



Optimización de la Experiencia del Cliente en M-commerce de Flaming S.A.

Trabajo Final de Grado Licenciatura

Universidad Nacional de Rafaela

Licenciatura en Administración y Gestión de la Información

Sofia Palavecino, Fiorella Rainone y Luisina Walker

Año 2025

Índice

| | |
|--|----------|
| Índice de Figuras..... | 5 |
| Índice de Tablas..... | 6 |
| Introducción..... | 7 |
| Marco referencial..... | 9 |
| Adaptación de las PyMEs al Entorno Digital..... | 10 |
| El Impacto de la Pandemia..... | 12 |
| Transformaciones en el Consumo y el Comercio..... | 14 |
| Competencia del comercio minorista argentino..... | 17 |
| Cambios en el consumidor..... | 19 |
| El papel de las Redes Sociales en la Fidelización y Experiencia del Cliente..... | 20 |
| Comercio Electrónico..... | 21 |
| Modalidades de venta digital..... | 24 |
| Whatsapp Business como Herramienta de Venta..... | 26 |
| El marketing digital y su impacto en la interacción empresa–consumidor..... | 28 |
| Experiencia del Usuario..... | 30 |
| Compras Online: Móviles vs. Computadoras..... | 32 |
| Análisis de datos para la Toma de Decisiones..... | 34 |
| Herramientas para el análisis de datos..... | 36 |
| Usos de Power BI..... | 37 |
| Métodos de Evaluación de la Experiencia Digital..... | 38 |

| | |
|--|-----------|
| EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN M-COMMERCE | 3 |
| Pruebas de Usabilidad..... | 39 |
| Focus Group..... | 41 |
| Mystery Shopping y Benchmark..... | 43 |
| Mapa de procesos..... | 45 |
| Institución Involucrada..... | 47 |
| Historia y Desarrollo de Flaming S.A..... | 47 |
| Fundamentos estratégicos de la empresa..... | 49 |
| Estructura Organizacional..... | 51 |
| Diagnóstico e identificación del problema..... | 53 |
| Contexto Nacional: Panorama del Comercio Electrónico en Argentina..... | 54 |
| Contexto Local: Situación de Flaming en el Mercado Regional..... | 56 |
| Mapeo del Proceso de Compra en Dispositivos Móviles..... | 58 |
| Metodología de Observación, Recolección y Análisis de Datos..... | 61 |
| Infraestructura y Funcionamiento del Sitio Web..... | 69 |
| Análisis Estratégico de la Plataforma Digital de Flaming..... | 72 |
| Justificación de la intervención..... | 74 |
| Objetivos de la intervención..... | 76 |
| Objetivos Generales..... | 76 |
| Objetivos Específicos..... | 76 |
| Diseño de Estrategias y Plan de actividades..... | 77 |
| Optimización de la Usabilidad Móvil y el Flujo de Compra..... | 77 |

| | |
|---|------------|
| EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN M-COMMERCE | 4 |
| Fortalecimiento de la Fidelización y Personalización..... | 83 |
| Nota. Elaboración propia..... | 88 |
| Medición y Análisis Estratégico del Desempeño..... | 88 |
| Resultado e Impacto Esperado..... | 96 |
| Cronograma General de la Propuesta..... | 99 |
| Análisis de Factibilidad del Proyecto de Optimización del E-commerce de Flaming..... | 100 |
| Factibilidad Técnica..... | 100 |
| Factibilidad Operativa..... | 102 |
| Factibilidad Económica..... | 104 |
| Conclusión..... | 108 |
| Referencias..... | 110 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. <i>Ranking de categorías más populares compradas por 1° vez en 2020.....</i> | 13 |
| Figura 2. <i>Organigrama de Flaming S.A.....</i> | 52 |
| Figura 3. <i>Diagrama del proceso de compra en la plataforma de m-commerce de Flaming..</i> | 60 |
| Figura 4. <i>Preferencias del canal de compra.....</i> | 64 |
| Figura 5. <i>Nivel de satisfacción.....</i> | 66 |
| Figura 6. <i>Principales inconvenientes del sitio web.....</i> | 67 |
| Figura 7. <i>Recomendación del sitio web.....</i> | 68 |
| Figura 8. <i>Prototipo de tablero de control NPS en Power BI.....</i> | 91 |
| Figura 9. <i>Propuesta de diagrama del proceso de compra optimizado.....</i> | 97 |
| Figura 10. <i>Cronograma General de la Propuesta.....</i> | 99 |

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. <i>Evolución de las Modalidades de entrega en e-commerce (2019-2021)</i> | 16 |
| Tabla 2. <i>Análisis comparativo entre Flaming y Veloce</i> | 58 |
| Tabla 3. <i>Matriz FODA de la experiencia del cliente de Flaming S.A.</i> | 73 |
| Tabla 4. <i>Síntesis de la Estrategia 1: Optimización de usabilidad y flujo de compra</i> | 82 |
| Tabla 5. <i>Síntesis de la Estrategia 2: Fortalecimiento de la fidelización y personalización</i> ... | 88 |
| Tabla 6. <i>Indicadores Clave de Desempeño (KPI) para la evaluación de la intervención</i> | 90 |
| Tabla 7. <i>Calendario mensual sugerido para la revisión de KPIs y retroalimentación</i> | 94 |
| Tabla 8. <i>Síntesis de la Estrategia 3: Medición y análisis estratégico del desempeño</i> | 95 |

Introducción

El presente trabajo constituye una instancia fundamental dentro del proceso formativo del estudiante, orientado a la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Licenciatura en Administración y Gestión de la Información. Esta instancia permite vincular los saberes teóricos con la práctica profesional, fomentando la capacidad analítica, la reflexión crítica y la toma de decisiones fundamentadas en evidencia.

El desarrollo de esta investigación se orienta a la intervención en una organización real, con el propósito de identificar y comprender una problemática que afecta su desempeño general, y reflexionar acerca de las posibles estrategias que contribuyan a mejorar su funcionamiento. En este caso, el estudio se centra en Flaming, una firma dedicada a la comercialización de bienes tangibles, que enfrenta diversos desafíos en su entorno digital y comercial. La situación detectada evidencia la necesidad de repensar ciertos aspectos vinculados al comportamiento de los usuarios, los procesos de compra y las oportunidades que surgen a partir del uso eficiente de las tecnologías de la información.

El análisis se enmarca en un contexto de creciente digitalización, en el cual las organizaciones deben adaptarse de manera constante a las nuevas dinámicas de consumo y comunicación. En este escenario, la tecnología no se limita a ser una herramienta operativa, sino que constituye un elemento estratégico que redefine la forma en que las instituciones gestionan sus recursos, interactúan con los clientes y proyectan su identidad en el mercado. La incorporación de soluciones innovadoras y la optimización de los entornos virtuales de venta se presentan, por tanto, como factores determinantes para sostener la competitividad, mejorar la experiencia del usuario y fortalecer los vínculos comerciales a largo plazo.

Asimismo, el trabajo pone de relieve el papel central de la gestión de la información como eje articulador de las decisiones empresariales. La capacidad de recopilar, procesar y analizar datos de manera eficaz permite comprender el comportamiento de los consumidores, anticipar tendencias y diseñar estrategias más precisas y adaptadas a las necesidades del público objetivo. De esta manera, la información se transforma en un activo intangible de alto valor, capaz de orientar acciones que favorezcan la eficiencia organizacional y el logro de los objetivos institucionales.

A través de un abordaje metodológico riguroso, el estudio busca promover una mirada integral sobre la realidad empresarial contemporánea, integrando la teoría con la práctica y considerando tanto las dimensiones tecnológicas como las humanas que intervienen en los procesos de gestión. Este enfoque interdisciplinario permite valorar la importancia de la innovación, la comunicación digital y la fidelización de los clientes como componentes esenciales del desarrollo sostenible de las organizaciones.

En última instancia, la elaboración de este trabajo no solo busca ofrecer un análisis profundo de una problemática específica, sino también proponer alternativas que contribuyan al fortalecimiento organizacional en un entorno cada vez más digitalizado y competitivo. La investigación plantea un conjunto de estrategias orientadas a optimizar el comercio móvil, con el propósito de mejorar la experiencia de compra, incrementar la usabilidad del sitio web y consolidar la relación entre la empresa y sus clientes. En este sentido, la propuesta trasciende la mera resolución de una dificultad puntual para constituirse en un aporte académico y profesional que pone en evidencia el valor de la tecnología como motor de innovación, eficiencia y crecimiento sostenible, al promover entornos digitales más funcionales, accesibles y centrados en las necesidades del usuario.

Marco referencial

En el presente trabajo, se tomará como punto de partida la relevancia de la tecnología en la optimización de los procesos empresariales, con especial énfasis en su impacto sobre la venta en línea y la experiencia del usuario. Este enfoque resulta fundamental para establecer una base teórica que sustente las decisiones y propuestas que se desarrollarán en el proyecto, permitiendo comprender de manera integral la problemática y orientar las soluciones desde una perspectiva académica y práctica.

En este capítulo se desarrollan diversos conceptos y marcos de referencia que permiten contextualizar el análisis de la empresa en relación con el entorno digital y los cambios en el comportamiento de los consumidores. En primer lugar, se aborda la adaptación de las pequeñas y medianas empresas al entorno digital, analizando las transformaciones en el consumo y el comercio, el impacto de la pandemia, la competencia del comercio minorista argentino y las modificaciones observadas en los hábitos del consumidor.

Seguidamente, se examinan las modalidades de venta digital, en las que se destacan el comercio electrónico, el aprovechamiento de herramientas como WhatsApp Business y las estrategias de marketing digital orientadas a fortalecer la relación con los clientes.

Asimismo, se profundiza en la experiencia del usuario y el análisis de datos, considerando aspectos como las diferencias de uso según el dispositivo, el comportamiento en móviles y computadoras, la relevancia del diseño *responsive*¹ y los métodos disponibles para la evaluación de la experiencia digital. Entre estos últimos se incluyen las pruebas de usabilidad, los *focus groups*, el *mystery shopping*, el *benchmarking*, y los mapas de viaje del cliente; todos ellos fundamentales para comprender la percepción y satisfacción del usuario.

¹ Enfoque de desarrollo web que permite que un sitio web se adapte y funcione correctamente en una amplia variedad de dispositivos y tamaños de pantalla.

Finalmente, se abordan las herramientas para el análisis de datos, donde cobra especial relevancia el uso de Power BI como recurso clave para la visualización de información, la interpretación de resultados y la toma de decisiones estratégicas dentro del ámbito empresarial.

Adaptación de las PyMEs al Entorno Digital

En la actualidad, el entorno digital se ha consolidado como un espacio esencial para el crecimiento y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (pymes). La digitalización representa un cambio profundo en la manera en que estas empresas interactúan con sus clientes, gestionan sus operaciones y se posicionan en el mercado. Según Kotler y Keller (2021), el uso de tecnologías digitales no solo aumenta la visibilidad de las empresas, sino que también transforma a los consumidores en usuarios informados, conectados y exigentes. En este sentido, las pymes enfrentan el reto de adaptarse a nuevas expectativas de servicio, comunicación y personalización.

Estas plataformas permiten a las empresas fortalecer relaciones directas con los consumidores y fomentar la lealtad a través de interacciones continuas, lo que puede ser fundamental para el crecimiento sostenido de las pequeñas y medianas empresas. Esta necesidad es respaldada por Kotler y Keller (2021), quienes sostienen que la adopción de tecnologías digitales es crucial para que las empresas puedan responder a las exigencias de personalización y servicio de los consumidores actuales, subrayando así la importancia de la transformación digital como motor de competitividad.

Para lograr una adaptación exitosa, las organizaciones deben implementar una estrategia digital integrada que contemple tanto la experiencia del cliente como la eficiencia operativa. Esto incluye el uso de plataformas digitales para la promoción y venta de productos, la optimización de los canales de comunicación y el análisis de datos para una toma de decisiones más informadas. En esta línea, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2024) sostiene

que la adopción de tecnologías digitales en las pymes ha demostrado ser clave para mejorar la competitividad y adaptarse a los cambios del mercado, que cada vez se orienta más hacia lo digital. Del mismo modo, Kotler et al. (2021) destacan que las empresas que integran la digitalización en su estrategia logran responder con mayor eficacia a las demandas de personalización y servicio de los consumidores.

En este contexto se da la aparición de la “innovación tecnológica” que se presenta como un elemento central para que las pymes no solo se adapten, sino también lideren en un mercado dinámico y altamente competitivo. La introducción de tecnologías emergentes y mejoras significativas en productos, procesos y servicios les permite resolver problemas operativos, optimizar recursos y ofrecer propuestas de valor diferenciadas. Como señala Joseph Schumpeter (1942), la innovación actúa como motor del desarrollo económico, ya que no solo impulsa la creación de nuevos mercados, sino que también transforma los existentes a través de la "destrucción creativa", donde las nuevas ideas reemplazan a las antiguas.

El avance tecnológico se ha acelerado debido a la digitalización y la adopción de tecnologías emergentes, lo que permite no solo solucionar problemas operativos, sino también ampliar las posibilidades de negocio, reducir costos a largo plazo, aumentar la satisfacción del cliente y abrir oportunidades para el desarrollo de productos o servicios personalizados. En este sentido, Kotler et al. (2021) destacan que la transformación digital constituye una herramienta clave para responder a las demandas de personalización de los consumidores, mientras que la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2024) señala que la adopción de tecnologías digitales ha sido fundamental para que las pymes incrementen su competitividad y adapten sus estrategias a los cambios constantes del mercado.

La incorporación de estas innovaciones se presenta como una estrategia clave para optimizar procesos, mejorar la relación con los clientes y crear un valor agregado en la oferta de productos y servicios. En este sentido, Robbins y Coulter (2014) plantean que en el entorno actual “nada es más riesgoso que no innovar”, definiendo a la innovación como la capacidad de “hacer las cosas de forma diferente, explorar nuevos territorios y asumir riesgos” (p. 16), lo cual resulta indispensable para que las organizaciones puedan mantenerse competitivas en un entorno global.

En pocas palabras, la innovación tecnológica no solo representa una oportunidad para mejorar los procesos internos y responder de manera más efectiva a las necesidades del mercado, sino que también se convierte en un factor decisivo para la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones en un entorno cada vez más dinámico.

El Impacto de la Pandemia

El virus del COVID-19 tuvo un impacto profundo en las empresas de todo el mundo, generando efectos económicos, operativos y estratégicos que aún hoy influyen en su desarrollo. Al inicio de la Pandemia, el contexto de incertidumbre y las restricciones de movilidad afectaron fuertemente la venta en línea, especialmente en productos no esenciales. Como se especifica en la Figura 1, la prioridad de los consumidores pasó a ser artículos de primera necesidad, como alimentos y productos de higiene, mientras que sectores como la moda, el entretenimiento y otros bienes de consumo secundario vieron una disminución notable en sus ventas.

Figura 1

Ranking de categorías más populares compradas por 1° vez en 2020.



Nota. Adaptado de *Los argentinos y el e-Commerce: ¿Cómo compramos y vendemos online?*, por Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), 2021,

https://cdn.shopify.com/s/files/1/0598/0176/3934/files/2020_anual_resumen.pdf?v=1754571835

El aislamiento social obligó a las pymes a adaptarse rápidamente al entorno digital, transformando sus modelos de negocio y desarrollando estrategias innovadoras para mantenerse relevantes en el mercado. Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2020), durante este período, casi 1 de cada 10 compradores realizó compras en línea por primera vez, lo que impulsó significativamente el desarrollo del canal de ventas en línea y atrajo a nuevos consumidores. Esta tendencia mostró un cambio en el comportamiento de compra, especialmente entre los jóvenes y personas de niveles socioeconómicos bajos, brindando a las pymes la oportunidad de expandir su alcance en el comercio electrónico y adaptarse a las nuevas demandas del mercado.

Kotler et al. (2021) abordan cómo la pandemia impulsó una acelerada transformación digital en las pequeñas y medianas empresas. Los autores señalan que, en circunstancias

normales, la adopción de tecnologías avanzadas en las pymes habría seguido un proceso gradual. Sin embargo, el contexto de la pandemia obligó a muchas de estas empresas a realizar inversiones rápidas en plataformas de comercio electrónico, sistemas de pago digital y herramientas de comunicación remota. Esta digitalización fue esencial para que las organizaciones preservaran la relación con sus clientes y garantizaran la continuidad de sus operaciones. Además, los autores destacan que, en numerosos casos, esta transición hacia un entorno digital fue improvisada y motivada por la urgencia de adaptarse a las restricciones y al distanciamiento social impuestos por la pandemia.

A finales del 2020, las categorías de delivery de comidas, alimentos y bebidas, y telefonía móvil se destacaron como las más populares en el comercio electrónico. Estos sectores experimentaron un crecimiento significativo en la demanda, impulsado por el contexto de pandemia y las restricciones de movilidad que llevaron a los consumidores a optar por canales de compra online. La popularidad de estas categorías refleja una adaptación del consumo a las necesidades de abastecimiento básico, entretenimiento y comunicación, en un contexto donde el comercio electrónico se consolidó como una herramienta esencial para satisfacer estas demandas de manera rápida y segura.

Transformaciones en el Consumo y el Comercio

Como se mencionó, el comercio electrónico ha experimentado en los últimos años un crecimiento sostenido a nivel mundial, consolidándose como uno de los sectores más dinámicos de la economía digital. Según datos de Statista (2024), las ventas globales de comercio electrónico alcanzaron un valor estimado de 6,3 billones de dólares, con proyecciones que indican que para 2027 superarán los 8 billones. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2013), las mejoras tecnológicas en el comercio no solo reducen

los costos de transacción y brindan más información a los participantes, sino que también amplían el acceso a una mayor variedad de productos y facilitan la compra a través de dispositivos móviles, lo que impulsa la eficiencia en la economía global.

En Argentina, esta tendencia también ha tenido un desarrollo similar. De acuerdo con el informe anual de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2024), durante el último año se incorporaron más de 500 mil nuevos compradores online, alcanzando un total de 23,8 millones de consumidores digitales. La facturación del comercio electrónico se elevó a 22 billones de pesos, lo que representa un incremento del 181% respecto al año anterior, consolidando así al canal digital como un espacio estratégico para el consumo y la comercialización de bienes y servicios.

Según Baalmans (2024), el avance tecnológico se ha acelerado debido a la digitalización y la adopción de tecnologías emergentes, lo que permite no solo solucionar problemas operativos, sino también ampliar las posibilidades de negocio, reducir costos a largo plazo, aumentar la satisfacción del cliente y abrir oportunidades para el desarrollo de productos o servicios personalizados.

En este sentido, Kotler et al. (2021) destacan que las empresas que integran la digitalización en su estrategia logran responder con mayor eficacia a las demandas de personalización de los consumidores. De manera consistente con esta perspectiva, en su informe anual la CACE (2024) señala: “Durante 2024 se sumaron 536.632 nuevos compradores online en Argentina, alcanzando un total de 23.784.620 compradores” (p. 4), lo que refleja la consolidación del comercio electrónico como un canal fundamental para el crecimiento y la competitividad de las pymes en el país.

A su vez, el informe destaca que la categoría Alimentos y Bebidas ocupa un lugar central dentro del comercio electrónico argentino, rubro que se posicionó en el primer lugar en ventas por unidades, superando a otras categorías de gran relevancia histórica como Herramientas y Construcción, Hogar, Muebles y Jardín (CACE, 2024). Este comportamiento evidencia la importancia del segmento, no solo por su peso en términos de volumen de transacciones, sino también por su carácter esencial en el consumo cotidiano, lo que refuerza su posición como una de las áreas más relevantes dentro del ecosistema digital actual.

Como se observa en el Tabla 1, el envío a domicilio, que incluye servicios de operadores logísticos y moto mensajería, se consolidó como la principal opción de los compradores, con un fuerte incremento en 2020 (80%) impulsado por la pandemia y las restricciones de movilidad, aunque con una leve retracción en 2021 (76%).

Tabla 1

Evolución de las Modalidades de entrega en e-commerce (2019-2021)

| Modalidad de entrega | 2019 | 2020 | 2021 | Tendencia |
|---|-------------|-------------|-------------|------------------------------------|
| Envío a domicilio | 65% | 80% | 76% | Aumenta en 2020, leve baja en 2021 |
| Retira en sucursal del operador logístico | 34% | 21% | 21% | Fuerte baja desde 2019 |
| Retira en punto de venta | 22% | 16% | 18% | Baja con leve recuperación |
| Retira en redes Pick Up | 12% | 10% | 12% | Se mantiene estable |
| Retira en terminal | 9% | 5% | 7% | Baja con leve recuperación |

Nota. Elaboración propia basada en datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2024).

En contraste, modalidades como el retiro en sucursal del operador logístico muestran una fuerte caída desde 2019 (34% a 21%), lo que indica una preferencia creciente por soluciones más

cómodas y discretas. Otras alternativas, como el retiro en punto de venta y el retiro en terminal, experimentaron una baja inicial con posterior leve recuperación, mientras que las redes Pick Up se mantuvieron relativamente estables.

Estos datos evidencian que, en un contexto donde la categoría Alimentos y Bebidas lidera en ventas por unidades en el e-commerce argentino (CACE, 2024), la conveniencia en la entrega es un factor decisivo en la experiencia de compra. Así, se observa una clara transformación en el consumo, con usuarios que priorizan rapidez y comodidad, lo que impulsa la consolidación del envío a domicilio como modalidad dominante en el comercio electrónico.

Competencia del comercio minorista argentino

La competitividad en el comercio argentino, especialmente en el seno de las pymes, constituye un componente clave para entender la dinámica económica nacional.

La integración de tecnologías digitales y las prácticas de e-commerce emergen como herramientas estratégicas para la supervivencia y expansión de los negocios. El *Estudio Anual 2024* de CACE mostró un crecimiento de la facturación del 181% alcanzando los 22.025.462 millones de pesos, superando notablemente la inflación interanual² del 117,7%. El incremento del ticket promedio fue de 176%, situándose en \$92.341.

Asimismo, el informe *Mid Term 2025* de la CACE (2025) reveló que en el primer semestre del año la facturación de las pymes creció un 79% respecto al mismo período del año anterior, alcanzando los \$15.317.918 millones. También se registraron aumentos significativos en órdenes de compra (+46%) y en unidades vendidas (+49%), con un ticket promedio de \$102.449.

Las categorías que más impulsaron estas cifras incluyen Línea Blanca, Herramientas y Construcción, Accesorios para autos y motos, Hogar, Muebles y Jardín en términos de facturación; mientras que Alimentos y Bebidas destaca por volumen de unidades vendidas.

² Variación porcentual de los precios de bienes y servicios registrada durante los últimos doce meses.

A nivel geográfico, el uso del canal digital ya representa el 25% de las ventas totales de las empresas, frente al 15% de 2023. Además, la democratización del acceso geográfico fue notable: el 61% de las personas que compraron online por primera vez en 2025 residen en el interior del país, mientras que el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) continúa concentrando cerca del 60% de las ventas totales (CACE, 2025).

Complementariamente, la incorporación de tecnologías digitales permite que las pymes puedan operar con mayor eficiencia, adaptarse rápidamente a cambios del mercado y cumplir con estándares globales, lo que puede multiplicar significativamente sus resultados. En esta línea, Marcó et al. (2016) sostienen que “la dimensión tecnológica constituye una variable central y determinante de la competitividad, ya que los rápidos cambios que exhibe la tecnología transforman los sistemas productivos y sus procesos promoviendo mayores niveles de eficiencia en la consecución de las tareas” (p. 39).

A su vez, esta adaptación tecnológica debe responder a las nuevas exigencias de los consumidores. Al respecto, Hernández Ramos y Hernández Barrueco (2020) señalan que “los principales retos del comercio electrónico radican en ofrecer soluciones rápidas y eficientes a las demandas del mercado”, destacando la importancia de adaptar las actividades digitales, “especialmente al teléfono celular” (p. 158) para garantizar una presencia significativa en el entorno actual.

