un estudio realizado por la empresa de Courier americana UPS en Estados Unidos, 6 de las 10 razones por la que los consumidores abandonan el carro de compras es por temas relacionados con la logística de envío del producto: el 56% de los consumidores abandonaron el carro porque consideraron muy elevados los costos de envío de su mercadería, el 45% porque el total de su orden no llegaba a calificar para el monto mínimo de envío gratis, y el 34% consideraba que los costos totales de envío de la mercadería eran presentados muy tarde en el proceso de la compra. Por todas estas razones, la logística de envío es el rubro más caro para la empresa dentro del comercio electrónico.

En países como Estados Unidos, donde existen varias ofertas de empresas que venden por internet, el tema de la logística va mucho más allá del proceso previo a la compra. Nordstrom, importante tienda departamental que está ubicada en los mejores y más lujosos centros comerciales de Estados Unidos (Wahba, 2016), han ido más allá en el proceso post venta: la entrega del producto. Ellos tienen claro que esta parte es importante para un buen servicio al cliente dentro del proceso de venta en línea, por ello se han enfocado en los tiempos de entrega del producto, reduciéndolos a dos días hábiles. En el mercado estadounidense esto es ya una expectativa que los consumidores que compran en línea tienen de toda empresa desde que el comercio Amazon,

especializado en el desarrollo de su cadena de suministros, lo uso como fuente de ventaja competitiva (Wahba, 2015) .

En un mundo tan rápido y cambiante por la cantidad y nivel de información que circula en el mercado, esta entrando en primer plano para los departamentos de cadenas de valor el tiempo del ciclo de entrega del producto antes que la productividad y la exactitud (Trebilcock, 2012).

### Las TIC's Presentes en el Comercio Electrónico.

El uso de las TIC's (tecnologías de la información) no solamente han dado paso a lo que hoy se usa tanto como son las redes sociales, sino también han permitido la automatización de procesos como son la compra y venta de productos a través de la red, o lo que llamamos ahora comercio electrónico (Zegarra, 2016).

Muchos negocios se han dado cuenta que los sistemas tecnológicos son la plataforma para poder crear una ventaja competitiva con respecto a la competencia. Las empresas usan la tecnología para desarrollar, planificar, crear y dar soporte a toda la estructura del negocio; junto con el conocimiento, ambas son los pilares fundamentales para que las empresas estén preparadas para cualquier cambio o ajuste que sea necesario realizar en sus procesos, productos o servicios para mantenerse competitivos en el mercado (Berisha, Shaqiri, s/f).

Pero existe un problema en común que enfrentan todos los modelos de comercio electrónico, que es la inseguridad por el uso de las TIC. Los *hackers* han desarrollado varias formas de estafa electrónica, entre ellas están: *phishing*, método para obtener información de tarjetas o contraseñas; *spoofing*, falsificación y modificación de datos; y *pharming*, enlaces que re direccionan a paginas falsas para robar información. Pero así mismo, las empresas de tecnología han desarrollado *softwares* que pretenden combatir estos métodos de robar información, como por ejemplo, Visa y MasterCard desarrollan protocolos de seguridad, los cuales permiten que las transacciones electrónicas sean seguras; están también los *firewalls*, los cuales permiten llevar controles sobre los accesos en la *web*; y otra de las formas de seguridad más conocidas son los certificados de seguridad que se muestran en las paginas web transaccionales seguras (Zegarra, 2016).

Otros de los desarrollos en el área de seguridad vía web, son los logotipos de calidad que usan ciertas paginas de comercio electrónico. Estos logotipos pretenden brindar al cliente seguridad y mostrar compromiso por parte de la empresa (López & Monroy , 2013).

El interés por parte de las empresas en incluir estas medidas de seguridad para proteger a sus

clientes, refleja su código de responsabilidad social empresarial mostrándose como una compañía comprometida con sus clientes, lo cual las diferencia en el mercado aportando a la creación de ventajas competitivas (Lopez & Monroy , 2013).

El avance tecnológico trajo consigo diversos beneficios para la creación de ventaja competitiva por parte de las empresas en dos aspectos: para la toma de decisiones por toda la información que la tecnología le puede brindar a una empresa, y para el desarrollo de un excelente servicio al cliente, ya que con la ayuda de la tecnología las empresas pueden almacenar y manejar una gran cantidad de información sobre sus clientes que les permita desarrollar estrategias para fidelizarlos (Fernandez, Cruz, Jimenez, & Hernandez, 2015).

El desarrollo de las TIC's aportó también al desarrollo del comercio electrónico; trajo consigo innovaciones que han generado cambios dentro de la empresa en cuanto a estructura, toma de decisiones, productividad, ventaja competitiva, etc. Estas innovaciones son el principal factor que determina que una empresa se diferencie de otra dentro de un mercado tan competitivo, y es el factor esencial para que la empresa triunfe en el comercio en línea (Fernandez, Cruz, Jimenez, & Hernandez, 2015). Además, según Hanzen y Byrd (2012) aquellas empresas que buscan alcanzar una ventaja competitiva por medio de las TIC's, deben hacer algo más que solo adoptarlas, deben integrarlas en cada proceso del negocio para poder maximizar el desarrollo obtenido por su adopción.

### El Proceso de Implementación del Comercio Electrónico.

Según Wei y Peixin (2012), para que una empresa decida incursionar en el comercio electrónico, necesita estudiar ciertos factores y perspectivas que afectan a la empresa y a sus clientes. De esta manera van a poder analizar y determinar si la empresa esta capacitada para incurrir en esta estrategia, pues la implementación de este tipo de comercio no siempre ha dado resultados positivos en todos los casos aplicados.

