



Facultad de Derecho y Ciencias Humanas

Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Artes Visuales

**Procesos de transformación digital
de experiencias de usuario**

Autor: Sofía Saegaert

Tutor: Matilde Rosello

Octubre, 2021

Los autores del Trabajo Final de Grado son los únicos responsables por sus contenidos, así como por las opiniones expresadas, las que no necesariamente son compartidas por la Universidad Católica del Uruguay. En consecuencia, serán los únicos responsables frente a eventuales reclamaciones de terceros (personas físicas o jurídicas) que refieran a la autoría de la obra y aspectos vinculados a la misma.

RESUMEN:

Las experiencias de usuario son aquello que condensa los sentimientos y percepciones que un cliente tiene al entrar en contacto con una marca, durante todo el recorrido que se realiza para adquirir un determinado producto. Estas experiencias, se pueden dar de forma presencial, digital, o mixta.

La llegada de la pandemia por Covid-19 provocó el aceleramiento de procesos de transformación digital en muchos niveles de la operativa de las empresas uruguayas, incluyendo las experiencias de usuario de cara a sus clientes. Esto generó un desafío para las empresas, que debieron generar estrategias rápidamente para adaptarse a un contexto global cambiante.

Por otra parte, también se dieron cambios en los usuarios, que debieron desarrollar curvas de aprendizaje para poder cubrir sus necesidades adquiriendo productos o servicios de forma online, afectando directamente el comportamiento con el cual interactúan con las empresas.

Esta investigación analiza los procesos de transformación digital de experiencias de usuario que atravesaron las empresas uruguayas, con el fin de poder establecer hallazgos claros, que permitan desarrollar una guía metodológica, que sirva para futuras empresas que atraviesan un proceso de diseño o transformación digital de experiencias de usuario.

Se cree que los resultados de este proyecto han sido muy esclarecedores en relación al comportamiento de los usuarios ante las compras online, pero por sobre todo, en cómo las empresas llevan adelante sus procesos de transformación digital de experiencias para sus clientes. Asimismo, la guía metodológica desarrollada, condensa los hallazgos más importantes de la investigación, y contempla la mayoría de los elementos que componen a un proceso de transformación digital de experiencias de usuario.

Palabras clave:

Experiencia de usuario; Transformación digital; Diseño; Marketing; Usuarios; Modelos mentales; Recorridos de usuarios (Customer Journey); Integración tecnológica

INTRODUCCIÓN.	6
FUNDAMENTACIÓN	8
ESTADO DE LA CUESTIÓN	9
Antecedentes	9
Estado del arte	9
Conceptos básicos - glosario	11
MARCO TEÓRICO.	12
HIPÓTESIS.	16
OBJETIVOS.	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos	16
METODOLOGÍA	17
CASOS DE ESTUDIO	18
Tipología de empresas estudiadas	18
Presentación empresas	18
Caracterización de proceso de transformación de las empresas	24
ENCUESTA A USUARIO FINAL	30
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO	32
Embudo de conversión: etapas, servicios y funcionalidades	32
Embudo de adquisición: etapas, funcionalidades y servicios	35
Seguimiento y servicios postventa	37
Integración tecnológica	37
Modelos mentales adquiridos y curvas de aprendizaje	39
Cambios de estrategia hacia una comunicación cercana y empática	39
Tecnología y medios digitales como canal de tracción de público joven	41
Métricas e indicadores clave de rendimiento	41

CONCLUSIONES	42
RECOMENDACIONES	45
BIBLIOGRAFÍA:	49
ANEXOS	52
Anexo 1 - Pauta de entrevistas	52
Anexo 2 - Encuesta a usuarios finales	53

Agradecimientos:

Agradezco a mi madre, que sin ella este trabajo se hubiera entregado 2 años después, a mi padre, y mi hermano, que siempre me alientan a aprender, a ir por el camino del medio. Al amor de mi vida, Javier, por haber tolerado momentos intolerables, y por hacerme saber con una sonrisa que todo iba a estar bien.

A Fiorella por abrirme mundos, y apoyarme en todos los recorridos (actuales y futuros). A Jota y Fede, por darme todas las herramientas y más, por ayudarme a completar esta etapa y a la vez desarrollar mi práctica profesional.

A Matilde por acompañarme en cada etapa y cada locura. A la Universidad por haberme enseñado tanto.

Y a mis amigos, que siempre están.

INTRODUCCIÓN.

Desde hace unos años la tecnología ha tomado un rol crucial en nuestras vidas. No sólo porque nos facilita muchas tareas, y mejora la calidad de vida, sino también como medio para mantenernos informados, entretenernos, y hacer muchos de los intercambios que son fundamentales para nuestro estilo de vida (compras, interacciones sociales, entre otros).

Pero la tecnología no es algo que por sí sola funcione. Sino que tiene que estar acompañada del entendimiento del factor humano para poder dar al usuario el mayor valor posible. Es necesario entender a la persona que va a estar del otro lado del dispositivo, teniendo una determinada experiencia digital. Dentro de ese entendimiento del usuario, entran elementos cómo los modelos mentales y los comportamientos adquiridos dentro de las diferentes generaciones, de cara a la interacción y el modo de uso de la tecnología.

Cómo se establece en el libro *ZMOT. Ganando el momento cero de la verdad* (2011), escrito por Jim Lecinski, pero impulsado y respaldado por Google, existe un nuevo modelo mental en el comportamiento del usuario. Este nuevo modelo corresponde a una nueva etapa en el proceso de compra de los usuarios. Según esta publicación, cuando el usuario tiene acceso a nueva información mediante un dispositivo digital, a opiniones de otros usuarios y servicios, que influyen de una forma u otra en la decisión de compra, ocurre el Zero Moment Of Truth (ZMOT). Y esto sucede cientos de veces a lo largo de un día cuando se utilizan celulares, computadoras o tablets.

La adopción masiva de este nuevo modelo mental se debe a la globalización y la democratización de la tecnología. Todas las personas tienen, en mayor o menor medida, acceso a todo tipo de información y poder (e intención) de compra desde la palma de su mano, desde un celular.

El surgimiento del ZMOT obligó a los negocios a integrar el área digital a sus estrategias, tanto de marketing, como de diseño de experiencia de usuario. Esto significa que tanto los diseñadores como los marketers, deben asumir un nuevo puesto en la generación y promoción de productos y servicios digitales.

En los últimos años la adopción de experiencias de usuario (o UX, por sus siglas en inglés) digitales ha crecido, pero mayoritariamente como complemento a la experiencia tradicional. En las redes sociales surge un espacio de apoyo para esas experiencias, generando valor para las comunidades de cada marca, y con esto se dan oportunidades de conversión y generación de nuevas vías de crecimiento.

Un ejemplo simple sería una tienda de retail de indumentaria femenina, con un local físico en un Shopping, pero que en sus redes sociales promociona sus prendas con tips sobre tendencias de moda. La compra es la parte presencial de la experiencia, pero se complementa con medios digitales y así mejora la fidelización de su clientela.

En la reciente pandemia el panorama cambió drásticamente. Los negocios se vieron obligados a trasladar sus operativas a un plano meramente digital, y así enfrentaron grandes desafíos a la hora de diseñar experiencias para sus usuarios de forma 100% digital.

Como expone Kotler en su último libro, Marketing 5.0 (2021):

"Las empresas no podían seguir postergando la digitalización cuando su sostenibilidad dependía de ella. La crisis puso de manifiesto la preparación -o más bien la falta de preparación- de determinados segmentos de mercado y agentes de la industria para digitalizarse" (p. 73).

Esto nos lleva precisamente a la cuestión fundamental. ¿Cuáles son los factores que hacen al éxito de la transformación de experiencias de usuario tradicionales a digitales? ¿Acaso existe una combinación de elementos que puede asegurar (hasta cierto punto) el éxito de los esfuerzos de transformación digital? ¿O las dificultades se reducen simplemente a una cuestión de sector industrial o de producción? ¿Qué hace que dentro de un mismo segmento de mercado o sector industrial, un negocio tenga mayor éxito que otro? ¿Qué rol juega el usuario en esta cuestión? ¿Las costumbres de compra digital son un hábito que llegó para quedarse o habrá una reversión?

Este trabajo propone analizar estas cuestiones para poder identificar hallazgos que colaboren a definir una imagen más clara sobre los procesos de transformación digital de experiencias de usuario, y ayuden a diferentes emprendimientos a que sus esfuerzos de transformación digital sean fructíferos.

FUNDAMENTACIÓN

Anteriormente se mencionó a la pandemia por Covid-19 como catalizador de transformación, no sólo de experiencias de usuario, sino de paradigmas socioculturales y modelos de negocio. La crisis sanitaria ha sido la sentencia de muerte de muchas empresas, y un impulsor para otras. Es de suma importancia hacer una investigación que busque comprender cuáles son esos factores que han ayudado a las diferentes empresas y emprendimientos a navegar la pandemia de forma exitosa, logrando una completa transformación digital de las experiencias de usuario. De la misma forma es pertinente investigar cuáles han sido los otros factores, que, por contraste, han constituido barreras para lograr la sostenibilidad empresarial.

En segunda instancia también es pertinente caracterizar cómo esa transformación digital se continúa en el después de la pandemia. Dado que aún se están viviendo tiempos de incertidumbre, se considera que los hallazgos que se realicen durante esta investigación serán de gran aporte para aquellas compañías que todavía se encuentren en ese proceso de transformación.

Por otra parte, se busca ahondar en cómo la integración de diferentes disciplinas y tecnologías aporta a la construcción de experiencias de usuario digitales exitosas. En este ámbito se investigará sobre el rol que ocupa el diseñador junto con los marketers asociados en la misma empresa. Se investigará en cuestiones cómo la integración de sus disciplinas con el objetivo de lograr experiencias de usuario digitales, que sean personalizadas, inclusivas, y accesibles para sus usuarios.

ESTADO DE LA CUESTIÓN

- **Antecedentes**

Un estudio realizado por Massachusetts Institute of Technology (MIT) en el 2011, habla sobre cómo diferentes empresas de Europa, Estados Unidos y Asia ubicaban al Customer Experience (o CX, por sus siglas en inglés) como uno de los tres pilares fundamentales en los que se basa la transformación digital global. En este mismo estudio, se narran diferentes beneficios que las compañías obtuvieron al implementar diferentes estrategias de experiencia de usuario digital.

Lo más llamativo, es que la integración de diferentes tecnologías de cara a atender mejor al usuario, los llevaron a encontrar resultados o beneficios inesperados. Estos hallazgos luego permitieron a las empresas a desarrollar productos o servicios más personalizados, atendiendo a necesidades concretas de su público meta. Estas compañías establecieron una relación simbiótica entre lo digital y sus vías de atención tradicionales.

Por otra parte, un reporte elaborado por la agencia digital Territorio Creativo (actualmente Good Rebels), ya en el 2014 indicaba que los usuarios no buscan un canal u otro, buscan tener una experiencia coherente en todos los encuentros y procesos de compra con una determinada marca. Esto incluye que, si se realiza una compra por medios digitales, ya sea un sitio web o redes sociales, y el servicio post-venta es presencial, todo el recorrido provea una experiencia holística.

Esto se vincula al nuevo modelo mental adoptado masivamente por los usuarios a partir de la globalización de la tecnología, correspondiente al ZMOT. Los usuarios esperan un proceso fluido a través de los encuentros que tienen con una determinada marca por diferentes medios.

- **Estado del arte**

Los resultados de una primera aproximación sobre el estado del arte del tema a estudiar, en el Uruguay, son escasos. Sin embargo, se destaca en primer lugar, una entrevista realizada por el diario El Observador, a Gianni Lanzillotti (2021); socio de Deloitte en consultoría y líder de

la práctica de Strategy & Business Design para LATAM. El artículo realizado por el diario habla sobre los procesos de transformación digital en la banca uruguaya. Refiriéndose a la madurez digital de estas instituciones, se establece que si bien se ha avanzado en el desarrollo de servicios y experiencias digitales, la banca aún tiene oportunidades de crecimiento y mejora en cuanto a transformación digital. En esta entrevista, Lanzillotti indica que “un camino saludable es comenzar por el desarrollo de una o dos iniciativas de alto impacto para los clientes y riesgo gestionable para la empresa. Y hacerlo con un equipo moderado para buscar el “time to market” pero también para aprender, iterar, y mejorar continuamente los servicios digitales desarrollados”

En segundo lugar, un informe de PwC Uruguay (2020) establece que, dados los cambios que la pandemia ha forzado en los usuarios, las empresas deberán “Formular una estrategia para abordar las oportunidades y los desafíos que surgirán debido a la creciente popularidad de las compras en línea, incluida la gama de productos y las ofertas, las cadenas de suministro y el papel de la tienda.” Esta conclusión deriva de un estudio exhaustivo que comprende desde el aumento de compras on-line que se realizan, hasta el uso dado a los dispositivos digitales como celulares y computadoras, y factores como medios de pago, entre otros.