En conjunto, la evidencia destaca que las pymes pueden fortalecer su posición competitiva mediante una integración coherente de tecnologías digitales, gestión estratégica, políticas públicas adecuadas e innovación con perspectiva internacional. Solo mediante esta articulación será posible sostenerse y crecer en un contexto dinámico y retador.

Cambios en el consumidor

Los consumidores contemporáneos han transformado de manera significativa sus expectativas respecto a las marcas y los productos. Como afirma Lojacono (2024), los compradores actuales no solo valoran los atributos funcionales de los productos, sino que exigen experiencias omnicanales que sean coherentes, personalizadas y de alto valor, lo que obliga a las empresas a innovar en cada punto de contacto para cumplir con estas demandas.

Esta tendencia se ve respaldada por estudios recientes que muestran que las interacciones personalizadas se han convertido en un factor clave de la relación con el cliente: el 71% de los consumidores esperan experiencias adaptadas a sus necesidades y el 76% manifiestan frustración cuando esto no ocurre (Arora et al., 2021).

En este contexto, la percepción de la ética, coherencia y autenticidad de las marcas se ha convertido en un factor determinante de la lealtad del consumidor. Al respecto, Hernández Ramos y Hernández Barrueco (2020) sostienen que en el entorno actual “no se trata de vender producto, sino experiencia”, destacando que la tendencia apunta a “vender valores” (p. 160) para construir relaciones sólidas. Este enfoque implica trascender la venta inmediata para lograr que los clientes pasen “del «me gusta» al verdadero amor por la marca” (p. 159), consolidando así la confianza y la fidelidad a largo plazo.

A su vez, la transformación digital ha redefinido la relación entre consumidores y empresas. Morgan (2020) destaca que los clientes modernos, empoderados por el acceso a herramientas digitales, comparan productos, consultan reseñas, participan en comunidades en línea e influyen en otros consumidores, lo que les permite tomar decisiones de compra más informadas.

El papel de las Redes Sociales en la Fidelización y Experiencia del Cliente

Plataformas digitales y redes sociales como Instagram, Facebook o TikTok han pasado a ser espacios centrales de interacción, ya que permiten a los clientes no sólo recibir información, sino también involucrarse activamente con las marcas, expresar opiniones, compartir contenido y construir relaciones de confianza.

Estas interacciones digitales han convertido a la experiencia del cliente en un elemento decisivo para la fidelización y el crecimiento sostenido de las empresas. Urdea y Constantin (2021) demuestran que en el comercio electrónico una experiencia positiva no solo impulsa la satisfacción inmediata, sino que también incrementa la retención de clientes, que a su vez resulta más rentable que la adquisición de nuevos. De hecho, la retención no solo reduce los costos de captación, sino que los clientes leales tienden a realizar mayores compras a lo largo del tiempo y a actuar como promotores de la marca, contribuyendo a su reputación y al fortalecimiento de la ventaja competitiva.

La lealtad de los clientes no solo impulsa la estabilidad y el crecimiento de las empresas, sino que también contribuye a la reducción de los costos de adquisición. En este sentido, Tomás et al. (s.f.) señalan que “es significativamente más caro adquirir un nuevo cliente que hacer que uno antiguo repita” (p. 40). Complementariamente, Shum Xie (2019) destaca que para lograr esta fidelización es crucial no descuidar la atención posventa, dado que ello permite “asegurar una retención de consumidores y aumentar la posibilidad de recompra” (p. 48), consolidando así relaciones duraderas y rentables.

Por su parte, Keller (2020) destaca que la fidelización es un resultado de la conexión emocional y del valor percibido que los clientes asocian con la marca. El autor sostiene que las marcas que logran crear vínculos emocionales con sus clientes son las que consiguen mayores

tasas de retención, ya que los consumidores sienten que la marca entiende sus necesidades y deseos, lo cual fomenta una relación de confianza a largo plazo.

La fidelización de clientes representa una ventaja competitiva esencial para las empresas en mercados cada vez más competitivos. La literatura destaca que lograr la lealtad del cliente implica no solo satisfacer sus necesidades, sino también establecer relaciones duraderas basadas en la confianza, el valor percibido y la conexión emocional, por lo tanto, no solo reduce los costos y genera estabilidad, sino que también fortalece el posicionamiento de la marca y su reputación en el mercado.

Comercio Electrónico

Laudon y Traver (2021) definen el comercio electrónico como el uso de Internet y la Web para realizar transacciones de negocio. Desde su perspectiva, el comercio electrónico implica la comercialización digital de productos y servicios mediante sistemas de redes computacionales, destacando el papel fundamental de Internet como plataforma central para la ejecución de transacciones comerciales y la interacción con los consumidores. Esta definición enfatiza la digitalización de las operaciones comerciales y el acceso a un mercado global a través de medios electrónicos, lo que contribuye al crecimiento del comercio y a la mejora de la experiencia del cliente.

El comercio electrónico ha transformado radicalmente el panorama de los negocios, ofreciendo a las empresas nuevas formas de interactuar con los consumidores y ampliar su mercado. Según Maciá Domene (2018), el comercio electrónico ha alcanzado un punto de madurez, en el que ya no es solo una opción para las empresas, sino una necesidad clave para su supervivencia y crecimiento. Este autor destaca que uno de los principales retos del comercio

electrónico es cómo atraer tráfico a los sitios web y, más importante aún, cómo convertir ese tráfico en ventas.

La capacidad de las empresas para competir en el entorno digital no solo depende de tener una tienda en línea, sino de ofrecer una experiencia de usuario optimizada. El autor señala que un sitio web que no está adaptado para dispositivos móviles o que no proporciona una experiencia de compra fluida y rápida puede perder fácilmente clientes frente a competidores que sí lo hacen. Además, menciona que el comercio electrónico no solo se trata de vender productos en línea, sino también de cómo los consumidores utilizan Internet para investigar antes de comprar en tiendas físicas. La omnicanalidad es un aspecto esencial, ya que muchos consumidores investigan productos en línea antes de decidir su compra en un establecimiento físico (Maciá Domene, 2018).

Esto subraya la importancia de invertir en un diseño web que priorice la usabilidad y la accesibilidad desde cualquier dispositivo. También indica que el comercio electrónico afecta todas las fases del proceso de compra, desde la investigación hasta la compra final, y ofrece a las empresas la posibilidad de captar clientes en múltiples puntos de contacto.

Como señala Kotler et al. (2021):

La digitalización permite el auge de la economía digital, que crea una enorme riqueza. Las tecnologías digitales permiten a las empresas innovar no solo en la experiencia del cliente, sino también en el modelo de negocio. Ayuda a las empresas a satisfacer las crecientes expectativas de los clientes, aumentar la disposición a pagar y, en última instancia, impulsar una mejor creación de valor. (p.

71)

En línea con lo planteado por los autores, la importancia de estas transformaciones tecnológicas se refleja en el crecimiento sostenido del comercio electrónico a nivel nacional. El estudio *MID 2024*, elaborado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), presenta un panorama favorable para el sector en Argentina, destacando la consolidación de la economía digital tanto en emprendedores como en pymes y grandes empresas. Este desarrollo contribuye al fortalecimiento de la economía nacional y al impulso del crecimiento regional.

Los datos clave del estudio revelan una dinámica de mercado que es importante considerar para cualquier estrategia de comercio electrónico. El mercado digital ha mostrado un crecimiento significativo, reflejado en la venta de 137,2 millones de unidades durante el último periodo analizado. Este volumen evidencia una demanda activa y en aumento, impulsada por una sólida base de consumidores que generó 102 millones de órdenes de compra. La magnitud de estas transacciones no solo resalta la capacidad del entorno digital para atraer compradores, sino también su consolidación como un canal preferido para la adquisición de bienes y servicios (CACE, 2024).

Además, el ticket promedio por compra alcanzó los \$83.256, lo que representa un notable incremento del 245% en comparación con el año anterior. Este aumento sugiere un fortalecimiento del poder adquisitivo y un mayor gasto por transacción en el ámbito del comercio electrónico. Las categorías de alimentos y bebidas, herramientas y construcción, así como productos para el hogar, muebles y jardín, lideraron en términos de cantidad de unidades vendidas, indicando áreas de mayor demanda y brindando a las empresas la oportunidad de ajustar su oferta para satisfacer de manera más efectiva las necesidades del consumidor.

Estos indicadores sugieren la importancia de una plataforma de comercio electrónico robusta y eficiente para gestionar grandes volúmenes de transacciones y capitalizar el aumento

del ticket promedio. Una plataforma bien estructurada no solo facilita la operación, sino que también contribuye a mejorar la experiencia del cliente y aumentar los ingresos. Además, el análisis de categorías más vendidas ayuda a las empresas a ajustar sus estrategias de inventario y mercadeo, alineándose con las preferencias de los consumidores.

En conclusión, el contexto actual hace esencial que las empresas adopten o fortalezcan sus plataformas de ventas en línea para aprovechar las oportunidades de un mercado en expansión, maximizar las ventas y mejorar su competitividad en el entorno digital. A partir de esta necesidad, surgen diversas modalidades de venta digital que permiten a las organizaciones implementar estrategias acordes a sus recursos, objetivos y tipo de clientela.

Modalidades de venta digital

En la actualidad, el comercio electrónico ha transformado las dinámicas de consumo al ofrecer múltiples modalidades de compra digital que se adaptan a las necesidades de las empresas y de los clientes. Cada una de estas modalidades implica distintos niveles de autonomía, costos, alcance y gestión, configurando un ecosistema diverso en el que las organizaciones deben decidir estratégicamente cómo posicionarse. Según Laudon y Traver (2021), el comercio electrónico no solo se ha consolidado como un canal alternativo de ventas, sino que se ha convertido en una de las principales vías para sostener la competitividad en mercados globalizados.

El sitio web propio constituye una de las modalidades más representativas, ya que brinda a la empresa un control total sobre la experiencia de compra, la personalización de contenidos y la gestión de datos de los clientes. No obstante, también implica una mayor responsabilidad. En este sentido, Ramírez (2017) advierte que el desarrollo de una plataforma propia conlleva decisiones críticas sobre inversión y costes, además de exigir que la ciberseguridad sea tratada

como una prioridad estratégica para mitigar riesgos económicos y reputacionales. Este modelo favorece la independencia comercial y fortalece la identidad digital de la marca, aunque su éxito depende en gran medida de la capacidad de atraer tráfico y generar confianza en los usuarios.

En contraste, los marketplaces, como MercadoLibre o Amazon, proporcionan una visibilidad inmediata gracias a su posicionamiento consolidado en el mercado. Estos espacios digitales funcionan como intermediarios que facilitan la conexión entre vendedores y compradores, reduciendo las barreras de entrada y simplificando procesos de pago y logística. En este sentido, Hernández Hernández y Cortés Hernández (2025) señalan que los marketplaces contribuyen a que las pequeñas empresas de una localidad logren una mayor presencia en el mercado, mejorando los ingresos, el tráfico, las exportaciones, la reinversión e incrementando el empleo.

Sin embargo, como señalan Kotler y Armstrong (2017), esta modalidad también conlleva una pérdida significativa de autonomía, ya que las empresas deben ajustarse a las políticas, comisiones y condiciones impuestas por la plataforma, lo cual puede limitar la rentabilidad.

Como última mención, las redes sociales con integración de pagos, como WhatsApp Business, se han posicionado como canales accesibles y efectivos para concretar ventas rápidas, especialmente en pequeñas y medianas empresas. En este sentido, se destaca que “WhatsApp Business es una aplicación gratuita diseñada específicamente para que las empresas puedan interactuar con sus clientes de manera más eficiente y profesional” (BILIB, 2023), lo que respalda su carácter accesible y su relevancia para optimizar los procesos comerciales en negocios de menor escala. Este tipo de comercio digital se caracteriza por un componente informal y dinámico, donde la interacción directa entre empresa y consumidor fortalece la relación y agiliza el proceso de compra. De acuerdo con Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), estas

plataformas han democratizado el acceso al comercio electrónico, aunque la falta de estandarización en procesos de pago y post venta puede afectar la profesionalización del canal.

Las modalidades de compra online conforman un entramado amplio y dinámico que refleja la diversidad de alternativas disponibles en el entorno digital, cada una con sus particularidades, beneficios y desafíos. La decisión de optar por un modelo específico no solo responde a los recursos y capacidades de la organización, sino también a las expectativas de consumidores cada vez más exigentes en términos de agilidad, seguridad y personalización. A partir de este panorama general, resulta pertinente profundizar en aquellas modalidades que revisten mayor relevancia para el presente estudio, ya que su análisis permitirá comprender de manera más precisa las implicancias estratégicas y operativas que definen la experiencia de compra en línea.

Whatsapp Business como Herramienta de Venta

En la actualidad, la digitalización ha transformado los modos de interacción entre las empresas y sus clientes, generando un escenario en el cual las plataformas de mensajería instantánea se posicionan como herramientas claves para la comunicación corporativa. Entre estas, WhatsApp Business se ha consolidado como un recurso estratégico para las organizaciones que buscan optimizar la atención al cliente y fortalecer la relación con sus públicos de interés. De acuerdo con Statista (2024), WhatsApp es la aplicación de mensajería más utilizada en el mundo, con más de 2.000 millones de usuarios activos mensuales. Esta masividad ha impulsado la creación de una versión orientada a negocios: WhatsApp Business, lanzada en 2018 por Meta con el objetivo de facilitar la interacción empresarial mediante funciones específicas como la automatización de respuestas, la segmentación de clientes y la integración con catálogos de productos (Meta, 2023).

En términos de gestión de la información, WhatsApp Business permite registrar, organizar y analizar los datos de los clientes de manera más eficiente. Como sostienen Kaplan y Haenlein (2020), las herramientas de mensajería se han convertido en canales esenciales para el marketing conversacional, dado que permiten un contacto directo, personalizado y en tiempo real. Esto habilita a las pequeñas y medianas empresas a reducir costos de comunicación y, al mismo tiempo, incrementar la fidelización de los consumidores. Asimismo, la literatura académica señala que la implementación de WhatsApp Business contribuye a fortalecer la experiencia del cliente, aspecto clave en la gestión organizacional contemporánea. Para Kotler y Keller (2022), la experiencia de usuario constituye un determinante central en la decisión de compra y en la construcción de lealtad hacia la marca. En este sentido, la inmediatez y accesibilidad que ofrece WhatsApp Business se alinea con las expectativas de los consumidores digitales actuales, quienes valoran la rapidez y la personalización en la atención (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2019).

En los últimos años, la propia plataforma ha comenzado a implementar estrategias de monetización que trascienden su función tradicional como aplicación de mensajería. En junio de 2025, Meta anunció la introducción progresiva de publicidad y suscripciones dentro de WhatsApp, particularmente en la pestaña denominada “Novedades”. Esta innovación permitirá que las marcas promocionen sus canales y ofrezcan contenido exclusivo mediante modelos de suscripción, abriendo nuevas posibilidades para la interacción entre empresas y consumidores (El País, 2025). Si bien Meta aseguró que los mensajes privados continuarán estando protegidos por el cifrado de extremo a extremo, la compañía aclaró que la publicidad se personaliza utilizando datos como la ubicación, el idioma y ciertos comportamientos de los usuarios dentro de la aplicación (Business Insider, 2025). Esta estrategia representa uno de los movimientos más

significativos de monetización desde la adquisición de WhatsApp en 2014 y refuerza su potencial como plataforma comercial.

Desde una perspectiva académica, esta transformación implica un cambio en la lógica de uso empresarial de WhatsApp. Por un lado, amplía las oportunidades de las organizaciones para promocionar productos y fortalecer la presencia digital de sus marcas en un entorno de alta penetración. Por otro, plantea desafíos vinculados a la experiencia del usuario, la gestión de la privacidad y la necesidad de que las empresas adapten sus estrategias comunicacionales a un escenario cada vez más competitivo y orientado a la publicidad digital. En paralelo, su uso no se limita únicamente a la comunicación externa, sino que también se extiende a la gestión interna de la información. Diversos estudios muestran que las herramientas de mensajería instantánea se han integrado en los procesos de coordinación de equipos, optimizando la transmisión de información organizacional y reduciendo la dependencia de canales tradicionales como el correo electrónico (González y Álvarez, 2021).

El marketing digital y su impacto en la interacción empresa–consumidor

El crecimiento del comercio electrónico no puede comprenderse de manera aislada, ya que su desarrollo está estrechamente vinculado a la evolución del marketing digital. A medida que las empresas migran sus procesos comerciales al entorno online, surge la necesidad de implementar estrategias digitales que permitan atraer, convertir y fidelizar a los consumidores en estos nuevos espacios. En efecto, el marketing digital, se ha convertido en una herramienta fundamental para las empresas modernas, facilitando no solo la promoción de productos y servicios, sino también el fortalecimiento de la relación con los clientes. En este sentido, Kotler y Keller (2016) sostienen que el entorno digital permite a las organizaciones adaptarse a

consumidores más informados y exigentes, quienes utilizan la tecnología para comparar ofertas y tomar decisiones fundamentadas.

Asimismo, los autores destacan que estas plataformas ofrecen ventajas operativas esenciales, como la capacidad de medir el rendimiento de las campañas en tiempo real para optimizar resultados, y la posibilidad de realizar una segmentación precisa basada en datos demográficos, comportamentales y psicográficos, lo que garantiza una mayor efectividad en el alcance de los objetivos comerciales.

Aunque el marketing digital ofrece muchas ventajas, también presenta ciertos desafíos. Según Chaffey y Smith (2017) enfrenta importantes desafíos en un entorno altamente competitivo y en constante transformación:

La frecuencia con la que las marcas crean contenido en línea ha saturado las plataformas digitales, dificultando que las empresas logren destacar y captar la atención de su audiencia. Este panorama exige estrategias cada vez más innovadoras y enfocadas en la diferenciación para generar impacto en los consumidores. (p. 257)

Los autores también señalan las barreras regulatorias.

Las regulaciones sobre la protección de datos, como el General Data Protection Regulation (GDPR), han impuesto restricciones significativas en el uso de información personal. Esto obliga a las empresas a adoptar prácticas más transparentes y éticas en el manejo de datos, construyendo confianza con sus audiencias y asegurando el cumplimiento normativo en todas sus operaciones digitales. (Chaffey y Smith, 2017, p. 184)

Experiencia del Usuario

La experiencia del usuario (UX) se centra en comprender cómo las personas interactúan con un producto o servicio, qué sienten durante ese proceso y cómo esas percepciones influyen en su satisfacción y fidelidad. En este sentido, resulta clave recordar que los usuarios no navegan de manera lógica y exhaustiva como solemos suponer, sino que actúan con rapidez y buscan resolver sus necesidades de la forma más simple posible. Krug (2014) afirmó lo siguiente:

Cuando diseñamos páginas, tendemos a asumir que los usuarios las examinarán, considerarán todas las opciones disponibles y elegirán la mejor.

Sin embargo, en realidad, la mayoría de las veces no elegimos la mejor opción, sino la primera opción razonable, una estrategia conocida como satisfacción. Tan pronto como encontramos un enlace que parece que puede llevarnos a lo que estamos buscando, es muy probable que hagamos clic en él. (p. 24)

Este planteo evidencia que la experiencia del usuario no depende únicamente del diseño visual o de la cantidad de opciones disponibles, sino de la facilidad con la que puede identificar una acción que lo acerque a su objetivo. En otras palabras, el usuario busca rapidez, claridad y sencillez.

La experiencia del usuario también se construye desde los primeros segundos de interacción, donde los mensajes iniciales tienen un papel fundamental. Un buen ejemplo de ello son los taglines o frases breves que transmiten la esencia de un sitio web. Estas ayudan a que el usuario entienda rápidamente qué ofrece la página y por qué debería interesarle, evitando confusión o abandono. En este sentido, Krug (2014) define que: "Un tagline es una frase concisa que caracteriza a toda la empresa, resumiendo qué es y qué la hace destacarse" (p. 95), lo que

evidencia que los primeros elementos comunicativos del sitio web son determinantes para captar la atención y guiar al usuario hacia su objetivo de manera eficiente.

Además, la experiencia del usuario no solo está vinculada a la facilidad de navegación, sino también a factores emocionales y cognitivos que determinan la percepción de valor y la decisión de continuar interactuando con un producto o servicio digital. Como señala Norman (2013), la usabilidad constituye la base de la UX, pero es la integración de elementos emocionales, como la confianza y la satisfacción, lo que permite diferenciar un sitio web funcional de una experiencia digital memorable. En este sentido, la simplicidad y la capacidad de respuesta rápida resultan claves, dado que los usuarios valoran interfaces que reduzcan la carga cognitiva y ofrezcan un recorrido intuitivo (Garrett, 2011).

Asimismo, es necesario comprender que la experiencia del usuario se construye como un proceso holístico, donde el diseño de la interacción, la arquitectura de la información y el contenido convergen para guiar al usuario hacia sus objetivos. Garrett (2011) plantea que la UX se estructura en diferentes planos: estrategia, alcance, estructura, esqueleto y superficie, los cuales deben estar alineados para garantizar coherencia y consistencia en cada punto de contacto. De esta manera, una navegación clara, una organización lógica de la información y un diseño visual atractivo no actúan de forma aislada, sino como partes de un sistema que influye directamente en la percepción de utilidad y satisfacción del consumidor digital.

Por otro lado, Morville y Rosenfeld (2007) destacan la relevancia de la arquitectura de la información como un componente esencial de la experiencia del usuario, ya que permite al cliente encontrar lo que busca sin esfuerzo excesivo, reduciendo la frustración y mejorando la confianza hacia la marca. Del mismo modo, el diseño centrado en el usuario, propuesto por Norman (2013), subraya la importancia de situar al individuo en el centro del proceso de

creación, asegurando que las soluciones digitales respondan efectivamente a sus expectativas y contextos de uso.

En definitiva, entender la UX desde esta perspectiva integral permite no solo optimizar la interacción, sino también fortalecer la fidelidad del cliente a través de experiencias satisfactorias y eficientes. A partir de esta base conceptual, se vuelve pertinente analizar cómo la experiencia de usuario varía en función de los dispositivos de acceso, dado que cada entorno tecnológico computadoras, tablets o teléfonos móviles impone condiciones particulares que influyen en la manera en que los usuarios perciben y valoran el proceso de interacción digital.

Compras Online: Móviles vs. Computadoras

En el contexto contemporáneo, marcado por la expansión del comercio electrónico y la multiplicidad de dispositivos de acceso, resulta indispensable distinguir las particularidades que presentan los entornos de compra a través de computadoras y dispositivos móviles. Ambos medios comparten el objetivo de facilitar transacciones digitales, aunque difieren significativamente en cuanto a la experiencia que ofrecen, los patrones de comportamiento que generan y las limitaciones técnicas que imponen. Tal como sostienen Laudon y Traver (2021), comprender estas diferencias permite a las organizaciones diseñar estrategias de experiencia de usuario adaptadas a los contextos de uso, mejorando así la eficacia y satisfacción en las interacciones digitales.

El uso de computadoras de escritorio o portátiles para realizar compras en línea se caracteriza por un entorno de navegación más amplio y estable. El tamaño de la pantalla, la posibilidad de utilizar múltiples pestañas y la facilidad para comparar información favorecen procesos de decisión más racionales y analíticos. Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), la interfaz ³en computadoras permite una exploración detallada de catálogos, lo cual incrementa la

³ Punto de interacción entre dos sistemas o componentes.

percepción de control por parte del usuario. Sin embargo, este medio puede presentar desventajas en términos de inmediatez, ya que el acceso se encuentra condicionado a un espacio físico determinado y no siempre acompaña la movilidad del consumidor.

En contraste, los dispositivos móviles han transformado radicalmente los hábitos de consumo al posibilitar compras en cualquier momento y lugar. Su principal fortaleza reside en la conveniencia y rapidez que ofrecen, al integrar funciones como notificaciones, geolocalización y métodos de pago simplificados. De acuerdo con Kotler et al. (2021), esta modalidad potencia la inmediatez y la personalización, aspectos cada vez más valorados por los consumidores digitales. No obstante, también plantea desafíos vinculados a la limitación del tamaño de pantalla, la posible saturación visual y las dificultades para comparar productos de manera exhaustiva, lo que puede derivar en decisiones de compra menos reflexivas.

