



Universidad de **San Andrés**

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas

Transformación digital hacia *la omnicanalidad* en la industria indumentaria mayorista en Flores.

Autor: Priscila Judith Kim
Legajo: 26105
Mentor: Ernesto Gore

Victoria, Diciembre 2018

Indice

| | |
|---|----|
| Capítulo 1 | 4 |
| 1.1 Problemática | 4 |
| 1.2. Pregunta/s de investigación | 4 |
| 1.3. Objetivos | 5 |
| 1.4. Justificación de las razones del estudio | 5 |
| 1.5. Estrategia metodológica | 6 |
| Capítulo 2 | 7 |
| 2.1 Análisis de la industria | 7 |
| 2.2 Avellaneda | 8 |
| 2.3 Omnicanalidad | 9 |
| 2.3.1 ¿Qué es y cómo surge la omnicanalidad? | 9 |
| 2.3.2 ¿Qué es y qué no es una omnicanalidad? | 10 |
| 2.3.3 Canales | 11 |
| 2.3.4 Diferentes tipos de canalidad | 12 |
| 2.3.5 Mejores Prácticas y limitaciones | 15 |
| 2.3.6 Iniciativas omnicanales | 16 |
| 2.3.7 Caso de éxito | 23 |
| Capítulo 3 | 27 |
| 3.1 La empresa E | 27 |
| 3.1.1 Introducción | 27 |
| 3.1.2 Análisis del canal | 30 |
| Servicio de envío, retiro y devolución | 30 |
| Herramientas de venta | 31 |
| Estructura y cultura organizacional | 32 |
| Promoción del uso combinado de canales | 32 |
| Tecnología y capacidades analíticas | 32 |
| Tabla de iniciativas | 34 |
| 3.1.3 Conclusión | 35 |
| 3.2 La empresa A | 36 |
| 3.2.1 Introducción | 36 |
| 3.2.2 Análisis del canal | 38 |
| Servicio de envío, retiro y devolución | 38 |
| Logística | 39 |
| Herramientas de venta | 40 |
| Estructura y cultura organizacional | 40 |
| Promoción del uso combinado de canales | 41 |
| Tecnología y capacidades analíticas | 41 |
| Tabla de iniciativas | 42 |
| 3.2.3 Conclusión | 43 |
| 3.3 La empresa M | 44 |
| 3.3.1 Introducción | 44 |
| 3.3.2 Análisis del canal | 45 |
| Servicio de envío, retiro y devolución | 45 |
| Logística | 46 |
| Herramientas de venta | 46 |
| Estructura y cultura organizacional | 47 |
| Promoción del uso combinado de canales | 47 |
| Tecnología y capacidades analíticas | 47 |
| Tabla de iniciativas | 48 |
| 3.3.3 Conclusión La empresa M | 49 |
| Capítulo 4 | 50 |

| | |
|--|----|
| Conclusión | 50 |
| Bibliografía | 53 |
| Anexo | 55 |
| Anexo A | 55 |
| Los que no cuentan con el Canal Online | 55 |
| Los que sí cuentan con el Canal Online | 56 |



Universidad de
San Andrés

Capítulo 1

1.1 Problemática

Hoy en día, el avance tecnológico permitió que los consumidores puedan contactarse con una empresa a través de diversos canales como el local físico, el sitio web, las plataformas de marketplace como “Amazon”, entre otros. De manera invertida, las empresas también pueden ir en busca de clientes mediante los nuevos canales además del canal físico. Es decir, pueden alcanzar a nuevos clientes con campañas online o realizar un seguimiento a aquellos que ya visitaron el sitio web. Esta tendencia impulsó a que las empresas comenzaran a incorporar nuevos medios de contacto con los compradores. Si bien contar este cambio puede beneficiar la empresa y la experiencia del usuario, es importante que estos se presenten de forma íntegra y coordinada. Cuando los canales se contradicen entre ellos, se puede aparecer sentimientos de confusión e insatisfacción en el cliente.