Otra de las medidas dirigidas hacia las empresas que PwC propone en este reporte, se refiere a los cambios en las prioridades económicas de los clientes. A criterio de los realizadores del reporte, Moreira, Morales y Cercetto (2020), las empresas deberán realizar “un esfuerzo por comprender cómo están cambiando las prioridades generales de los clientes para poner más peso en el precio y el valor, y aprovechar esta oportunidad para reevaluar su relación con sus clientes.”

Por otro lado se tienen en cuenta factores como la accesibilidad tecnológica para poder acceder a las experiencias de usuario digitales. Rodrigo Vera, para Ida Blog (Chile) menciona que “según el Banco Mundial y si la brecha digital persiste, las desigualdades se podrían exacerbar, y crear una nueva clase de “pobres digitales”, generando analfabetismo digital y desigualdad en aspectos tan fundamentales como la educación.” Si bien mundialmente esto sucede de esta forma, en Uruguay ocurre una situación excepcional, dado el gran acceso a tecnologías de información y comunicación generado por la implementación del Plan Ceibal. Esto en sí mismo constituye una gran potencialidad con posibilidad de desarrollo y probablemente esa brecha de desigualdad se acorte.

- **Conceptos básicos - glosario**

Los conceptos aquí definidos se consideran fundamentales para el desarrollo del siguiente trabajo. Sus definiciones abarcan los conocimientos básicos pertinentes sobre los cuales se erigirá el documento. Asimismo, se utilizan dentro de la jerga técnica de los profesionales del sector. Son conceptos fundamentales, en los que, los profesionales del sector, se basan para tomar sus decisiones estratégicas, o efectúan acciones sobre los mismos.

- Customer experience (CX)
 - *La impresión que sus clientes tienen de su marca en su conjunto a lo largo de todos los aspectos del recorrido del comprador. El resultado es la visión que tienen de su marca y afecta a factores relacionados con su balance final, incluidos los ingresos. (Bordeaux, 2021)*
- Experiencia de Usuario (UX)
 - *Es una disciplina que se centra en la experiencia global del usuario final, incluyendo sus percepciones, emociones y respuestas al producto, sistema o servicio de una empresa. La UX se define por criterios como la facilidad de uso, la accesibilidad y la comodidad. (Baker, 2020)*
- Transformación Digital
 - *Es un término utilizado para describir el cambio que las empresas están, y han estado, experimentando en cuanto a la incorporación de la tecnología en todos los aspectos de su negocio, desde la experiencia del cliente hasta la autocompra en la tienda. Esta transformación no está cambiando lo que hacen las empresas, sino cómo lo hacen. (Carmicheal, 2021)*
- Recorridos de usuario (Customer Journeys)
 - *Describe el camino del comprador hacia la compra: pasa por un proceso de conocimiento, consideración y evaluación, y decide adquirir un nuevo producto o servicio. (Sellers, 2021)*

- Interfaz de usuario
 - *Todos los elementos visuales con los que un usuario puede interactuar en un dispositivo tecnológico, incluido el propio ordenador, así como las aplicaciones y los sitios web. (Forsey, 2018)*

- Modelo mental
 - *Un modelo mental es lo que creemos saber sobre un sistema, especialmente sobre su funcionamiento. Tanto si se trata de un sistema digital, como un sitio web, o de un sistema físico, como la cola de una caja en una tienda, tenemos un modelo de cómo funciona el sistema, y luego lo aplicamos a nuevas situaciones en las que el sistema es similar. En otras palabras, utilizamos los conocimientos que ya tenemos de experiencias pasadas cuando interactuamos con algo nuevo. (Yablonski 2020, p.3)*

MARCO TEÓRICO.

Para comenzar a ahondar en la cuestión de procesos de transformación digital de experiencias de usuario, es necesario primero detenerse en los usuarios mismos y sus características. Actualmente las compañías del mundo están sirviendo a 5 generaciones simultáneamente; Baby boomers, generación X, Y, Z y Alpha. Cada uno de estos segmentos tiene comportamientos distintos, formas de consumo distintas y las compañías deberán ajustarse a esto. Como establece Kotler, “cada generación tiene diferentes preferencias y actitudes hacia productos y servicios - impulsando a los marketers a responder con una oferta, customer experience, e incluso modelo de negocio diferentes.” (2021, p.20)

Uno de los ejemplos sobre experiencias personalizadas que propone el autor, es el caso de la Generación Y. Éstos priorizan las *experiencias* a la posesión de bienes, lo que da lugar a un aumento de servicios a demanda en todo el mundo, dado que estos usuarios prefieren tomarse un Uber, a ser dueños de un auto.

En su libro, Kotler, elabora que uno de los factores que se debe tener en cuenta dentro de cada generación, es la destreza tecnológica de los usuarios. Las empresas no solamente tendrán que evaluar su cartera de productos y servicios de cara a la atención de múltiples generaciones, sino también evaluar cómo cada una de estas interactúa con la tecnología. Este estudio detallado permitirá entender cuáles son los puntos de encuentro más importantes con la marca, donde se puede dar lugar a la integración tecnológica. Aquí es importante destacar que, conforme a los hábitos de uso tecnológicos de los usuarios, se deberán desarrollar experiencias de usuario inclusivas, que logren un uso fluido y una integración ágil para con el resto del proceso de compra.

Con la reciente pandemia por Covid-19, los comportamientos de los usuarios se han vuelto más impredecibles y erráticos. Un artículo de Forrester Research, escrito por Anjali Lai (2021), expresa que, si bien previo a la pandemia el comportamiento de los usuarios era fluctuante, ahora el cambio constante es la “nueva normalidad”. Esto quiere decir que rápidamente los usuarios están adoptando o descartando tecnologías emergentes, considerando que esta “nueva normalidad” será permanente. El artículo también destaca cuánto los usuarios subestiman la probabilidad de cambiar en el futuro, teniendo en cuenta el volumen de cambios que han tenido en los últimos tiempos.

Las ideas desarrolladas en el artículo de Anjali Lai, se vinculan estrechamente con el concepto de *modelo mental*. Jon Yablonski (2020), en su libro “Leyes de UX: usando la psicología para diseñar mejores productos y servicios” define a los modelos mentales de la siguiente manera:

“Un modelo mental es lo que creemos saber sobre un sistema, especialmente sobre su funcionamiento. Tanto si se trata de un sistema digital, como un sitio web, o de un sistema físico, como la cola de una caja en una tienda, tenemos un modelo de cómo funciona el sistema, y luego lo aplicamos a nuevas situaciones en las que el sistema es similar. En otras palabras, utilizamos los conocimientos que ya tenemos de experiencias pasadas cuando interactuamos con algo nuevo.”(2020, p.3)

Esto quiere decir que los usuarios ponen en juego múltiples modelos mentales a lo largo de un día, cuando se enfrentan a diferentes “problemas” o sistemas. Los modelos mentales son ampliamente utilizados, incluso aunque el usuario no sea consciente de que lo está implementando. De esta forma, los diseñadores y marketers pueden basarse en las experiencias que el usuario tiene en otros lugares, para basarse en el diseño de sus propias experiencias e interfaces.

En los últimos años, con la globalización de la tecnología, un nuevo modelo mental de compra, ampliamente adquirido, comenzó a gestarse. Antiguamente las marcas tenían su “momento de la verdad” cuando un cliente o usuario se enfrentaba a una serie de productos en una góndola, y a partir de los elementos ahí desplegados, tomaba su decisión. Ejecutaba el momento de la verdad. Hoy en día, los usuarios ya no consumen de esa forma. Existe una nueva etapa en el recorrido de compra, el momento cero de la verdad. El ZMOT.

Según el autor del libro “ZMOT: ganando el momento cero de la verdad” (2011), el modelo mental de compra tradicional estaba compuesto de tres partes: estímulo, Primer momento de la verdad (que ocurre en la góndola), y el Segundo momento de la verdad (la experiencia a partir del producto adquirido). Lo que se introduce en este nuevo modelo mental es referido como ZMOT, o momento cero de la verdad. Es una nueva etapa en el recorrido de compra. Ahora, una vez que se percibe un estímulo, el usuario no se dirige directamente a la góndola, sino que previamente realiza una investigación pertinente sobre los puntos que considera clave sobre el producto o servicio a adquirir.

Esta etapa del recorrido, suele tomar más tiempo que el que se invertía estando en frente a una serie de productos en una tienda de retail. Al tener acceso a cantidades ilimitadas de información, los tiempos de toma de decisiones son más extensos, y se ponen en juego múltiples factores por parte de las empresas que componen la oferta, por ejemplo, los sitios webs, los comentarios de clientes, su presencia en redes sociales, etc.

A partir de este nuevo modelo mental de compra, las empresas han comenzado su trayecto hacia la digitalización, ya que se ha convertido en un aspecto clave, tanto para la conversión de nuevos clientes, como de fidelización de los actuales. Débora Slotnisky (2016) en su libro “Transformación digital: cómo las empresas y las personas deben adaptarse a esta revolución”, menciona que la transformación digital es un proceso que involucra a todas las partes de una empresa, e implica fusionar lo digital con lo físico de una manera fluida. De esta forma, establece que hay tres factores fundamentales en la transformación digital: la experiencia del cliente, los procesos operativos, y los modelos de negocio.

Pero hacer una transformación digital de la experiencia del cliente, no es un proceso simple de trasladar una operativa analógica a digital. La atención al cliente hoy en día, involucra múltiples puntos de contacto que van desde el momento de atraer al cliente hacia a la marca, hasta el servicio de post venta. Cada uno de estos encuentros implica un diseño propio de experiencia, así como también diseño de procesos operativos internos que respalden la nueva experiencia de usuario.

En el anteriormente mencionado estudio realizado por el MIT (2011), se narra cómo las empresas comenzaron a tomar la tecnología como un complemento de la experiencia global; “muchos minoristas ofrecen ahora compras a domicilio con la opción de recibir los productos por correo o en una tienda”. Esta tendencia era innovadora en el 2011, pero con el paso del tiempo fue ampliamente adoptada por muchos sectores industriales, pero en pocos casos se observaba una fuerte operativa digital, sino como complementaria.

Con el Covid-19 la coyuntura global cambió, y las empresas se vieron obligadas a trasladar sus operativas a un plano 100% digital. Esto en muchos casos fue una oportunidad, y en otros precipitó escenarios poco favorables, incluso de cese total de actividad. Como lo expresa Kotler, "las empresas no podían seguir postergando la digitalización cuando su sostenibilidad

dependía de ella. La crisis puso de manifiesto la preparación -o más bien la falta de preparación- de determinados segmentos de mercado y agentes de la industria para digitalizarse” (2021, p. 73).

De acuerdo con el estudio de la CEPAL (2021), con motivo de la pandemia hubo un aumento significativo en presencia digital de las empresas latinoamericanas mediante la creación de sitios web. Esta información, si bien es relevante, no evidencia un proceso de transformación digital formado y ejecutado de manera estratégica por parte de estas empresas. Es menester aclarar que, los sitios web muchas veces se convirtieron en el elemento clave que permitió la continuidad de las ventas y de la atención al cliente. Fue una vía de gran importancia para el contacto con el usuario. Pero de igual forma, contar con un sitio web, no necesariamente asegura la continuidad de la operativa de una empresa, ni que esta decisión fuese la adecuada o respondiera a las necesidades de sus clientes.

Indiscutiblemente, la pandemia ha tenido un impacto económico importante globalmente. Esta crisis económica afecta directamente a los comportamientos de consumo, que en ocasiones se vuelve mucho más cautelosa (Moreira, Morales y Cercetto, 2020). En muchos casos (en industrias en las cuales eran viables), la tecnología ha colaborado a la sostenibilidad de la empresa, creando nuevas vías de contacto para con sus clientes y usuarios. Pero en otros casos, la pandemia precipitó un proceso de falencias estratégicas dentro de las empresas, que ya se venían gestando previamente, donde la tecnología no era una solución factible.

HIPÓTESIS.

En este contexto, las empresas se han visto desafiadas en su modelo de gestión y en el enfoque con el cual se orientan al cliente. Según como hayan podido reaccionar al conjunto de factores que hacen a la relación con los usuarios, es posible que se defina la sostenibilidad del negocio.

Por lo tanto, la hipótesis que se plantea esta investigación, propone que las empresas que han tenido un proceso de transformación digital de experiencias de usuario exitoso, son aquellas que han integrado diferentes soluciones tecnológicas, y han tomado las decisiones correspondientes centrándose en sus usuarios.

OBJETIVOS.

Objetivo general

Realizar una caracterización de los procesos de transformación de experiencias de usuario tradicionales hacia las digitales, en distintos segmentos de mercado uruguayo, en pos de identificar aspectos específicos que puedan replicarse y contribuir con los procesos de transformación digital de otras empresas.