Dentro de la perspectiva país están: la parte institucional donde se desarrolla cada empresa, el entorno económico y el entorno social y cultural del país donde está la empresa. Dentro de la perspectiva empresa están: tamaño y estructura, estrategia corporativa, globalización, actitudes gerenciales y presiones de los clientes y proveedores de la empresa. Y dentro de la perspectiva tecnológica están: el macro ambiente tecnológico en el que se desarrolla la empresa y la fuerza técnica de la firma, si la empresa tiene la capacidad de adaptar su tecnología actual a la

nueva plataforma del comercio electrónico (Wei y Peixin, 2012).

Según la empresa de tarjetas de crédito Visa, el éxito de una correcta implementación del comercio electrónico radica en la experiencia obtenida por el cliente en el proceso, ésta debe satisfacer las necesidades y expectativas obtenidas. Además de este punto importante, los comercios deben enfocarse en manejar correctamente las siguientes actividades: distribución, consulta sobre su orden e información actualizada del inventario disponible; *merchandising*, la gestión de la tienda virtual en cuanto al manejo de precio, plaza, producto y promoción; mercadeo, el análisis de la información obtenida de los clientes para mantener una comunicación personalizada; estrategia, el desarrollo general de la estrategia de la empresa; fianzas, reporte de ventas, devoluciones, etc.; uso de TIC's, evaluación de la plataforma usada; y servicio al cliente (Visa, 2012).

De acuerdo a lo indicado por los autores Wei y Peixin (2012) y a lo indicado por la empresa de tarjetas de crédito Visa (2012), la correcta implementación y manejo constante del comercio electrónico en una compañía, tiene más para ofrecer a sus consumidores, pero no es el hecho de poseer este canal lo que determina si posee o no ventaja competitiva con respecto a su competencia. Se cree que lo que brinda a una empresa ventaja competitiva es la obtención del conocimiento y experiencia de sus consumidores. Este conocimiento obtenido es el recurso más importante, ya que administrado correctamente, la empresa tiene a la mano toda la información necesaria para poder ofrecer lo que realmente quieren los clientes, y así poder desarrollar ventaja competitiva (Aghamirian, Dorri y Aghamirian B.).

### **Los Desafíos del Comercio Electrónico: el Omnichannel.**

Dado al crecimiento del comercio electrónico en los últimos 10 años, ha obligado a las empresas a que sus cadenas de suministros sean más rápidas, atiendan a sus clientes a nivel global, puedan lidiar cada vez con más órdenes y manejen más variedad de productos. Y, por la rapidez de este crecimiento, las empresas están actualmente enfrentándose a tres grandes desafíos: *cross border commerce*, centricidad en el consumidor y el *omnichannel* (Tompkins, 2014).

“El comercio *omnichannel* es la práctica de servir a los consumidores a través de todos los canales físicos y digitales disponibles” (Mayne, 2014, p.32). El *omnichannel* es la integración de canales dada de la manera perfecta por las empresas para que los clientes sientan una continuidad en su experiencia. Esta transición de canal debe ser imperceptible por el cliente y debe

ser consistente en todo sentido (Darlington, 2016).

La integración de canales y su fluidez es posible únicamente porque los comercios tienen integrados todos sus canales con tecnología que les permite soportar la recolección de toda esta información, la cual permite a su vez tener acceso ilimitado a todo su inventario (McCarthy, 2017).

A pesar de que la tecnología es capaz de ofrecernos facilidades como clientes para buscar, opinar y adquirir productos y servicios, la interacción humana nunca podrá ser desplazada de la estrategia de las compañías. Las empresas deben comenzar a trabajar más en la experiencia cara a cara con el cliente para poder complementarla con los otros canales disponibles y poder trabajar en un solo ambiente enfocado en el cliente (Melero, Sese, & Verhoef, 2016).

Sin embargo, según Leonard Klie (2016), existe una cultura de manejar por separado cada canal (multicanal), manejando diferentes estrategias en uno y en otro. Incluso, en algunos casos, ciertos canales de comunicación no son ni si quiera manejados por la misma empresa, sino subcontratados y manejados aisladamente uno del otro. Esta es la cultura que hasta ahora se ha manejado en muchas de las empresas, con la perspectiva de que cada canal tiene que ser bien manejado para poder implementar otro.

Dentro de los beneficios derivados del buen uso del *omnichannel*, esta la capacidad de poder manejar toda la información de los clientes y crear un sistema de recompensas; para que esto se pueda dar, los comercios deben contar con excelente tecnología para que funcione apropiadamente. Además, es clave para poder darle *insights* a las tiendas para que entiendan el comportamiento del consumidor, y así poder ofrecerles lo que ellos buscan y además poder manejar ofertas personalizadas (Wahba, 2015).

El manejo del omnicanal por los comercios ha logrado ser una herramienta muy importante para la creación de ventaja competitiva, puesto que el nivel de información que se maneja les permite mantenerse sincronizados, flexibles y preparados para cualquier cambio en el mercado. Por otro lado, aquellos comercios que aun manejan sus canales de manera separada, estarían encontrándose a ellos mismos en una desventaja competitiva (McCarthy, 2017).