Asimismo, el diseño de experiencias móviles requiere un enfoque centrado en la optimización responsiva, la reducción de tiempos de carga y la simplificación de procesos de pago, ya que cualquier fricción en la interacción puede traducirse en el abandono de la compra. Como advierte Garrett (2011), la carga cognitiva se intensifica en pantallas pequeñas, lo que obliga a priorizar la claridad de los flujos de navegación y la jerarquización de la información. En este sentido, mientras las computadoras favorecen un análisis más profundo y comparativo, los dispositivos móviles se orientan a resolver necesidades inmediatas con un recorrido ágil y directo.

En definitiva, tanto los entornos de escritorio como los móviles ofrecen ventajas y desventajas que influyen en la experiencia de compra digital. Mientras las computadoras se destacan por su amplitud visual, estabilidad y capacidad de análisis comparativo, los dispositivos móviles resaltan por su accesibilidad, inmediatez y cercanía con el usuario. Reconocer estas

diferencias constituye un aspecto clave para el diseño de experiencias omnicanal consistentes, capaces de integrar lo mejor de cada dispositivo y responder a las expectativas de consumidores cada vez más exigentes en términos de comodidad, rapidez y eficiencia. Asimismo, comprender cómo los usuarios navegan, interactúan y deciden en estos entornos requiere del apoyo de herramientas analíticas que permitan interpretar datos y convertirlos en información útil para la gestión.

Análisis de datos para la Toma de Decisiones

El análisis de datos se ha convertido en un componente esencial para la gestión organizacional en la era digital, dado que posibilita transformar grandes volúmenes de información en conocimiento útil para la toma de decisiones estratégicas. No se trata únicamente de recopilar información, sino de interpretarla de manera que aporte valor y facilite la identificación de patrones, tendencias y comportamientos relevantes. Como sostienen Davenport y Harris (2007), las organizaciones que basan sus decisiones en el análisis sistemático de datos poseen una ventaja competitiva significativa frente a aquellas que dependen de la intuición o la experiencia subjetiva.

Por este motivo, el análisis de datos permite a las empresas comprender de manera más profunda a sus clientes, optimizar procesos internos y anticipar escenarios futuros mediante la aplicación de modelos predictivos. Tal como afirman Provost y Fawcett (2013), los datos representan un recurso estratégico que, al ser procesado con metodologías adecuadas, se convierte en un activo intangible fundamental para la innovación y la sostenibilidad empresarial. De esta forma, la capacidad analítica no solo favorece la eficiencia operativa, sino que también posibilita el diseño de estrategias más precisas y adaptadas a las dinámicas cambiantes del mercado.

La importancia radica en su papel como soporte de la inteligencia de negocios (Business Intelligence), disciplina que integra herramientas y métodos orientados a la gestión y visualización de la información. Según Shmueli et al. (2020), el análisis de datos no se limita a describir lo ocurrido en el pasado, sino que facilita predecir y prescribir acciones futuras, convirtiéndose en una herramienta clave para la gestión proactiva. Este enfoque analítico resulta indispensable en contextos donde la velocidad y la precisión de las decisiones determinan la competitividad organizacional.

De igual modo, el análisis de datos se vincula estrechamente con la gestión de la información, ya que ambas disciplinas buscan garantizar que los flujos informativos se conviertan en conocimiento aplicable. Chaffey y White (2011) señalan que la correcta interpretación de los datos es tan importante como su recolección, puesto que un exceso de información sin análisis crítico puede conducir a la parálisis organizacional o a la toma de decisiones erróneas. Por ello, el desafío contemporáneo no es únicamente recolectar datos, sino transformarlos en *insights*⁴ relevantes que orienten la acción empresarial.

Este enfoque prepara el terreno para adoptar enfoques tanto cuantitativos como cualitativos, dependiendo de la naturaleza de la información y de los objetivos organizacionales. El análisis cuantitativo se centra en la medición y el procesamiento de datos numéricos para identificar patrones, tendencias y relaciones estadísticas, siendo especialmente útil para la toma de decisiones basadas en evidencia objetiva (Provost y Fawcett, 2013). Por su parte, el análisis cualitativo examina información no numérica, como opiniones, percepciones o comportamientos de los usuarios, con el fin de comprender contextos, motivacionales y factores subyacentes⁵ que influyen en la toma de decisiones (Patton, 2015). La integración de ambos enfoques, conocida

⁴ El término inglés *insight* se utiliza en investigación de mercados, marketing, comunicación y en la empresa en general para referirse a un descubrimiento, una idea reveladora que nos da la clave para poder resolver un problema.

⁵ Elementos estructurales o causas de fondo que explican el origen o comportamiento de un fenómeno determinado.

como análisis mixto, permite a las organizaciones obtener una visión más completa y enriquecida, combinando la precisión de los datos cuantitativos con la profundidad interpretativa de los datos cualitativos, lo que resulta fundamental para diseñar estrategias más efectivas y adaptadas a la realidad del mercado.

Herramientas para el análisis de datos

En la actualidad, el análisis de datos constituye un pilar fundamental para la toma de decisiones en las organizaciones, debido a la creciente disponibilidad de información y la necesidad de transformarla en conocimiento útil. Las herramientas empleadas para este fin permiten procesar grandes volúmenes de datos, identificar patrones, predecir comportamientos y optimizar procesos, lo que se traduce en ventajas competitivas y una mejor gestión estratégica (Provost y Fawcett, 2013).

El análisis de datos se apoya en diversas categorías de herramientas que se diferencian por su nivel de complejidad, funcionalidades y objetivos. Entre las más utilizadas se encuentran los programas estadísticos, los entornos de programación orientados a la analítica y las plataformas de inteligencia de negocios (Business Intelligence). Software como Microsoft Excel continúa siendo una herramienta básica para tareas descriptivas y exploratorias, especialmente por su accesibilidad y facilidad de uso (Walkenbach, 2018). Sin embargo, la necesidad de análisis más avanzados ha impulsado la adopción de lenguajes de programación como Python y R⁶, reconocidos por su capacidad para realizar análisis estadísticos complejos, modelado predictivo y visualización interactiva (Van Rossum y Drake, 2009; Wickham y Grolemund, 2017).

⁶ Lenguaje de programación de alto nivel que se utiliza para desarrollar aplicaciones de todo tipo.

Asimismo, las soluciones de Business Intelligence (BI)⁷, tales como Tableau, Power BI y Qlik Sense, han ganado relevancia por su capacidad de integrar datos provenientes de múltiples fuentes y generar visualizaciones dinámicas que facilitan la toma de decisiones en tiempo real (Marr, 2016). Estas plataformas permiten a las organizaciones implementar tableros de control y análisis interactivo, contribuyendo a la gestión basada en indicadores y métricas clave.

El desarrollo del Big Data y la analítica avanzada ha impulsado también la utilización de herramientas especializadas como Apache Hadoop y Spark, que posibilitan el procesamiento de grandes volúmenes de datos no estructurados en entornos distribuidos (Gandomi y Haider, 2015). De igual manera, se han incorporado algoritmos de aprendizaje automático en entornos analíticos, lo que permite no solo describir, sino también predecir y prescribir acciones en función de los datos disponibles (Provost y Fawcett, 2013).

Usos de Power BI

Dada la creciente necesidad de transformar grandes volúmenes de datos en información accionable, se vuelve indispensable considerar herramientas que faciliten este proceso dentro de las organizaciones. En este sentido, Power BI se posiciona como una de las plataformas más utilizadas para integrar, analizar y visualizar datos en entornos de inteligencia de negocios, debido a su accesibilidad, capacidad de integración y enfoque en la toma de decisiones basada en datos (Ferrari y Russo, 2016).

Power BI es una herramienta desarrollada por Microsoft que permite la integración, análisis y visualización interactiva de datos provenientes de múltiples fuentes. Se trata de una solución orientada a la inteligencia de negocios (Business Intelligence) que ofrece la posibilidad

⁷ La inteligencia de negocios combina análisis de negocios, minería de datos, visualización de datos, herramientas e infraestructura de datos, además de prácticas recomendadas para ayudar a las empresas a tomar decisiones basadas en los datos.

de construir paneles dinámicos⁸ (dashboards) y reportes que facilitan la interpretación de información en tiempo real (Marr, 2016).

Su principal ventaja radica en la capacidad para conectar diversas bases de datos tanto locales como en la nube, transformar datos complejos en gráficos intuitivos y compartir análisis con diferentes usuarios dentro de la organización. Power BI utiliza un lenguaje de fórmulas llamado DAX (Data Analysis Expressions), el cual permite realizar cálculos avanzados y personalizar los modelos de análisis (Microsoft, 2023).

Esta herramienta resulta clave para empresas que buscan gestionar indicadores de desempeño (KPI), realizar análisis comparativos y proyectar escenarios, lo que contribuye a la toma de decisiones basada en evidencia. Además, su interfaz intuitiva y la posibilidad de automatizar actualizaciones de datos incrementa la eficiencia en los procesos analíticos⁹ (Marr, 2016).

Métodos de Evaluación de la Experiencia Digital

La evaluación de la experiencia digital constituye un pilar fundamental en el desarrollo de sitios web y aplicaciones, ya que permite identificar cómo los usuarios interactúan con estos entornos, cuáles son sus principales dificultades y qué aspectos generan satisfacción o frustración. Según Garrett (2011), comprender la experiencia del usuario requiere un enfoque integral que contemple tanto la arquitectura de la información como la interacción y la percepción emocional que produce el sistema. En este sentido, los métodos de evaluación se convierten en herramientas esenciales para la mejora continua de las interfaces digitales.

⁸ Plataformas multiusuario personalizadas y en tiempo real que permiten a las organizaciones agregar nuevo contenido de inteligencia de negocio y actualizar los datos existentes sencillamente.

⁹ Actividades esenciales dentro de una organización que definen parámetros de aceptación y contribuyen a mantener la estabilidad y calidad de los resultados obtenidos.

En este marco, resulta pertinente profundizar en las principales metodologías de evaluación que permiten obtener información valiosa sobre la experiencia digital. Entre ellas se destacan las pruebas de usabilidad, que aportan datos empíricos sobre el desempeño de los usuarios en tareas específicas, y los mapas de viaje del cliente, que ofrecen una visión cualitativa del recorrido completo de interacción. El análisis de estas herramientas posibilita no solo detectar errores y barreras en la navegación, sino también comprender las emociones, expectativas y motivaciones que influyen en el proceso de uso. A continuación, se desarrollarán en detalle estas metodologías, evidenciando su relevancia para el diseño de entornos digitales más accesibles, eficientes y centrados en las necesidades del usuario.

Pruebas de Usabilidad

Las pruebas de usabilidad constituyen uno de los métodos más reconocidos para evaluar la interacción de los usuarios con sistemas digitales, incluyendo sitios web, aplicaciones móviles y plataformas de software. Su objetivo principal es identificar problemas de diseño, errores de navegación y barreras que dificulten el logro de objetivos por parte del usuario (Nielsen, 2012). Estas pruebas permiten comprender de manera directa cómo los usuarios perciben, interpretan y utilizan un producto digital, proporcionando información valiosa para optimizar la experiencia de usuario (UX).

La realización de pruebas de usabilidad suele seguir un procedimiento estructurado. En primer lugar, se definen los objetivos específicos de la evaluación y se selecciona un grupo representativo de usuarios finales, considerando variables demográficas, nivel de experiencia y perfil de uso (Rubin y Chisnell, 2008). Posteriormente, se diseñan tareas concretas que los participantes deben ejecutar durante la prueba, como completar una compra, localizar información o utilizar una función específica de la aplicación. Durante la interacción, los

evaluadores observan, registran y, en muchos casos, graban el comportamiento de los usuarios, anotando dificultades, tiempos de respuesta, errores cometidos y comentarios espontáneos.

Los *insights* que se obtienen de estas pruebas son múltiples y permiten orientar decisiones de diseño de manera fundamentada. Entre ellos se destacan la identificación de puntos de fricción, elementos de la interfaz que generan confusión, pasos innecesarios en los flujos de navegación y oportunidades para mejorar la eficiencia y satisfacción del usuario (Krug, 2014). Además, las pruebas de usabilidad aportan información cualitativa y cuantitativa, ya que se pueden medir indicadores como tiempo promedio de tarea, tasa de éxito y frecuencia de errores, al mismo tiempo que se recogen percepciones y comentarios de los participantes sobre su experiencia.

Según Jakob Nielsen (1993), uno de los pioneros en este campo, la definición de usabilidad se desglosa en cinco atributos. Textualmente, Nielsen indica que "la usabilidad tiene múltiples componentes y se asocia tradicionalmente con estos cinco atributos: facilidad de aprendizaje, eficiencia, facilidad de recuerdo, errores y satisfacción" (p. 26). A través de la observación de personas reales ejecutando tareas, es posible obtener información objetiva sobre los obstáculos que encuentran y la eficiencia con la que logran sus objetivos.

En esta línea, Steve Krug (2000) derriba el mito de que las pruebas de usabilidad son complejas, argumentando que la clave es simplificar el proceso. De hecho, Krug sostiene que "la primera prueba con tres usuarios es casi seguro que encontrará la mayoría de los problemas más significativos" (p. 142). Esto resalta la importancia de realizar evaluaciones iterativas y tempranas para corregir fallos antes de que impacten en la experiencia del usuario.

Y por último, Morten Hertzum (2010) subraya que, si bien existen múltiples visiones sobre la usabilidad, "la usabilidad es vista principalmente como una cualidad objetiva de los

sistemas, que debe ser asegurada a través de la medición empírica del comportamiento del usuario" (p. 567). Esto las convierte en una herramienta clave no solo para mejorar la usabilidad, sino también para optimizar la satisfacción del cliente y la eficacia del producto digital.

Focus Group

Como continuación del análisis centrado en la experiencia del usuario y la evaluación de la usabilidad, el método del focus group se incorpora en este apartado por su capacidad para profundizar en las percepciones, expectativas y dificultades reales que experimentan los usuarios al interactuar con un sistema digital.

La técnica se ha consolidado como una herramienta esencial dentro de la investigación cualitativa, permitiendo explorar en profundidad las percepciones, actitudes y experiencias de los participantes respecto a un tema específico. Esta metodología se caracteriza por reunir a un pequeño grupo de personas ,generalmente entre 6 y 10, para discutir guiados por un moderador que facilita el intercambio de ideas y opiniones (Mella, 2016), lo que favorece la emergencia de información relevante para el análisis de la experiencia del usuario en entornos digitales.

Como continuación del análisis centrado en la experiencia del usuario y la evaluación de la usabilidad, el método del *focus group* se incorpora en este apartado por su capacidad para profundizar en las percepciones, expectativas y dificultades reales que experimentan los usuarios al interactuar con un sistema digital.

La técnica se ha consolidado como una herramienta esencial en la investigación cualitativa, permitiendo explorar en profundidad las percepciones, actitudes y experiencias de los participantes respecto a un tema específico. Esta metodología se caracteriza por reunir a un pequeño grupo de personas (generalmente entre 6 y 10) para discutir guiados por un moderador que facilita el intercambio de ideas y opiniones (Mella, 2016).

En el contexto argentino, los focus groups han sido ampliamente utilizados en diversas disciplinas, como la sociología, la psicología y la comunicación, para abordar cuestiones sociales, educativas y de salud. Por ejemplo, la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires ha implementado esta técnica en estudios sobre bullying, permitiendo comprender las dinámicas grupales y las percepciones de los estudiantes (Gromo, 2018).

La aplicación de los focus groups en Argentina también ha evolucionado con el uso de tecnologías digitales. Durante la pandemia de COVID-19, se incrementó la realización de sesiones en línea, lo que permitió mantener la interacción grupal a pesar de las restricciones físicas. Sin embargo, esta modalidad presentó desafíos relacionados con la moderación, la dinámica grupal y la interpretación de los datos (González y Álvarez, 2021).

En términos metodológicos, los focus groups ofrecen ventajas como la generación de datos ricos y contextuales, la posibilidad de observar interacciones y la exploración de temas complejos. No obstante, también presentan limitaciones, como la influencia del moderador, la posible presión grupal y la dificultad para generalizar los resultados (Mella, 2016).

La efectividad de los focus groups depende de la planificación meticulosa de cada etapa del proceso, desde la selección cuidadosa de los participantes hasta la elaboración de preguntas abiertas y la preparación del moderador para guiar la discusión. Garantizar un entorno de confianza que propicie la expresión libre y sincera de los participantes, así como realizar un análisis sistemático y riguroso de los datos recolectados, permite que los resultados obtenidos sean válidos, relevantes y aplicables, consolidando a los focus groups como una herramienta robusta para generar conocimiento profundo y comprender fenómenos complejos en contextos diversos (Mella, 2016).

Mystery Shopping y Benchmark

La gestión de la experiencia del cliente se constituye como un factor estratégico en la competitividad de las organizaciones, particularmente en un contexto donde el comercio digital y la movilidad han adquirido relevancia central. En este sentido, la técnica de Mystery Shopping emerge como un método eficaz para evaluar de manera objetiva la interacción entre el cliente y la empresa, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora en los procesos de atención y servicio (Morena, 2013). Esta metodología implica la utilización de evaluadores capacitados, denominados clientes misteriosos, quienes simulan la experiencia de compra de un consumidor común y registran información sobre la atención recibida, el cumplimiento de los protocolos y la satisfacción general del cliente (CIMEC, s.f.).

La aplicación del Mystery Shopping se extiende tanto a entornos presenciales como digitales, considerando que la experiencia de compra online se ha convertido en un factor decisivo para la fidelización y retención de clientes. La evaluación digital abarca aspectos como la facilidad de navegación, la usabilidad de la plataforma, la eficiencia en los procesos de pago y la coherencia en la presentación de productos y promociones (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2019). De esta manera, los resultados obtenidos permiten implementar mejoras concretas en la interfaz y funcionalidad de las plataformas digitales, garantizando una experiencia consistente y satisfactoria.

En paralelo, la evaluación del desempeño en buscadores y la optimización SEO en dispositivos móviles constituyen elementos críticos en la experiencia digital del cliente. Estudios recientes destacan que el posicionamiento en motores de búsqueda¹⁰, la velocidad de carga y la adaptabilidad de las plataformas a dispositivos móviles influyen directamente en la percepción de la marca y en las tasas de conversión (Google, 2021). La integración de Mystery Shopping

¹⁰ Programas informáticos que permiten a los usuarios buscar y recuperar información en Internet.

con análisis de performance digital permite obtener una visión completa de la experiencia del cliente, combinando información cualitativa y cuantitativa para la toma de decisiones estratégicas.

El *benchmarking* competitivo complementa esta perspectiva al proporcionar un marco de referencia respecto a las prácticas del mercado y el desempeño de competidores directos e indirectos. Esta técnica consiste en comparar los procesos, estrategias y resultados de la organización con aquellos de empresas líderes del sector, identificando oportunidades de mejora y estándares de excelencia a replicar (Camp, 1989). En el contexto del comercio digital argentino, la implementación de *Mystery Shopping* y *benchmarking* competitivo resulta particularmente relevante durante picos de demanda, como los eventos Hot Sale y Cyber Monday, donde la eficiencia de las plataformas digitales y la disponibilidad de productos se convierten en factores determinantes para la satisfacción y fidelización del cliente (CACE, 2023).

Finalmente, la implementación de estas metodologías debe cumplir con principios éticos y normativos. La Asociación de Profesionales de Compras Misteriosas (MSPA, 2023) establece directrices que promueven la transparencia, la confidencialidad y el respeto hacia los participantes en el proceso. Además, las organizaciones deben garantizar el cumplimiento de las normativas locales de protección de datos personales y privacidad, especialmente en entornos digitales.

La combinación de *Mystery Shopping*, evaluación digital, performance SEO y *benchmarking* competitivo constituye un enfoque integral para analizar y optimizar la experiencia del cliente. Estas herramientas permiten a las organizaciones identificar oportunidades de mejora, fortalecer la fidelización del cliente y aumentar la competitividad,

considerando tanto los canales presenciales como digitales y las exigencias de los picos de demanda del comercio electrónico. Para avanzar hacia mejoras sostenibles, es necesario complementar este análisis externo con una comprensión clara de la estructura interna y de cómo se desarrollan los procesos dentro de la organización.

Mapa de procesos

El mapa de procesos constituye una herramienta fundamental dentro del enfoque de gestión por procesos, ya que permite representar de manera gráfica la estructura operativa de una organización, identificando las actividades esenciales que transforman los insumos en productos o servicios con valor agregado. Según Alarcón et al. (2019), el mapa de procesos es “la representación gráfica de la organización que se gestiona por procesos; en esta se ponen de manifiesto sus enfoques, su principio de gestión horizontal, la posición del cliente y los componentes principales del enfoque de procesos” (p. 59).

Desde esta perspectiva, el mapa no solo muestra los procesos principales, sino que refleja la lógica sistémica de funcionamiento institucional, evidenciando la interacción entre los procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Su elaboración se considera el punto de partida del modelo de gestión de calidad, ya que permite visualizar de manera integral cómo fluye el trabajo dentro de la organización, qué áreas participan, y cómo se vinculan entre sí para alcanzar los objetivos organizacionales (Alarcón et al., 2019).

En términos técnicos, la norma internacional ISO 9001:2015 también enfatiza la importancia del enfoque basado en procesos, al señalar que las organizaciones deben “identificar y gestionar las actividades interrelacionadas como un sistema para contribuir a la eficacia y eficiencia en el logro de los resultados previstos” (International Organization for Standardization

[ISO], 2015, sección 0.3). El mapa de procesos, por lo tanto, es una representación visual de este sistema, que facilita la comprensión y la mejora continua.

La principal utilidad del mapa radica en que permite visualizar el flujo del valor, desde el ingreso de los recursos hasta la entrega del producto o servicio al cliente. De acuerdo con Harrington (1993), “la gestión por procesos busca mejorar las actividades de una organización mediante la comprensión de cómo las tareas se conectan entre sí y con los objetivos del cliente” (p. 17). En este sentido, el mapa se convierte en un instrumento de diagnóstico y rediseño organizacional, al posibilitar la detección de duplicidades, cuellos de botella y oportunidades de optimización.

Además, el mapa de procesos cumple una función comunicacional y formativa, al servir como herramienta de inducción y capacitación para el personal, ya que facilita la comprensión del rol que cada área desempeña dentro del conjunto. Según Alarcón et al. (2019), los documentos y gráficos derivados del modelo de gestión por procesos “no solo evidencian la estructura organizacional, sino que también sirven como metodología de control y fuente de consulta permanente” (p. 130).

En síntesis, la herramienta del mapa de procesos se consolida como un instrumento indispensable para el diagnóstico integral, la optimización de los flujos de valor y la alineación de las tareas con los objetivos centrados en el cliente. La relevancia de este enfoque, que prioriza la eficiencia sistémica y la comprensión de las interacciones internas, se aplicará como base metodológica para el análisis detallado de la estructura, los fundamentos estratégicos y la situación actual de la institución involucrada en el presente estudio, Flaming S.A., que será presentada en el apartado siguiente.

Institución Involucrada

En un entorno empresarial caracterizado por una creciente competitividad y dinamismo, las pymes desempeñan un papel esencial en el fortalecimiento de la economía local, la generación de empleo y el impulso del desarrollo productivo. De acuerdo con datos oficiales, en 2023 existían aproximadamente 468.000 microempresas en Argentina, lo que representa el 85% del total de pymes empleadoras en el país.

En este contexto, el sector comercial argentino presenta perspectivas favorables, respaldadas por un desempeño positivo en los últimos años. Según informes recientes, en 2025 las ventas del sector pyme registraron un crecimiento del 25,5%, destacándose particularmente los rubros de alimentos y bebidas, que experimentaron un incremento del 32,5%.