Objetivos específicos

- Descubrir cuáles son los aspectos que hacen al éxito o al fracaso de la transformación digital de experiencias de usuario en los casos analizados.
- Identificar cuáles son los factores que motivan al usuario a consumir a través de medios digitales.
- Elaborar un modelo de análisis para casos de estudio de transformación digital e integración tecnológica.

METODOLOGÍA

Se realizará una investigación de tipo exploratoria descriptiva mixta. Para la investigación de corte cualitativo, de acuerdo al modelo de estudio de caso, se tomará una muestra de 6 casos. Esta metodología se basa en el modelo de Robert Yin (2002) y es pertinente ya que su aplicación se enmarca en el estudio de un fenómeno contemporáneo en su contexto real, sobre el que no existe suficiente literatura previa como para generar un marco teórico definido.

En cuanto a la investigación de corte cuantitativa, se aplicará una encuesta diseñada que indagará sobre los hábitos y comportamientos de consumo de usuarios Uruguayos, antes, durante y una vez superada la pandemia.

Asimismo, se realizaron entrevistas a informantes calificados de diversas empresas con el fin de contar con información relevante sobre los temas que dieron base al marco teórico de este trabajo.

CASOS DE ESTUDIO


- **Tipología de empresas estudiadas**

Para la realización de los casos de estudio se seleccionaron seis empresas de diferentes rubros y características organizacionales, con el fin de obtener una diversidad de perfiles. El objetivo es caracterizar hallazgos comunes a cualquier tipología de empresa, que colaboren con su transformación digital, de cara a la experiencia que brindan a sus usuarios.



El aspecto común que se buscó fue que sean empresas que tuvieran experiencias de usuario desarrolladas en un plano presencial, y que, con la pandemia desatada por el Covid-19, hayan tenido que desarrollar o intensificar sus estrategias digitales para gestionar la atención y la experiencia que le brindaban a sus usuarios.

Cabe destacar que, a pesar de que las empresas estudiadas contaban canales digitales desarrollados previo a la pandemia, en ningún momento fueron su canal principal de conversión, ni su principal medio para la experiencia de sus usuarios.

- **Presentación empresas**

Empresa	Reseña
	<p>Levi's es una empresa de indumentaria fundada en 1853 en Estados Unidos. Desde entonces, ha crecido hasta llegar a ser una empresa referente en la industria de la moda, teniendo más de 500 locales en más de 110 países.</p> <p>Es una organización que se preocupa por transmitir los valores de marca (empatía, integridad, originalidad y valor) en sus comunicaciones y en la forma de llevar adelante su negocio.</p> <p>Debido a la trayectoria con la que cuenta, su organización es extremadamente madura, con gran conocimiento sobre sus clientes y sobre el propio espíritu de</p>

	<p>la empresa.</p> <p>En todos los años que han estado presentes en Uruguay, han evolucionado hasta llegar a la empresa que son hoy. Por ejemplo, anteriormente Levi's contaba con una fábrica para la producción propia, a diferencia de hoy, que importan la indumentaria que comercializan.</p> <p>Aunque estén presentes en diferentes países, la empresa funciona como una gran unidad, preocupándose porque la experiencia de Levi's sea igual en Uruguay que en cualquier país de Europa.</p>
	<p>Pastiche Jeans es un emprendimiento familiar uruguayo, de indumentaria femenina, fundado por las hermanas Florencia y Lucía Ottonello. Es una empresa joven, que apunta a la originalidad, a ser fiel a sí mismo, y vestirse con indumentaria que vaya por fuera de la moda convencional, que muestre los rasgos más importantes de la personalidad del cliente.</p> <p>Es un emprendimiento llevado adelante en gran parte por las dos hermanas, y actualmente se encuentra en etapa de crecimiento.</p> <p>A su vez, trabajan dos áreas de negocio; la venta de indumentaria a consumidores finales mediante sus 2 locales físicos y medios digitales, y, por otra parte, la venta mayorista de la indumentaria que ellas diseñan, a marcas extranjeras ubicadas en Canadá, Estados Unidos, y Reino Unido.</p>
	<p>Abitab es una empresa uruguaya fundada en 1993 dedicada a los servicios de cobranzas y pagos. Actualmente es una empresa grande, que cuenta con más de 500 locales en todo el territorio nacional, además de su presencia digital.</p> <p>Es una organización que define su propósito primordial como la satisfacción plena y permanente de sus clientes, y enfoca todos sus esfuerzos e innovaciones para lograr este cometido.</p> <p>Abitab es una empresa establecida en el mercado uruguayo, que cuenta con la confianza de sus usuarios, siendo un referente en el rubro. Además trabajan activamente para agregar nuevos servicios a su cartera (relacionados</p>

	<p>principalmente con cobranzas y pagos), con el fin de tener disponibles todas las soluciones que sus clientes puedan necesitar.</p>
	<p>Buquebus es una empresa Argentino-Uruguaya dedicada al transporte (por mar o tierra) de pasajeros, que une Uruguay y Argentina. La empresa está ampliamente establecida dentro de su mercado, siendo uno de los referentes en el rubro turístico. La principal prioridad de Buquebus son sus clientes, y evolucionan conforme a sus usuarios evolucionan, siempre tratando de brindarles el mejor servicio.</p> <p>Si bien la organización cuenta con más de mil empleados, se identifican como una empresa familiar, la cual es presidida por su fundador, el argentino nacionalizado uruguayo, Juan Carlos López Mena.</p> <p>En la actualidad, Buquebus es una de las principales empresas que conecta los territorios de Uruguay y Argentina, contando con múltiples salidas semanales desde ambos lados del Río de la Plata, ya sea en sus barcos o por vía terrestre.</p>
	<p>Matías Gonzalez es una empresa dedicada a la investigación, elaboración, capacitación y venta de productos naturales destinados a la salud, cuidado y belleza de las personas. Es una empresa familiar, llevándola adelante la 3er generación de la familia Loffredo.</p> <p>La principal preocupación de la empresa es brindar productos de máxima calidad, que provean una experiencia satisfactoria para sus usuarios.</p> <p>Además de la venta de sus productos, tienen una línea de negocio complementaria, de capacitaciones en tratamientos estéticos y de salud, para formar profesionales en el área.</p> <p>Matías Gonzalez comercializa sus productos en sus 2 locales físicos y su sitio web, pero adicionalmente comercializa su producción mediante otros intermediarios, como lo son cadenas de farmacias.</p>




Unilever es una marca global de productos de consumo cotidiano en múltiples rubros, principalmente de cuidado personal, limpieza y estética. Cuenta con más de 400 marcas, distribuidas a lo largo de 190 países, y su objetivo global como marca es hacer de la sustentabilidad algo cotidiano.

En Uruguay, Unilever comercializa casi únicamente de empresa a empresa, vendiendo de forma mayorista sus productos a distintas cadenas de distribución e intermediarios.

Adicionalmente, actualmente cuentan con un proyecto de venta minorista a consumidor final, como parte de una prueba de comercialización en mercados directos.

- **Descripción general de estado en el primer bimestre del año 2020**

Empresa	Análisis de situación previo pandemia
	<p>Levi 's trabajaba activamente todas las redes sociales, y con cada surgimiento de una plataforma nueva, se aseguraban de instalarse en ella también, trabajando el lenguaje de acuerdo al que se maneja en cada una de las plataformas.</p> <p>En sus redes sociales tienen un trabajo importante de transmisión de valores de marca, y de su lema "Live in Levi 's", transmitiendo la experiencia de vivir la marca.</p> <p>Además contaban con una tienda en el Marketplace de Mercado Libre, la cual no trabajaban oficialmente, dado que está por fuera de lo establecido por la institución global de Levi 's. Contaban con este canal para poder ser parte de diferentes acciones de ventas promocionales, sólomente disponibles en la web, por ejemplo, Cyber Monday. Esta tienda virtual condensaba la menor parte de sus ventas, dándose una suba en aquellas fechas especiales.</p>

	<p>En su planificación estratégica ya contaban con un proyecto de ecommerce sin ejecutar, haciendo que el fuerte de sus ventas se diera en sus locales comerciales físicos.</p>
	<p>Pastiche contaba con presencia en Facebook e Instagram, además de contar con un e-commerce desarrollado. En sus redes la comunicación es sin planificación, haciéndolo espontáneo y mostrando principalmente sus prendas. Se utiliza como modo de traccionar ventas enfatizando en el look de sus productos. El contenido está específicamente diseñado para Instagram, pero replican las publicaciones en Facebook.</p> <p>Adicionalmente, la marca se concentraba mucho en la venta en sus dos locales físicos, ubicados en Carrasco y Punta Carretas. Su sitio web condensaba tan solo un 8% de las ventas totales de la marca.</p>
	<p>En el caso de Abitab, los locales físicos tienen una gran importancia y afluencia de público, debido a las características de los servicios que la empresa provee.</p> <p>De igual manera, ellos trabajan sus canales digitales con el fin de proveer diferentes soluciones a sus clientes. Contaban con una página web, y una aplicación que funciona tanto en web como en dispositivos móviles. Este es un detalle importante, ya que, al tener ambos medios unificados en una sola aplicación, genera que no compitan en alcanzar tráfico entre los diferentes dispositivos.</p> <p>Además realizan comunicaciones por medio de sus redes sociales, ajustando sus mensajes según el público que apunten. Adicionalmente trabajaban e-mail marketing.</p> <p>Trabajan activamente una estrategia que combina lo físico con lo digital.</p>



Buquebus cuenta con ecommerce donde se pueden adquirir tickets de viaje o paquetes armados por la empresa.

Además trabaja redes sociales como Facebook, Instagram, LinkedIn, entre otras, donde se comunicaban actualizaciones de la empresa, promocionaban sus paquetes, mostraban los avances y calidad de servicio que la empresa ofrecía. Era una comunicación que enfatizaba las características de la organización.

Además, se podían hacer diferentes gestiones por WhatsApp y mail.

De igual forma, aunque la empresa contara con estos medios digitales, el fuerte de sus ventas y atención al cliente se daba por medio de sus locales físicos.



Matías Gonzales cuenta con 2 locales físicos en donde se concentraban la mayoría de sus ventas. Además comercializan sus productos por medio de intermediarios y cadenas de farmacias de todo Uruguay.

Esto constituye un punto de conflicto, dado que compiten con estas cadenas que establecen fuertes estrategias de descuentos en precios, y los clientes de la marca prefieren comprar en los puntos de venta de intermediarios, en lugar de comprarle directamente a la marca.

Adicionalmente trabajan redes sociales como Facebook e Instagram, donde la comunicación se centra en dar a conocer sus productos, las propiedades de los mismos y brindar información a sus seguidores.

Cuentan con un ecommerce, que su principal dificultad se da por la desvinculación del sistema de facturación, haciendo que, por cada pedido realizado en su web, se tenga que generar y procesar manualmente la factura.

Por otro lado, trabajan con promotoras y profesionales de la estética de forma presencial, haciendo sesiones de belleza gratuitas para promocionar sus productos.




La característica particular del caso de estudio de Unilever, en relación al resto de las empresas estudiadas, es que es una empresa de venta de productos a intermediarios y distribuidores. Es decir que la venta es de empresa a empresa. No tienen, en general, venta directa al consumidor final.

La forma de venta a los distribuidores e intermediarios es mediante ejecutivos comerciales que toman los pedidos de los puntos de venta, ya sea físicos o digitales, y los gestionan de forma tal de hacerles llegar los productos mediante el servicio de distribución de la propia empresa.

De igual manera, Unilever invierte en campañas de tráfico hacia estos puntos de venta, en diferentes canales digitales.

Los vendedores se aseguran de introducir al mercado las nuevas marcas y productos que la empresa lanza. En general, los productos que comercializa Unilever, son de uso cotidiano que usualmente tienen alta demanda.

- **Caracterización de proceso de transformación de las empresas**

Empresa	Descripción de proceso
	<p>Levi 's contaba con un un canal (tienda en MELI) de venta digital que les permitió dar respuesta a la demanda por el tiempo que no tuvieron su propio ecommerce.</p> <p>Como se mencionó anteriormente, la marca ya contaba con un plan y proyecto para la realización del sitio, y con la llegada de la pandemia por covid-19 ese proceso se aceleró. Lo que fue de gran ayuda en este proceso fue que el equipo de desarrollo del sitio ya tenía experiencia con el caso de Levi 's Argentina, y, dado que el proyecto de Uruguay tenía las mismas características, había un proceso de aprendizaje acumulado de gran importancia.</p>

El lanzamiento del sitio se realizó de forma paulatina, sin grandes campañas, porque eran conscientes que no podrían dar respuesta a una demanda masiva de forma satisfactoria. Se quería evitar que el sistema colapsara, o no dieran abasto con los pedidos. Adicionalmente, incorporaron campañas de remarketing en redes sociales a aquellos visitantes de su sitio web.

Con el lanzamiento del sitio web, si bien no notaron un cambio profundo en la demografía de su público regular, si comenzaron a notar que un segmento más joven que su público objetivo. De igual manera, siguen concentrando sus esfuerzos en este, y no en los segmentos nuevos.