### **La Importancia del Servicio al Cliente: El Customer Touchpoint Management.**

Para que una empresa maneje de manera saludable sus beneficios, deben considerar que la imagen y percepción de su marca es lo primordial a tratar y en lo que deberían enfocarse para generar ventas. Para poder involucrarse en una estrategia de imagen de marca, es importante estudiar los distintos caminos que toman los clientes al momento de realizar una compra. En el



mundo del comercio, los especialistas han denominado a este manejo como *Customer Touchpoint Management (CTM)*. Un *customer touchpoint* es “cada momento en que el cliente ve o escucha acerca de la marca, incluyendo el antes, durante y después de la compra” (Godfrey, 2016). Cuando las empresas logran identificar todos los puntos de contacto con los que se topan los clientes al momento de realizar una compra, podrán llegar a definir que estrategias usar para que cada punto de contacto resulte efectivo (Godfrey, 2016).

El *Customer Touchpoint Management* es una estrategia comercial que sirve para desarrollar y optimizar el reconocimiento de una marca. Cada vez que un consumidor entra en contacto con la marca, ya sea visitando la página web o la página de Facebook o Instagram, es una oportunidad para la empresa para incentivarlos a tomar la decisión de compra final; y son estos momentos de contacto entre la marca y el consumidor a los que denominamos puntos de contacto (Godfrey, 2016).

El comercio electrónico es una opción para los consumidores de mantenerse en contacto con la marca por medio de su actividad en línea. Las páginas web pueden servir de apoyo a los consumidores durante el proceso de compra de los productos, además sirve de ayuda a la marca como punto de contacto para transmitir al cliente información sobre los productos de la marca, incentivarlo con promociones y para crear reconocimiento de marca (Godfrey, 2016).

Existen algunos puntos claves a considerar dentro del mapeo de este camino de compra, que pueden usarse para implementar estrategias que lleguen a influenciar a los consumidores durante este proceso: redes sociales, comercio electrónico, punto de venta físico y tecnología *bluetooth*. De acuerdo a varios estudios, se ha probado que los consumidores se sienten más identificados con aquellas marcas que les generen confianza y con las que se sienten más allegados; el boca a boca sigue siendo el medio más eficaz con el que pueden los consumidores recomendar o destruir una marca, y hoy en día con la rapidez de la comunicación por medio de las redes sociales, es mucho más fácil expandir estos comentarios, convirtiéndose los consumidores ahora en voceros e influenciadores de las marcas (Godfrey, 2016).

De la mano con las redes sociales, va el comercio electrónico, el cual juega un papel muy importante dentro del mapeo de los puntos de contacto con los clientes. Las empresas que han implementado este canal electrónico deben tener más cuidado con el ciclo de venta, ya que es aquí donde convergen los puntos claves que mencionamos. El punto de venta físico sigue siendo muy importante para las marcas, ya que cuando se logran identificar los puntos de contacto durante

el proceso de compra física, las empresas se pueden apoyar en las páginas web, redes sociales, y otros medios de comunicación con los que cuentan para apoyar todo el ciclo de la compra. Y finalmente la tecnología *bluetooth*, la cual ha sido muy utilizada dentro de los puntos de venta físico como apoyo al proceso del ciclo de compra del cliente. En la actualidad la tecnología más utilizada para la implementación de estrategia de comunicación por este medio es la *Beacon Technology*, la cual detecta los dispositivos móviles de los compradores potenciales, enviándoles ofertas, promociones y comunicaciones que aportan para el proceso de compra (Godfrey, 2016).

### ¿Qué es Ventaja Competitiva?

Ventaja competitiva es definida como una condición en la cual una empresa se desarrolla de manera más eficiente que las otras de su competencia, y en la cual genera resultados beneficiosos en cuanto a ganancias. La ventaja competitiva de una empresa es determinada por la capacidad de una empresa de crear valor por encima del costo de la misma. Para que una empresa posea ventaja competitiva, debe tener una ventaja y/o diferencia sobre el resto de sus competidores en el mercado, y además, ésta debe ser difícil de imitar (Mukerjee, 2016).

Existen dos puntos de vista con relación a este concepto: el estructural y el basado en recursos. En el enfoque estructural se basa en el valor que una empresa está dispuesta a ofrecer a sus vendedores que supere el costo que genera el implementar ese valor extra. Mientras que el enfoque basado en recursos trata sobre aquellos recursos que tiene la empresa que puede utilizar para generar retornos beneficiosos (Dustin, Bharat y Jitendra, 2014). Según Hung (2013) los recursos deben ser “heterogéneos, inmóviles, aplicados a usos exclusivos, valiosos, raros y caros de imitar o sustituir por la competencia” (p. 774 – 775).

Tanto en el enfoque estructural como en el enfoque basado en recursos, se muestra a la innovación como una pieza importante dentro el desarrollo de una empresa para crear o mantener una ventaja competitiva, ya que ésta permite a las organizaciones diversificar, adaptarse y reinventarse para poder enfrentarse a los mercados y tecnologías que están en constante cambio (Dustin, Bharat y Jitendra, 2014, pg. 2).

Según Fernández, Cruz, Jiménez et. Al. (2015) cuando se habla de innovación se refiere a ese factor diferencial que hace que una compañía se destaque de su competencia. La innovación depende de diferentes factores, entre los más importantes están: el tamaño de la empresa y la edad de la empresa. Con el tamaño de la empresa se refieren a que si la empresa es más pequeña, va a serle más fácil realizar cambios o

implementar procesos. Por otro lado, si la empresa es más grande, le va a ser más difícil realizar cambios en su estructura o procesos.

Existe una fuerte relación entre ventaja competitiva y la estrategia de una empresa; la estrategia es el medio por el cual una empresa llega a obtener ventaja competitiva, por lo que la esencia de la misma se refiere a ejecutar sus actividades de una manera diferente a la de su competencia. Ésta diferenciación es la que lleva a la empresa a obtener una ventaja competitiva en el mercado (Mukerjee, 2016).