En este trabajo, analizaremos la *omnicanalidad* de los negocios de ropa en Avellaneda, zona comercial indumentaria mayorista ubicado en Floresta, CABA. Como marcamos anteriormente, el avance tecnológico aumentó la facilidad para realizar e-commerce. Por lo tanto, muchas empresas que no son del rubro indumentaria mayorista comenzaron a adoptar la venta online y tuvieron éxitos. Los dueños de los locales notaron esta oportunidad de satisfacer creciente demanda de parte de los clientes. En efecto, comenzaron a implementar el canal online. Por un lado, esta incorporación permitió atraer nuevos usuarios, generando mayores alcances y logró ofrecer comodidad a ellos. Sin embargo, se observaron faltas en lograr la integridad entre los canales. A través de este análisis, buscamos entender cómo fue el desarrollo de los medios en estas empresas, cuáles fueron las ventajas y los puntos a mejorar.

1.2. Pregunta/s de investigación

Pregunta principal:

- ¿Cómo se realiza la transformación digital hacia *la omnicanalidad* en la industria indumentaria mayorista de Flores?

Preguntas específicas:

- ¿Qué es *la omnicanalidad*?
- ¿Qué beneficios tiene?
- ¿Por qué es importante?
- ¿Qué estrategias utilizan los negocios de Avellaneda para lograrla?
- ¿Qué limitaciones enfrentan los negocios?

1.3. Objetivos

Comprendemos que la digitalización afecta el comportamiento de los consumidores. Esto implica adaptarse a las nuevas oportunidades y amenazas realizando un replanteo en las estrategias competitivas. El objetivo general de este trabajo es entender como fue el proceso de inserción en el mercado online y el estado de *la omnicanalidad* de las empresas de Avellaneda. Para ello, realizaremos las entrevistas y analizaremos el contenido a la luz de la bibliografía.

1.4. Justificación de las razones del estudio

Es sabido que el e-commerce es muy importante dado que se ven muchos casos de éxito. Sin embargo, si no se adopta de manera correcta, puede afectar negativamente al negocio. También, puede pasar que, al no estar presente en el mundo online, la empresa pierda competitividad contra otras por no tener una herramienta que todos los demás ofrecen. Por lo tanto, los autores que estudian el negocio digital proponen el concepto de *omnicanalidad*. Entonces, ¿cuál será la manera más eficiente de adoptarla? Este trabajo se propone responder esta pregunta. Avellaneda es un mercado que es familiar para el autor de la tesis porque cuenta con contactos que están insertos en ese mercado. Se busca aportar el trabajo de análisis para que los negocios puedan

implementar *la omnicanalidad* de forma integrada, maximizando el beneficio y minimizando el riesgo.

1.5. Estrategia metodológica

El tipo de estudio que se llevará a cabo es el descriptivo, dado que se analizarán las propiedades y características de un fenómeno que ya existe. Es decir, se tratará de explicar cómo las empresas desarrollaron o están desarrollando su negocio y se estudiará la toma de decisiones de los dueños de las empresas.

El método para realizar este trabajo será el estudio de casos. Este instrumento permite entender el comportamiento de los actores en su contexto, en esta ocasión, la calle Avellaneda. Para ello, se tomarán tres casos que se diferenciarán entre sí por su nivel de desarrollo en la venta online. El primer caso, que nombraremos como “empresa E”, se tratará de una empresa que tiene su trayectoria en e-commerce y en redes sociales. Realiza sus ventas a través de su propia página web como complemento de su venta tradicional. El segundo caso, llamado “empresa A”, también tiene su trayectoria pero no cuenta con su propia página, sino que utiliza las plataformas ya existentes tales como ModaTex. Por último, analizaremos a la empresa M en un estado incipiente en el tema de venta online y presencia en redes. Para lograr un benchmark de *la omnicanalidad*, es decir, tomar un punto de referencia como modelo, utilizaremos un caso de éxito de marca multinacional llamado *Hummel* (Hansen y Sia, 2015).

Ya que existen pocos estudios realizados sobre este mercado, es difícil encontrar datos consistentes publicados. Por lo tanto, la principal técnica de recolección de información se basará en entrevistas en profundidad y en observación. Los entrevistados serán los encargados de e-commerce de cada negocio.

Capítulo 2

2.1 Análisis de la industria

Observamos que la tecnología genera disrupción en la forma de trabajar de las industrias. En caso de rubro textil, el E-commerce es uno de los cambios más abruptos en el mundo de los negocios. Su implementación creció y está creciendo potencialmente en los últimos años en Argentina (Wi, 2015). Según el estudio anual del comercio electrónico publicado por la CACE (“Estudio Anual de Comercio Electrónico 2017”), la industria indumentaria (no deportiva) ocupa el quinto puesto dentro de las categorías más compradas a través de Internet durante el segundo semestre del año 2017. También, la misma fuente nos indica que la facturación del e-commerce de todas las industrias de ese año en Argentina fue de \$156.300 millones equivalentes a U\$D 7.624 millones aproximadamente con el tipo de cambio \$20,500 (basado en la fecha 10/04/2018). Esto representa un 52% de crecimiento anual. Para comparar, el crecimiento de 2015 a 2016 fue de 51%.