Asimismo, la empresa se gestiona y actúa de manera global. Es decir que las directrices comunicativas y los cambios que ellos realizaron en la forma de dirigirse al público, fueron fuertemente guiados por la casa matriz de Levi 's Latinoamérica, ubicada en México.

Ejecutaron cambios en la comunicación en redes, pasando a ser más directa, cercana y empática con el usuario. Además, destacan tener líneas de comunicación más directas que sus redes sociales para hacer las gestiones que por esos medios se volvían más complejas, o simplemente porque el usuario prefiere hablar por teléfono.

Durante los últimos dos años se observó un aumento significativo en ventas online, y una disminución de tráfico en tiendas físicas. También observan la incorporación del ZMOT al modelo de compra de los usuarios de Levi's.

Pastiche contaba con un canal de venta desarrollado de forma digital, su ecommerce. A partir del comienzo de la pandemia tuvieron un aumento significativo en sus ventas por este canal, pasando de un 8% a un 40%. Esto se lo atribuyen a diferentes factores, tanto internos como externos. Dos de estos factores se identifican como que muchos de sus competidores directos no tenían un ecommerce o un canal de venta digital desarrollado, y en segundo lugar, los locales de la marca no estaban ubicados en shoppings, que se vieron obligados a cerrar sus puertas.

También, como factor interno, destacan la estabilidad financiera en la que se encontraban, de forma de poder hacer frente a los desafíos que este período



trajo consigo. Además de que, temporada a temporada, las ventas de la empresa como mayorista a extranjeros, aumentaron exponencialmente.

Sus redes sociales se volvieron un canal de comunicación importante, recibiendo la mayoría de sus consultas en Instagram.

Notaron rápidamente la demanda de sus usuarios y actuaron con agilidad para dar la respuesta adecuada. La comunicación de Pastiche se volvió más prolífera, mostrando productos y enfocándose en las ventas. Esto provocó que la marca tuviera que invertir en mayor cantidad de sesiones fotográficas de producto.

Adicionalmente, identificaron cuáles eran los productos que sus clientes necesitaban para promocionarlos con mayor énfasis.

Actualmente observan que las tiendas físicas adquirieron un rol complementario a la experiencia de compra virtual, siendo más fuerte en segmentos de edades mayores. También se observa la fuerte incorporación del ZMOT en el modelo de compra de los usuarios de Pastiche.





Abitab es una empresa que, por la naturaleza de sus servicios y la masividad de público que recibe, no podría haber transformado totalmente su experiencia de usuario a un plano 100% digital. La infraestructura necesaria para recibir en su aplicación la cantidad de usuarios que reciben de forma presencial, es demasiado compleja como para realizarlo.


De igual forma, con el comienzo de la pandemia, Abitab comenzó a trabajar activamente en reforzar sus medios digitales, y aumentaron la inversión en campañas publicitarias que traccionen la descarga de su aplicación, sobre todo en dispositivos móviles.

A partir de esta estrategia, además de un aumento en el tráfico en su aplicación, lograron captar un nuevo público, con el cual no tenían buena llegada previamente, el público joven. A partir de ello se comenzaron a ofrecer servicios que se vinculan más con las necesidades de este segmento, para fomentar el uso de la aplicación y cuidar la continuidad del vínculo con ellos.

Adicionalmente, un factor decisivo en el proceso de la empresa fue que, además del trabajo en la línea digital, el ecosistema de las finanzas también

	<p>tenía un alto grado de desarrollo tecnológico, acortando algunos procesos que en otros rubros tuvieron que pasar por una curva de aprendizaje mayor.</p> <p>Además de sus canales digitales, Abitab cuenta con un call center que se considera fundamental, dado que los usuarios, por más que desarrollaran el hábito de consumir en línea, buscaban en gran medida el contacto directo con otras personas. Destacan que en este sentido, trabajan el desarrollo de la empatía para con los sentimientos de sus usuarios. Ellos, como empresa, saben que quién se dirige a Abitab, es para realizar un trámite que en general no desean realizar (ejemplo, diversos pagos). Parten de ese principio para que, en su atención, se visualice la empatía de los colaboradores hacia los usuarios. Se observa una tendencia hacia el equilibrio entre lo virtual y lo presencial.</p>
	<p>Buquebus, tuvo que lidiar con diferentes factores externos a la empresa, que desafiaron el funcionamiento de la organización durante la pandemia.</p> <p>Debido al sector de trabajo en el cual se encuentran, la gestión se tuvo que transformar para realizar una gran gestión de crisis.</p> <p>Si bien Buquebus ya contaba con canales digitales desarrollados, tuvieron que desplegar nuevos sistemas de atención al cliente para poder dar una respuesta rápida a los cambios coyunturales.</p> <p>La venta de paquetes turísticos y de traslados hacia Argentina pasaron a un segundo plano, y tomó protagonismo el servicio post venta, dando respuesta a todas las consultas y situaciones que surgieran por parte de los clientes que hubieran adquirido algún servicio que no podían utilizar.</p> <p>Por otra parte, en redes sociales se gestaron dos procesos diferentes. En primer lugar, y en relación a lo anterior, se tuvo que hacer mucha gestión la comunicación pública en estos medios, con los casos de clientes que expresan experiencias negativas y quejas vinculadas a la empresa y el contexto en el que se vivía.</p> <p>En segundo lugar, comenzaron a desarrollar otro estilo de comunicación para poder acercar las experiencias que ofrecían a un plano digital. Se destaca el conocimiento interno sobre los productos y servicios que comercializan. La empresa es consciente de que su producto son las experiencias que el usuario</p>

	<p>tiene cuando viaja, y encontraron una forma de traducir esto digitalmente.</p> <p>Además, se utilizaron las redes sociales como canal de actualizaciones para mantener informados a los clientes sobre los requisitos y reglamentos para viajar, que cambiaban constantemente durante la pandemia.</p> <p>Actualmente están realizando una migración de sitio web, mejorando su experiencia de usuario móvil, dando respuesta a un incremento de tráfico desde estos dispositivos.</p> <p>Casi el total de sus ventas se está dando en su sitio web, pero aún así, consideran de suma importancia para su público la existencia de locales físicos a los cuales los usuarios se puedan dirigir, sobre todo, a evacuar dudas.</p>
	<p>Matías Gonzalez percibió un aumento significativo de la demanda en el primer año de la pandemia (2020), a la cual pudo responder de forma satisfactoria dado que su sitio web estaba desarrollado y trabajado en ese sentido.</p> <p>De igual forma, supuso un desafío debido a la desvinculación del sistema de facturación, generando un cuello de botella en la gestión de los pedidos. A partir de la identificación de este problema, la empresa actualmente está en un proceso de cambio de sistema de facturación, que hará que se genere la factura automáticamente cuando se realiza un pedido en la web, evitando hacerlo manualmente, como sucede ahora.</p> <p>El incremento de la demanda percibido en el año 2020 no se mantuvo en el siguiente año, y, según la entrevistada, se vincula con el cercano final de la crisis sanitaria. Las personas ya no se concentran tanto en sus propios cuidados estéticos, y por lo tanto la demanda baja.</p> <p>En su sitio web y por WhatsApp trabajan estrategias de descuentos de productos, que sólo aplican a esos medios, con el objetivo de traccionar más ventas, y aumento de ticket por venta (cantidad de productos por venta).</p> <p>Su actividad en redes sociales no tuvo ningún cambio comunicacional, mantuvieron la misma estrategia que venían desarrollando previamente.</p> <p>Por otro lado, ellos identifican que el cliente tiene mejor conversión cuando tiene la experiencia empírica de sus productos. En esta línea, ellos trabajaban con promotoras que realizaban sesiones de belleza a clientes, en sus locales.</p>

	<p>Con el comienzo de la pandemia, encontraron cómo convertir a un plano digital estas acciones, mediante el uso de videollamadas.</p> <p>Desde la perspectiva de la empresa, lo digital comenzó a componer un canal importante, pero que solamente complementa la experiencia presencial.</p>
	<p>Unilever percibió un aumento significativo en ventas de productos de limpieza y sanitización, lo cual permitió cubrir financieramente por aquellos productos que quedaron en segundo plano, y disminuyeron en ventas.</p> <p>Muchas de las tiendas de retail con las cuales comercializaban, se vieron obligadas a cerrar, y las que se mantuvieron abiertas trabajaron en traccionar público por medio de canales digitales. Es en este sentido que Unilever amplió sus estrategias de publicidad digital de sus propios productos, dentro de los sitios de sus distribuidores, especialmente en aquellos sitios que estuvieran más desarrollados.</p> <p>Asimismo comenzaron a desarrollar investigaciones sobre la condición antibacterial de sus productos, y consiguientemente comunicaron los hallazgos en sus publicidades, con el objetivo de transmitir seguridad a sus clientes, proveyendo mayores argumentos para la elección de las marcas de Unilever.</p> <p>Adicionalmente, comenzaron a diversificar aún más su cartera de productos, agregando alcoholes en gel en diferentes presentaciones y formatos.</p> <p>Por otra parte, también elaboraron estrategias de intensificación en cuanto a la logística para poder abastecer a aquellas tiendas que permanecieran abiertas, logrando que siempre tuvieran stock.</p> <p>Actualmente están desarrollando dos planes nuevos de comercialización, de cara a consumidores finales e intermediarios. En primer lugar se está desarrollando un plan para ofrecer venta directa al consumidor final de paquetes de productos personalizados, diferenciados de los que se venden en las tiendas de retail actuales. Estos paquetes diferenciados se elaboran con el objetivo de ser más abarcativos y no competir con sus propios productos localizados en las tiendas de intermediarios.</p> <p>Por último, se está planificando desarrollar tiendas de atención a distribuidores e intermediarios, para evitar los procesos de compra mediante ejecutivos</p>

	comerciales de Unilever. El objetivo es que los distribuidores e intermediarios puedan realizar sus pedidos por medios digitales (sitio web - ecommerce) y luego retirarlos en esta tienda específica.
--	--

ENCUESTA A USUARIO FINAL

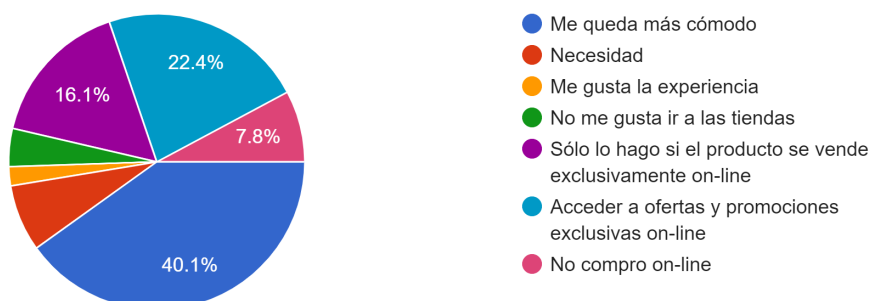
Se realizó una encuesta con el objetivo de caracterizar el comportamiento de compra online de usuarios en Uruguay. La encuesta fue enfocada a consumidores finales de diferentes características sociodemográficas. Es así que, la muestra aleatoria simple se compone de 192 personas, entre 16 y 78 años, que residen en Uruguay. En la diagramación de la encuesta, además de las opciones que componen a la caracterización del comportamiento de compra online, se encontraba, en toda pregunta que correspondiere, la opción de contestar que no consume productos online. Esta información se considera relevante para la correcta caracterización de los usuarios.

Los resultados que la encuesta arrojó, muestran un aumento del 20% sobre la cantidad de personas que comenzaron a adquirir productos online, a raíz de la pandemia por Covid-19. De igual forma, un 63% de los encuestados ya adquirirían productos online, de forma ocasional. La mayoría de estos, aumentó la frecuencia de consumo una vez comenzada la pandemia.

Los principales motivadores de consumo son la comodidad que brinda realizar compras online, seguido de acceder a promociones y descuentos exclusivos de los canales digitales. Cabe destacar que un 16% de la muestra sólo consume online si no tiene disponible el producto o servicio en medios presenciales.

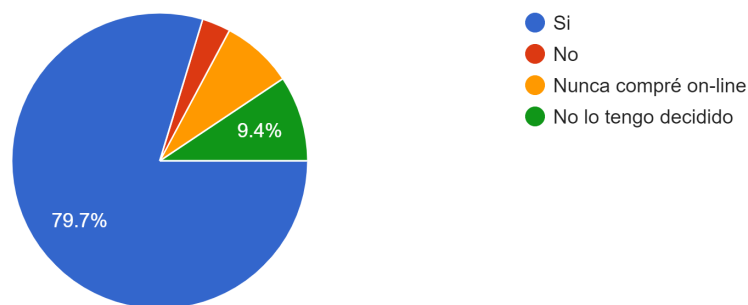
Cuando adquiris productos on-line (dentro de Uruguay), lo haces porque:

192 respuestas



El 80% de los encuestados piensa continuar consumiendo online una vez superadas las restricciones y diferentes consideraciones que trajo consigo la pandemia por Covid-19, a pesar de que el 72% prefiere la experiencia de compra presencial. Ante la experiencia virtual o presencial de una misma marca, un 39% de la muestra considera que le ofrecen mejor servicio en el canal presencial.