Según Kaushik (2016), es necesario que las empresas manejen correctamente sus capacidades y estrategias corporativas para ganar ventaja competitiva. Además, existen algunos factores que determinan el buen manejo de lo anterior expuesto: el alcance de la empresa y las decisiones a nivel corporativo, las tendencias macro ambientales, la alineación del portafolio de la empresa y sus diversificaciones con la competencia central, el despliegue de los recursos de la empresa, renovación de la estrategia, nutrir sus capacidades, adopción de un enfoque orientado al cliente, decisiones sobre la cadena de valor, implementación de una cultura de aprendizaje e innovación, y la capacidad de manejo del cambio en las organizaciones.

Dado que la ventaja competitiva de una empresa desaparece con el tiempo por los cambios constantes en el mercado, sus atributos pueden parecer, para los consumidores, poco atractivos, puesto que ya no son tan diferentes que los de la competencia. Por esta razón las empresas no deben permanecer estáticas después de haber obtenido el éxito (Ceglinski, 2016).

### **La Importancia del CRM (*Customer Relationship Management*) en el Comercio Electrónico y el Desarrollo de Ventaja Competitiva para las Empresas.**

Durante un proceso de compra electrónica es muy fácil para las empresas recolectar datos importantes de sus consumidores: dirección, teléfono, email, preferencias, problemas en el proceso, abandono del carro de compra, etc., datos que las empresas podrían aprovechar para conocer los estilos de vida y los hábitos de consumo de sus clientes y poder desarrollar estrategias para crear fidelidad, la cual se ve reflejada en la compra (Zielinski, s/f). Es por esto que la calidad de la experiencia ofrecida al cliente es uno de los métodos más efectivos para crear ventaja competitiva (Gibons, 2017).

A través de los años el CRM ha pasado por diferentes etapas de desarrollo y uso, desde ser un sistema meramente para apoyo al área de ventas, hasta ser lo que es ahora, un sistema de manejo de relación con los clientes para lograr ofrecerles experiencias únicas que marquen una

diferencia con la competencia y se vuelvan una fuente de ventaja competitiva (Greenberg, 2015).

Según Michael Vickers (2014), hay empresas que no tienen claro lo que es tener una relación con sus clientes. El poder manejar una relación con los clientes quiere decir que la empresa conoce sus necesidades, sus demandas, y más que nada entienden al consumidor y que es lo que más le importa a él. Una vez que se tiene claro este concepto de "relación con el cliente", la empresa puede usar el CRM como habilitador para facilitar a la empresa el apalancamiento de dicha relación.

El hecho que una empresa adquiera e implemente un sistema de CRM no asegura su éxito. Existen algunos errores comunes que las empresas cometen al momento de implementar dicho sistema, como: la falta de una adecuada planificación, la falta de una visión estratégica para saber que características del sistema son las más adecuadas para la empresa, el no darse cuenta como el sistema de CRM influye en el servicio al cliente, la falta de desarrollo de un sistema de implementación en equipo, la resistencia de los colaboradores, el asumir que el CRM va a desarrollar una cultura de ventas solamente por el hecho de implementarlo en la empresa, no darle el tiempo suficiente para que desarrolle, el tratar de hacer mucho con el sistema cuando no es necesario usar todas las características de un sistema de CRM, el uso de datos erróneos, el no monitorear los resultados constantemente, y finalmente esperar que ocurra un milagro solamente por implementar en sí el sistema en la empresa (Schwenn, 2017).

Patrick Gibons (2017), en su artículo para CRM *Magazine* "3 Tips para Crear una Ventaja con la Experiencia del Consumidor", nos muestra tres acciones que los especialistas en el manejo de clientes deberían tomar en cuenta. El primero es lograr que los colaboradores de las empresas se sientan entusiasmados con el manejo correcto de sus clientes. El segundo, ser los líderes en innovación. Y el tercero, alinear las iniciativas de los consumidores con los resultados de la organización.

Con el desarrollo constante de las TIC's, la transformación digital se ha convertido en experiencias para los consumidores, lo que quiere decir que ya no es suficiente para una empresa ofrecer un excelente servicio al cliente sino que debe personalizarlo (Del Rowe, 2017). Así mismo ya no es suficiente el servicio que se ofrece en los centros de contacto telefónico de las empresas para la atención a los clientes, el cliente exige una mejora y las empresas deben adaptar sus servicios para poder satisfacerlos. Por estas razones las empresas actualmente están comenzando a invertir en nuevas tecnologías que aportarán al futuro del manejo de la relación con el cliente (Fluss, 2017).

En un artículo de Sam Del Rowe (2017) para la revista CRM Magazine, muestra un estudio de la empresa estadounidense MarketingSherpa, el cual habla sobre el *Customer-First Marketing* y lo define como “un enfoque del marketing que se esfuerza por alcanzar el máximo nivel de satisfacción del cliente por medio de la profundo entendimiento de sus necesidades y demandas creando una proposición de valor basada en productos y servicios que excedan sus expectativas” (p. 14) Este enfoque, lo señala Del Rowe, como un enfoque que lleva hacia la lealtad del consumidor, un incremento en la participación de mercado y un éxito sostenible del negocio.

Presentados todos estos beneficios y sugerencias en la implementación del sistema, se espera que en un futuro cercano las empresas se dediquen más a la correcta implementación de su CRM, incluyendo el desarrollo de los canales móviles, la inclusión cada vez más fuerte de la inteligencia artificial, el uso de la nube para que toda la información sea adquirida por todos los departamentos en tiempo real, pero sobre todo esta la espera por parte de los clientes a que las empresas puedan hacer uso de todas estas tecnologías para poder ofrecerles mejores experiencias durante su camino (Smilansky, 2017).