Mientras que el e-commerce transita por una etapa de crecimiento, específicamente en el sector indumentaria se nota una retracción de la demanda y la caída del poder adquisitivo. Un artículo del diario *iProfesional* llamado “Fabricantes de indumentaria y calzado advierten que peligran 500.000 puestos de trabajo por la crisis de ambos sectores” (Sanguinetti, 2018), explica sobre la caída de la actividad generado por diferentes motivos macroeconómicos. Dado el contexto que ha sido presentado, la oportunidad de la compra online para los clientes y la crisis del sector indumentaria al mismo tiempo, observamos que las empresas pequeñas y medianas deben adaptarse a la situación creando valor agregado. Para comenzar, los dueños pueden preguntarse, por un lado, cómo ellos piensan posicionarse virtualmente (para aquellos que planean implementar la venta online). Por otro lado, puede estudiar cómo lo han hecho aquellos que ya lo lograron. Para ello, analizaremos diferentes casos observando los cambios que se generaron dentro de cada organización. Los medios virtuales son un canal adicional para las empresas que permiten alcanzar a mayores clientes y transmitir la propuesta de valor de la mejor forma. Por lo tanto, el trabajo estudiará los

canales que existen en los negocios y realizará un análisis sobre su funcionamiento e integración.

El objeto de análisis son las empresas que se encuentran en la zona de la avenida Avellaneda ubicada en barrio Flores. Este lugar es conocido como “La Calle de la Ropa” para los compradores minoristas en todo el país. Para evitar confusión, definiremos a los comerciantes “minoristas” como aquellos que venden productos al consumidor final. Asimismo, definiremos como “mayoristas” a aquellos que venden productos a los distribuidores minoristas.

2.2 Avellaneda

La zona comercial que nos referimos ocupa más de doce cuadras sobre la avenida Avellaneda en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y toma siete cuadras de sus paralelas. Comenzó a desarrollarse desde los años noventa, de los cuales los últimos veinte años mostraron un rápido crecimiento. Hoy en día cuenta con más de 1600 locales solamente considerando los de ropa. Algunos de estos negocios lograron posicionarse como marca y se expandieron hacia los shoppings y otros barrios como Palermo.

Un artículo de *La Nación* con el título “La calle Avellaneda desplaza a Once como polo textil porteño” (4 de Enero del 2010) muestra que el tamaño y los movimientos del dicho mercado ha desplazado a Once, un centro comercial tradicional y muy importante en el país. La nota señala, además, que esta zona se rige con características particulares. Por ejemplo, la mayoría de las transacciones se realizan en efectivo, lo que se ve en la vidriera es lo que está disponible para la venta y es un mercado exclusivamente para comerciantes.

Existen algunos elementos observables en esta área. En primer lugar, la mayoría de las empresas son familiares y su tamaño es pequeño o mediano. En segundo lugar, podríamos decir que la forma en que se lleva la compra-venta es peculiar, ya que muchos de los compradores son comerciantes que vienen desde sus locales con una valija en un dispositivo de ruedas, entran a los locales, eligen la mercadería y hacen la compra en efectivo. Sin embargo, con el surgimiento de nuevos canales, gradualmente está cambiando la

manera realizar las transacciones. En tercer lugar, la venta es mayorista. Por último, se observa que se está aumentando un interés por el comercio online. En resumen, entendemos que existe un creciente interés por la venta online en el rubro indumentaria pero los dueños están teniendo dificultades porque no saben cómo implementarla y qué aspectos resguardar o cambiar de su operatoria tradicional. En base a esto, buscamos analizar cómo una PyME podría integrar su nuevo canal online con el canal tradicional físico.

2.3 Omnicanalidad

2.3.1 ¿Qué es y cómo surge la omnicanalidad?