Superada la pandemia, ¿continuarías comprando on-line? (Dentro de Uruguay)
192 respuestas



Un 90% de los encuestados declaran que no volverían a consumir en una tienda online donde tuvo una mala experiencia. Entre las razones que causan mayor molestia a los usuarios a la hora de tener experiencias virtuales, se encuentran, en primer lugar, que sus productos no lleguen de la forma esperada, o demoren en llegar. En segundo lugar, que no se tenga disponible algún tipo de canal de atención al cliente, o que no reciban respuesta del mismo.

Los factores que los usuarios destacan como positivos a la hora de una experiencia de compra online son: que la plataforma de compra sea simple de utilizar y la disponibilidad de opiniones o reviews de otros clientes sobre los productos, en la plataforma de compra. Además se encuentran aspectos de atención al cliente (agilidad de respuesta y personalización), y por último que los productos adquiridos lleguen en un tiempo reducido.

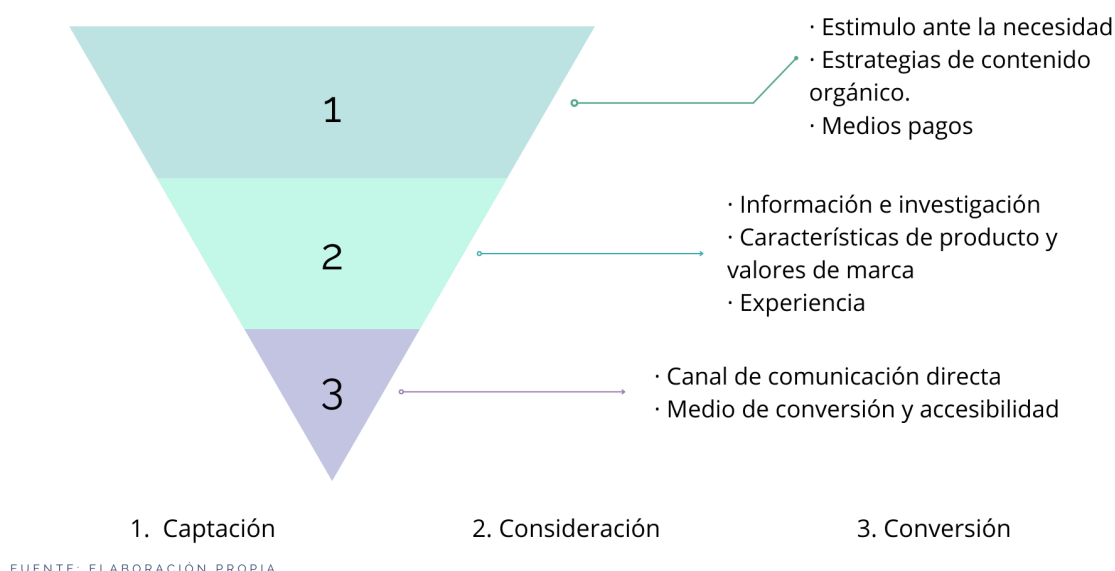
El 75% de los usuarios realizan una investigación online sobre los productos que desean adquirir, antes de ejecutar la compra. Este último hallazgo, de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, podría validar la vigencia del ZMOT como modelo de compra ampliamente instalado en la cultura uruguaya.

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

En base a la información obtenida, tanto en los casos de estudio y en la encuesta a consumidores finales, se elaboró el siguiente análisis.

- **Embudo de conversión: etapas, servicios y funcionalidades**

Los embudos de conversión son sistemas que se utilizan frecuentemente para describir el recorrido que realizan los usuarios, hasta que efectivamente realizan una compra online. Conforme a los casos de estudio y la información recabada en las entrevistas, se reconocen tres grandes etapas en el recorrido de usuario, y, vinculados a estas, funcionalidades y servicios que se priorizan en las diferentes etapas.



La primera etapa, es la que refiere a la captación de usuarios y prospectos de clientes. Aquí la empresa debe priorizar diseñar un estímulo personalizado ante la necesidad del usuario. A modo de ejemplo, en el caso de Abitab, si el usuario joven tiene la necesidad de servicios como tickets para conciertos, para satisfacer su necesidad de pertenencia, Abitab debería comunicar sus servicios en términos que el público objetivo se pueda identificar con ellos. De esta forma, es más probable que los elija al momento de ejecutar la compra.

En segundo lugar, dentro de la primera etapa, también entran las estrategias de contenido orgánico. Esto implica que se debe diseñar una estrategia de contenidos que permita al usuario identificarse con los valores de la marca. El caso de Levi 's, es un claro ejemplo de este factor. En sus estrategias como empresa, conocen a su público objetivo en profundidad, y su estrategia comunicacional se basa en el sentimiento de pertenencia a la marca, al estilo de vida, y que la empresa comparta los valores de sustentabilidad ambiental, al igual que sus usuarios.

El último elemento que compone la etapa de atracción del embudo, es la utilización de medios pagos. El usuario, por lo general, realiza una investigación previa a la compra para poder evaluar cuál es la opción que mejor se adecua a sus necesidades. En este sentido, estar presente en la mente del consumidor mientras él está realizando esa investigación es fundamental. Coloca a la marca como una opción real a considerar. Es así que, llevar adelante estrategias en medios pagos (en los canales que los usuarios utilicen mayoritariamente), puede ser un factor decisivo para llevar a los usuarios a las próximas etapas del embudo de conversión.

La segunda etapa del embudo, corresponde a la consideración de compra. Aquí es cuando la investigación sobre los productos toma una importancia primordial para el usuario. Es así que, la información que la marca exponga, debe facilitar la tarea investigativa del usuario. Por ejemplo, uno de los factores que los usuarios valoran positivamente, es que en los canales digitales propios de la marca, se puedan encontrar opiniones de otros consumidores, que hablen de su experiencia con el producto adquirido y la marca en general. Esto es un facilitador de información, que contribuye a la toma de decisión por parte del usuario. De este mismo modo, las características de los productos o servicios, también deberían ser de fácil acceso.

Los valores de marca también entran en juego en esta etapa, y tiene mucho vínculo con lo expresado en la etapa anterior. Los valores de marca son aquello que permite al usuario sentirse parte de algo más que un producto o servicio, sino de una comunidad. En el ejemplo que se mencionó anteriormente, Levi 's, a lo largo de los años, ha adaptado su mensaje y sus valores conforme a la evolución de la sociedad, aplicando una escucha activa sobre la demanda emocional de sus clientes. Es así que en el año 2010, se acuñó el lema “Live in Levi’s”, haciendo una apuesta de crecimiento en coherencia con los valores de sus clientes.

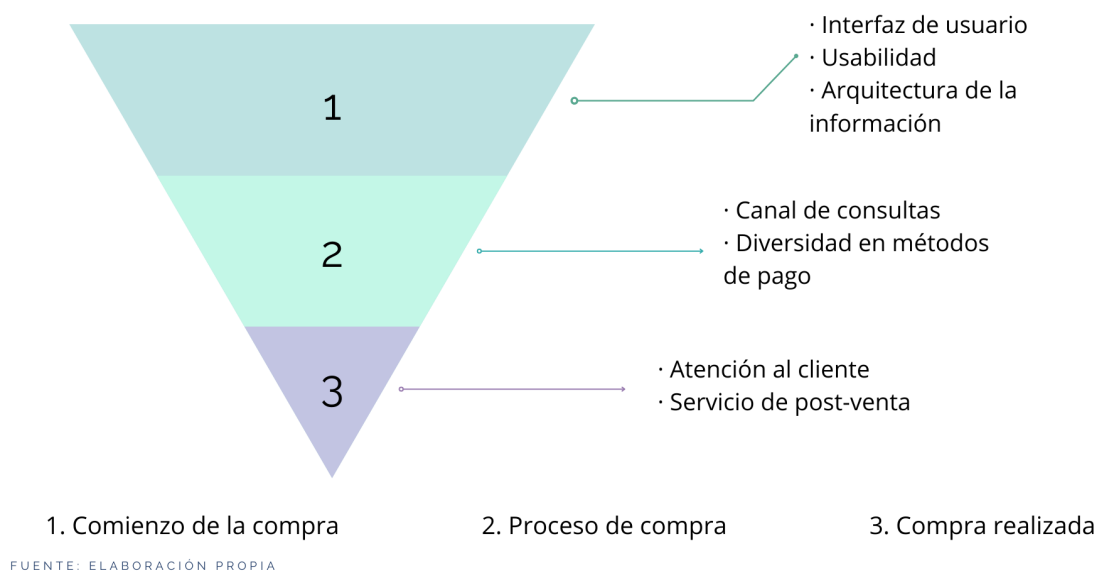
El siguiente factor dentro de la etapa de consideración, se refiere a la experiencia. Si bien está ubicado en esta etapa porque funciona como decisor para los usuarios, de igual forma es un elemento que rige todo el recorrido, desde el inicio de la captación, hasta la postventa. Se considera la experiencia como aquello que se quiere hacer sentir al usuario cuando éste es parte de la marca. Se refiere a lo que se transmite emocionalmente al usuario y cómo. Lo complejo de este factor es que no se reduce a una acción en particular, sino que es la síntesis de todas las acciones previas y posteriores, que se hacen evidentes en este momento del recorrido del usuario, pero que actúa como directriz para la toma de decisiones.

En la tercera etapa, encontramos a la conversión en sí misma. En esta etapa priman dos factores; canal de comunicación directa, y el medio de conversión y su accesibilidad. Esta última se refiere al manejo de los mismos códigos comunicacionales que el público objetivo de la empresa. Si el público objetivo pertenece a la generación de los Baby Boomers, estos manejan diferentes canales digitales que la generación Z, y del mismo modo tendrán una natividad digital distinta. Esto se traduce en que las necesidades de funcionalidades y arquitectura de información serán diferentes en un caso y otro. La accesibilidad se refiere a esto mismo, a que el diseño y elección del canal digital de conversión, sea accesible para el público objetivo.

El canal de comunicación directa es necesario para poder interactuar ágilmente con el usuario en caso de que este encuentre alguna dificultad en el proceso de compra. Será un diferencial, ya que previene cualquier tipo de frustración que el usuario se pueda encontrar. Además el contacto humano en los recorridos digitales es ampliamente valorado por la mayoría de los segmentos de edad, exceptuando la generación Z, que, al ser nativos digitales, son propensos a requerir menos asistencia.

- **Embudo de adquisición: etapas, funcionalidades y servicios**

Una vez que el usuario recorrió el embudo anteriormente descrito, y está decidido por la adquisición de un determinado producto o servicio (etapa de conversión), se reconoce un nuevo embudo, donde se observan diferentes etapas. En estas, los usuarios priorizan diferentes funcionalidades o servicios en momentos específicos.



Se reconocen tres etapas que engloban el proceso específico de compra online completo. Le llamaremos a las tres etapas, embudo de adquisición.

La primera etapa se refiere al comienzo, al momento donde el usuario decidido por la compra de un producto, se enfrenta a la plataforma en donde realizará esa compra. Aquí el usuario comienza a interactuar con la interfaz, pone en juego conceptos como la usabilidad y accesibilidad, y por último la arquitectura de la información. Estos ítems son los responsables de que el usuario pueda navegar la plataforma de manera fluida, y se aseguran de que este usuario logre encontrar la información que estaba buscando. Cómo se mencionó anteriormente, dependiendo del segmento etéreo del público objetivo, la disposición y diseño de los elementos será diferente. Idealmente debería ser diseñada en base a los hábitos de interacción digital de los segmentos.

La segunda etapa, engloba lo que es el proceso una vez que el usuario comenzó a utilizar la plataforma. Aquí se priorizan aspectos como un canal para evacuar consultas ágiles, que funcione como un canal para evitar frustraciones de los usuarios, y, por otro lado, la diversidad disponible en métodos de pago.

En la tercera y última etapa, se identifican aspectos de suma importancia para la experiencia global. La atención al cliente y el servicio de postventa son factores que el usuario considera clave en relación al sentimiento de satisfacción que obtenga de un intercambio con la marca.

- **Seguimiento y servicios postventa**

La amplia mayoría de las empresas estudiadas carece de sistemas en producción que velen por el servicio postventa, y que aseguren determinado nivel de satisfacción de sus clientes. En general las empresas confían en que la experiencia del usuario con los productos o servicios adquiridos será lo suficientemente satisfactoria como para poder prescindir de un proceso postventa.

El caso de Abitab, exceptúa la norma ya que tienen un programa de fidelización de clientes, que motiva a que el usuario retorne y adquiera sus servicios disfrutando de beneficios exclusivos.