Dentro de este panorama, Flaming S.A. se destaca como un ejemplo de resiliencia y capacidad de adaptación. Con sede en Rafaela, Santa Fe, esta pyme ha logrado consolidarse en el sector comercial mediante una gestión estratégica orientada a la calidad, la innovación constante y la excelencia en la atención al cliente.

En el presente apartado se propone realizar un análisis integral de la empresa, abordando su historia, modelo de negocio, público objetivo, estructura operativa y expansión, con el fin de comprender los factores que han contribuido a su crecimiento sostenido y a su posicionamiento competitivo en el mercado.

Historia y Desarrollo de Flaming S.A.

La historia de Flaming S.A. se remonta a septiembre de 2017, cuando Lucas y Matías Aimó, junto a Santiago Darrigo, decidieron fundar la empresa con el propósito de implementar en Rafaela un modelo de delivery de bebidas inspirado en experiencias observadas en ciudades como Santa Fe y Rosario. En sus comienzos, la organización operaba con un portafolio reducido

de productos, concentrándose exclusivamente en el rubro de las bebidas. Este enfoque inicial permitió atender de manera eficaz a un público compuesto principalmente por jóvenes y adultos de entre 18 y 36 años, residentes en Rafaela y zonas, quienes valoraban la comodidad y la agilidad en el proceso de adquisición de productos.

A lo largo del tiempo, Flaming ha ampliado progresivamente su catálogo, incorporando más de 1.500 artículos de distintos rubros y marcas, en respuesta a las necesidades del mercado y con el objetivo de diversificar su oferta. Asimismo, la empresa ha extendido sus operaciones, incluyendo ventas mayoristas y a consignación, la provisión de choperas y barriles para eventos, y la realización de talleres de coctelería, consolidando un modelo de negocio integral y competitivo dentro del sector comercial.

Tras ocho años de actividad, la empresa ha expandido su presencia en cinco sucursales: tres en Rafaela, una en Sunchales y otra en San Vicente, fortaleciendo su alcance geográfico y su posicionamiento en el mercado. Durante su trayecto ha sido reconocida en el ámbito local, siendo distinguida en 2022 con el Premio al Joven Empresario Santafesino, otorgado por el Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región (CCIRR), en reconocimiento a su crecimiento sostenido y su contribución al desarrollo económico regional.

En paralelo a esta evolución empresarial, la compañía también transitó un proceso de transformación digital, indispensable para responder a la creciente demanda de sus clientes. Inicialmente, contó con un sitio web diseñado de manera artesanal por estudiantes de la Universidad Católica de Santiago del Estero (UCSE), quienes desarrollaron una solución básica y funcional para las necesidades de aquel momento. Sin embargo, a medida que aumentaba el volumen de pedidos, se hizo evidente la necesidad de una plataforma más robusta y escalable.

Fue entonces cuando, en 2022, la empresa recurrió a Grupo EON¹¹, que desarrolló la actual página web utilizando WordPress como sistema de gestión de contenidos (CMS). La plataforma integra herramientas como Elementor, para la construcción y personalización visual, y WooCommerce, para la gestión de las operaciones comerciales y logísticas. Estas implementaciones permitieron no solo optimizar la experiencia de compra en línea, sino también facilitar la administración del sitio tanto para desarrolladores como para el personal de Flaming. Además, WordPress ofrece la posibilidad de incorporar de manera sencilla diversos complementos que amplían sus funcionalidades, en aspectos como seguridad, vinculación de cuentas y sincronización de procesos.

De este modo, la historia de Flaming refleja no sólo un crecimiento sostenido en el plano comercial, sino también un proceso de modernización tecnológica que le permitió consolidarse como una empresa innovadora y competitiva en el mercado regional.

Fundamentos estratégicos de la empresa

A fin de contextualizar la forma en que la organización define su propósito y proyecta su accionar en el mercado, se presentan a continuación los elementos que expresan su filosofía empresarial y orientan su toma de decisiones. Flaming se articula a partir de su misión, visión y valores institucionales, los cuales se encuentran claramente definidos y disponibles para consulta en su página web oficial.

Según la organización, su misión consiste en “ser generadores de buenos momentos” (Flaming, s.f.), lo cual refleja un compromiso explícito con la creación de experiencias positivas para los clientes y la construcción de vínculos duraderos a largo plazo. Este propósito evidencia la orientación de la empresa hacia la satisfacción del consumidor y la generación de emociones

¹¹ Agencia de marketing digital y desarrollo web que provee soluciones tecnológicas y estratégicas, como el diseño de plataformas de comercio electrónico y campañas publicitarias, para potenciar el rendimiento comercial de los negocios.

asociadas a la marca, consolidando así una identidad empresarial basada en la cercanía y la confianza.

En relación con la visión corporativa, Flaming establece como objetivo “expandir nuestras unidades de negocio de forma consolidada, ofreciendo servicios a nivel regional y potenciar la identidad de marca” (Flaming, s.f.). Este planteamiento proyecta un crecimiento sostenido y organizado, orientado no solo a la expansión territorial, sino también al fortalecimiento de la marca y al reconocimiento dentro de un entorno competitivo. De este modo, la empresa expresa una clara intención de posicionarse regionalmente mediante el desarrollo estratégico y la consolidación de su propuesta de valor.

Asimismo, los valores que acompañan estos lineamientos estratégicos “integridad, vocación por el servicio, trabajo en equipo, profesionalismo, pasión, innovación constante y respeto” configuran un marco ético y operativo que orienta tanto las decisiones internas como las relaciones con los diferentes grupos de interés (Flaming, s.f.). Dichos principios reflejan el compromiso de la organización con el desarrollo de un entorno laboral colaborativo, la promoción de la innovación y la garantía de un trato respetuoso y profesional en cada una de sus interacciones.

En conjunto, estos elementos logran un enfoque integral, donde la misión y la visión no solo definen su propósito y proyección futura, sino que también orientan la gestión de la empresa hacia la excelencia en el servicio, el fortalecimiento de la identidad corporativa y la generación de valor sostenible para clientes, empleados y la comunidad en general.

En relación a la cultura laboral, Flaming S.A. fomenta un entorno organizacional centrado en el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores, ofreciendo oportunidades de capacitación y crecimiento que fortalecen sus competencias y habilidades. El clima, se

caracteriza por ser colaborativo y motivador, promoviendo la integración mediante actividades recreativas y la disposición de espacios diseñados para el bienestar integral del equipo. Esta combinación de participación activa, innovación y cooperación contribuye a consolidar una identidad organizacional orientada a la creatividad, la mejora continua y el logro de objetivos estratégicos.

Estructura Organizacional

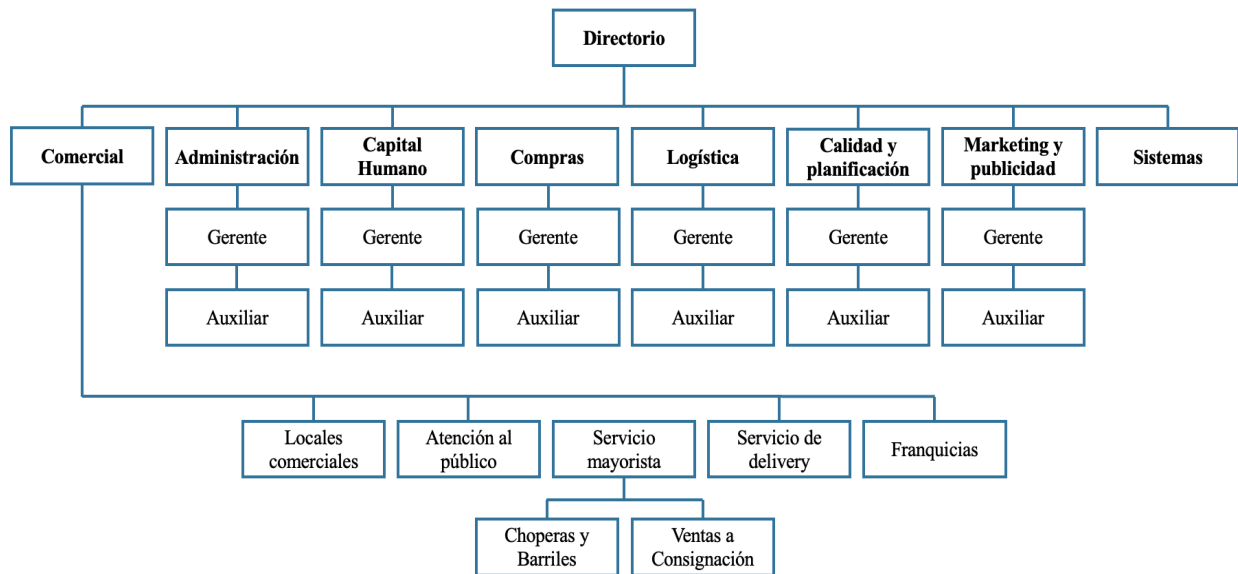
Desde una perspectiva estructural, Flaming presenta una organización claramente definida que favorece la eficiencia operativa y la alineación con los objetivos estratégicos institucionales. En la cúspide se encuentra el Directorio de Socios, responsable de la conducción general y del diseño de las políticas estratégicas, acompañado por los departamentos de Calidad y Planificación, Compras, Logística, Capital Humano, Comercialización, Marketing y Administración, cuyas funciones resultan indispensables para el funcionamiento y crecimiento sostenido de la empresa.

El organigrama, entendido como la representación gráfica de la estructura organizativa, permite visualizar las relaciones jerárquicas y los flujos de trabajo entre los distintos departamentos, facilitando la identificación de oportunidades de mejora y la optimización de procesos. En el caso de Flaming, este recurso refleja una estructura formal claramente definida, en la cual se establecen las áreas de responsabilidad y los roles específicos de cada departamento. Las tareas se distribuyen de acuerdo con las funciones asignadas, y la comunicación se desarrolla principalmente dentro de cada sector, promoviendo la eficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos institucionales. En la Figura 2 se presenta la disposición estructural de la organización, donde se evidencia la interrelación entre las distintas áreas que contribuyen al

funcionamiento integral de la empresa, garantizando su competitividad y capacidad de adaptación en un entorno dinámico.

Figura 2

Organigrama de Flaming S.A.



Nota. Elaboración propia.

Diagnóstico e identificación del problema

El presente capítulo tiene como propósito desarrollar un diagnóstico integral que permita comprender la situación actual del canal de comercio electrónico de la empresa Flaming, focalizando el análisis en la experiencia de usuario que ofrece su plataforma digital, especialmente en dispositivos móviles. Este abordaje surge de la necesidad de evaluar en profundidad el desempeño del entorno virtual de la organización, considerando su relevancia creciente dentro de la estrategia comercial y su impacto directo en la satisfacción y fidelización de los clientes.

Con el objetivo de obtener una visión completa del problema, el análisis se estructuró en torno a diversas dimensiones interrelacionadas. En primer lugar, se contextualiza el escenario nacional y local en el que la empresa desarrolla su actividad, reconociendo las tendencias de crecimiento del comercio electrónico y la consolidación de hábitos de consumo digitales. Posteriormente, se examina el proceso de compra dentro de la plataforma, con especial atención a su funcionamiento en dispositivos móviles, identificando los puntos de contacto y las etapas críticas que atraviesa el usuario durante su experiencia de navegación.

Asimismo, se aplicaron técnicas de observación y métodos de recolección de datos orientados a detectar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora vinculadas al uso de la plataforma. Esta información se complementa con datos aportados por el personal de sistemas de la empresa, los cuales proporcionaron una visión técnica y operativa sobre la gestión del canal digital, las herramientas de análisis utilizadas y la administración de la base de clientes fidelizados.

Finalmente, el diagnóstico incorpora una comparación entre el sitio web de Flaming y las plataformas de entrega de terceros, con el fin de evaluar su posicionamiento competitivo y la

coherencia de su propuesta digital. Los resultados obtenidos constituyen la base para la elaboración del análisis FODA y la posterior formulación de estrategias orientadas a optimizar la experiencia de compra en línea y fortalecer la presencia digital de la empresa.

Contexto Nacional: Panorama del Comercio Electrónico en Argentina

El presente apartado tiene como propósito analizar la evolución y el uso actual del comercio electrónico en Argentina, a fin de comprender su importancia estratégica para empresas como Flaming. En un contexto caracterizado por la digitalización de los procesos de consumo, el canal online se ha convertido en un componente esencial del modelo de negocios contemporáneo. Su correcta gestión permite a las organizaciones ampliar su alcance geográfico, optimizar recursos operativos, mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la competitividad frente a nuevos actores del mercado. Comprender cómo y por qué los consumidores adoptan este tipo de plataformas resulta clave para el diseño de estrategias efectivas de posicionamiento y fidelización.

En Argentina, el comercio electrónico atraviesa un proceso de consolidación y crecimiento sostenido, impulsado por la expansión del acceso a internet y la masificación de los dispositivos móviles. Cada vez más consumidores integran prácticas digitales a su vida cotidiana, eligiendo realizar sus compras a través de plataformas virtuales por motivos asociados a la comodidad, el ahorro de tiempo, y la diversidad de productos y promociones disponibles en línea.

Este cambio cultural se manifiesta en la diversificación de las categorías de consumo, fenómeno evidenciado por la CACE en la Figura 1, titulada *Ranking de categorías más populares compradas por primera vez en 2020*. Allí se observa cómo el comercio en línea, que inicialmente se concentraba en rubros como tecnología y viajes, se expandió hacia bienes de uso

cotidiano, principalmente alimentos y bebidas, los cuales se posicionan entre los segmentos de mayor crecimiento dentro del comercio electrónico nacional. Esta tendencia se intensificó a partir de la pandemia de 2020, que transformó los hábitos de compra y aceleró la adopción del canal digital.

De acuerdo con los datos más recientes de la CACE (2024; 2025), la facturación total del comercio electrónico en Argentina alcanzó en 2024 los 22,02 billones de pesos, registrando un incremento del 181% respecto al año anterior y superando la inflación interanual en 64 puntos porcentuales. En el mismo período, se concretaron 422 millones de órdenes de compra con un ticket promedio de \$92.341. Durante la primera mitad de 2025, las ventas totalizaron 15,3 billones de pesos, un 79% más que en el mismo lapso del año anterior, con 149,5 millones de órdenes de compra y un ticket promedio de \$102.449. Estas cifras reflejan un crecimiento sostenido del ecosistema digital, donde el consumo de productos esenciales como alimentos y bebidas se consolida como parte de los hábitos de compra permanentes de la población argentina.

Asimismo, el entorno digital experimenta cambios significativos en los métodos de pago. Por primera vez, las billeteras virtuales superan en cantidad de usuarios a las tarjetas de crédito y débito, aunque la tarjeta de crédito continúa siendo el medio predominante, representando tres de cada cuatro transacciones (CACE, 2025). Este panorama evidencia que el comercio electrónico dejó de ser un canal complementario para convertirse en un pilar estratégico de las operaciones empresariales. En consecuencia, para compañías como Flaming, comprender el comportamiento de los consumidores en entornos digitales y fortalecer su presencia en el comercio electrónico resulta esencial para mantener su competitividad, ampliar su base de clientes y mejorar la experiencia de usuario en sus plataformas digitales.

Contexto Local: Situación de Flaming en el Mercado Regional

En continuidad con el análisis del ecosistema digital nacional, resulta pertinente profundizar en el estudio del comercio electrónico desde una perspectiva local, a fin de comprender cómo estas transformaciones globales se manifiestan en el entorno empresarial de la ciudad de Rafaela. Este apartado tiene por finalidad examinar el grado de adopción tecnológica y el uso de plataformas digitales por parte de las pymes locales, con el propósito de contextualizar la situación actual de Flaming y comprender los desafíos específicos que enfrenta en la gestión de su canal de ventas en línea.

En los últimos años, las pymes de Rafaela han avanzado de manera gradual en la digitalización de sus procesos comerciales, impulsadas por la creciente penetración de internet, el uso masivo de dispositivos móviles y los cambios en el comportamiento de los consumidores. Según el Observatorio Nacional de Comercio Electrónico (2024), el comercio electrónico ha dejado de ser un canal alternativo para convertirse en un componente estructural de la estrategia empresarial, incluso en economías regionales. En este contexto, múltiples emprendimientos locales comenzaron a incorporar plataformas de venta en línea, catálogos digitales y medios de pago electrónicos, favoreciendo la expansión de sus operaciones más allá del ámbito geográfico inmediato.

No obstante, el grado de madurez digital de las pymes rafaquinas presenta importantes diferencias según el sector, la escala y la disponibilidad de recursos tecnológicos y humanos. Algunas empresas han logrado desarrollar entornos virtuales integrales que mejoran la experiencia del usuario y la gestión de clientes, mientras que otras aún mantienen un uso incipiente del canal digital, limitado a redes sociales o mensajería instantánea como medio de promoción (Ministerio de Producción y Trabajo, 2023). Esta heterogeneidad refleja los desafíos

que enfrentan las organizaciones locales en términos de inversión tecnológica, capacitación y adaptación a las nuevas dinámicas del mercado digital.

Con el fin de profundizar en esta realidad y contextualizar la situación de Flaming dentro de su entorno competitivo, se llevó a cabo un análisis comparativo entre empresas del mismo rubro radicadas en la ciudad de Rafaela. El estudio permitió examinar variables como la variedad de productos, los canales de comercialización, la presencia digital y las estrategias de atención al cliente, con el propósito de identificar similitudes, diferencias y posibles áreas de mejora. Entre las firmas analizadas, se seleccionó a Veloce como competidor directo, debido a su crecimiento sostenido y su consolidación tanto en el canal físico como en el digital.

En la Tabla 2 se presenta una síntesis comparativa entre Flaming y Veloce, dos empresas locales que operan en el sector minorista y que han incorporado, en distinta medida, estrategias de venta online. Este análisis permitió reconocer fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en el posicionamiento competitivo de Flaming, constituyéndose en un insumo clave para el diagnóstico y la posterior formulación de estrategias.

Los resultados muestran que Flaming cuenta con una trayectoria consolidada y un fuerte reconocimiento local, atributos que le confieren legitimidad y confianza por parte de los consumidores. No obstante, su desempeño digital aún presenta márgenes de optimización, particularmente en lo que respecta a la experiencia de compra online y a la usabilidad de su plataforma web. En contraposición, Veloce se distingue por su dinamismo en la comunicación digital y su presencia activa en redes sociales y marketplaces, lo que le ha permitido atraer públicos más jóvenes y fortalecer la interacción con sus clientes.

Tabla 2*Análisis comparativo entre Flaming y Veloce*

| Criterio | Flaming | Veloce |
|-----------------------------------|--|---|
| Variedad de productos | Amplia gama de bienes tangibles (principalmente hogar y decoración). | Foco en artículos de tecnología y diseño. |
| Canal de venta | Físico y online (plataforma propia). | Físico y online (redes sociales y marketplace). |
| Presencia digital | Sitio web con tienda virtual. | Instagram y tienda en línea. |
| Estrategia de atención al cliente | Comunicación vía WhatsApp y teléfono. | Atención personalizada en redes y local. |
| Fortalezas | Trayectoria y reconocimiento local. | Agilidad en la comunicación y ventas digitales. |
| Oportunidades de mejora | Optimización de la experiencia de compra online. | Expansión de catálogo y logística. |

Nota. Elaboración propia basada en información institucional de Flaming y Veloce (2025).

Mapeo del Proceso de Compra en Dispositivos Móviles

En línea con las tendencias observadas en las pymes de la ciudad de Rafaela, que han fortalecido su competitividad a través de la revisión y optimización de sus flujos internos en procesos de transformación digital, Flaming avanza en la evaluación de sus propios procedimientos operativos vinculados al comercio electrónico. En este sentido, la presente sección expone el mapeo del proceso de compra en dispositivos móviles, con el propósito de analizar de manera integral cómo se desarrolla actualmente esta experiencia dentro de la plataforma de la empresa.

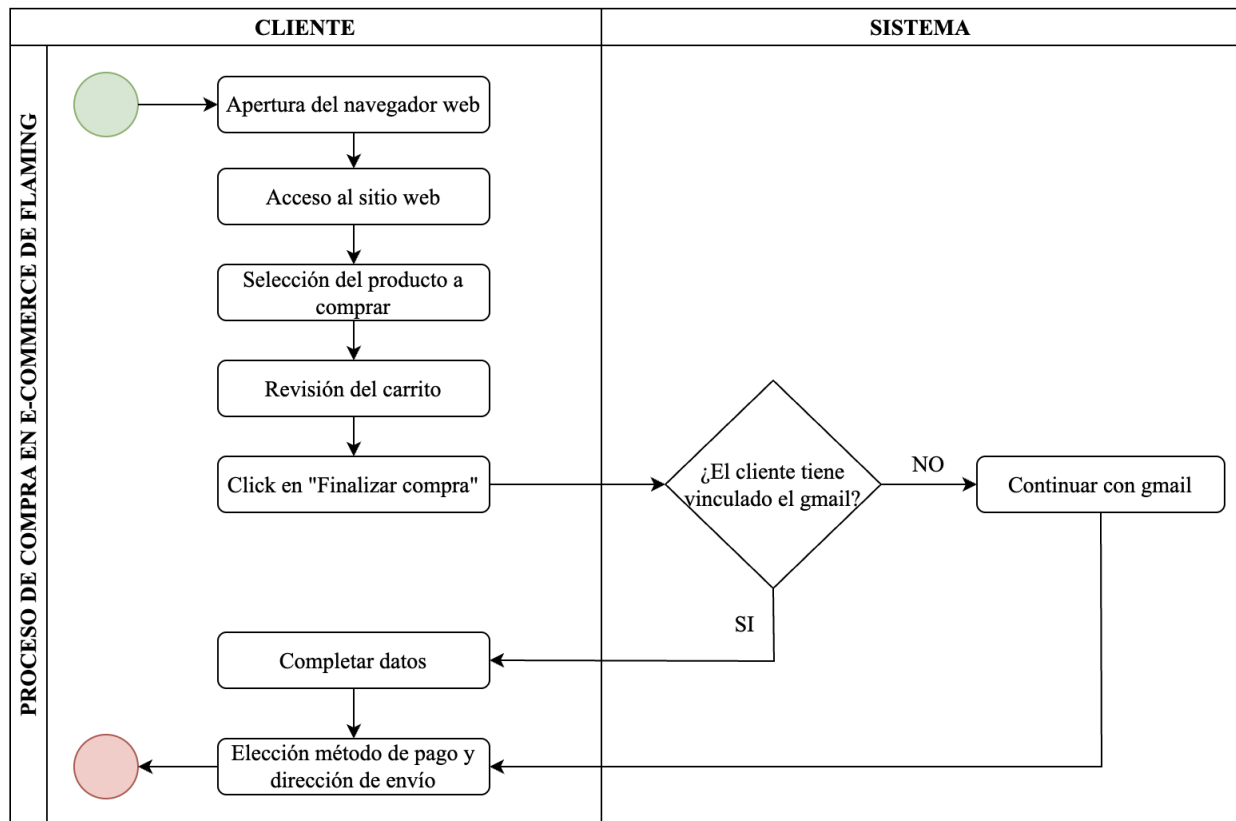
Para ello, se realizó un estudio detallado de cada etapa del recorrido del cliente desde la intención de adquirir un producto hasta la selección del método de pago y la carga de la dirección de envío. Este análisis permite identificar puntos críticos y oportunidades de mejora,

constituyéndose en una base fundamental para la posterior optimización de la experiencia de compra digital.

El proceso se inicia con la apertura del navegador web por parte del cliente y el acceso al sitio oficial de la empresa. Una vez dentro de la plataforma, el usuario selecciona el producto deseado y procede a revisar el carrito. Posteriormente, al hacer clic en “Finalizar compra”, el sistema determina si el cliente posee una cuenta vinculada a Gmail. En caso afirmativo, la operación puede continuar mediante dicha cuenta; de lo contrario, se requiere la carga manual de los datos personales. Finalmente, el usuario define el método de pago y la dirección de envío para concretar la compra. A fin de ilustrar con mayor precisión el recorrido del usuario y las instancias críticas, en la Figura 3 se presenta el diagrama de flujo del proceso de compra en dispositivos móviles de Flaming.