La *omnicanalidad* se define como una estrategia que aborda todo tipo de canales para comunicar e interactuar con el cliente, por ejemplo, a través de las tiendas físicas, internet, móvil y/o el call center. Para alcanzar una buena gestión de la estrategia, es necesario coordinar que estos canales interactúen con los clientes y presentar un mensaje unificado (Deloitte, 2016).

La tesis de Pizzolo (2015) explica la evolución de la industria de retail que dio lugar a la *omnicanalidad*. Dos décadas atrás, la palabra “industria retail” se refería solamente de tiendas físicas considerados como “Brick and Mortar”. Luego, con el surgimiento del internet, una tecnología totalmente disruptiva, se abrieron nuevas formas de vender en las que los consumidores cuentan con la posibilidad de experimentar la marca virtualmente y recibir ofertas por este canal nuevo. En efecto, los retailers comenzaron a complementar estos canales creando un negocio de tipo “Click and Mortar”. Este término se refiere a un modelo de negocio a través del cual una empresa integra presencia de sistemas offline y online. Además, el desarrollo de las redes sociales y otros espacios de compra y venta online hizo que las empresas se logren posicionarse en el mercado virtual.

En esta etapa, en la que se empieza a incluir nuevos canales en el negocio, es común toparse con la dificultad de comunicar un mensaje unificado. La falta de consistencia en los canales frecuentemente afecta negativamente a la experiencia del consumidor. El desafío central, para enfrentar este problema, es evitar que estos medios funcionen de forma separada e independiente. Para

ello, podemos aplicar el concepto de *omnicanalidad* que busca coordinar diferentes canales con un mensaje global y otras variables con el fin de ofrecer una experiencia favorable para el consumidor.

2.3.2 ¿Qué es y qué no es una *omnicanalidad*?

La Omnicanalidad, según un artículo de Forbes llamado “The Omni-Channel Experience: Marketing Meets Ubiquity” (Newman, 2014), es un reflejo de las opciones que los consumidores tienen para conocer y comprometerse con una marca. Por lo tanto, cuanto mejor se presente esta en los diferentes canales, más efectivas serán las interacciones con los consumidores. Pratt (2012) define este concepto como un fenómeno en el que diferentes unidades de negocios (físicos, online, móviles y redes sociales) se convierten en una sola experiencia para el cliente. Hoy en día, los compradores están insertos en un mundo de *omnicanalidad*, por lo tanto, buscan tener contacto y vivencia de la marca a través de diversas formas.

En nuestro caso también se observa este fenómeno. Muchos de los compradores de este mercado viajan desde el interior del país para preparar la mercadería para su propio local. La opción de comprar online les brinda mayor comodidad. Por el lado de los minoristas, la posibilidad de comunicarse con los mayoristas se vuelve mucho más fácil porque el espacio y el tiempo no los limita. Los clientes pueden enterarse de las novedades del ingreso de la mercadería a través de los medios sin llamar a los negocios. Pueden comprar en cualquier momento sin la necesidad de viajar. Además, la calidad de información mejora. Realizar la compra por el medio telefónico solamente relanza el proceso ya que los negocios no cuentan con un sector de call center. Por lo tanto, si el negocio físico está ocupado no pueden atender al cliente por el teléfono por mucho tiempo. Además, los pedidos telefónicos pueden generar confusiones cuando se trata de informar sobre los productos. En cambio, el nuevo canal puede brindar mejor información y comunicación. Por otro lado, los negocios pueden comunicarse con sus clientes actualizando una publicación que antes se debía realizar llamando o esperando a que el cliente vuelva a su local. En consecuencia, notamos que *la omnicanalidad* estimula la interacción con los clientes porque les da la posibilidad de tomar la iniciativa para

encontrarse con la información novedosa y necesaria a través de los canales nuevos. Por esta razón, creemos que el canal online se convierte en una ventaja competitiva para los negocios.

En resumen, el beneficio de la incorporación de los nuevos canales no solamente se basa en bajar los costos, sino en crear valor de la marca. Con esto, los consumidores perciben más comodidad, rapidez y seguridad. Además, las empresas pueden llegar a los clientes en forma más económica y con mayor alcance (Deloitte, 2016). Las tiendas tienen disponibilidad las 24 horas, los 365 días del año, facilita la interacción con los clientes a través de la tecnología, ofrece la opción de autoservicio a los cliente y, permite que ellos naveguen libremente sin límite de tiempo. Asimismo, las empresas puedan conocer el comportamiento del cliente con los rastros (datos) que dejan en el mundo virtual. (Humphrey 2015)

En el artículo llamado “Competing in the Age of Omnichannel Retailing” publicado en *MIT Sloan* (Brynjolfsson, Hu y Rahman, 2013), se recomienda a los negocios repensar sus estrategias competitivas considerando la presencia en diferentes canales, ya que la tecnología va difuminando las distinciones entre lo que son las tiendas físicas y tiendas virtuales. El desafío consiste en lograr que los diferentes canales, tanto offline y online, funcionen con integridad. (Mosquera, Pascual y Ayensa, 2017).