También el caso de Matías Gonzales podría considerarse, ya que realizan esporádicos seguimientos sobre clientes que hayan adquirido sus productos; se contactan vía email para preguntar sobre su experiencia con estos. Este seguimiento no se realiza en todos los casos y tampoco de forma regular, ya que carecen de la automatización de este proceso y les es operativamente muy difícil poder mantenerlo.

Se observa que la disposición de una operativa afinada, con procesos definidos y automatizados, es clave para poder proveer programas de fidelización o seguimientos postventa.

- **Integración tecnológica**

En general, casi todas las empresas estudiadas contaban con más de un canal digital (redes sociales, ecommerce, atención por mail o WhatsApp, entre otras) por el cual tener contacto con su público objetivo. Este factor destaca, dado que en cada punto de contacto con los usuarios, se puede obtener información valiosa sobre sus necesidades, percepción de la marca, y percepción de la experiencia de usuario global.

Cada etapa del embudo de conversión y de acercamiento a la marca requiere diferentes puntos de contacto que, frecuentemente, implican el uso de diferentes canales digitales, y así estrategias específicas para cada uno de ellos.

De igual forma, la existencia de los múltiples canales por sí sola, no asegura el aprovechamiento de la información, ni de su uso específicamente. Por ejemplo, una de las empresas estudiadas, cuenta con redes sociales y las trabaja mediante una agencia externa a la propia empresa. Esto, si bien operativamente puede ser beneficioso, puede llevar al desconocimiento de los usuarios digitales de su propia marca, dado que la agencia es el intermediario. Se debe realizar un trabajo meticuloso de procesamiento de las comunicaciones para poder analizar cuál es efectivamente la necesidad de los usuarios, entre otras informaciones valiosas.

Otro aspecto beneficioso de contar con diferentes plataformas o canales digitales integrados en la misma experiencia de usuario, es la no dependencia directa de un medio, en caso de que este fallara. En este sentido, la experiencia con Matías Gonzalez fue un claro ejemplo de la situación.

El día 04 de Octubre de 2021 la empresa Facebook, propietaria de las principales plataformas de redes sociales en el occidente, por problemas de infraestructura internos, reportó una caída de servicios total por más de 7 horas. El mismo día, se realizó la entrevista con Matías Gonzalez. La marca tiene en plaza una estrategia de promociones que aplica mediante listas de difusión de WhatsApp una vez a la semana. Ese mismo día era el que correspondía que se realizara la promoción por ese canal.

Este problema externo a la empresa, les significó un volumen de trabajo mucho mayor, gestionando un nuevo canal por el cual pudieran implementar la estrategia, y a pesar de este gran trabajo, ocurrió una baja significativa en las ventas por ese medio, ya que no todos los usuarios migraron de un canal a otro.

- **Modelos mentales adquiridos y curvas de aprendizaje**

Se mencionó previamente el modelo mental asociado al ZMOT, y cómo se desarrollan los procesos de compra en la actualidad. Evaluando los testimonios sobre los casos de estudio, surge la observación, común a todos los casos, sobre un determinado proceso de aprendizaje por parte de sus usuarios.

Anteriormente las compras en línea no eran un canal común de conversión. Los usuarios tuvieron que enfrentarse a un proceso de aprendizaje para poder seguir obteniendo los productos que necesitaban, lo cual se traduce en la adquisición del hábito de compras en línea. La observación de las empresas se condice con los resultados arrojados por la encuesta realizada a usuarios finales.

Además de un aumento en la cantidad de usuarios y la frecuencia de consumo, también la sociedad uruguaya adoptó masivamente el modelo de compra asociado con el ZMOT. El 75% de los uruguayos realiza una investigación virtual, antes de realizar la compra efectivamente. Aquí, los usuarios priorizan tener disponibles opiniones sobre los productos, por parte de otros clientes que los hayan adquirido previamente, o que hayan trabajado con la marca anteriormente.

Si bien las empresas identifican este comportamiento, ninguna de las empresas tiene en producción (de manera consciente) algún tipo de estrategia específica para este modelo, con el fin de ofrecer este tipo de funcionalidades y/o servicios dentro de sus sitios web.

Todos los entrevistados dentro de los casos de estudio coinciden en el punto de que, este hábito de consumo digital es un cambio que se mantendrá en el futuro. Hecho que también coincide con los resultados obtenidos en la encuesta, donde la mayoría declara que continuarán comprando en línea una vez superada la pandemia.

- **Cambios de estrategia hacia una comunicación cercana y empática**

La amplia mayoría de los casos estudiados tomaron la decisión de realizar un cambio comunicacional importante a partir de la llegada de la pandemia. La motivación del cambio fue algo común en todas las organizaciones, donde sintieron la necesidad por parte de los usuarios.

La emergencia sanitaria generada por el Covid-19, estimuló a los usuarios a vincularse más con la tecnología con diferentes propósitos. Ya no era solamente una cuestión de investigación previa a la compra, o simplemente un canal de conversión. Los usuarios

comenzaron a buscar entretenimiento, distracciones, información, etc., en diferentes canales virtuales, y por sobre todo, como notaron las empresas, en las redes sociales.

Las empresas que supieron visualizar este cambio, y dar una respuesta acorde a sus usuarios, tuvieron una gran respuesta del público, que se transformó en fidelización de los mismos.

Por ejemplo, en el caso de Buquebus, realizaron publicaciones en agradecimiento por la confianza depositada en la empresa, y recibieron muy buenas repercusiones por parte de los usuarios. A pesar de que en ese momento su mayor producto, los pasajes hacia Argentina, no podían comercializarse con normalidad, sí notaron que en cuanto se pudo, había mucho público que lograron fidelizar a través de toda su estrategia comunicacional.

Otro ejemplo, en el caso de Levi's, también notaron la demanda de atención que tenían sus clientes, y trabajaron activamente por desarrollar una comunicación empática, que demostrara entendimiento por la situación que el general de las personas estaba atravesando. La marca quería expresar que estaban presentes, y la venta de la prenda pasó hacia un segundo plano. Este cambio en la comunicación, también tuvo buena respuesta por parte del público.

Cabe diferenciar que, a pesar de que todas las empresas notaron que la demanda de atención de sus usuarios cambió, no todas realizaron acciones concretas sobre cambios estratégicos en la comunicación. Esto se identifica como una falencia, ya que, por ejemplo, en el caso de Matías Gonzalez, no se hizo ningún cambio comunicacional a pesar de percibir mayor demanda, y en consecuencia, esa demanda decayó al siguiente año. Caso contrario en Levi's donde la demanda ha ido en crecimiento constante.

- **Tecnología y medios digitales como canal de tracción de público joven**

Un factor común a varios casos de estudio, es el aumento en el público joven a partir de la intensificación de sus canales digitales. Por ejemplo, en el caso de Abitab, tenían problemas para poder adquirir público joven que consumiera sus servicios, y, a partir de la intensificación de sus estrategias digitales, vieron un aumento importante en la adopción de la aplicación por parte de este público.

En respuesta a esto, Abitab, comenzó a publicitar en ese segmento servicios que fueran de atracción para ellos. Personalizan sus comunicaciones dependiendo del público al cuál se estén dirigiendo, y por consiguiente el servicio que estén ofreciendo. Asimismo ampliaron su oferta en base a las necesidades del público joven, y, como política general de la empresa, buscan incrementar su cartera de servicios constantemente.

En otros casos, si bien notaron un incremento de tráfico de este segmento, decidieron no accionar en consecuencia. Esto se debe a que, al tener muy definido su público objetivo, y entender por qué ese público objetivo es el correcto para la marca, decidieron intensificar sus estrategias para con ellos, en vez de abarcar nuevos mercados.

Por ejemplo, en el caso de Pastiche, identifican su público en un nivel socioeconómico alto, que normalmente se encuentra en personas mayores de 30 años, dado que están en otro estadio profesional, y tienen mayor independencia económica. El segmento joven, por más que ocasionalmente consuma sus productos, por una razón económica no sería beneficioso para la empresa trabajar adquirir usuarios jóvenes.

- **Métricas e indicadores clave de rendimiento**

El tratamiento de los datos se refiere al almacenamiento y procesamiento de los datos que puedan recabarse y se obtengan por parte de la empresa, sobre los usuarios. Se podrán observar desde, datos demográficos del público objetivo, hasta indicadores de comportamiento y hábitos de consumo frente a los productos que la empresa comercializa.

Estos son elementos de suma importancia para la toma de decisiones, y la capacidad de dar respuesta de forma ágil a los cambios del mercado. Por ejemplo, en el caso de Buquebus se cuenta con un amplio tratamiento de los datos y métricas históricas que proveen información sobre el comportamiento de sus usuarios a través de diferentes momentos.

Esto significa que, durante la pandemia, la empresa contó con una fuente de información importante en la cual basarse para tomar decisiones. Esto se transformó en un ajuste de la propuesta comunicacional y comercial de Buquebus, de cara a sus usuarios. Esta respuesta se pudo obtener con agilidad gracias a la automatización del procesamiento de los datos.

De igual forma, cabe destacar que, en muchos casos, la existencia de las métricas históricas, no necesariamente fue un factor decisivo para las compañías. Esto se debe a que la llegada de la pandemia, implicó un momento histórico sin precedentes en la época contemporánea. Es decir que no existía punto de referencia de contexto métrico para contrastar, y de esta forma poder evaluar estrategias y acciones a realizar.

Asimismo, también es clave poder distinguir cuáles métricas son las correctas, según la empresa, para monitorizar y que se conviertan en los indicadores clave de rendimiento. Más allá de la conversión a venta, y del ticket por venta, la visualización de los indicadores clave previo a esa etapa, son fundamentales para poder optimizar tanto el embudo de conversión, como el embudo de adquisición de productos.

La monitorización regular de las métricas definidas como indicadores clave de rendimiento, permiten introducir un ciclo de mejora continua, donde se aplican optimizaciones a los procesos activos en cada una de las etapas de acercamiento a los usuarios. Esto se traduce en experiencias más personalizadas para los usuarios.

CONCLUSIONES

La hipótesis planteada suponía que, para tener un proceso de transformación digital de experiencias de usuario exitoso, los factores clave eran la integración tecnológica, y la toma de decisiones pertinentes, teniendo como centro el público objetivo de la marca. Luego de esta investigación, se concluye que es una cuestión de cómo se aplica la integración tecnológica, de forma de dar una experiencia personalizada para el usuario.

En la aplicación personalizada de la tecnología dentro de las estrategias de experiencia de usuario de la empresa, se debería diseñar el recorrido completo que el usuario realiza antes de llegar a adquirir el producto o servicio que la empresa ofrezca. Luego, teniendo en cuenta el embudo de conversión y el embudo de adquisición, diseñar e implementar las soluciones que correspondan a cada etapa. Aquí es donde entra en juego un factor adicional, que no fue planteado en la hipótesis, que corresponde a la comunicacionalidad de la empresa. Los contenidos digitales que ésta elabore, también tendrán un rol de gran importancia en este proceso.

La comunicación juega un rol fundamental, debido a que la interacción humana directa, está extraída de la situación. Esto significa que la comunicación digital deberá transmitir ese sentimiento empático y humano, que de otra forma se daría simplemente con el intercambio con un colaborador en la tienda. Como se mencionó anteriormente, en la mayoría de los casos estudiados, los usuarios dieron una muy buena respuesta a los cambios comunicacionales que se dieron en este sentido.

Otro de los hallazgos más importantes de la investigación es que el éxito en la transformación digital de experiencias de usuario, no se mide directamente en niveles de facturación. La relación de la primera con la segunda es indirecta. Se cree que la unidad de medida debería ser el nivel de satisfacción del cliente, y fidelización del mismo. Esto, se traduce más tarde, en aumento de facturación.

Existen dos ejemplos que demuestran este hallazgo. El primero refiere a una empresa que por cuestiones coyunturales, no pudo comercializar sus productos y servicios, pero que, en base al trabajo de gestión y comunicación que realizaron, en el momento en el que se pudo volver a comercializar, al haber fidelizado a sus clientes, se dio un aumento en su facturación.

El segundo ejemplo, consiste en una de las empresas, que, no realizó un cambio en sus estrategias de experiencia de usuario al llegar la pandemia, y, a pesar de contar con canales digitales desarrollados, percibió una disminución en la demanda de sus productos. Esto se vincula con el siguiente hallazgo, relacionado con la incorporación de estrategias digitales.

Es posible, que las empresas decidan no realizar ninguna acción que colabore para con el desarrollo de experiencias de usuario digitales. Asimismo, también es posible, que en el corto plazo, esa decisión no les afecte financieramente en gran medida, pero sí les afectará en un futuro, diezmando su capacidad de crecimiento y de captación del público nativo digital, el cual, es el futuro del mercado.

Además, la incorporación de experiencias de usuario digitales, si bien conlleva un modelo de negocio diferente al tradicional, es beneficioso desde el punto de vista financiero. Algo común a todos los casos de estudio, es la aseveración de que los costos de los canales de conversión digitales, son mucho menores a los canales tradicionales. La adopción de estos medios, no sólo permitirá la captación del público nativo digital, sino que además dejará mejores márgenes económicos dentro de la empresa.