Figura 3

Diagrama del proceso de compra en la plataforma de m-commerce de Flaming



Nota. Elaboración propia.

A partir del mapeo fue posible identificar una serie de limitaciones que afectan la eficiencia y la experiencia del usuario en la plataforma. La problemática identificada se manifiesta principalmente en las demoras durante la carga de imágenes y descripciones de los productos, lo que interfiere en la experiencia de navegación y puede afectar la decisión de compra. Asimismo, los formularios extensos en la etapa de checkout representan una barrera significativa, especialmente para los usuarios que no cuentan con una cuenta asociada a Gmail. A ello se suman errores recurrentes en el procesamiento de los medios de pago, que obligan a completar reiteradamente los campos requeridos y generan desconfianza, incrementando la probabilidad de abandono de la transacción.

Esta situación constituye una desventaja competitiva para Flaming, dado el papel determinante que desempeñan actualmente la tecnología y la digitalización en el comercio electrónico. En un contexto donde la agilidad, la usabilidad y la experiencia del cliente son factores clave para la fidelización y la conversión, la optimización de este proceso se vuelve esencial para mantener la competitividad.

Metodología de Observación, Recolección y Análisis de Datos

Con el propósito de analizar de manera integral los factores que afectan la experiencia de compra en la plataforma web de Flaming, se implementó una metodología de carácter mixto que combinó enfoques cualitativos y cuantitativos. Este diseño permitió obtener una comprensión amplia y profunda de los comportamientos, percepciones y dificultades de los usuarios, así como de los aspectos técnicos y organizacionales vinculados al funcionamiento interno del sistema. En el presente apartado se ponen en evidencia las metodologías aplicadas durante el proceso de investigación y los principales resultados obtenidos a partir de su implementación, con el fin de identificar los puntos críticos del sistema, evaluar su impacto en la experiencia del usuario y establecer una base empírica sólida para la formulación de propuestas de mejora.

En primer lugar, se aplicaron de manera paralela dos técnicas de observación directa: las compras simuladas bajo la modalidad de *mystery shopper* y la realización de *focus groups* con usuarios de la plataforma. La técnica de *mystery shopper*, también conocida como “cliente misterioso”, consiste en que un evaluador se hace pasar por un cliente real con el fin de experimentar el proceso de compra y detectar las fortalezas y debilidades del servicio. Este método resulta eficaz para identificar la brecha existente entre las expectativas del cliente y la calidad percibida durante la interacción con la empresa. En el caso de Flaming, se realizaron

pedidos de prueba desde dispositivos móviles a través de la página web, registrando los tiempos de carga, la claridad de la información y las dificultades surgidas en cada etapa del proceso.

De manera complementaria, se llevaron a cabo *focus groups* con un total de aproximadamente treinta participantes, organizados en pequeños grupos de entre seis y ocho personas, lo que constituye un tamaño de muestra adecuado para este tipo de estudios cualitativos, en los cuales se prioriza la profundidad del análisis sobre la cantidad de casos. Durante las sesiones, los participantes realizaron una compra completa desde sus propios dispositivos móviles, relatando sus percepciones, comentarios y sensaciones en tiempo real. Esta técnica permitió analizar la interacción directa con la plataforma, identificando igualdades y diferencias en la experiencia de navegación.

A pesar de tratarse de metodologías distintas, una basada en la observación encubierta y la otra en la participación grupal guiada, ambas arrojaron hallazgos convergentes que revelan problemáticas estructurales en el funcionamiento del sitio web. Se observó que el proceso de compra resulta extenso y exige el ingreso de numerosos datos obligatorios, lo que genera fricción y pérdida de tiempo. En algunos casos, cuando el servicio de *delivery* no se encuentra disponible, el sistema emite un error técnico en lugar de brindar un aviso informativo, lo que provoca confusión y desconfianza en el usuario.

Asimismo, los participantes expresaron su deseo de contar con una opción de “compra como invitado” que les permita evitar el registro obligatorio y simplificar la operación. También se mencionó como una limitación la ausencia de la modalidad de pago en línea con retiro en sucursal, opción considerada útil para quienes prefieren gestionar la compra digitalmente pero retirar el producto personalmente. En relación con la presentación del sitio, se advirtió que la

página no es completamente *responsive*, lo que dificulta su visualización y uso desde dispositivos móviles, afectando directamente la fluidez del proceso de compra.

Otro aspecto identificado fue la falta de coherencia entre los distintos canales de venta. Los usuarios que prefieren realizar pedidos a través de WhatsApp no cuentan con un catálogo dentro de la aplicación, por lo que deben volver al sitio web para consultar precios y productos antes de concretar la compra mediante el chat. Esta discontinuidad entre plataformas genera un proceso poco práctico y fragmentado que impacta negativamente en la experiencia general del cliente.

Finalmente, se registraron casos en los que el pedido entregado no coincide completamente con lo solicitado, lo que afecta la confianza en el sistema y refuerza la impresión de que la empresa aún presenta falencias en el control y seguimiento del proceso de compra.

En conjunto, los resultados obtenidos a través del *mystery shopper* y los *focus groups* permitieron identificar coincidencias sustanciales entre la experiencia observada y las percepciones manifestadas por los usuarios. Ambas metodologías evidencian que la plataforma de Flaming enfrenta dificultades tanto a nivel técnico como operativo, que repercuten directamente en la satisfacción del cliente y en la percepción de calidad del servicio. Estos hallazgos constituyen una base empírica fundamental para comprender las debilidades del sistema y orientar futuras acciones de mejora en la gestión digital de la empresa.

En segundo lugar, se llevaron a cabo encuestas online mediante la plataforma Google Forms, aplicadas a un total de 100 usuarios seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia¹². Esta técnica, de carácter cuantitativo, tuvo como propósito relevar las experiencias, valoraciones y niveles de satisfacción de los clientes en relación con el

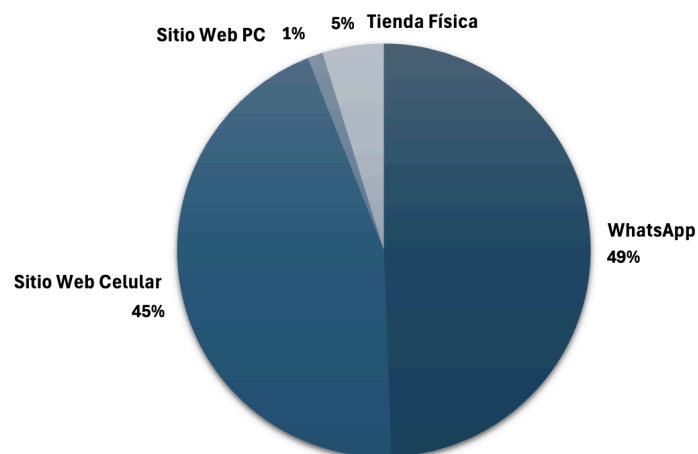
¹² Técnica no probabilística donde se selecciona la muestra según la facilidad de acceso o disponibilidad inmediata de los sujetos para el investigador.

sitio web de Flaming, así como identificar patrones de comportamiento y posibles puntos críticos dentro del proceso de compra. Los participantes se seleccionaron por su fácil acceso y disponibilidad. Por ende, los resultados de esta muestra no son estadísticamente generalizables a toda la población de clientes, sino que indican tendencias del grupo consultado. Las preguntas fueron estructuradas en formato cerrado y abordaron aspectos vinculados a los canales de compra utilizados, la facilidad de navegación, la eficiencia del proceso y la satisfacción general con el servicio recibido.

Los resultados obtenidos en la encuesta permitieron observar tendencias claras respecto a las preferencias y valoraciones de los consumidores. Tal como se aprecia en la Figura 4, dentro del grupo de participantes, el 49% de los participantes manifestó preferir realizar sus compras a través de WhatsApp, mientras que el 45% opta por hacerlo desde el sitio web móvil, y solo un 1% lo hace desde una computadora personal. Por su parte, un 5% indicó continuar realizando sus compras de manera presencial en la tienda física.

Figura 4

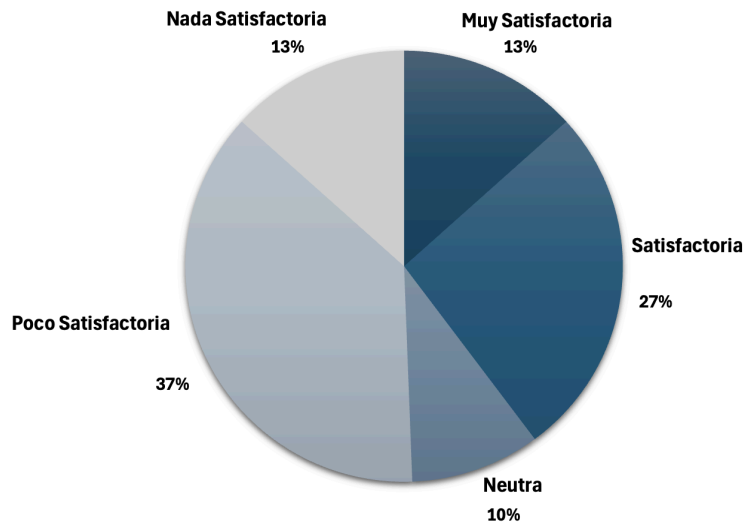
Preferencias del canal de compra



Nota. Elaboración propia.

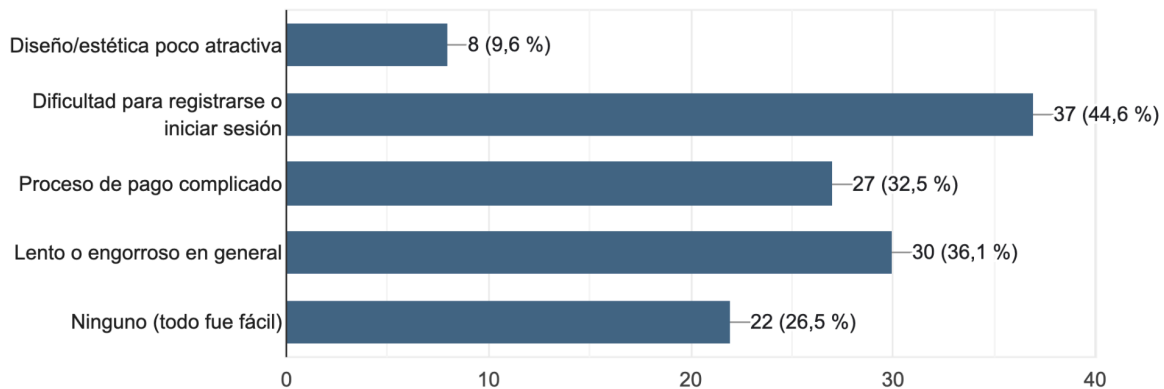
Este resultado pone de manifiesto que, para la muestra analizada, la gran mayoría opta por canales digitales de compra, en lugar de dirigirse al punto de venta tradicional. Sin embargo, la diferencia entre quienes utilizan WhatsApp y quienes eligen el sitio web es estrecha, lo que sugiere que, si bien existe una alta adopción del comercio electrónico, la plataforma web de Flaming no logra consolidarse como el canal preferido para estos usuarios. Esta situación refleja una problemática vinculada a la experiencia de usuario, dado que el uso predominante de WhatsApp se asocia a una búsqueda de mayor practicidad e inmediatez frente a las limitaciones percibidas en el sitio web.

En cuanto al nivel de satisfacción general con la experiencia de compra online, los datos muestran un panorama poco favorable. Según la Figura 5, únicamente el 13% calificó la experiencia como muy satisfactoria y un 27% como satisfactoria, mientras que el 37% la consideró poco satisfactoria y un 13% nada satisfactoria. Estos porcentajes reflejan que la mitad de los usuarios presenta un nivel de insatisfacción significativo, asociado a dificultades durante la navegación y el proceso de compra.

Figura 5*Nivel de satisfacción*

Nota. Elaboración propia.

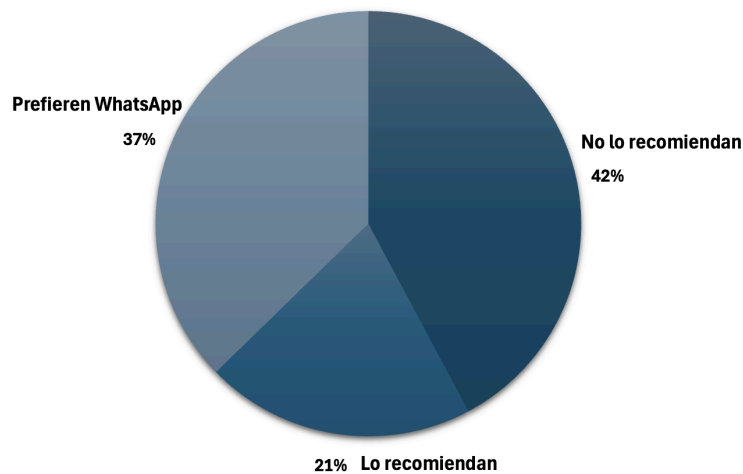
Por otro lado, los principales problemas identificados se vinculan con la funcionalidad y usabilidad del sitio. Tal como se detalla en la figura 6, el 44,6% de los encuestados manifestó haber tenido dificultades para registrarse o iniciar sesión, el 36,1% señaló que el proceso de compra resulta lento o engorroso, y el 32,5% indicó que el pago es complicado. Además, un 9,6% consideró que el diseño del sitio es poco atractivo, mientras que sólo un 26,5% afirmó no haber encontrado dificultades significativas. Estos resultados ponen de manifiesto que la mayoría de los inconvenientes se concentran en las etapas críticas del proceso de compra, generando fricción y pérdida de tiempo para el usuario.

Figura 6*Principales inconvenientes del sitio web*

Nota. Elaboración propia.

Al analizar de manera conjunta los resultados de la Figura 7 con los obtenidos mediante las metodologías cualitativas como el *Mystery Shopper* y los *focus groups* se advierte una coherencia en las percepciones identificadas. Los usuarios encuestados señalaron problemáticas similares a las detectadas en las pruebas de compra simuladas, tales como la complejidad del proceso de registro, la falta de claridad en el pago y los errores del sistema. Este paralelismo refuerza la validez de los hallazgos y evidencia que las dificultades experimentadas no constituyen casos aislados, sino que representan patrones reiterados en la experiencia de compra digital de Flaming.

Por último, la Figura 7 revela un dato relevante en términos de confianza y fidelización. El 42% de los participantes afirmó que no recomendaría la página web de Flaming, el 21% manifestó que sí lo haría, y un 37% expresó directamente preferir realizar sus compras por WhatsApp. Este indicador resulta especialmente significativo, ya que la recomendación constituye una medida clave de satisfacción del cliente y de credibilidad hacia la marca.

Figura 7*Recomendación del sitio web*

Nota. Elaboración propia.

Finalmente, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas dirigidas al personal del área de sistemas de la organización. Este procedimiento permitió recopilar información detallada sobre la administración interna del sitio web, los procedimientos de atención al cliente, las estrategias de fidelización implementadas y la evolución histórica de la plataforma. La información obtenida resultó fundamental para comprender la lógica operativa del sitio web y las decisiones estratégicas relacionadas con la experiencia del usuario.

Por otro lado, en continuidad con el análisis interno y de acuerdo con lo expresado en la entrevista, se constató que la empresa utiliza la herramienta Power BI como medio de control y seguimiento de los pedidos de delivery. A través de esta plataforma, se detectan los clientes que repiten compras, los cuales suelen oscilar entre cinco y diez por mes. A estos consumidores recurrentes se los fideliza mediante distintos métodos, tales como *gift cards*, descuentos en comercios asociados o planes de beneficios en mercadería, lo que constituye un esfuerzo concreto de retención.

No obstante, esta cifra resulta reducida en comparación con la magnitud de la demanda que Flaming concentra en su servicio de delivery. Cabe destacar que, según lo manifestado en la misma entrevista, este canal representa aproximadamente el 15% de la facturación total de la empresa, porcentaje que apenas supera al volumen de ventas alcanzado por una de las tres sucursales situadas en la localidad de Rafaela. Este hallazgo evidencia que, si bien el canal de delivery ha logrado consolidar una participación significativa en la facturación, el nivel de fidelización.

Infraestructura y Funcionamiento del Sitio Web

El presente apartado tiene como propósito examinar la infraestructura tecnológica y el funcionamiento operativo del sitio web de Flaming, considerado el principal canal digital de comercialización de la empresa. A partir de la información obtenida en las entrevistas realizadas al área de sistemas, se analizan en este espacio los aspectos técnicos, el desarrollo tecnológico y la dinámica de uso de la plataforma, con el fin de identificar su grado de eficiencia, seguridad y escalabilidad. Este análisis constituye una base fundamental para la formulación de propuestas de mejora orientadas a optimizar la experiencia del usuario, fortalecer la competitividad digital y garantizar la sostenibilidad del canal de ventas en línea.

El sitio web constituye el eje central de su estrategia de comercialización en entornos digitales y se encuentra desarrollado sobre WordPress, un sistema de gestión de contenidos (CMS) de código abierto ampliamente adoptado por pequeñas y medianas empresas debido a su versatilidad, escalabilidad moderada y facilidad de administración. Esta infraestructura tecnológica permite a la organización mantener control interno sobre la gestión y actualización de contenidos, incluyendo el catálogo de productos, promociones y material visual, sin requerir una dependencia permanente de servicios de desarrollo externos.

Para la configuración visual y estructural del sitio, Flaming utiliza el complemento Elementor, una herramienta que posibilita la construcción de páginas mediante un entorno de edición visual basado en bloques. Este sistema de diseño *drag and drop*¹³ simplifica la modificación de la interfaz y otorga autonomía al personal interno encargado del mantenimiento estético. No obstante, su desempeño puede verse condicionado por la carga de recursos gráficos de gran tamaño o por la coexistencia de múltiples complementos instalados simultáneamente, lo que puede afectar la velocidad de respuesta y la estabilidad general del sitio.

En materia de gestión comercial y operativa, la empresa emplea el módulo WooCommerce, un plugin que transforma el sitio web en una tienda virtual completa. Esta herramienta integra funciones esenciales tales como el catálogo de productos, la gestión de inventario y stock, la administración de carritos de compra, la configuración de promociones, y la implementación de pasarelas de pago. WooCommerce brinda una estructura flexible y personalizable que facilita la administración de las transacciones, aunque requiere un mantenimiento constante para garantizar la compatibilidad entre versiones, la seguridad de las operaciones y la eficiencia del sistema.

El mantenimiento técnico y operativo recae en el encargado del área de sistemas, quien asume la responsabilidad de actualizar contenidos visuales (banners, flyers, y secciones de promoción), supervisar la disponibilidad del servidor, y coordinar la configuración de campañas o acciones comerciales. Este modelo de gestión descentralizada ofrece autonomía y rapidez en las actualizaciones, pero también implica una dependencia significativa de la capacidad técnica individual, especialmente ante eventuales fallos del sistema, errores de integración o incidencias de seguridad.

¹³ Término técnico que se traduce al español como “arrastrar y soltar”. Refiere a la funcionalidad de la interfaz que permite al usuario seleccionar un elemento, trasladarlo a una nueva ubicación y soltarlo para modificar el diseño visualmente sin necesidad de escribir código.

Desde el punto de vista tecnológico, la infraestructura de WordPress combinada con WooCommerce se apoya generalmente en servidores compartidos o de alojamiento administrado, lo que puede limitar la escalabilidad del sitio en períodos de alta demanda o ante incrementos sostenidos del tráfico. Asimismo, la seguridad depende en gran medida de la correcta actualización de plugins, la gestión de certificados SSL y la implementación de copias de respaldo periódicas, aspectos que requieren supervisión técnica permanente para evitar vulnerabilidades.

En relación con las ventajas del sistema actual, se destacan la accesibilidad, el bajo costo de mantenimiento, la facilidad de actualización del contenido, y la posibilidad de integrar herramientas externas como sistemas de análisis de tráfico¹⁴ (Google Analytics), formularios automatizados y módulos de atención al cliente. Estas características hacen que el modelo resulte funcional y eficiente para un negocio en crecimiento que busca mantener control interno sobre sus operaciones digitales.

Sin embargo, entre las principales desventajas se identifican la limitada capacidad de personalización avanzada, la dependencia de complementos externos, el riesgo de incompatibilidad entre versiones, y la vulnerabilidad ante ataques o caídas del servidor en ausencia de una infraestructura dedicada. A ello se suma la falta de automatización inteligente en los procesos de recomendación o segmentación de clientes, lo que restringe la experiencia del usuario a una navegación lineal y dependiente de la búsqueda manual de productos alcanzado hasta el momento es bajo en relación con su potencial de crecimiento.

¹⁴ Proceso de recopilar y evaluar datos sobre las visitas a un sitio web, como número de accesos, duración de las sesiones y fuentes de procedencia, para mejorar el funcionamiento y alcance digital.

Análisis Estratégico de la Plataforma Digital de Flaming

Como cierre del diagnóstico y con el propósito de contextualizar la situación problemática identificada en la empresa, se llevó a cabo un análisis FODA orientado a evaluar de manera integral la posición actual de Flaming S.A. en relación con su plataforma digital. Esta instancia permitió identificar los factores internos y externos que influyen en el desempeño del sitio web y en la experiencia general del cliente, aportando una visión estratégica que sustenta la posterior formulación del proyecto de innovación.

El análisis se llevó a cabo teniendo en cuenta las metodologías previamente desarrolladas en los apartados anteriores, permitiendo estructurar el análisis estratégico que se presenta a continuación, orientado a comprender en profundidad la situación actual de la empresa y a fundamentar las futuras acciones de innovación y mejora.

Asimismo, el estudio se centró en los factores determinantes de la experiencia del cliente en los canales online y móviles, tales como la usabilidad del sitio web, la agilidad en los procesos de compra, la seguridad de las transacciones, la fidelización y la adaptación a las nuevas expectativas del consumidor digital. Los resultados obtenidos permiten disponer de una base sólida para orientar el trabajo hacia la innovación tecnológica, con el fin de optimizar la plataforma de ventas, fortalecer la presencia digital de la organización y favorecer su crecimiento sostenido en el ámbito del comercio electrónico.

Tabla 3*Matriz FODA de la experiencia del cliente de Flaming S.A.*

| Fortalezas | Debilidades |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • El canal digital propio representa el 15% de la facturación y supera en ventas a una sucursal. • Uso de Power BI para control, análisis y seguimiento de pedidos. • Métodos de fidelización: gift cards, descuentos y beneficios asociados. • Alta adopción inicial: 86,3% de los clientes realizó al menos una compra online. • Disponibilidad de pago online percibido como un beneficio de valor. | <ul style="list-style-type: none"> • Sitio web con fallas de usabilidad, lentitud y problemas en el registro. No es responsive. • Proceso de compra con demasiados pasos y obligatoriedad de datos. • Problemas de usabilidad: dificultades para registrarse (45,1%) y funcionamiento lento (35,4%). • Ausencia de la modalidad “compra como invitado”. • Alta insatisfacción (50%), baja fidelización mensual (5 a 10 clientes) y bajo nivel de recomendación (37,8%). • Errores técnicos que afectan pedidos y generan pérdida de confianza. |
| Oportunidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento sostenido del e-commerce en Argentina, especialmente en alimentos y bebidas. • Preferencia de clientes por WhatsApp con posibilidad de integrar catálogo. • Implementación de la modalidad “compra como invitado”. • Desarrollo de un diseño responsive y mobile friendly. • Consolidación del pago online con retiro en sucursal. • Uso estratégico de Power BI para personalización y fidelización. • Aprovechamiento de nuevas tecnologías como chatbots y notificaciones automáticas. | <ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia de comercios y plataformas con procesos digitales más simples. • Preferencia de consumidores por WhatsApp como canal de compra. • Expectativas crecientes de rapidez y simplicidad por parte del consumidor digital. • Sensibilidad de los clientes con la velocidad y usabilidad de la plataforma. • Riesgo de pérdida de confianza por errores en pedidos y procesos complejos. • Posible desactualización tecnológica frente a avances en e-commerce. |

Nota. Elaboración propia.