2.3.3 Canales

Principalmente, podemos diferenciar entre el canal offline y el online. Como se explicó anteriormente, el canal offline se refiere a la tienda física tradicional. El canal online, a los dispositivos móviles y otros objetos conectados. En nuestro caso, estamos hablando de los negocios que ya cuentan con canal offline y que se están insertando al mundo online. Según la encuesta realizada a los dueños de los negocios de ropa en Avellaneda (Anexo A), el 60,3% de los encuestados cuentan con el canal online. Mientras que el 39,7% no lo cuenta. El estudio muestra que la razón más fundamental de no incorporar este canal consiste en no tener un personal quien se encargue de la gestión. El factor que calificó en segundo lugar es que sus clientes no suelen utilizar el medio, por lo que no ven la urgencia de adoptarlo. Otra justificación por no realizar el e-commerce

consiste en que los dueños carecen del conocimiento y tampoco cuentan con suficiente recursos para contratar un especialista. Es por eso que, a pesar de que sienten la necesidad de implementarlo, no se animan a iniciar. Por último, hubo algunas respuestas (pocas) que representaban el desinterés de la necesidad de incorporar el nuevo canal.

De los que contaban con el negocio online, la mayoría contestó que cree que este canal brinda mayor comodidad para y alcance a los clientes para las empresas. Se observó que casi el 90% de los encuestados cuentan con redes sociales y Whatsapp, el 70% estaba presente en Marketplaces y el 40% contaba con la página web propia. Según las respuestas, la dificultad más grande de llevar adelante estos canales está en realizar actualizaciones y mantenimiento de los medios online constantemente. Las dificultades que le siguen son: en primer lugar, generar contenido para las redes sociales; en segundo, estar disponible para las consultas de los clientes; en tercer lugar, gestionar precios entre los diferentes medios; y, por último, comunicar un mensaje unificado.

2.3.4 Diferentes tipos de canalidad

Existen distintos tipos de canalidad. Estos pueden ser “Single Channel”, “Multi Channel”, “Cross Channel” y “Omnichannel”. Es importante entender estos conceptos, ya que aporta el análisis para diagnosticar en qué estado están desarrollados los canales de una firma.

- Canal simple: La interacción del cliente es a través de un punto de contacto. En este tipo de canalidad, es el cliente quien busca y encuentra la marca. En nuestro caso, esta fue la forma común hasta hace una década. La comunicación con los clientes solamente se realizaba en el local debido a que los negocios no contaban con herramientas para ir en busca de los potenciales clientes. Tampoco tenían forma de encontrar al consumidor que ya haya visitado el negocio al menos que deje su número. Más adelante, veremos cómo las firmas se adelantan a contactarse primero con los clientes a través de los canales digitales,.
- Multicanal: En este tipo, la interacción del cliente con la marca se realiza mediante varios puntos de contacto. Actualmente, podemos encontrar a

los negocios de Avellaneda tanto en el mundo offline como online. Los medios como whatsapp, redes sociales y otros lugares (marketplaces) permite que los negocios puedan buscar y encontrar a sus clientes proactivamente. El problema de esta canalidad es que el usuario no tiene una imagen global de la marca porque los canales son independientes entre sí. Los precios, el mensaje y las variedades de los productos varían dependiendo de cada canal.

- Canal cruzado: Es una fase entre el multicanal y el omnicanal. La interacción del cliente con la marca es mediante varios puntos de contacto. El conjunto de los mensajes que trasmite estos medios forma un imagen de la marca. En este tipo de canalidad, hay que prestar atención en coordinar el mismo mensaje en diferentes medios. No hay una consistencia total entre todos los canales, por ejemplo, las formas de pagos o los precios son distintos para cada unidad de negocios. Sin embargo, el mensaje que se propone para construir el branding se empieza a unificar.
- Omnicanal: La experiencia del cliente es con la marca y no con canales. Todos los canales deben trabajar coordinadamente para llegar a ese cliente. En un omnicanal, la experiencia es igual en diferentes canales de venta. Además, existe una alta personalización para los clientes y esta gestión de los usuarios puede aplicarse en todos los medios. Hay una consistencia de marca y otras variables como el precio, branding, atención al cliente, medios de pago, inventarios, entre otros.