Por otra parte, existe una gran diferencia en varios niveles en las empresas estudiadas, que cuentan con una formalización de procesos, y una operativa definida y mecanizada, en relación a aquellas que tienen una operativa basada en la cotidianidad y sin procesos definidos.

Las empresas que operan planificadamente, tienen procesos específicos que les permiten recabar datos en los cuales basarse para elaborar su desarrollo de transformación digital. Además, tener la operativa organizada, les permite llevar adelante las decisiones de forma tal que cumplan con los requerimientos organizacionales. Esta diferenciación no necesariamente sucede entre empresas de gran porte y empresas pequeñas. Existen organizaciones de gran porte donde su operativa no está formalizada, aunque esto sucede en menor medida.

Asimismo, los procesos de toma de decisiones se desarrollan de forma diferente en estas dos tipologías de empresas. Más allá de contar con una automatización de datos en los cuales

puedan basarse, existe una gran diferencia en cómo se desarrollan las estrategias que dan respuesta a los datos recabados.

La descentralización de las decisiones, evitando que todos los procesos dependan de un único decisor, es de suma importancia para poder dar respuesta ágilmente a los cambios (externos e internos) que puedan surgir durante el proceso.

En base a los casos de estudio, se observa que las empresas pequeñas, en general, no cuentan en primera instancia, con un proceso formalizado o una metodología desarrollada, que los asista en los procesos de transformación digital. Incluso, muchas veces sucede el proceso de transformación de forma no consciente dentro de la vida de la empresa. Por ejemplo, uno de los casos de estudio, atravesó este proceso de forma implícita, dado que durante la pandemia la demanda de su marca aumentó, pero al mismo tiempo tuvieron que prescindir de parte del personal por motivos económicos. Esto hizo que no pudieran despegarse de una operativa muy demandante, obligando a tomar decisiones en la marcha, y de esta forma, se dio su proceso de transformación digital de experiencias de usuario.

Es por esto, que se diseñó un modelo de guía metodológica, con el objetivo de asistir a futuras empresas en sus procesos de transformación digital, o diseño, de experiencias de usuario. Esta guía se elaboró teniendo en cuenta los factores involucrados en el desarrollo de esta investigación, y se cree que abarca la mayoría de los elementos necesarios para realizar una transformación digital de experiencia de usuario completa.

Por último, a modo de reflexión personal, teniendo en cuenta todo el proceso de este proyecto, y el desarrollo de la investigación, se concluye que la pauta de entrevista debería haber sido diseñada de diferente forma. La investigación obtuvo hallazgos importantes que no fueron considerados en la pauta. El modelo de guía metodológico elaborado, sería una pauta más comprehensiva para realizar los casos de estudio.

RECOMENDACIONES

En primera instancia, la principal recomendación es desarrollar un conocimiento profundo sobre el público objetivo, y cómo la marca satisface sus necesidades. Es importante contar con este conocimiento ya que será las bases de las estrategias de experiencia de usuario de la marca. Cuanto mayor sea el conocimiento sobre el usuario, y cómo los productos y servicios de la marca satisfacen sus necesidades, mejor se podrá diseñar la personalización de la experiencia de usuario.

En segundo lugar, definir claramente las estrategias y canales que se utilizarán en cada una de las etapas del embudo de conversión, y del embudo de adquisición. Estos dos elementos pautarán específicamente lo que la empresa ofrecerá al usuario en cada etapa que éste atraviese. Hacer un diseño personalizado en cada una de estas etapas, será lo que se transforme en la percepción de la experiencia del usuario. De esta forma, se deberá pensar cómo se brindarán los servicios y funcionalidades que el usuario necesitará a medida que recorra cada una de las etapas de los embudos anteriormente mencionados.

En este punto también se debe tener en consideración la integración tecnológica que se implemente. Primordialmente se deberán evaluar los canales digitales que sean accesibles al público objetivo de la marca, pero además, la adopción de múltiples medios digitales asegurará la no dependencia de un solo canal para la subsistencia de la experiencia de usuario digital. Adicionalmente, en caso de una falla de infraestructura, también asegura que la facturación no se vea afectada por dicha falla.

Una vez que un cliente ha adquirido un producto o servicio, se recomienda desarrollar un proceso de seguimiento que asegure la satisfacción plena del usuario, dando un adicional de servicio que actualmente no es común en el mercado. Además trabajar en programas de fidelización de los usuarios proveyendo a los mismos con beneficios exclusivos, fomentará la preferencia de la marca ante otra empresa que provea productos similares. Como se mencionó anteriormente, la satisfacción y fidelización de los usuarios, tiene directa relación con la facturación de la empresa a largo plazo.

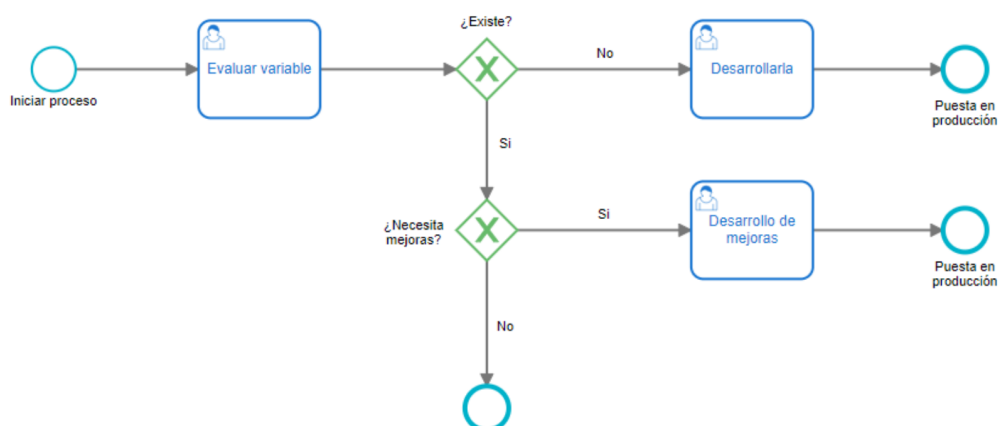
Por otro lado, también se recomienda trabajar en el desarrollo de procesos y metodologías que colaboren con la operativa interna de la empresa. Poder automatizar ciertos procesos

podrá permitir la escalabilidad de la organización, además de que dará mejor servicio a los usuarios ya que la empresa podrá funcionar más ágilmente. En especial, se recomienda automatizar los procesos que estén vinculados a la facturación, la logística específica de los pedidos online, y los procesos vinculados a la recabación y tratamiento de los datos.

En este sentido, también se recomienda la utilización de los datos generados por la empresa para la toma de decisiones. Adicionalmente, como se mencionó anteriormente, la descentralización de la toma de decisiones es un factor clave para que la organización pueda operar con agilidad, y que los usuarios puedan contar con respuestas apropiadas en menores tiempos.

Con el fin de poder evaluar el estado del arte de los procesos de transformación digital y diseño de experiencias de usuario, se recomienda la aplicación de la guía metodológica diseñada específicamente a partir de la investigación aquí desarrollada. Esta guía engloba los factores de mayor relevancia, así como también los aspectos más específicos que deberían ser tenidos en cuenta a la hora de la ejecución de estos procesos.

Para la aplicación de esta guía, se desarrolló un proceso modelo genérico, en donde se evalúa el estadio de cada uno de los ítems, y según éste, la tarea correspondiente que deba aplicarse para su correcto desarrollo.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

	<ul style="list-style-type: none"> ● PÚBLICO OBJETIVO ● VALORES Y MENSAJE DE MARCA
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">EMBUDO DE CONVERSIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ESTIMULO ANTE NECESIDAD ● MIX CONTENIDO ORGÁNICO Y PAGO ● INFORMACIÓN - PRODUCTO ● EXPERIENCIA ● COMUNICACIÓN Y MEDIO DE CONVERSIÓN
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">EMBUDO DE ADQUISICIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● INTERFAZ - ACCESIBILIDAD - INFORMACIÓN ● CANAL DE CONSULTAS ● MÉTODO DE PAGO ● ATENCIÓN AL CLIENTE ● SERVICIO POSTVENTA
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">EMPRESA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● PROCESOS AUTOMATIZADOS: <ul style="list-style-type: none"> • FACTURACIÓN • LOGÍSTICA ● DATOS - RECAPCIÓN Y PROCESAMIENTO ● PROCESO POSTVENTA Y FIDELIZACIÓN ● INDICADORES DE RENDIMIENTO

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

BIBLIOGRAFÍA:

- Autor sin identificar (30 Abril 2021) *La transformación digital de las instituciones financieras en Uruguay: cómo optimizar el modelo de negocio y mejorar la experiencia del cliente*. El Observador, Uruguay.
Recuperado de:
<https://www.elobservador.com.uy/nota/la-transformacion-digital-de-las-instituciones-financieras-en-uruguay-como-optimizar-el-modelo-de-negocio-y-mejorar-la-experiencia-del-cliente-202142316340>
- Baker, K (2020) *The Ultimate Guide to Designing for the User Experience*. Hubspot.
Recuperado de: <https://blog.hubspot.com/marketing/ux-user-experience>
- Bonnet, Calmédjane, Ferraris, McAfee, Westerman (2011) *Digital transformation: a roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting - Estados Unidos
Recuperado de:
https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation_A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf
- Bordeaux, J (2021) *What Is Customer Experience? (And Why It's So Important)*. Hubspot.
Recuperado de: <https://blog.hubspot.com/service/what-is-customer-experience>
- Carmicheal, K (2021) *How to Get on Board With the Digital Transformation [+ Examples]*. Hubspot.
Recuperado de: <https://blog.hubspot.com/marketing/what-is-digital-transformation>
- CEPAL (2021) *Datos y hechos sobre la transformación digital: informe sobre los principales indicadores de adopción de tecnologías digitales en el marco de la Agenda Digital para América Latina y el Caribe*.
Recuperado de:
https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46766/S2000991_es.pdf

- Forsey, C (2018) *What Is UI: The Definition of User Interface in 200 Words or Less*. Hubspot
Recuperado de: <https://blog.hubspot.com/marketing/what-is-ui>
- Lai, A (Abril 2021) *How To Make Sense Of Consumer Behavior After The Pandemic*. Forrester Research.
Recuperado de:
<https://go.forrester.com/blogs/how-to-make-sense-of-consumer-behavior-after-the-pandemic/>
- Kotler, Philip (2021) *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley, New Jersey - Estados Unidos
- Lecinski, J. (2011) *ZMOT. Ganando el momento cero de la verdad*. Vook Inc. Estados Unidos
- Moreira, Morales y Cercetto (2020).
 - *Cambios en el consumidor: Algunas evidencias en el mundo y Uruguay*. Price Waterhaus Cooper Uruguay
Recuperado de:
<https://www.pwc.com.uy/es/acerca-de-nosotros/publicaciones/informe-consumo-uy-2020/cambios-en-el-consumidor-uy-2020.pdf>
 - *Repensando Uruguay Fortalezas, debilidades y lecciones aprendidas tras la pandemia*. Price Waterhaus Cooper Uruguay
Recuperado de:
<https://www.pwc.com.uy/es/covid-19/pdfs-covid-19/repensando-uruguay.pdf>
- Oliva, Lanzillotti y Peso (2021) *El nivel de madurez digital de la banca en la región, rezagados pero con oportunidades*. Deloitte Uruguay.
Recuperado de:
<https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/consulting/articles/madurez-digital.html>

- Polo, F y Magalhães, V (2014) *Transformación digital. Reinventando organizaciones ante la nueva revolución industrial*. Territorio Creativo, España.
Recuperado de:
<https://www.club-bpm.com/Contenido/Estudios/WP-territoriocreativowptransformaciondigital.pdf>
- Sellers, A (2021) *What Is the Buyer's Journey?*. Hubspot.
Recuperado de: <https://blog.hubspot.com/sales/what-is-the-buyers-journey>
- Slotnisky, D (2016) *Transformación digital: cómo las empresas y las personas deben adaptarse a esta revolución*. Digital House Publishing, Buenos Aires - Argentina
- Vera, Rodrigo (13 Abril 2021). *Transformación digital y experiencia de usuario: Cuando los avances dejan atrás a las personas*. Ida Blog, Chile.
Recuperado de:
<https://blog.ida.cl/marketing-digital/transformacion-digital-y-experiencia-de-usuario/>
- Yablonski, J (2020) *Leyes de UX: usando la psicología para diseñar mejores productos y servicios*. O'reilly, Boston - Estados Unidos.
- Yin, R (2002) *Investigación sobre estudio de casos. Diseño y métodos*. SAGE publications. Londres