Justificación de la intervención

El presente capítulo tiene como finalidad fundamentar la necesidad de intervención en la problemática identificada dentro de la empresa Flaming, poniendo en evidencia las razones que justifican la implementación de acciones concretas orientadas a su resolución. La justificación de la problemática permite comprender no sólo el origen y la relevancia del inconveniente detectado, sino también su impacto en el desempeño organizacional y en la experiencia de los clientes. Este proceso se apoya en los resultados obtenidos mediante los métodos de observación, análisis y diagnóstico aplicados a lo largo del trabajo, los cuales posibilitaron identificar los principales factores que influyen en la gestión y operatividad del canal digital de la empresa.

A partir de la información recabada, se elaboró un análisis FODA que permitió reconocer de manera integral las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que inciden en la situación actual de Flaming. Este instrumento evidenció la existencia de recursos internos valiosos, como la consolidación de un canal digital propio, el uso de herramientas tecnológicas de análisis de datos y la implementación de estrategias de fidelización mediante beneficios y promociones. No obstante, también se identificaron limitaciones estructurales y operativas que dificultan el aprovechamiento de dichas fortalezas, entre ellas los problemas de usabilidad del sitio web, la complejidad del proceso de compra y la falta de ciertas funcionalidades necesarias para garantizar una experiencia de usuario satisfactoria.

El análisis externo complementó esta visión, mostrando un contexto de alta competitividad marcado por el crecimiento sostenido del comercio electrónico, la adopción de nuevas tecnologías digitales y el aumento de las expectativas de los consumidores en términos de rapidez, practicidad y seguridad. En este entorno, las empresas que no logren adaptar sus

plataformas a las demandas del mercado corren el riesgo de perder posicionamiento, rentabilidad y confianza por parte de sus clientes.

En función de lo expuesto, resulta necesario implementar una intervención que transforme las debilidades en oportunidades de mejora y optimizar la relación entre Flaming y sus consumidores a través de la modernización de su canal digital. Implementar acciones que mejoren la navegabilidad, simplifiquen el proceso de compra y fortalezcan la seguridad y la comunicación con los usuarios permitirá no solo superar las deficiencias actuales, sino también consolidar una experiencia de compra más ágil, intuitiva y confiable.

La puesta en marcha de esta intervención aportará múltiples beneficios a la empresa, entre los que se destacan el aumento de la satisfacción y fidelización de los clientes, la mejora en la eficiencia operativa, el fortalecimiento de la imagen de marca y el incremento de la competitividad en el mercado del comercio móvil. Asimismo, contribuirá a consolidar una base de clientes sostenida en el tiempo, generando relaciones de largo plazo y un flujo de ingresos más estable y predecible.

Objetivos de la intervención

A partir del diagnóstico realizado sobre el canal de comercio electrónico de Flaming y de la justificación de la problemática identificada, se establecen los lineamientos que orientan la intervención propuesta. Los resultados obtenidos evidenciaron la necesidad de implementar acciones que permitan optimizar el funcionamiento del sitio web, mejorar la experiencia del usuario y fortalecer la presencia digital de la empresa en un entorno altamente competitivo.

En este contexto, los objetivos definidos buscan dar respuesta a las debilidades detectadas y aprovechar las oportunidades del entorno tecnológico, impulsando un proceso de transformación que favorezca la eficiencia operativa, la fidelización de los clientes y el crecimiento sostenido de Flaming en el mercado digital.

Objetivos Generales

Mejorar la experiencia de usuario (UX) en la plataforma de *m-commerce* en un plazo máximo de seis meses.

Objetivos Específicos

1. Ajustar la arquitectura de la plataforma en función de un nuevo diseño del proceso de compras de conversión, en un lapso de cinco meses.
2. Diseñar un módulo de notificaciones automáticas que potencie la recompra, en un plazo máximo de tres meses.
3. Establecer indicadores de desempeño que permitan medir la evolución de la experiencia de usuario y la eficacia de las mejoras implementadas en la plataforma.

Diseño de Estrategias y Plan de actividades

Esta sección se centra en el diseño de estrategias orientadas al cumplimiento de los objetivos específicos previamente establecidos. Su propósito es detallar de manera estructurada las acciones que permitirán materializar dichos objetivos, garantizando una planificación clara y coherente.

Para una mejor organización, la sección se divide en tres subtítulos, cada uno correspondiente a una estrategia particular. En cada uno de ellos se desarrollan las actividades previstas, junto con la descripción de los recursos necesarios y la identificación de las áreas responsables de su ejecución. Finalmente, se incorpora una tabla de síntesis en la que se presenta un resumen de los elementos más relevantes de cada estrategia, con el fin de facilitar la comprensión global del plan propuesto.

Optimización de la Usabilidad Móvil y el Flujo de Compra

La estrategia correspondiente al primer objetivo específico planteado en el apartado anterior, se encuentra orientado a la optimización del sistema de comercio electrónico móvil mediante mejoras en la arquitectura de la plataforma y en el diseño del proceso de compra. Asimismo, guarda una relación directa con la intervención del mapa de procesos presentado en la Figura 3 del diagnóstico, donde se visualiza el flujo actual de compra en el e-commerce de Flaming.

Su desarrollo apunta a fortalecer la experiencia del usuario a través de un sitio web más ágil, intuitivo y adaptable a distintos dispositivos, favoreciendo la interacción y la conversión. Para ello, se propone una reestructuración del proceso de compra que elimine barreras innecesarias y simplifique las etapas asegurando una navegación fluida y eficiente.

A continuación, se explicitan de manera detallada las acciones contempladas en esta estrategia, junto con su alcance y propósito dentro del plan de mejora.

Actividad 1: Realizar una auditoría técnica de rendimiento móvil.

La primera actividad se orienta a la ejecución de una auditoría técnica integral del rendimiento del sitio web en dispositivos móviles, con el propósito de identificar fallas que afectan la velocidad de carga, la navegabilidad y la usabilidad general de la plataforma. Esta acción se encuentra directamente vinculada con el proceso de compra representado en la Figura 3, dado que los problemas de rendimiento detectados como demoras en la carga de productos, interrupciones durante el registro o fallos en el procesamiento del pago repercuten de manera directa en la experiencia del usuario y en la tasa de conversión.

Para su desarrollo, se recomienda la utilización de Google Lighthouse, una herramienta de auditoría automatizada que permite evaluar aspectos esenciales del rendimiento web, la accesibilidad, la compatibilidad móvil y las buenas prácticas de desarrollo. Esta elección se fundamenta en su capacidad para generar informes detallados y comparativos, facilitando la identificación precisa de los factores que afectan la optimización técnica del sitio.

La ejecución estará a cargo del área de Sistemas, en coordinación con el área de Calidad y Planificación, que supervisará el cumplimiento de los parámetros técnicos y de experiencia de usuario. El procedimiento se llevará a cabo en tres etapas:

1. Relevamiento de métricas de rendimiento del sitio actual mediante Google Lighthouse.
2. Identificación de los puntos críticos que generan fricciones dentro del flujo de compra (especialmente en las fases de carga del carrito, validación de datos y procesamiento del pago).

3. Elaboración de un informe técnico que sintetice los resultados y recomendaciones de mejora para el rediseño de la interfaz y la reestructuración de la arquitectura del sitio.

Los resultados obtenidos constituirán la base diagnóstica para la implementación de mejoras estructurales orientadas a optimizar la velocidad, la fluidez y la estabilidad del proceso de compra en dispositivos móviles, fortaleciendo así la experiencia general del cliente.

Actividad 2: Rediseñar la interfaz bajo enfoque responsive y mobile first.

Con base en los resultados obtenidos a partir de la auditoría técnica, se llevará a cabo el rediseño integral de la interfaz del sitio web, aplicando el principio de mobile first, que prioriza la experiencia del usuario en dispositivos móviles por sobre la versión de escritorio. Esta actividad tiene como finalidad reorganizar la estructura visual y funcional de la plataforma, garantizando una navegación más intuitiva, rápida y adaptada a las distintas resoluciones de pantalla.

El rediseño contemplará la optimización de los elementos gráficos, tipográficos y de interacción, procurando que cada componente botones de acción¹⁵ (CTA), formularios de compra, menús y secciones de contacto conserve coherencia visual y usabilidad en todas las etapas del proceso de compra. Este enfoque se alinea con uno de los hallazgos obtenidos en las encuestas aplicadas a los clientes, donde se evidenció una insatisfacción significativa respecto a la visualización del sitio en dispositivos móviles.

A través del rediseño responsive, el sitio se ajustará automáticamente al tamaño y orientación del dispositivo, reduciendo tiempos de carga y facilitando la interacción del usuario en cada punto del flujo representado en la Figura 3. Asimismo, se establecerán criterios de

¹⁵ Define un botón de barra de herramientas o cuadro de diálogo que ejecuta una acción especificada en la sección de objetos comunes

accesibilidad y jerarquización visual que permitan destacar la información relevante y guiar al usuario de manera fluida desde la selección del producto hasta la confirmación de la compra.

Esta actividad estará a cargo del área de Sistemas, en coordinación con Marketing y Publicidad para la definición estética y comunicacional y con Calidad y Planificación, responsable del control de cumplimiento de los estándares de usabilidad y coherencia visual.

Actividad 3: Incorporar una opción de compra para usuarios no registrados.

Con el propósito de simplificar y agilizar el proceso de compra, se desarrollará una nueva funcionalidad dirigida específicamente a usuarios no registrados, permitiéndoles concretar pedidos sin la necesidad de crear una cuenta previa. Esta mejora responde a la necesidad de ofrecer una alternativa de ingreso directo al proceso de compra, eliminando el requisito de registro obligatorio identificado en el proceso representado en la Figura 3.

El rediseño del flujo permitirá brindar una experiencia de compra más flexible y accesible, especialmente orientada a usuarios ocasionales o nuevos clientes que prefieren realizar una compra inmediata sin registro. Para ello, se implementará un formulario simplificado, en el que solo se solicitarán los datos esenciales para la entrega y la facturación, reduciendo los pasos intermedios que actualmente dificultan la conversión.

Desde el punto de vista técnico, la actividad contemplará la validación de los datos ingresados, la integración con el sistema de pago existente y la sincronización con el CRM interno de Flaming para registrar la operación. No obstante, en este tipo de compras, la empresa almacenará únicamente la información vinculada a la transacción, sin conservar los datos personales del cliente, en cumplimiento de las normativas vigentes sobre protección de datos.

La ejecución estará a cargo del área de Sistemas, en coordinación con el área de Calidad y Planificación, que supervisará la correcta implementación del flujo y la trazabilidad de las

operaciones. Esta funcionalidad permitirá mejorar la accesibilidad del sitio y reducir el abandono del carrito, favoreciendo una experiencia de compra más ágil y satisfactoria.

Actividad 4: Simplificar el formulario solicitando solo datos esenciales para la entrega y facturación.

En esta etapa se implementará un proceso optimizado para la recopilación de la información necesaria para la entrega y facturación de los pedidos, con el objetivo de agilizar la experiencia del usuario y reducir errores en la carga de datos. La acción se orienta a perfeccionar una de las fases más sensibles del flujo de compra, representada en la Figura 3, correspondiente al ingreso de información personal y método de pago, etapa donde se identificaron demoras y abandonos por parte de los usuarios.

El rediseño contemplará la creación de formularios claros, dinámicos y simplificados, que soliciten únicamente los datos indispensables nombre, dirección, teléfono, correo electrónico y método de pago, asegurando el cumplimiento de las normativas vigentes sobre protección de datos personales. Además, se incorporará un sistema de registro de clientes que permitirá completar por única vez toda la información necesaria para las futuras compras.

Este sistema estará especialmente orientado a clientes frecuentes o fijos, quienes, al contar con un registro completo, podrán acceder a un proceso de compra más ágil y personalizado. En las operaciones siguientes, solo deberán ingresar su contraseña previamente establecida y, opcionalmente, su DNI, correo electrónico o número de celular, lo que permitirá al sistema recuperar automáticamente sus datos registrados. Asimismo, los usuarios que mantengan un perfil activo recibirán notificaciones personalizadas relacionadas con sus compras, promociones o el estado de sus pedidos, fortaleciendo la fidelización y el vínculo digital con la marca.

La información recopilada se integrará de forma automática con el sistema de gestión interno de Flaming, evitando la duplicación de registros y mejorando la trazabilidad de los pedidos. Esta actividad estará a cargo del área de Sistemas, en conjunto con el área de Comercial y Ventas y Calidad y Planificación, garantizando la coherencia entre la funcionalidad técnica, la experiencia del cliente y los controles administrativos.

En conjunto, la implementación de este nuevo esquema permitirá reducir los tiempos de carga, aumentar la eficiencia operativa y consolidar la fidelización de los clientes, contribuyendo a una experiencia de compra digital más rápida, segura y satisfactoria.

Para finalizar esta sección podemos definir que las actividades planteadas responden a las necesidades detectadas durante el diagnóstico y contribuyen al cumplimiento del primer objetivo del proyecto. A continuación, en la Tabla 4 se presenta una síntesis de las actividades propuestas.

Tabla 4

Síntesis de la Estrategia 1: Optimización de usabilidad y flujo de compra

| Componente | Detalle |
|---------------------|--|
| Objetivo Específico | Ajustar la arquitectura de la plataforma en función de un nuevo diseño del proceso de compras de conversión, en un lapso de cinco meses. |
| Actividades Clave | <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una auditoría técnica de rendimiento móvil. 2. Rediseñar la interfaz bajo enfoque responsive y mobile first. 3. Incorporar una opción de compra para usuarios no registrados. 4. Simplificar el formulario solicitando solo datos esenciales para la entrega y facturación. |
| Áreas Responsables | <ul style="list-style-type: none"> • Área de Sistemas • Área Comercial y de Ventas. • Calidad y Planificación. |
| Recursos Necesarios | <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos • Recursos Tecnológicos y Técnicos • Recursos Financieros |

Nota. Elaboración propia.

Fortalecimiento de la Fidelización y Personalización

La siguiente estrategia se orienta a consolidar la relación entre la empresa y sus clientes mediante acciones que promuevan la fidelización y la personalización de la experiencia de compra. Su propósito es fortalecer los vínculos con los consumidores actuales, incentivar la recompra y ofrecer una comunicación más cercana y adaptada a las necesidades de cada usuario.

Esta estrategia se encuentra directamente relacionada con el segundo objetivo específico mencionado. Dicha iniciativa constituye una aplicación concreta de la estrategia, al incorporar herramientas tecnológicas que permiten segmentar a los clientes, personalizar los mensajes y automatizar el envío de promociones y recordatorios, contribuyendo así al fortalecimiento de la lealtad y la satisfacción del consumidor.

A continuación, se desarrollan las actividades planificadas para la implementación de este objetivo, junto con los recursos necesarios y las áreas responsables de su ejecución.

Actividad 1: Integrar una herramienta de email marketing automatizada

La integración de la herramienta de email marketing se llevará a cabo mediante un proceso estructurado que contempla tanto aspectos técnicos como estratégicos. En primer lugar, se seleccionará la plataforma más adecuada según las necesidades de la empresa Flaming en este caso, Mailchimp, considerando criterios como la compatibilidad con el sitio web, la capacidad de automatización, el soporte para segmentación avanzada y las métricas de rendimiento que ofrece.

Cabe destacar que Mailchimp dispone de una versión gratuita, que permite gestionar hasta 500 contactos y realizar envíos limitados, aunque con funciones restringidas de automatización y segmentación. En caso de requerir flujos más completos y personalización avanzada, la empresa podría optar por una versión paga (como los planes *Essentials* o *Standard*),

que ofrecen mayor capacidad de automatización, integración directa con la base de datos del sitio y análisis detallado del comportamiento de los usuarios.

Luego se crearán plantillas de contenido adaptado a cada segmento de cliente, incorporando recomendaciones automatizadas de productos, ofertas exclusivas, beneficios por recompra y mensajes orientados al fortalecimiento del vínculo postventa. De este modo, se busca mantener una comunicación constante con el cliente una vez finalizada la compra, recordando las ventajas de volver a elegir la marca y reforzando la confianza en la experiencia digital.

Para garantizar el correcto funcionamiento del sistema, se implementarán pruebas controladas de envío, con el fin de verificar la entrega, visualización y comportamiento de los usuarios ante los correos recibidos. Finalmente, se activará la automatización de los flujos de envíos, de modo que la herramienta ejecute de forma autónoma las promociones, recordatorios y comunicaciones estratégicas basadas en el comportamiento del cliente.

Para la implementación de la nueva funcionalidad de notificaciones automatizadas mediante correo electrónico, se requerirán diversos recursos y la participación de distintas áreas de la empresa.

Entre los recursos humanos se incluirán un desarrollador web, un especialista en marketing digital, un diseñador gráfico y un redactor de contenidos, quienes trabajarán en conjunto para garantizar la integración técnica, el diseño visual y la redacción de los mensajes.

En cuanto a los recursos técnicos, se utilizará la plataforma Mailchimp, una base de datos actualizada de clientes y un servidor web. Los recursos financieros comprenden la licencia o suscripción a la plataforma de email marketing, los costos de integración técnica y los honorarios del personal involucrado; sin embargo, este recurso resulta opcional en la etapa inicial, ya que la

herramienta se incorporará de manera gradual, pudiendo aprovecharse inicialmente su versión gratuita.

Las áreas responsables del proyecto serán el Área de Sistemas, encargada de la integración técnica de la plataforma con la base de datos; el Área de Marketing y Publicidad, responsable del diseño de las plantillas, la segmentación de audiencias y la definición de las campañas automatizadas; y el Área Comercial, que supervisará el impacto de las notificaciones en la etapa post venta y analizará los resultados en términos de recompra y fidelización.

Actividad 2: Implementar un programa de recompensas o fidelización post-compra

La actividad se centra en el diseño e implementación de un programa de recompensas post-venta orientado a premiar la fidelidad de los clientes de Flaming, con el propósito de incentivar la repetición de compras y fortalecer el vínculo con la marca.

Este programa contempla la acumulación de puntos por cada compra realizada, niveles de membresía, descuentos especiales, acceso anticipado a nuevos productos y beneficios exclusivos para clientes frecuentes, desarrollándose con un enfoque específico en el proceso post-venta para mantener la comunicación y el compromiso del cliente una vez concretada la compra.

La implementación se realiza de manera integrada dentro de la plataforma digital, aprovechando las funcionalidades de la cuenta del usuario, las notificaciones internas, los banners personalizados en la web o la aplicación móvil, evitando el uso del correo electrónico como canal principal de comunicación.

Para asegurar su correcta ejecución, resulta necesaria la colaboración de diversas áreas de la empresa. El área de marketing y fidelización se encarga del diseño de los incentivos, la comunicación y las estrategias de *engagement*; el área de sistemas y tecnología es responsable de

la integración del programa en la plataforma digital brindando soporte y orientación sobre el funcionamiento del programa y resuelve consultas.

La actividad requiere recursos tecnológicos como la plataforma digital o la aplicación con funcionalidades para gestionar puntos, niveles y notificaciones, así como un sistema de gestión de base de datos de clientes para la segmentación y el seguimiento, herramientas de análisis de datos para medir resultados y ajustar estrategias, y material gráfico y comunicacional dentro de la plataforma para mostrar beneficios y motivar la participación.

El objetivo principal del programa es fomentar la fidelización a largo plazo, incentivando que los clientes realicen compras repetidas y mantengan un vínculo continuo con la empresa, fortaleciendo la relación post-venta. Entre los beneficios que se esperan destacan el aumento en la repetición de compras y en el valor de vida del cliente, el refuerzo de la relación con la marca mediante beneficios tangibles y personalizados, la posibilidad de segmentar a los clientes según su comportamiento y diseñar estrategias de fidelización más efectivas, la generación de datos estratégicos sobre hábitos de compra, preferencias y *engagement*¹⁶, y la consolidación de la percepción de la marca como cercana, confiable y orientada al cliente, incrementando la satisfacción y lealtad a largo plazo.

Actividad 3: Implementar reglas básicas de personalización y establecer métricas de seguimiento para evaluar la efectividad de las notificaciones.

Esta actividad consiste en configurar reglas de personalización de las notificaciones y establecer métricas de seguimiento¹⁷ que permitan evaluar la efectividad de la comunicación planteada en las actividades anteriores con los clientes. Su implementación asegura que los datos

¹⁶ Medición del nivel de compromiso emocional e interacción activa que una persona tiene con una marca, producto o contenido.

¹⁷ Datos cuantificables que se utilizan para medir el rendimiento de ventas de un representante de ventas individual, un equipo de ventas o una empresa.

utilizados para segmentar y personalizar los mensajes estén siempre actualizados y reflejan con precisión el comportamiento real de cada usuario.

En este sentido, la Actividad 3 funciona como un puente entre las acciones previamente mencionadas en las que se integran los flujos automatizados por email con el programa de recompensas post-venta. Esta integración garantiza que tanto los mensajes como los incentivos sean consistentes, relevantes y orientados a fortalecer la relación post-venta, maximizando la satisfacción, la lealtad y la retención dentro de la plataforma de Flaming.

Para la personalización, se definirán segmentos de clientes basados en variables clave como frecuencia de compra, categoría de productos adquiridos, ticket promedio y nivel de interacción con la plataforma. A partir de estos segmentos se aplicarán reglas automáticas que determinan el tipo de notificación o recomendación que recibirá cada cliente, asegurando que los mensajes sean oportunos y adaptados a su perfil.

Respecto a las métricas de seguimiento, se establecerán indicadores como tasa de apertura, clics en notificaciones, conversión de ventas y participación en promociones, lo que permitirá evaluar el impacto de cada comunicación, ajustar las reglas de personalización y optimizar continuamente la experiencia post-venta.

Tabla 5*Síntesis de la Estrategia 2: Fortalecimiento de la fidelización y personalización*

| Componente | Detalle |
|---------------------|---|
| Objetivo Específico | Diseñar un módulo de notificaciones automáticas que potencie la recompra, en un plazo máximo de tres meses. |
| Actividades Clave | <ol style="list-style-type: none"> 1. Integrar una herramienta de email marketing automatizada. 2. Implementar un programa de recompensas o fidelización post-compra. 3. Implementar reglas básicas de personalización y establecer métricas de seguimiento para evaluar la efectividad de las notificaciones. |
| Áreas Responsables | <ul style="list-style-type: none"> • Área de Sistemas • Área de Marketing y de Publicidad • Área Comercial y Ventas |
| Recursos Necesarios | <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos • Recursos Tecnológicos y Técnicos |

Nota. Elaboración propia.

Medición y Análisis Estratégico del Desempeño

En el siguiente apartado se hace énfasis en la estrategia orientada al seguimiento y evaluación del desempeño de la plataforma, vinculada al último objetivo específico planteado anteriormente. Esta sección tiene como propósito analizar de manera sistemática la efectividad de las mejoras implementadas y su impacto en la experiencia de los usuarios. Para ello, se establecerán indicadores claros y medibles que permitan monitorear la evolución de la plataforma, detectar oportunidades de optimización y respaldar la toma de decisiones con datos concretos.

A continuación, se presentan las actividades planificadas para implementar y dar seguimiento a estos indicadores, garantizando un control continuo sobre los resultados y la experiencia de los usuarios.

Actividad 1. Formalización de Indicadores Clave de Desempeño

Se procederá a definir y formalizar los indicadores clave de desempeño (KPIs)¹⁸ que permitirán evaluar de manera precisa la eficacia de las mejoras implementadas en la plataforma de ventas en línea. Los KPIs seleccionados incluyen:

Tasa de Conversión Móvil (TCM).