Según Sherwin (2010) no es suficiente ya con una diferenciación física de un producto, deben ir más allá de los atributos físicos y comenzar a desarrollar estrategias orientadas al consumidor y a cubrir sus necesidades, ya que un cliente satisfecho con un producto o servicio es menos sensible al precio y más sensible a sentirse identificado con la empresa. Las organizaciones deben ser más proactivas que reactivas en este mundo tan competitivo, no deben esperar que ocurra algo para hacer cambios o adaptaciones, sino que deben ir un paso más allá que su competencia; solamente esta actitud proactiva las va a ayudar a crear y mantener ventaja competitiva (Guarda, Santos, Pinto, et al. 2013).

### **Panorama de las TIC's y el Comercio Electrónico en Ecuador.**

Según la encuesta de las Actividades de Ciencia, Tecnología e Información (ACTI, 2012) realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2012) y que va enfocada a organizaciones y empresas del Ecuador, entre el año 2009 al 2014 el gasto total en ACTI creció en un 88.92%, de los cuales ciencia y tecnología creció en un 122% El gasto en innovación represento un crecimiento del 82.18% en el mismo periodo, de los cuales el 26.44% fue en el sector de servicios y el 12.90% en el sector del comercio.

Entrando en el tema tecnológico para hogares (consumidores finales), la encuesta del INEC (2015) que trata sobre el uso de las TIC's en Ecuador, indicó que en ese año se registro un

incremento del 4.2% del uso de computadoras portátiles en comparación con el año 2014; junto con este incremento se registró también un incremento en el uso de internet a nivel nacional que representa 32.8% en el 2015. De los cuales, el grupo de personas que más lo usaron, fue el segmento de 16 a 24 años, seguido por el de 25 a 34 años de edad. De estos grupos, el 36.9% de las personas usaron el internet como medio para buscar información y el 29.4% lo uso para comunicación en general.

Por el lado de la telefónica móvil, nos basamos en un estudio de Pro Ecuador (2016) donde indica que el 54.7% de usuarios usa los celulares por los datos de voz, mientras que el 45.3% lo usa para navegar por internet, lo que nos muestra que la banda ancha móvil tiene un gran potencial en el mercado móvil de Ecuador.

En el informe de Pro Ecuador (2016) indica que el comercio electrónico en Ecuador ha ido creciendo desde el 2014 que es cuando comenzaron a aparecer sitios web de venta de productos. Cada año ha ido aumentando el número de clientes que acceden a estas páginas y que de hecho realizan compras. Según algunas de estas empresas de comercio electrónico, en Ecuador aún no ha podido despegar este tipo de comercio por la falta de confianza de los consumidores de entregar los datos de sus tarjetas de crédito en un sitio web. Aunque las cifras no demuestran aún que para este tipo de portales de compras web existe una ganancia grande, las proyecciones de Pro Ecuador (2016) muestran que en los próximos años hay posibilidades de crecimiento de más del 50%

Datos del INEC (2016) nos muestran que el 17.1% de las empresas en el 2012 realizó actividades de comercio electrónico en el país. Por otro lado, según datos de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE, 2015), en Ecuador el comercio electrónico genera un promedio de \$ 540 millones anuales, los cuales representan un crecimiento del 35% comparado con las cifras del 2014. Según Leonardo Ottati, director de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE), las empresas que tienen una oferta en línea deben concentrarse en dos aspectos muy importantes: capacitar a sus empleados, formar un sólido departamento estructurado de comercio electrónico y dedicarse a manejar la relación con los clientes, desarrollando la confianza de comprar por web y creando beneficios adicionales a los que pueden ofrecerse en las compras presenciales, porque sí existe disposición de comprar por internet, pero hace falta una capacitación por parte de las empresas.

### **El E-Commerce Day en Ecuador.**

El *E-commerce Day*, iniciativa regional del *E-Commerce Institute* de Latinoamérica, y

coorganizado localmente por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, es uno de los eventos más importantes del país. Esta iniciativa pretende promocionar, capacitar e instruir en el área de comercio electrónico. En Ecuador, en el 2016 se celebró la sexta edición de este encuentro, el cual se ha convertido en el evento más importante del medio. Según Ottati (2016), “los temas a tratar en general son: realidad del mercado local en cifras, mejores prácticas en verticales de retail y turismo, *marketplaces*, alimentos, botones de pago, logística, seguridades, plataformas, redes sociales, mercadeo digital, *omnicommerce*, *mobile*, entre otras.” (s/p) Ottati agrega que el país se encuentra en vía de desarrollo en el sector, pero hay todavía mucho por hacer, por ello es que el *E-commerce Day* es la oportunidad perfecta para que las empresas se capaciten y entiendan los aspectos que las empresas deben cambiar o implementar para poder desarrollarse en el medio, y lo más importante, mantenerse.

*El Ecuador es un país chico, muy bien ubicado geográficamente. Estamos en un proceso de maduración temprana versus nuestro vecinos, que ya son sociedades digitales bastante más maduras y rentables. Vamos por buen camino en todo caso. El problema fundamental para la consolidación del sector es el crecimiento de la oferta, ya que solo así existirán alternativas y motivos para experimentar online. Si la experiencia es buena, solo resta repetir. Tenemos que centrarnos en la experiencia de los usuarios.”* (Ottati, s/p, 2016)

## METODOLOGÍA.

La herramienta metodológica para desarrollar este trabajo es cualitativa ya que se ha realizado una revisión de la literatura y una breve aplicación sobre la empresa ecuatoriana Comandato. Se decidió realizar una investigación cualitativa con el apoyo del Gerente de Comercio Electrónico de Comandato, Andrés Varenius, y la recolección de información previa sobre el comercio electrónico y sus derivados. Esta es una breve aplicación

ilustrativa para demostrar las ventajas de implementar el comercio electrónico en la actualidad, y conocer cómo ésta implementación deriva en el desarrollo de una ventaja competitiva para la empresa. Se ha seleccionado a Comandato por ser una de las empresas líderes en el área de venta de electrodomésticos en el país, y por ser reconocida dentro del mercado de comercio electrónico por sus premios, conferencias y estrategias realizadas.