ANEXOS

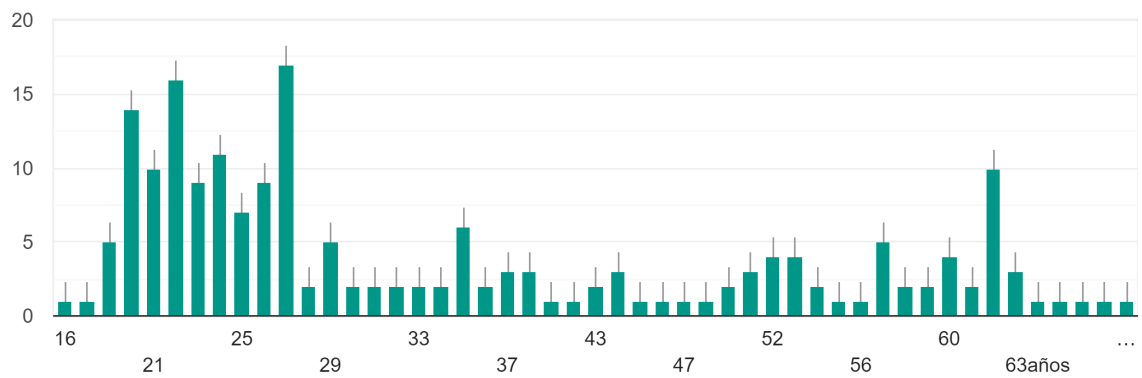
Anexo 1 - Pauta de entrevistas

Pregunta
¿Cómo definirías tu público objetivo?
¿En qué medios digitales tienen presencia? ¿Alguno nuevo a partir de la pandemia?
¿Cómo fue el proceso de transformación con el comienzo de la pandemia?
¿Tenían implementado algún tipo de experiencia de usuario digital previo a la pandemia? ¿Cuál? ¿Les permitió escalar? ¿Cómo lo hicieron?
¿Qué indicadores de rendimiento tenían antes y cuáles ahora?
Con el proceso de transformación digital e implementación de nuevos canales, como ven el impacto en el consumidor, ¿cambió la demografía de su consumidor?
¿Cómo impactó a sus ventas?
A tu criterio, ¿cuáles fueron los factores clave que ayudaron en ese proceso?
¿Cómo fue el proceso de gestación de ideas y de toma de decisiones?
Anotaciones adicionales

Anexo 2 - Encuesta a usuarios finales

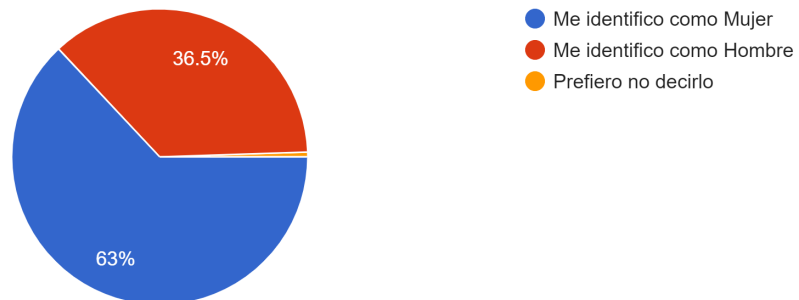
Edad

192 respuestas



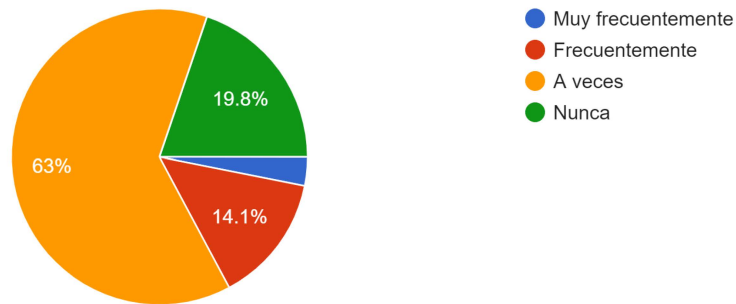
Sexo

192 respuestas



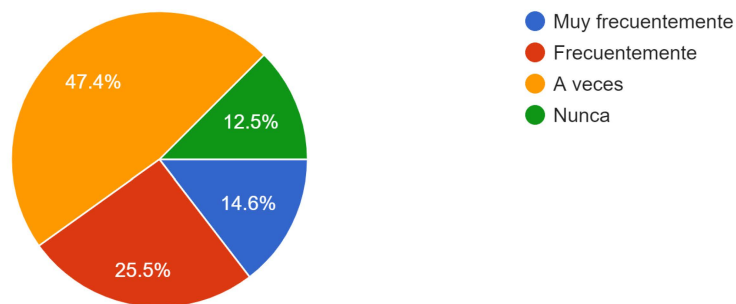
Previo al surgimiento de la pandemia, ¿comprabas productos por internet (on-line)? (Dentro de Uruguay)

192 respuestas



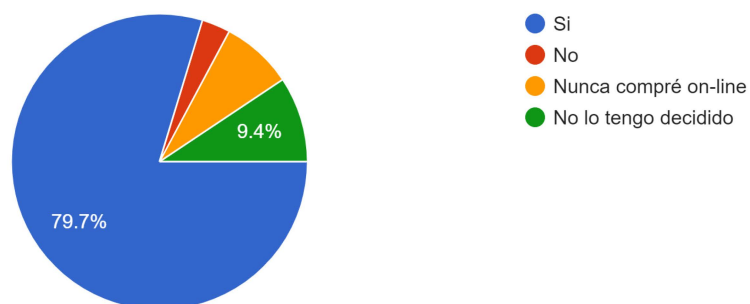
Durante la pandemia ¿adquirís tus productos por internet (on-line)? (Dentro de Uruguay)

192 respuestas

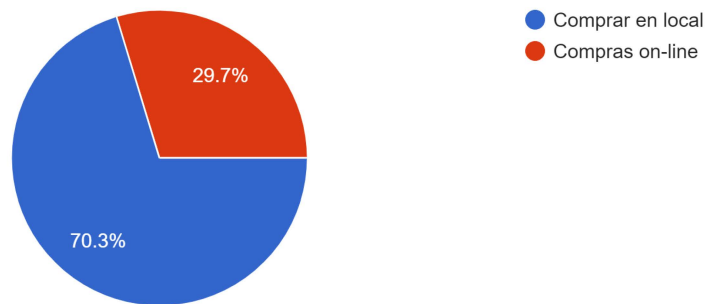


Superada la pandemia, ¿continuarías comprando on-line? (Dentro de Uruguay)

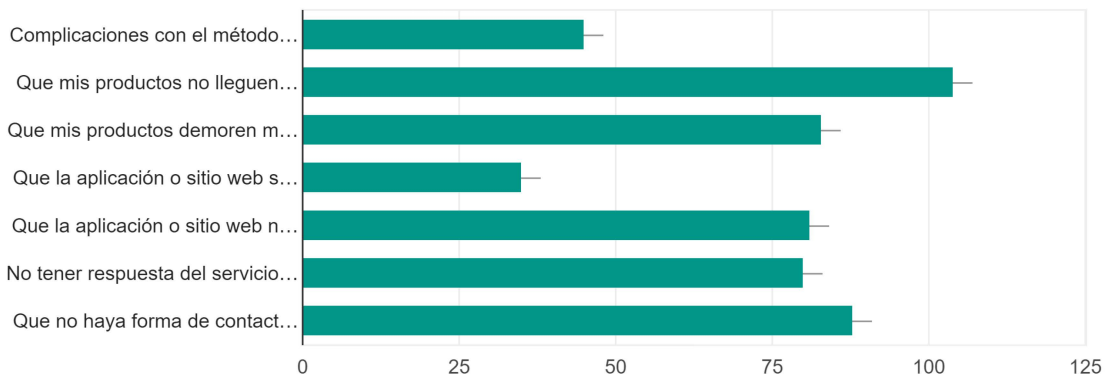
192 respuestas



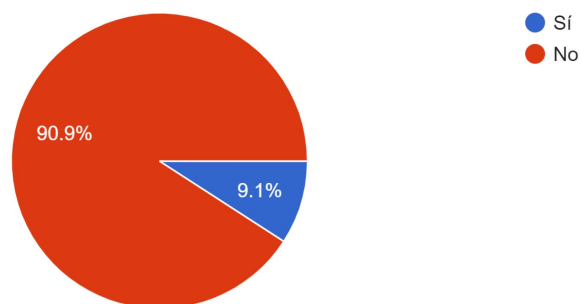
Preferís la experiencia de ir a comprar a un local o efectuar compras on-line
192 respuestas



Pensando en experiencias de compras on-line, ¿que factores te generarían mayor molestia? Elija entre 1 y 3 ítems
189 respuestas

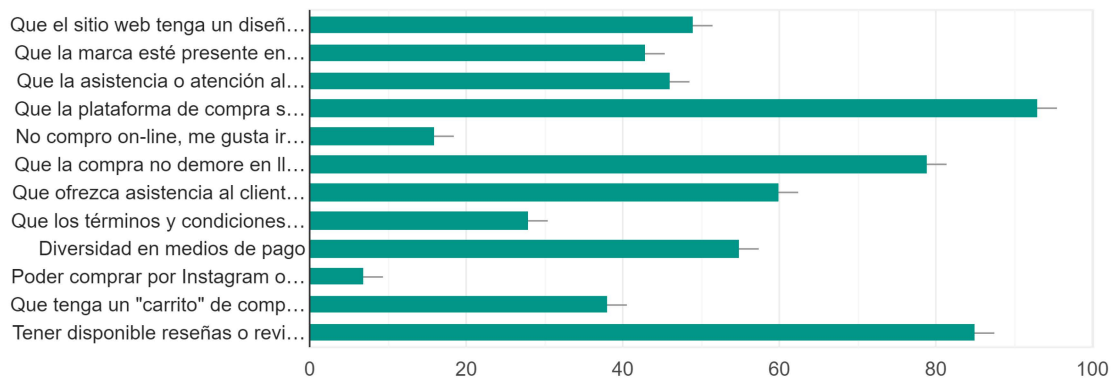


¿Volverías a comprar en una tienda on-line donde tuviste una mala experiencia?
186 respuestas



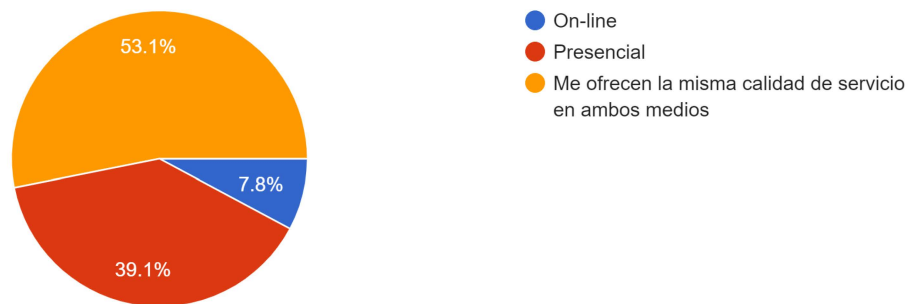
Seleccione entre 1 y 3 factores que usted destaca a la hora de comprar on-line

192 respuestas



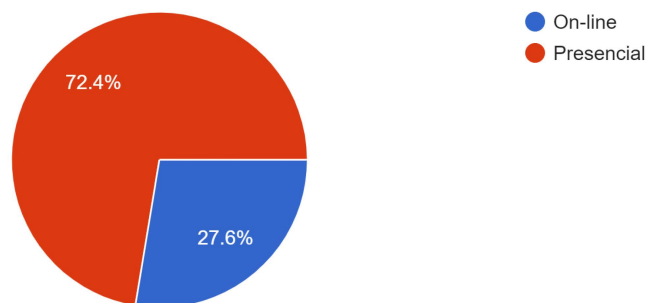
Teniendo en cuenta una marca que consumas de forma frecuente, ¿consideras que te ofrecen mejor servicio on-line o presencial?

192 respuestas



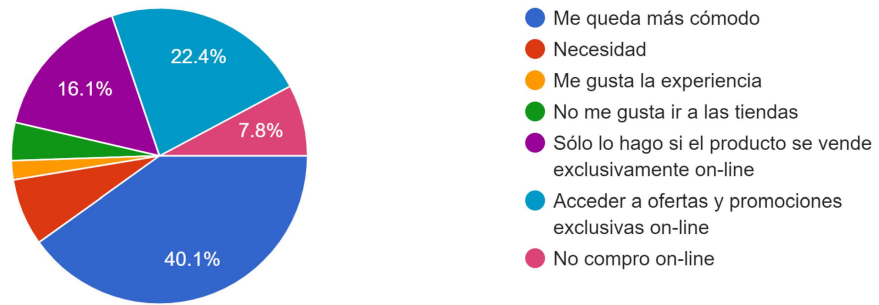
Frente a una misma marca, preferis tener la experiencia on-line o "presencial"

192 respuestas



Cuando adquieris productos on-line (dentro de Uruguay), lo haces porque:

192 respuestas



Antes de ir a comprar a una tienda, ¿sueles realizar una investigación previa sobre los productos que vas a adquirir?

189 respuestas