El equipo de sistemas evaluará este KPI para identificar la efectividad de la plataforma móvil y detectar posibles fricciones en el proceso de compra. Un aumento en la TCM indicará mejoras en la experiencia de usuario móvil, mientras que valores bajos podrían señalar la necesidad de optimizar la navegación, velocidad o diseño adaptativo del sitio.

Tasa de Abandono de Carrito (TAC).

Este KPI permitirá identificar problemas en el proceso de compra, como costos adicionales, dificultad en el pago o problemas de confianza del usuario. Un TAC alto sugiere la necesidad de implementar mejoras, como recordatorios automáticos, ofertas especiales o simplificación del *checkout*.

Tiempo Promedio de Compra (TPC).

Se analizará el tiempo promedio que los usuarios tardan en finalizar una compra para evaluar la eficiencia del proceso de compra. Un TPC elevado puede indicar dificultades en la navegación o en la selección de productos, mientras que un TPC bajo refleja un proceso intuitivo y eficiente.

Nivel de Satisfacción Post Venta (NSP).

Este KPI permitirá medir la percepción de los clientes respecto al servicio recibido y la experiencia de compra. Valores altos reflejan un alto grado de satisfacción y fidelización,

¹⁸ Medidas cuantificables que permiten evaluar el progreso de una empresa hacia objetivos estratégicos.

mientras que valores bajos señalan áreas que requieren atención, como tiempos de entrega, atención al cliente o calidad de los productos.

Para todos los KPIs, el equipo se encargará de que los datos se obtengan de manera automática desde la base de datos de la plataforma y del CRM integrado¹⁹, garantizando la consistencia y confiabilidad de la información. Además, se establecerán alertas y reportes periódicos en Power BI para monitorear las tendencias y realizar análisis comparativos mensuales, permitiendo tomar decisiones basadas en datos objetivos y mejorar de manera continua la experiencia de usuario en la plataforma de ventas en línea.

Tabla 6

Indicadores Clave de Desempeño (KPI) para la evaluación de la intervención

| Indicadores | Fórmula de Cálculo |
|----------------------------------|---|
| Tasa de Conversión Móvil | $TCM = (\text{N}^\circ \text{ de compra en dispositivos móviles} / \text{N}^\circ \text{ total de visitantes}) * 100$ |
| Tasa de Abandono del Carrito | $TAC = (\text{N}^\circ \text{ de carritos abandonados} / \text{N}^\circ \text{ de carritos totales creados}) * 100$ |
| Tiempo Promedio de Compra | $TPC = \text{Tiempo en completar las compras} / \text{Número total de compras realizadas}$ |
| Nivel de Satisfacción Post Venta | $NSP = \text{Suma de puntos de encuestas de satisfacción} / \text{Número total de encuestas respondidas}$ |

Nota. Elaboración propia.

Actividad 2: Desarrollo de un tablero de control específico en Power BI

Se diseñará un tablero de control en Power BI que consolide todos los KPIs previamente definidos en una interfaz visual, interactiva y fácil de interpretar. El objetivo principal del tablero

¹⁹ Iniciativa estratégica que permite a las empresas obtener información sobre sus clientes, medir la efectividad de las campañas de marketing, identificar dónde se encuentran los clientes potenciales en el proceso de ventas.

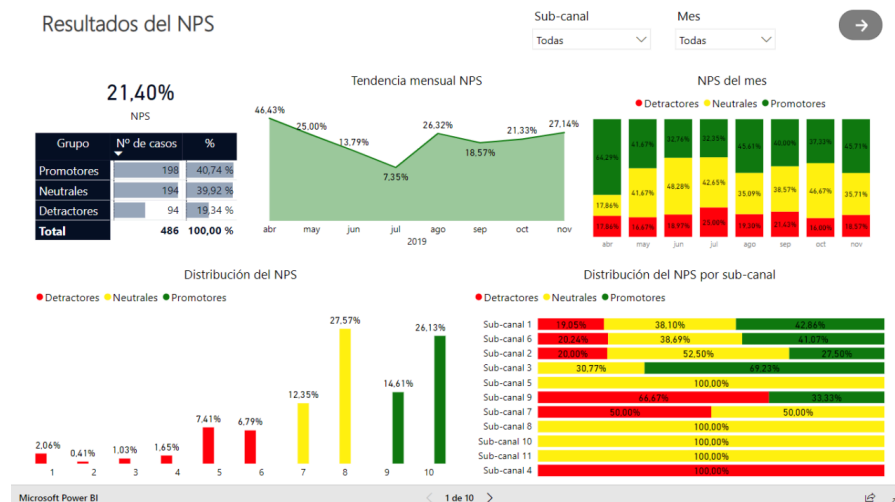
es permitir que el equipo de gestión y los responsables del área comercial puedan monitorear en tiempo real la eficacia de la plataforma.

El equipo de sistemas implementará la conexión de Power BI con las fuentes de datos pertinentes, integrando el CRM interno para obtener información de clientes y comportamiento de compra, la plataforma de ventas en línea para extraer datos de transacciones y navegación, y las encuestas post venta para incorporar indicadores de satisfacción del cliente.

Se configurará la actualización automática de datos, asegurando que los indicadores se reflejen en tiempo real o con una periodicidad diaria, garantizando la confiabilidad de la información para la toma de decisiones.

Figura 8

Prototipo de tablero de control NPS en Power BI



Nota. Adaptado de *Satisfacción de clientes en Power BI*, por L. Bastidas, 2020, LinkedIn

(<https://www.linkedin.com/pulse/satisfacci%C3%B3n-de-clientes-en-power-bi-c%C3%A1lculo-del-net-score-bastidas/>).

La metodología fue desarrollada por Fred Reichheld en Estados Unidos y presentada por primera vez en la revista *Harvard Business Review* en el año 2003. Su objetivo principal consiste

en evaluar el nivel de satisfacción y fidelidad de los clientes de una empresa. En la actualidad, su uso se ha extendido ampliamente debido a su simplicidad y adaptabilidad, al punto de haberse consolidado como un indicador de referencia en la medición de la satisfacción y lealtad del consumidor.

En el caso de Flaming, la Figura 4 representa un prototipo del tablero de control, el cual permite visualizar los elementos que faciliten la interpretación rápida de los KPIs, permitiendo a la empresa analizar su desempeño comercial y operativo de forma ágil y basada en datos.

Entre los componentes principales que puede utilizar la empresa se destacan:

- Gráficos de barras y columnas: utilizados para comparar indicadores como la Tasa de Conversión Móvil, la Tasa de Abandono de Carrito y el Nivel de Satisfacción Postventa entre distintos períodos o sucursales.
- Gráficos de líneas: que mostrarán la evolución histórica del Tiempo Promedio de Compra y de las tasas de conversión, facilitando la identificación de tendencias y patrones de comportamiento.
- Indicadores KPI con sistema de semáforo o colores: diseñados para identificar rápidamente si los resultados se encuentran dentro de los objetivos establecidos o si requieren acciones correctivas.
- Filtros interactivos: que permitirán segmentar la información por período, tipo de cliente, sucursal o categoría de producto, brindando la posibilidad de realizar análisis específicos según las necesidades del área.
- Panel de desempeño por sucursal: donde se reflejarán comparativamente los resultados de cada punto de venta (Rafaela, Sunchales y San Vicente), lo que facilitará la detección de oportunidades de mejora y la evaluación del rendimiento operativo.

- Indicadores de comportamiento del cliente: tales como la frecuencia de compra, el ticket promedio y el porcentaje de clientes recurrentes, fundamentales para monitorear la fidelización y el impacto de las estrategias digitales implementadas.

Actividad 3: Establecer una frecuencia mensual para la revisión de los KPIs y la retroalimentación.

Para garantizar un monitoreo constante y efectivo de la plataforma de ventas en línea de Flaming, se establecerá un calendario mensual de revisión de KPIs. Este calendario permitirá al equipo encargado no solo medir el desempeño de la plataforma, sino también implementar mejoras de manera ágil y basada en datos objetivos.

El proceso de la reunión comienza con el equipo de sistemas que extraerán la información relevante del tablero de Power BI, asegurando que todos los KPIs estén actualizados y consolidados. En el durante, se analizarán los resultados en detalle, identificando patrones, desviaciones respecto a los objetivos y posibles oportunidades de mejora. Se evaluará tanto la evolución histórica como el desempeño reciente de cada KPI para comprender tendencias y comportamientos de los usuarios.

Luego del análisis de los datos, se generará un informe ejecutivo que resumirá los hallazgos más relevantes y presentará recomendaciones estratégicas. Este informe servirá como guía para tomar decisiones concretas, ajustar campañas de marketing, mejorar funcionalidades de la plataforma y optimizar procesos internos. Las observaciones y recomendaciones del informe se incorporarán en un ciclo de mejora continua lo que permitirá implementar cambios de manera rápida, evaluar su efectividad en el siguiente período y asegurar que la experiencia de usuario mejore constantemente.

Por último, el equipo responsable compartirá los resultados y recomendaciones con los distintos departamentos involucrados como, marketing, soporte, desarrollo web y atención al cliente para que cada área pueda aplicar las acciones necesarias y colaborar en la mejora de la plataforma.

Tabla 7

Calendario mensual sugerido para la revisión de KPIs y retroalimentación

| Semana | Actividad | Responsable | Objetivo |
|---------------|--|--|---|
| Semana 1 | Preparación de datos y actualización del tablero de Power BI | Equipo de BI | Garantizar que todos los KPIs estén actualizados y listos para análisis |
| Semana 2 | Análisis preliminar de KPIs y detección de desviaciones | Equipo de BI y Marketing | Identificar patrones, anomalías y áreas críticas |
| Semana 3 | Reunión mensual de revisión de KPIs | Gerente de Proyecto, BI, Marketing, Desarrollo Web y Comercial | Revisar resultados, generar informe ejecutivo con recomendaciones |
| Semana 4 | Implementación de acciones correctivas y ajustes | Cada área responsable según las recomendaciones | Ejecutar mejoras en campañas, procesos o funcionalidades |
| Semana 5 | Monitoreo inicial de resultados tras ajustes | Equipo de BI | Observar efectos iniciales de las acciones implementadas y registrar hallazgos para la siguiente revisión |

Nota. Elaboración propia.

Por último, en la Tabla 8 se presenta un resumen de las actividades recientemente detalladas, ofreciendo una visión consolidada de cada acción, su propósito y contribución al seguimiento y análisis del desempeño de la plataforma. Esta tabla funciona como una guía práctica que permite visualizar de manera rápida y ordenada el plan de implementación y su relación con los objetivos propuestos.

Tabla 8*Síntesis de la Estrategia 3: Medición y análisis estratégico del desempeño*

| Componente | Detalle |
|---------------------|---|
| Objetivo Específico | Establecer indicadores de desempeño que permitan medir la evolución de la experiencia de usuario y la eficacia de las mejoras implementadas en la plataforma. |
| Actividades Clave | <ol style="list-style-type: none"> 1. Formalización de Indicadores Clave de Desempeño 2. Desarrollar un tablero de control específico en Power BI. 3. Establecer una frecuencia mensual para la revisión de los KPIs y la retroalimentación. |
| Áreas Responsables | <ul style="list-style-type: none"> • Área de Sistemas • Área Comercial y de Ventas |
| Recursos Necesarios | <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos • Recursos Tecnológicos y Técnicos • Recursos Materiales / Infraestructura |

Nota. Elaboración propia.

Resultado e Impacto Esperado

En esta sección del documento se expondrán de manera detallada los resultados y el impacto derivado de la intervención propuesta en el marco de este proyecto. Aquí se busca presentar cómo las acciones planificadas contribuirán a optimizar la experiencia de compra de los usuarios, mejorar la eficiencia de los procesos internos y generar oportunidades de crecimiento para Flaming. Para ello, se abordarán los efectos esperados en relación a la experiencia del cliente, la eficiencia operativa y los procesos de compra, la fidelización y personalización de servicios, así como la medición y análisis estratégico de los resultados.

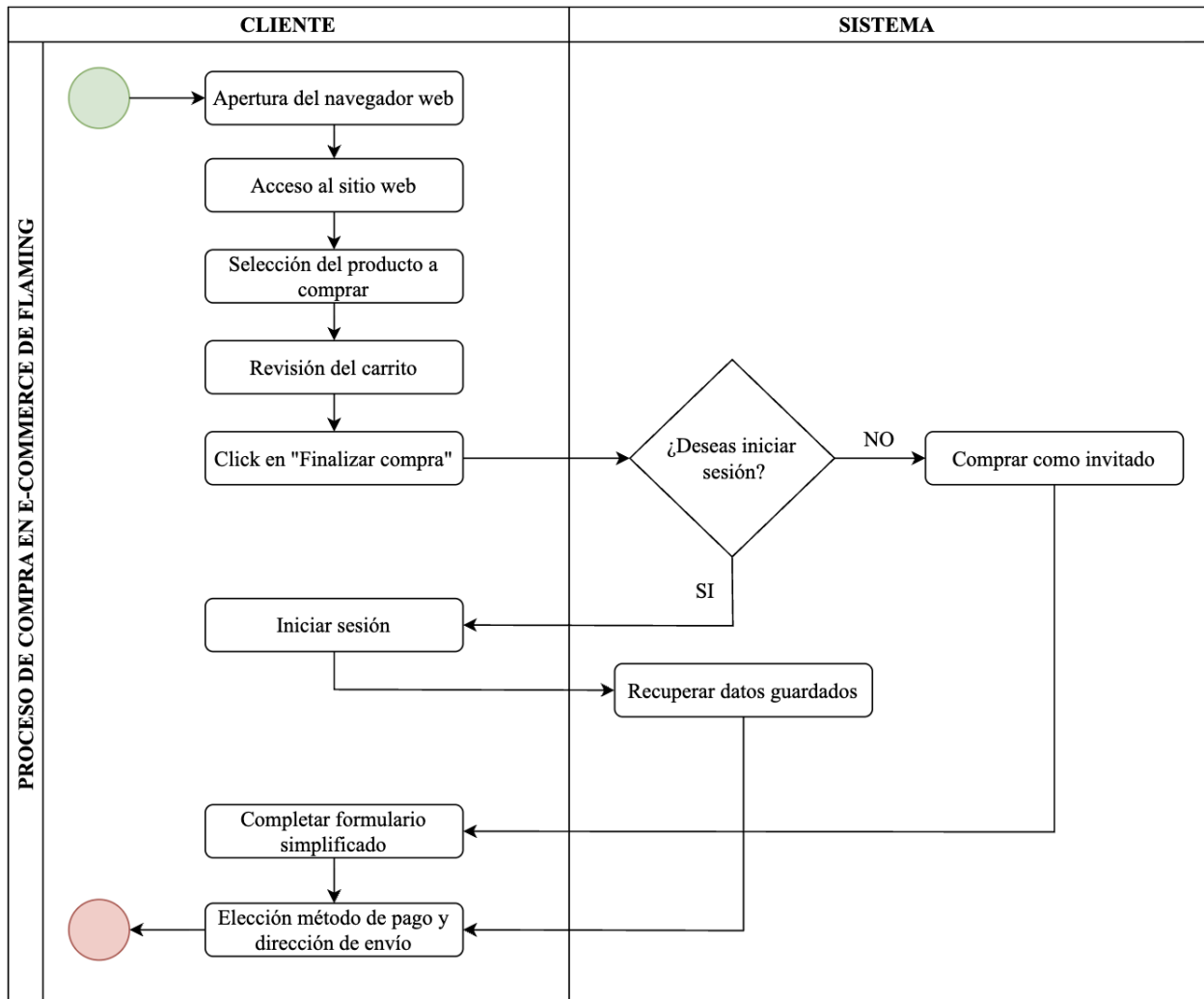
En primer lugar, la optimización de la experiencia de compra, especialmente en dispositivos móviles, permite a los usuarios navegar de manera más intuitiva, rápida y segura, reduciendo la fricción en el flujo del proceso de compra. Esta mejora se traduce en un incremento de las ventas a través de *m-commerce*, una reducción de la tasa de abandono de carritos y una mayor satisfacción general de los clientes, fortaleciendo la percepción de eficiencia y confiabilidad de la plataforma.

En cuanto a los procesos internos, el nuevo mapa de procesos con mejoras incorporadas permitirá visualizar de manera clara los flujos optimizados en cada etapa de la compra y del seguimiento postventa, como se muestra en la Figura 9. Entre las principales mejoras se destaca la incorporación de la opción de compra como invitado, que permite al usuario concretar el pedido sin necesidad de crear una cuenta o iniciar sesión, agilizando el proceso de compra y reduciendo la tasa de abandono del carrito. Esta modificación, junto con la simplificación de los formularios y la automatización de tareas críticas, evidencia una optimización integral del recorrido del usuario. El impacto de estas transformaciones se refleja en una mayor eficiencia

operativa, una disminución de errores y consultas al soporte, y una mejor coordinación entre áreas, generando una base sólida para futuras expansiones de servicios y funcionalidades.

Figura 9

Propuesta de diagrama del proceso de compra optimizado



Nota. Elaboración propia.

Respecto a la fidelización y personalización, la integración de flujos automatizados de comunicación y la segmentación basada en datos de comportamiento permitirá ofrecer recomendaciones más relevantes, promociones adaptadas a las preferencias de cada cliente y mensajes oportunos que incentiven la recurrencia de compras. El mismo incluye un aumento de

la lealtad de los clientes, una mayor recurrencia de compras y una percepción positiva de la marca, fortaleciendo la relación a largo plazo con los usuarios y generando ventajas competitivas frente a otras plataformas del mercado.

Finalmente, la medición y análisis estratégico mediante indicadores clave de desempeño (KPIs) permitirá monitorear de manera continua el impacto de las intervenciones, proporcionando información precisa para la toma de decisiones informadas, la detección de oportunidades de mejora y la implementación de ajustes que refuercen los resultados positivos permitiendo adaptarse rápidamente a cambios en la demanda, mejorar continuamente la experiencia del usuario y optimizar la rentabilidad de sus operaciones digitales.

Cronograma General de la Propuesta

Para materializar los objetivos definidos y alcanzar el impacto esperado, resulta fundamental establecer una planificación temporal detallada. Esta planificación permite organizar la secuencia de las actividades, asignar recursos de manera eficiente y definir los plazos de ejecución para cada fase del proyecto. A continuación, en la Tabla 9, se presenta el Cronograma General de la Propuesta, el cual detalla visualmente la distribución de las tareas clave a lo largo de los seis meses estipulados para la implementación.

Figura 10

Cronograma General de la Propuesta

| Actividad | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Objetivo 1: Optimización de Usabilidad y Flujo de Compra | | | | | | |
| Auditoría técnica de rendimiento móvil | | | | | | |
| Rediseño de interfaz (responsive y mobile first) | | | | | | |
| Incorporación opción de compra para invitados | | | | | | |
| Simplificación de formularios (datos esenciales) | | | | | | |
| <i>Pruebas de usabilidad y lanzamiento de mejoras</i> | | | | | ◆ | |
| Objetivo 2: Fidelización y Personalización | | | | | | |
| Integración herramienta email marketing | | | | | | |
| Implementación recompensas post-compra | | | | | | |
| Configuración reglas de personalización | | | | | | |
| Objetivo 3: Medición y Análisis de Desempeño | | | | | | |
| Formalización de indicadores clave (KPIs) | | | | | | |
| Desarrollo tablero de control en Power BI | | | | | | |
| Frecuencia mensual para revisión de KPIs | | | | | | |

| | |
|---|------|
| ◆ | Hito |
|---|------|

Nota. La actividad "Frecuencia mensual para revisión de KPIs" se inicia en el Mes 6 y continúa de forma permanente como parte del ciclo de mejora continua de la empresa. Elaboración propia.

Análisis de Factibilidad del Proyecto de Optimización del E-commerce de Flaming

El siguiente análisis aborda la factibilidad del proyecto de optimización del *m-commerce* de la empresa Flaming, con el propósito de determinar la viabilidad integral de su implementación. Este estudio tiene como objetivo evaluar, desde las dimensiones técnica, económica y operativa, si la propuesta resulta factible de ejecutar en el contexto actual de la organización, considerando los recursos disponibles, las capacidades internas y las condiciones del entorno.

A través de esta evaluación, se procura asegurar que la iniciativa pueda desarrollarse de manera eficiente, sostenible y con resultados verificables a mediano y largo plazo. De esta manera, se busca garantizar que el proceso de mejora de la experiencia de usuario (UX) y el fortalecimiento de la comunicación digital de la empresa Flaming se realicen en condiciones óptimas, promoviendo una mayor eficiencia operativa y contribuyendo al crecimiento sostenido de la organización dentro del entorno competitivo del comercio electrónico.

Factibilidad Técnica

En términos tecnológicos, Flaming dispone actualmente de una infraestructura digital operativa, compuesta por una plataforma web de ventas en línea y una base de datos interna vinculada al registro de pedidos y clientes. Este entorno constituye una base favorable sobre la cual es posible implementar mejoras técnicas derivadas de la auditoría de rendimiento móvil, acción previamente planteada en el plan de actividades.

La ejecución de la auditoría técnica de rendimiento, especialmente orientada a entornos móviles, permitirá detectar y corregir deficiencias relacionadas con los tiempos de carga, la estructura del código y la optimización de recursos multimedia. Para ello, se propone la utilización de herramientas especializadas como Google Lighthouse y PageSpeed Insights,

desarrolladas por Google, que ofrecen diagnósticos detallados sobre la velocidad, la accesibilidad, la estabilidad visual y el rendimiento general del sitio. El uso complementario de ambas herramientas permitirá obtener un análisis integral y basado en evidencia, que servirá de sustento para definir estrategias de mejora técnica concretas y medibles.

En relación con el rediseño de la interfaz del sitio web, Flaming cuenta actualmente con el plugin Elementor, una herramienta integrada en WordPress que funciona como un constructor visual de páginas. Su propósito es permitir la creación y edición de contenidos mediante bloques y plantillas prediseñadas, facilitando la personalización del sitio sin requerir programación avanzada. No obstante, la limitación en la variedad y flexibilidad de sus plantillas puede restringir la posibilidad de aplicar un diseño completamente adaptativo y moderno. Por este motivo, se recomienda complementar su uso con plataformas de diseño profesional como Figma o Adobe XD, que permiten diseñar interfaces más consistentes, intuitivas y adaptativas antes de su implementación, asegurando coherencia visual y una mejor experiencia de usuario.

En cuanto a la comunicación automatizada con los clientes, la incorporación de un módulo de email marketing representa una mejora técnica y funcional. Plataformas como Mailchimp permiten integrar la base de datos existente de clientes con sistemas de gestión de relaciones (CRM), posibilitando el envío automatizado de correos personalizados, la segmentación de audiencias y el seguimiento de métricas de interacción. Desde el punto de vista técnico, esta integración puede realizarse mediante conectores preexistentes compatibles con WordPress, tecnología que Flaming ya utiliza, sin requerir el desarrollo de código desde cero. Esto asegura una implementación eficiente y segura, manteniendo la integridad de los datos y optimizando la comunicación digital de la empresa.

Asimismo, el desarrollo de indicadores de desempeño y tableros de control mediante Power BI, herramienta con la que Flaming ya cuenta, constituye una acción técnicamente factible y de alto valor estratégico. Power BI permite conectar diversas fuentes de información, como bases de datos internas y registros de ventas, para generar visualizaciones dinámicas y reportes automatizados. A través de esta integración, la empresa podrá monitorear en tiempo real el comportamiento de los usuarios, las tasas de conversión, la efectividad de las campañas promocionales y otros indicadores clave para la toma de decisiones.

De manera general, el conjunto de herramientas y recursos tecnológicos propuestos es totalmente compatible con los sistemas que Flaming posee actualmente. Por ello, no se prevé la necesidad de reemplazar la infraestructura existente, sino de modernizar y complementar de forma progresiva. En este sentido, el proyecto se considera técnicamente viable y estratégicamente coherente con los objetivos de innovación y crecimiento digital de Flaming.