## APLICACION DEL CASO.

### Antecedentes del Caso: Línea de tiempo de la historia de Comandato.



Comandato se inició en el mundo electrónico hace ocho años cuando incluyeron en su sitio web un catálogo virtual con el fin de que los migrantes en España pudieran comprar los productos de la tienda para que luego sean entregados a sus familiares en Ecuador. En su momento, y para ese propósito único, fue un éxito, pero al no tener botones de pagos no era aun considerado una página de venta electrónica en si. Luego de unos años ya se cambio a un sitio transaccional que contaba con los botones de pago de Visa y MasterCard, y donde después fueron los primeros en incluir el botón de pago de Diners. Al ver el éxito que esto iba representando para la empresa, decidieron cambiarse a una plataforma más robusta que les permitiera tener flexibilidad para realizar compras, manejar cupones y promociones, manejar ofertas, mejorar en servicios, ventas cruzadas, etc.

Comandato ha sido invitado en varias ocasiones por diferentes instituciones para dar charlas sobre su exitosa experiencia en el mundo del comercio electrónico en Ecuador. Andrés Varenius, Gerente de Comercio Electrónico de la empresa, ha estado presente en algunos episodios del *E-Commerce Day* Ecuador y en La Universidad Espíritu Santo hablando sobre este tema y como Comandato ha logrado llevarlo como un éxito. Además, en el episodio de *E-Commerce Day* Ecuador del 2016, recibieron el premio por mejor iniciativa móvil.

En la actualidad, Comandato esta trabajando mucho en este canal, tratando de luchar contra aquellos factores que aun limitan su desarrollo en el país. Uno de los factores más importantes es la

inseguridad por parte de los clientes en dar sus datos de las tarjetas de crédito por internet, lo cual Varenus considera algo contradictorio ya que los clientes desde hace muchos años dan telefónicamente estos datos cuando hacen pedidos a domicilio a restaurantes. Esto es una muestra de que en Ecuador aun no hay un conocimiento profundo sobre el tema de la seguridad vía web, lo que perjudica al desarrollo del comercio electrónico.

Adicional de la inseguridad de comprar en línea, existen otros factores que hacen falta mejorar para poder desarrollar este tipo de comercio en el país. Por ejemplo, la logística de envío de los productos comprados; los operadores logísticos no cubren todos los sectores del país por falta de adecuadas vías de acceso. Tampoco manejan procesos de pago, lo cual sería una ventaja para llegar a aquellos clientes que no confían del todo en dar sus datos de sus tarjetas de crédito; podría manejarse el tema de pago contra entrega de producto.

Para Varenus, el factor más importante para el desarrollo lento del comercio electrónico en Ecuador, son los botones de pago. Actualmente existe un botón de pago que usa Visa y MasterCard y otro separado para Diners; las empresas no han llegado a un consenso para converger los tres en uno solo. Además, ningún de los dos botones de pago se maneja de forma directa con la pagina web del comercio, pues al terminar el proceso de compra y querer realizar el pago en el botón, éste lo re direcciona a otra pagina web. Este re direccionamiento puede causar: desconfianza, consumo de tiempo y más que nada que la compra se caiga debido a la señal de internet que manejan la mayoría de ecuatorianos. Adicional, tampoco se puede manejar diferidos por medio de este modelo de botones de pago, lo que es un factor negativo para la empresa.

A pesar de los factores negativos analizados, Comandato lucha contra ellos usando su reconocido nombre para seguir avanzando, pues es una empresa que posee gran trayectoria y su imagen genera confianza en las personas; esta es su mayor carta de presentación.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

De acuerdo a la literatura revisada sobre el comercio electrónico y sus implicaciones, podemos concluir que este es un canal de ventas que, en la actualidad mundial, los consumidores esperan encontrar en todos los negocios. La realidad de Ecuador, por otro lado, es que el comercio electrónico se encuentra recién empezando a surgir, pero dado el desarrollo de las TICs en los últimos años, se ha hecho más

común contar con ello al momento de comprar en cualquier comercio.

La teoría nos muestra los diferentes factores que afectan de una y otra manera la correcta implementación, manejo y desarrollo del comercio electrónico a nivel mundial; en Ecuador, las empresas que están o que deseen incursionar en este mundo, deberían estudiarlos para que sea una inversión satisfactoria y que de los resultados esperados al incluir el manejo del comercio electrónico en su día a día.

Como lo mencionan los autores revisados, el comercio electrónico puede ser, si es manejado correctamente, una fuente de ventaja competitiva, ya que por este medio se puede lograr mantener y/o alcanzar una posición privilegiada en el mercado. Pero, de acuerdo a lo indicado en la literatura, las empresas que se propongan implementar este tipo de comercio, deben tener presente que la incursión de su negocio en este canal no debe resultar en una migración del canal tradicional de tienda física a tienda virtual, sino debe presentarse como un complemento de la misma. Al complementar estos dos canales, o más, la empresa comenzaría a trabajar en un ambiente omnicanal, lo cual es considerado, según algunos autores analizados, como el escenario perfecto para que las empresas desarrollen estrategias que los lleven a obtener una ventaja competitiva en el mercado.

La ventaja competitiva es alcanzable por toda empresa que maneje correctamente sus estrategias en los mercados actuales, pero hoy en día, cuando encontrar una diferenciación con respecto a la competencia es algo difícil de alcanzar, lo más importante es el poder mantenerse en esa posición mediante la constante innovación. Por ello es que autores como Fernandez, Cruz, Jimenez, & Hernandez (2015) consideran que estas innovaciones son el principal factor que determina que una empresa se diferencie de otra dentro de un mercado tan competitivo, y es el factor esencial para que la empresa triunfe en el comercio en línea.

En la presente aplicación sobre la empresa ecuatoriana Comandato, se analizó el funcionamiento del comercio electrónico, sus beneficios, desafíos y su situación actual en el país. Se determino que en Ecuador existe cada vez más la apertura por parte de las empresas y de los consumidores para su desarrollo, el mismo que permite abrirse a nuevos consumidores y con miras a nuevos mercados. Además se analizó también la ventaja competitiva como elemento fundamental para mantener a las empresas sus puestos en el mercado, luchando contra la competencia y diferenciándose de ella. El objetivo de este trabajo era presentar el comercio electrónico como un medio para que las empresas puedan innovar y así poder obtener una ventaja competitiva en el mercado. De

acuerdo a la evidencia presentada en la breve aplicación de Comandato y, la complementación de la literatura, se identifica que el comercio electrónico ya no es una opción para las empresas, sino es una obligación dado a la demanda por los consumidores locales de tener un nuevo canal de compra que cumpla sus necesidades, y que además llene sus expectativas de servicio.

Los resultados del estudio muestran que el futuro en el país es el comercio en línea, y aunque en Ecuador todavía falta mucho por hacer, Comandato aporta continuamente al mercado lanzando propuestas para incentivar la oferta y fortalecer el canal en el mercado. Por ejemplo, en el 2016 lanzaron la aplicación para teléfonos móviles con la que ganaron el premio del *E-Commerce Day* Ecuador. Comandato siempre esta innovando y buscando ser referentes de comercio electrónico en el país. Esta innovación constante les ha logrado mantener su puesto en el mercado, puesto que según la literatura revisada, las empresas deben ir adaptando sus estrategias para poder mantener su ventaja competitiva en el mercado.

Para Comandato el comercio electrónico no es algo nuevo, la empresa está yendo más allá y apostando al futuro, el manejo del *omnichannel*. La empresa apunta a poder manejarse de manera que su cliente se encuentre en el centro de todo, y poder ofrecerle el mismo servicio por todos los canales disponibles, donde es el mismo cliente quien elige por que canal se contacta con la empresa; el objetivo es que exista una convergencia. Por ejemplo, el cliente debería poder pedir un producto por web, retirarlo en la tienda y realizar cualquier consulta post compra por teléfono; y en todos estos canales recibir el mismo servicio de manera ágil. Según Varenius, en Ecuador aun es complicado manejar este modelo, y son muy pocos quienes apuntan hacia esto. He aquí la construcción de una futura fuente de ventaja competitiva para Comandato.

Se han encontrado algunas limitaciones en el presente estudio, ya que por falta de información más profunda disponible sobre la situación actual del comercio electrónico en Ecuador, no se ha podido complementar el análisis de los resultados de la información obtenida por medio de la entrevista a Comandato. Además, sería necesario entrevistar a más empresas ecuatorianas de venta de electrodomésticos para conocer su situación actual con respecto al comercio electrónico. Y finalmente, es necesario tener más apertura por parte de estas empresas para poder analizar las cifras de cada una de ellas y poder corroborar con números el éxito obtenido por las ventas realizadas bajo este canal.

Esta breve aplicación sobre Comandato. pretende incentivar a todas las empresas ecuatorianas a que trabajen en nuevas

estrategias orientadas a la realidad y futuro cercano del comercio en nuestro país, buscando siempre innovar y a no mantenerse estáticos, para que así puedan seguir creciendo con miras de alcanzar o mantener su posición en el mercado.

## Bibliography

- Aferdita, B. S. (s/f). Business initiative for creating competitive advantage through information technology. *s/n*, 1 - 6.
- Aghmirian, B., Dorri, B., & Aghmirian, B. (2015). Customer knowledge management application in gaining organization's competitive advantage in electronic commerce. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research* , 63 - 78.
- American Express. (2017, 05 11). Digital, Decisive and Drone-Ready: American Express Commissioned Study Shows Gen Z's Customer Experience Expectations. *Business Wire* , p. s/p.
- Carreño, V. H. (2016). Un Clic para Cerrar Negocios. *America Economía* , 28-30.
- Castro Barrantes, A. (2016). El Ultimo Eslabon para Llegar al Consumidor. *Vida y Exito*, 34-38.
- Cavagnaro, J. (2015). Los Retos del E-Commerce en Ecuador . *Vistazo* , 1-3.
- Ceglinski, P. (2016). The concept of competitive advantage: logic, sources and durability. *Journal of Positive Management*, 57 - 70.
- Darlington, h. (2016). Bring your business into the future. *Showroom Strategies*, 128 - 131.
- Del Rowe, S. (. (2017). Business Need to Add Value to Customer Experiences. *Insight*, 16.
- Del Rowe, S. (. (2017). Customer Flrst: Business do Better with Customer First Marketing. *Insight*, 14.
- Diario La Hora . (2016, 12 25). El 17.1% de Empresas Realiza Comercio Electronico . *Diario La Hora* , p. s/p.
- Dustin, G., Bharat, M., & Jitendra, M. (2014). Competitive Advantage and Motivating Innovation. *Advances in Management* , 1-7.
- Echeverria, K. (2016). Los 'Millennials' y su Fuerza de Cambio. *Vida y Exito*, 78-79.