Factibilidad Operativa

El desarrollo del proyecto implica una articulación interdisciplinaria entre los departamentos de Sistemas, Comercial y Marketing, los cuales desempeñarán un rol fundamental en la implementación de las mejoras digitales propuestas. Cada área tendrá responsabilidades claramente definidas que permitirán mantener un flujo de trabajo coordinado, evitando interferencias con las actividades operativas cotidianas de la empresa.

En la actualidad, Flaming cuenta con un equipo de 45 colaboradores, lo que permite una distribución equilibrada de tareas sin generar sobrecarga laboral ni afectar el funcionamiento habitual de la empresa. Sin embargo, será necesario designar referentes internos o líderes de proyecto dentro de cada área involucrada, responsables del seguimiento de las etapas de

implementación, la coordinación con el equipo de desarrollo externo (en caso de ser requerido) y la comunicación transversal entre sectores.

La designación de estos referentes también tiene como propósito garantizar que toda la organización esté al tanto del desarrollo y los cambios propuestos, promoviendo la participación activa de los distintos departamentos y asegurando una adopción uniforme de las mejoras tecnológicas en todas las áreas de la empresa.

En cuanto al personal, la magnitud del proyecto no demanda un incremento inmediato en la dotación, aunque sí se recomienda la capacitación técnica de ciertos perfiles existentes, especialmente en aspectos vinculados a la gestión digital, automatización y análisis de datos. De este modo, se optimizan los recursos humanos actuales sin necesidad de ampliación estructural. En el mediano plazo, podría considerarse la incorporación de un especialista en UX/UI o analista digital de manera parcial o freelance, a fin de sostener la actualización continua del entorno web y la supervisión de métricas.

Las capacitaciones internas serán un componente esencial para garantizar la operatividad y el aprovechamiento pleno de las nuevas herramientas. Se sugiere realizar instancias formativas semestrales o anuales, destinadas tanto a la familiarización con las plataformas tecnológicas (Figma, Power BI, Mailchimp, entre otras) como al fortalecimiento de competencias blandas orientadas a la atención digital del cliente. Además, sería conveniente implementar talleres de actualización periódica en función de la evolución tecnológica y las necesidades emergentes del mercado digital.

En síntesis, la factibilidad operativa del proyecto es elevada, dado que Flaming posee una estructura organizativa consolidada, recursos humanos competentes y una cultura interna predispuesta a la innovación. Con una adecuada planificación, asignación de responsabilidades y

desarrollo de instancias de capacitación continua, la empresa está en condiciones de llevar adelante las acciones propuestas sin comprometer su funcionamiento habitual y asegurando la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

Factibilidad Económica

La factibilidad económica constituye un eje central del análisis de viabilidad del proyecto, dado que permite determinar si la inversión requerida para la implementación de las mejoras digitales en Flaming resulta justificable en función de los beneficios esperados a mediano y largo plazo. En este sentido, el estudio contempla tanto los costos directos asociados a la adquisición de herramientas tecnológicas y servicios profesionales, como los costos indirectos vinculados a la capacitación del personal y al mantenimiento operativo de las soluciones implementadas.

El proyecto propuesto demanda una inversión inicial moderada, concentrada principalmente en cuatro áreas clave: licencias de software especializado, capacitación técnica, desarrollo e integración de los módulos digitales, y mantenimiento evolutivo de la plataforma web. A continuación, se detalla el alcance de cada una:

En primer lugar, el uso de herramientas de diseño y prototipado profesional, como Figma y Adobe XD, representa una inversión necesaria para optimizar la calidad visual y funcional del entorno digital de Flaming. Actualmente, el plan *Professional* de Figma tiene un costo aproximado de USD 16 por usuario al mes, mientras que Adobe XD se encuentra incluido dentro del paquete Adobe Creative Cloud Pro, cuyo valor en Argentina es de aproximadamente ARS 59.035,90 mensuales (con facturación anual). Este paquete ofrece acceso a más de veinte aplicaciones, entre ellas Photoshop, Illustrator, Premiere y Acrobat Pro, además de las

herramientas avanzadas de diseño e inteligencia artificial de Adobe Firefly, lo que amplía considerablemente las capacidades creativas del equipo.

Asimismo, para la automatización de la comunicación con los clientes, se prevé la integración de una plataforma de email marketing como *Mailchimp*, que ofrece diferentes planes de suscripción según el tamaño de la base de datos y las funcionalidades requeridas. En la actualidad, los planes oscilan entre los USD 10 mensuales para la versión *Standard* y los USD 350 mensuales para la versión *Premium*, orientada a grandes empresas con necesidades avanzadas de personalización y soporte dedicado.

En el caso particular de Flaming, se recomienda la adopción del plan Standard, en caso de que la empresa eleve la cantidad de contactos, dado que ofrece una combinación equilibrada entre costo y funcionalidad. Este plan incluye herramientas de segmentación de audiencias, automatización de campañas, análisis de métricas en tiempo real y personalización de contenidos, lo que permitirá optimizar la comunicación con los clientes sin incurrir en gastos excesivos. Además, su integración con WordPress tecnología ya utilizada por Flaming posibilita una implementación sencilla mediante conectores preexistentes, evitando desarrollos adicionales. Por otro lado, se encuentra disponible el Plan Free, el cual permite iniciar y probar la herramienta, evaluando su funcionamiento y utilidad antes de adquirirla e implementarla de manera definitiva.

En lo que respecta al análisis de datos y control de gestión, Flaming ya dispone actualmente de la herramienta Power BI como parte de su infraestructura tecnológica. Por esta razón, no se prevé una inversión adicional inmediata en licencias, dado que la empresa cuenta con los recursos necesarios para su utilización. Los costos futuros se limitarían únicamente a acciones de capacitación interna orientadas al perfeccionamiento en el diseño de tableros de

control más avanzados y a la optimización del uso de la herramienta. Esta situación representa una ventaja económica significativa, ya que permite aprovechar una tecnología existente de alto valor estratégico sin incurrir en nuevos gastos de adquisición o implementación, asegurando al mismo tiempo una gestión más eficiente y basada en datos en tiempo real.

Por otra parte, se prevé una inversión puntual en otros tipos de capacitaciones internas para los equipos de Sistemas, Comercial y Marketing. Las mismas incluirán el uso de las herramientas digitales implementadas (Figma, Power BI, Mailchimp) y conceptos vinculados a la experiencia de usuario, automatización y gestión de datos. Se estima una frecuencia semestral o anual, con un costo aproximado de ARS 500.000 por jornada de formación externa, dependiendo de la modalidad (presencial u online) y la cantidad de participantes. Este gasto puede considerarse una inversión estratégica, ya que incrementa la autonomía técnica del personal y reduce la dependencia de consultores externos a largo plazo.

En cuanto al desarrollo, testeo y mantenimiento técnico de los módulos digitales, el proyecto contempla una ejecución progresiva para minimizar el impacto financiero. En una primera etapa, se abordará la optimización del sitio web y la auditoría de rendimiento móvil; en una segunda, la integración de la automatización de campañas y la creación del tablero de control operativo. Este esquema escalonado permite distribuir los costos a lo largo del tiempo, asegurando una mayor sostenibilidad económica. Considerando los valores actuales del mercado, la contratación de servicios técnicos especializados en desarrollo web y UX/UI podría oscilar entre USD 1.000 y USD 2.000 por fase, dependiendo del alcance de las tareas y del nivel de personalización requerido.

A nivel financiero, Flaming presenta una posición sólida que permite absorber estos costos sin comprometer su liquidez operativa. La empresa posee una estructura estable, con

ingresos recurrentes provenientes de la venta directa y mayorista, lo que garantiza la disponibilidad de recursos para realizar inversiones en tecnología e innovación.

En cuanto a los beneficios esperados, se prevé una reducción de costos operativos a mediano plazo, principalmente por la automatización de tareas de comunicación y la optimización del flujo de ventas en línea. Asimismo, la mejora en la experiencia del usuario incrementará la tasa de conversión y reducirá la tasa de abandono del carrito de compra, generando mayores ingresos sin requerir un aumento proporcional de personal. Del mismo modo, la personalización de las campañas digitales fortalecerá la fidelización de clientes, incentivando la recompra y ampliando el ciclo de vida del consumidor.

En conjunto, estas mejoras repercuten positivamente en la rentabilidad y sostenibilidad económica del proyecto. La relación costo-beneficio resulta favorable, dado que la inversión inicial es moderada y los retornos esperados tanto en términos de eficiencia operativa como de crecimiento en ventas son significativos y sostenibles en el tiempo.

Por todo lo expuesto, se concluye que la inversión proyectada es razonable y escalable, mientras que los beneficios derivados contribuyen directamente a la competitividad, la rentabilidad y el posicionamiento digital de la empresa en el mercado regional. La factibilidad económica es totalmente viable.

Conclusión

El desarrollo integral de este proyecto permitió evidenciar que la innovación tecnológica, acompañada de una gestión estratégica centrada en el cliente, constituye un eje fundamental para fortalecer la competitividad y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas en el contexto actual. En el caso particular de Flaming S.A., el análisis realizado a lo largo del trabajo confirmó la necesidad de optimizar su canal de *m-commerce* como vía prioritaria para mejorar la experiencia del usuario, consolidar su posicionamiento digital y ampliar su alcance comercial.

La intervención propuesta, centrada en la optimización del canal de comercio móvil y la integración de herramientas analíticas y de automatización, se sustenta en una visión innovadora que prioriza la mejora continua de la experiencia digital. A través del rediseño de la interfaz, la aplicación de metodologías de usabilidad y la implementación de plataformas orientadas a la gestión inteligente de datos, se busca conformar un ecosistema digital más integrado, dinámico y centrado en las necesidades reales de los usuarios. Esta sinergia entre tecnología y gestión favorece la toma de decisiones basadas en información precisa, incrementando la capacidad de respuesta de la organización frente a las demandas de un entorno competitivo y en constante evolución.

Los resultados esperados de la implementación reflejan un impacto positivo en múltiples dimensiones: una mayor eficiencia operativa, producto de la automatización de procesos y la integración de herramientas analíticas; una mejor experiencia de compra, sustentada en la usabilidad, personalización y accesibilidad del entorno digital; y un fortalecimiento de la fidelización de los clientes, impulsado por una comunicación más ágil y segmentada. Asimismo, el aprovechamiento de los recursos humanos y técnicos existentes, junto con las competencias

desarrolladas en el área de marketing digital, garantiza la factibilidad y sostenibilidad del proyecto a lo largo del tiempo.

En términos estratégicos, la intervención ofrece a Flaming una oportunidad concreta para evolucionar hacia un modelo de gestión digital más maduro, donde la toma de decisiones se apoye en datos precisos y la innovación se consolide como un valor transversal en toda la empresa. La adopción de esta propuesta no solo permitirá incrementar la rentabilidad y el reconocimiento de la marca, sino también consolidar una ventaja competitiva sostenible en el ámbito del comercio electrónico.

Desde una perspectiva académica, el trabajo demuestra la relevancia de articular los marcos teóricos con la realidad empresarial, validando que los principios de la transformación digital, el diseño centrado en el usuario y el análisis de datos pueden aplicarse de manera efectiva en contextos pyme para obtener resultados tangibles. A su vez, brinda una reflexión sobre los desafíos asociados a la digitalización, tales como la gestión del cambio, la capacitación del personal y la integración tecnológica.

En síntesis, el proyecto confirma que el *m-commerce* no representa simplemente una extensión del comercio electrónico tradicional, sino un canal estratégico clave para fortalecer la interacción con los consumidores, ampliar las oportunidades de negocio y asegurar la continuidad competitiva de las organizaciones. Flaming S.A. se posiciona, de este modo, como un caso representativo de cómo las pymes argentinas pueden aprovechar la innovación tecnológica como motor de crecimiento sostenible, transformando la experiencia digital del cliente en una ventaja competitiva real y duradera.

Referencias

Adobe. (s. f.). *Planes de Creative Cloud*. <https://www.adobe.com/ar/creativecloud/plans.html>

Alarcón, G. J., Alarcón, P. I., y Guadalupe, S. E. (2019). *La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana*. Revista Espacios.

Argentina.gob.ar. (s. f.). *Qué es Big Data*.

<https://www.argentina.gob.ar/jefatura/innovacion-publica/telecomunicaciones-y-conectividad/grupo-de-trabajo-de-servicios-de-6>

Arora, N., Ensslen, D., Fiedler, L., Liu, W. W., Robinson, K., Stein, E., y Schüler, G. (2021). *The next in personalization 2021 report*. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>

Asana (2025). *Insights: qué son y cómo aplicarlos a tu proyecto*.

<https://asana.com/es/resources/insights>

Baalman, B. S. (2024). *Digital transformation for business sustainability and growth in emerging markets*. Emerald Publishing.

Bastidas, L. (2020). *Satisfacción de clientes en Power BI: Cálculo del Net Promoter Score (NPS)*. LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/pulse/satisfacci%C3%B3n-de-clientes-en-power-bi-c%C3%A1lculo-del-net-score-bastidas/>

BILIB. (2023). *WhatsApp Business: qué es y qué beneficios ofrece a un negocio que no puede ofrecer WhatsApp normal*. Centro de Desarrollo de Competencias Digitales.

<https://www.bilib.es/actualidad/articulos-tecnologicos/post/noticia/whatsapp-business-que-es-y-que-beneficios-ofrece-a-un-negocio-que-no-puede-ofrecer-whatsapp-normal>

Business Insider (2025). *WhatsApp updates will start showing ads in 2025*.

<https://www.businessinsider.com/whatsapp-updates-will-start-showing-ads-2025-6>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2021). *Los argentinos y el e-Commerce: ¿Cómo compramos y vendemos online?*

https://cdn.shopify.com/s/files/1/0598/0176/3934/files/2020_anual_resumen.pdf?v=1754571835

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2023). *Informe sobre comercio electrónico en Argentina*. <https://www.cace.org.ar/informes>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2024). *Estudio anual de comercio electrónico 2024*. <https://cace.org.ar/prensa/estudioanual-2024/>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2025). *Estudio Mid Term 2025: Comercio electrónico en Argentina*. <https://cace.org.ar/pages/estadisticas>

Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. ASQC Quality Press.

Chaffey, D., y Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (7.^a ed.). Pearson Education Limited.

Chaffey, D., y Smith, P. R. (2017). *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimising and Integrating Digital Marketing*. (5.^a ed.). Routledge.

Chaffey, D., y White, G. (2011). *Business information management*. Pearson Education.

CIMEC. (s.f.). *¿Qué es mystery shopping? Todo lo que tienes que saber*.

<https://www.cimec.es/mystery-shopping-y-el-cliente-misterioso/>

Clifton, B. (2020). *Advanced web metrics with Google Analytics*. Wiley.

Davenport, T. H., y Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business School Press.

EBC Financial Group. (2025). *El índice PCE básico aumentó un 2.8% interanual.*

<https://www.ebc.com/es/forex/274153.html#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20interanual%20indica%20cu%C3%A1nto,si%20necesitas%20ajustar%20tu%20presupuesto>

El País. (2025). *Llega la publicidad a WhatsApp: Meta introduce anuncios y suscripciones en la red de mensajería.*

<https://elpais.com/economia/2025-06-16/llega-la-publicidad-a-whatsapp-meta-introduce-anuncios-y-suscripciones-en-la-red-de-mensajeria.html>

Ferrari, A., & Russo, M. (2016). *Introducing Microsoft Power BI.* Microsoft Press.

Figma. (s. f.). Planes y precios – Figma. <https://www.figma.com/es-es/pricing/> [figma.com](https://www.figma.com)

Flaming. (s.f.). *Sitio Web.* (1 de noviembre de 2025) <https://flaming.ar/>

Finn, T., & Downie, A. (s. f.). *Métricas de ventas: qué y cómo realizar un seguimiento.* IBM

Think. <https://www.ibm.com/mx-es/think/insights/sales-metrics>

Gandomi, A., & Haider, M. (2015). *Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics.*

International Journal of Information Management.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.10.007>

Garrett, J. J. (2011). *The elements of user experience: User-centered design for the web and beyond.* New Riders.

González, M., & Álvarez, J. (2021). *Los focus groups online en Argentina: recomendaciones,*

alcances y desafíos. RePhIP. <https://rephip.unr.edu.ar>

Google. (2021). *Page experience and SEO: Best practices for mobile performance.* Google

Search Central. <https://developers.google.com/search/docs>

Google. (2023). *Analytics Help.* Google Support. <https://support.google.com/analytics>

Gromo, S. (2018). *Los grupos focales en la investigación cualitativa*. Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires.

Grupo EON. (s.f.). *Sitio Web*. (1 de noviembre de 2025) <https://grupoeon.com.ar/>

Harrington, H. J. (1993). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. McGraw-Hill.

Hernández Hernández, C. A., y Cortés Hernández, A. (2025). *Mercado Libre como medio de crecimiento económico de las pequeñas comercializadoras de sombreros del Municipio de Morelia Michoacán*. <https://doi.org/10.31637/epsir-2026-1971>

Hernández Ramos, E. M., y Hernández Barrueco, L. C. (2020). *Manual del comercio electrónico* (2.^a ed.). Marge Books.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Hertzum, M. (2010). *Usability testing: A practitioner's guide to evaluating the user experience*. Morgan & Claypool Publishers.

IBM Corporation. (s. f.). *Botón de acción*.

<https://www.ibm.com/docs/es/spss-modeler/saas?topic=ss3ra7-sub-modeler-mainhelp-client-ddita-clementine-clef-ui-propcontrols-actionbutton-html>

International Organization for Standardization [ISO]. (2015). *ISO 9001:2015 – Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos*. ISO.

Jaspersoft. (s. f.). *What are Dynamic Dashboards?*

<https://www.jaspersoft.com/es/articles/what-are-dynamic-dashboards>

- Kaplan, A. M., y Haenlein, M. (2020). Rethinking the relationship between social media and customer relationship management. *Business Horizons*, 63(4), 473–484.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.03.005>
- Keller, K. L. (2020). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (5.^a ed). Pearson.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (13.^a ed.). Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15.^a ed.). Pearson.
- Kotler, P., y Keller, K. (2021). *Marketing Management* (16.^a ed.). Pearson.
- KPI.org. (s. f.). *What is a Key Performance Indicator (KPI)?* <https://www.kpi.org/kpi-basics/>
- Krug, S. (2000). *Don't make me think!: A common sense approach to web usability*. New Riders.
- Krug, S. (2014). *Don't make me think, revisited: A common sense approach to web usability*. New Riders.
- Kumar, T. P., et al. (2023). *A catalyst for Customer Experience and Operational Efficiency: A Study with Reference to Digital Transformation*. *Journal of Chemical Health Risks*,
<https://jchr.org/index.php/JCHR/article/view/878>
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2021). *E-commerce 2021: Business, technology and society*. Pearson.
- Lenovo. (s. f.). *¿Qué es una interfaz?*
<https://www.lenovo.com/mx/es/glosario/que-es-interfaz/#:~:text=Una%20interfaz%20es%20un%20punto,permite%20comunicarse%20e%20intercambiar%20informaci%C3%B3n>

Lenovo. (s. f.). *Motores de búsqueda: ¿qué son?*

<https://www.lenovo.com/es/es/glossary/search-engine>

Lojacono, G. (Ed.). (2024). *The future of luxury customer experience: How to create high-value, personalized omnichannel experiences*. Kogan Page.

Maciá Domene, F. (2018). *Estrategias de Marketing Digital*. Anaya Multimedia.

Mailchimp. (s. f.). *Comparaciones de planes de mercadotecnia*.

<https://mailchimp.com/es/pricing/marketing/compare-plans/>

Marcó, F., Loguzzo, H. A., y Fedi, J. L. (2016). *Introducción a la gestión y administración en las organizaciones* (2.^a ed.). Universidad Nacional Arturo Jauretche.

Marr, B. (2016). *Big data in practice: How 45 successful companies used big data analytics to deliver extraordinary results*. Wiley.

Mella, O. (2016). Grupos focales (focus groups): Técnica de investigación cualitativa. *Apuntes de Comunicación, UAGRM*.

<https://apuntescomunicacionuagrm.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/07/orlando-mella-grupos-focales.pdf>

Meta. (2023). *About WhatsApp Business*. WhatsApp. <https://business.whatsapp.com/>

Microsoft. (2023). *Documentación de Power BI*. Microsoft Learn.

<https://learn.microsoft.com/es-es/power-bi>

Morena, B. (2013). Mystery shopping: Indicadores de estudio en bibliotecas. *Revista General de Información y Documentación*, 23(2), 369–386.

<https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/43166>

Morgan, B. (2020) *The customer of the future: 10 guiding principles for winning in the experience economy*. HarperCollins Leadership.

Morville, P., & Rosenfeld, L. (2007). *Information architecture for the World Wide Web*. O'Reilly Media.

MDN Web Docs. (2024). *API de Arrastrar y Soltar HTML*. Mozilla.

https://developer.mozilla.org/es/docs/Web/API/HTML_Drag_and_Drop_API

MDN Web Docs. (2024). *Diseño web responsivo*.

https://developer.mozilla.org/es/docs/Glossary/Responsive_web_design

MSPA. (2023). *Guidelines for conducting mystery shopping*.

<https://mspa-ea.org/files/documents/ethics%26standards/2023%20-%20MSPA%20EA%20-%20Guidelines%20for%20Mystery%20Shopping%20vs%20-%2012122023.pdf>

Nielsen, J. (1993). *Usability engineering*. Cambridge, Academic Press.

https://books.google.com.ar/books?id=95As2OF67f0C&pg=PA23&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false

Nielsen, J. (2012). *Usability 101: Introduction to usability*. Nielsen Norman Group.

<https://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/>

Norman, D. (2013). *The design of everyday things*. Basic Books.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2013). *Electronic and Mobile Commerce*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5k437p2gxw6g-en>

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods*. SAGE Publications.

Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data science for business: What you need to know about data mining and data-analytic thinking*. O'Reilly Media.

Ramírez, A. (2017). *Digitalízate o desaparece: Claves para transformarse y competir en la nueva era* (3.ª ed.). Gestión 2000.

Real Academia Española. (s. f.). *Heterogeneidad*. <https://dle.rae.es/heterogeneidad>

- Reichheld, F. F. (2001). *Loyalty rules! How leaders build lasting relationships*. Harvard Business School Press.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2014). *Administración* (12.ª ed.). Pearson.
- Rubin, J., & Chisnell, D. (2008). *Handbook of usability testing: How to plan, design, and conduct effective tests*. Wiley Publishing.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (2013). *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Santander Open Academy. (s. f.). *¿Qué es Python?*
<https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/python-que-es.html>
- Santos, D. (2025, 10 de noviembre). *Engagement en marketing: qué es, cómo medirlo y mejorarlo*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/guia-engagement>
- Shmueli, G., Bruce, P. C., Gedeck, P., & Patel, N. R. (2020). *Data mining for business analytics: Concepts, techniques, and applications in Python*. John Wiley & Sons.
- Shum Xie, Y. M. (2019). *Marketing digital: navegando en aguas digitales* (2.ª ed.). Ediciones de la U.
- Statista. (2024). *Most popular global mobile messenger apps as of January 2024, based on number of monthly active users*. <https://www.statista.com/statistics/258749/>
- Tomás, D., Cardona, L., Ventura, B., Ortiz, D., y Llonch, E. (s.f.). *Las 130 métricas de marketing digital que debes conocer*. Cyberclick.
- Urdea, A.-M., y Constantin, C. P. (2021). Exploring the impact of customer experience on customer loyalty in e-commerce. En *Proceedings of the 15th International Conference on Business Excellence 2021* (pp. 672-682). Sciendo.
<https://doi.org/10.2478/picbe-2021-0063>

Van Rossum, G., & Drake, F. L. (2009). *Python 3 reference manual*. CreateSpace.

Walkenbach, J. (2018). *Excel 2019 Bible*. Wiley.

Wickham, H., & Grolemund, G. (2017). *R for data science: Import, tidy, transform, visualize, and model data*. O'Reilly Media.