- Ecommerce Day . (2016). *Ecommerce Day Ecuador* . Retrieved from [www.ecommerceday.ec](http://www.ecommerceday.ec)
- Fernandez Portillo , A., Cruz Sanchez-Escobedo, M., Jimenez Naranjo , H. V., & Hernandez-Mogollon, R. (2015). La Importancia de la Innovacion en el Comercio Electronico . *Universia Business Review*, 106-125.
- Fluss, D. (2017). The AI Revolution in Customer Service. *Scouting Report*, 38.
- Gibons , P. (2017). 3 Tips for Creating a Customer Experience Advantage. *Destination CRM*, 9.
- Godfrey, G. (. (2016). How Customer Touchpoints Enhance Profits. *DIY Week*, 18-19.
- Godfrey, G. (. (2016). Touching on Customer Profits. *Builders Merchants Journal*, 37.
- Greenberg, P. (2015). Reimagining CRM, Part One. *Destination CRM* , 46-47.
- Guarad, T., Santos, M., Pinto, F., Agosto, M., & Silva , c. (2013). Business intelligence as competitive advantage for SMEs. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 187 - 190.
- Hazen, B. T., & Byrd, T. A. (2012). Toward creating competitive advantage with logistics information technology. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 8 - 35.
- HRC Retail Advisory. (2017, 05 30). New Study Reveals Generation Z and Millenials Demand In-Store Technologies and Social Media 'Likes' to SHop. *Business Wire* , p. s/p.
- Hung, D.-F. (2015). Sustained competitive advantage and organizational inertia: the cost perspective of knowledge management. *Springer Science and Business Media* , 769 - 789.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2014). *Principales Indicadores de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Ecuador en Cifras*. Guayaquil : Instituto Nacional de Estadísticas y Censos .
- Klie , L. (2016). Is an Omnichannel Environment Truly Attainable? *Destination CRM*, 20-23.
- Li, P., & Xie , W. (2012). A Strategic Framework for Determining E-Commerce Adoption. *Emerald Insight* , 22-34.
- Lingelbach, D., Patino, A., & Pitta, D. A. (2012). The emergence of marketing in millennial new ventures. *Journal of Consumer Marketing* , 136 - 145.
- Lopez , A. (2017). Diferencias generacionales potencian desempeño de grandes empresas . *Vida & Exito* , 30 - 34.
- Lopez Jimenez, D., & Monroy Anton, A. J. (2013). El Comercio Leelectronico de Calidad: Compromisos Emrpesariales Asumidos en beneficio del Consumidor. *Revista Innovar Journal* , 41-52.
- Mayne , L. (2014). Omnichannel Commerce - How It Really Works, Where It's Going . *Tech Q&A*, 32.
- McCarthy, T. M. (2017). Omnichannel: how will it impact retail forecasting and planning processes? *Journal of Business Forecasting* , 4 - 9.
- Melero, I., Sese, J. F., & Verhoef , P. C. (2016). Recasting the Customer Experience in Today's Omni-channel Environment . *Universia Business Review* , 18-37.
- Mukerjee, K. (2016). Factors that Contributes Towards Competitive Advantage: A Conceptual Analysis. *IUP Publications* , 26-39.
- Pro Ecuador . (2016). *Cumbre de Inversiones Ecuador 2016* . Quito: Pro Ecuador .
- Puebla, C. (2016). En el Mercado de los Clicks . *América Economía* , 34-35.
- Quiros, L. D. (2017). Como consume la generacion z? *Vida & Exito*, 78 - 79.
- Redaccion Expreso . (2016, 09 24). Recibir Compras Online Tarda Mas de 7 Dias en el Pais . *Diario Expreso* .
- Schwenn Sebring , S. (2017). CRM Mistakes: Poor Planning is Number One. *Credit Union Management* , 18-21.
- Sherwin, N. D. (2010). The global impact of customer relationship management. *Journal of Global Business Issues*, 65-73.
- Similansky, O. (2017). 10 CRM Trends to Watch in 2017 . *Destination CRM* , 22-25.
- Tompkins , J. (s/f). E-Commerce Success Depends on Three Factors . *IE Magazine* , 24.
- Trebilcock , B. (2012). Creating competitive advantage. *Supply Chain Management Review*, 61 - 67.
- Varenius, A. (2017, 02 13). Comercio Electronico: Comandato. (M. G. Andrade, Interviewer)

- Vickers , M. (2014). Using CRM to Create Real Relationships . *The Tipping Point* , 6.
- Visa Empresarial . (2012). *Visa Empresarial* . Retrieved from [https://visaempresarial.com/ec/noticias/la-correcta-implementacion-de-un-e-commerce\\_196](https://visaempresarial.com/ec/noticias/la-correcta-implementacion-de-un-e-commerce_196)
- Wahba, P. (2015, 02 20). *Nordstrom's Multi-billion Dollar Plan for E-Commerce Domination*. Retrieved from Fortune : <http://fortune.com/2015/02/20/nordstrom-ecommerce/?iid=sr-link1>
- Zegarra, F. R. (15 de 12 de 2014). La Seguridad en el Comercio Electrónico. *Experti* , págs. 11-19.
- Zielinski, L. (s/f). E-Commerce: It's a Prime Time to Re-examine your Online and Mobile Strategy. *Brand Packaging*, 20-24.