Notamos, en las entrevistas con los dueños de los negocios de Avellaneda, que el tipo de canal más común es el de multicanal y, en algunos casos, el canal cruzado. En otras palabras, los negocios están presentes en diferentes canales pero que no están integrados entre sí. Por ejemplo, hay productos que están presentados en las redes sociales, pero no están disponibles en la tienda online de los marketplaces, se manejan diferentes precios, se ofrecen distintos medios de pago, entre otros.

El objetivo sería lograr *la omnicanalidad*, es decir, hacer que los canales trabajen conjuntamente. De esta forma, se podrán potenciar las ventas porque se les ofrecen al público más formas personalizadas para realizar la compra.

Por ejemplo, lograr lo que en inglés se llama showrooming y webrooming. Showrooming es una forma de comprar que consiste en conocer el producto en las tiendas físicas y adquirirlo en internet. En cambio, el webrooming es cuando se conoce al producto en los medios virtuales y se lo adquiere en tiendas físicas.

Si bien existen experiencias parecidas a estos conceptos en Avellaneda, aparecen los “puntos de dolor”, que los clientes dejan el proceso de compra, porque no cuentan con la coherencia entre los canales. Por ejemplo, los clientes conocen físicamente al local y los productos e intentan comprar a través de internet, pero se encuentran con que el precio es mayor. Cuando los clientes se topan con esta realidad, varios dejan de comprar por la sensibilidad al precio. Este tipo de fallas aparecen frecuentemente.

El desafío de los negocios sería integrar estos canales para que se genere un efecto sinérgico. Esto permitirá lograr una mejor comunicación a los clientes y estimular sus comportamientos para que compren. El crecimiento del comercio electrónico no quita la importancia de los establecimientos físicos, sino que brinda mayor posibilidad de crecer. La estrategia se basa en cómo gestionar los canales y los puntos de contacto de manera coordinada, de tal forma que la experiencia del cliente y la utilidad de los canales sean óptimos. (Verhoef, Kannan e Inman, 2015)

Asimismo, los mismos autores de MIT (Brynjolfsson y Rahman, 2013) presentan dos desafíos que se hallan en el momento de la implementación de *la omnicanalidad*. La primera es crear una experiencia que se adapte a una gran variedad de tipos consumidor. En otras palabras, la empresa no debe limitarse en un solo tipo de cliente y una única manera de gestionar las relaciones con este. La clave es recolectar datos a través de diversos canales para conocer mejor al cliente y lograr relacionarse de forma más personalizada. De esta manera, podrán desarrollar diferentes opciones de “customer journey”. Este concepto se refiere a los ciclos de interacción del cliente sobre una marca, un producto o servicio. Si las empresas analizan de forma efectiva los datos y crean una experiencia consistente para el consumidor, como consecuencia, la fidelidad de los clientes va a aumentar. Para ello es necesario conocer y analizar los datos de las tiendas, de los móviles, redes sociales y web e

identificar mejores ofertas para los clientes de diferentes tipos. En segundo lugar, las firmas deben identificar cuál es la combinación correcta de la tecnología para su industria de forma tal que maximice el beneficio. Esto requiere integración de la cadena de valor, la administración de datos y la unificación del precio e información del producto entre otros.

En los siguientes párrafos, estudiaremos las estrategias sugeridas para integrar estos canales y lograr una *omnicanalidad*.

2.3.5 Mejores Prácticas y limitaciones

En el artículo “Competing in the Age of Omnichannel Retailing” (Brynjolfsson y Rahman, 2013) se proponen las mejores prácticas para lograr la integridad en las industrias como las nuestras. Algunos de ellas están relacionadas a las estrategias del precio, diseño de experiencia en compra y relaciones con los clientes.

En primer lugar, se propone proveer un precio atractivo para los consumidores, además de ofrecer un contenido útil. La presentación sistemática y organizada ayuda la interacción y la decisión de compra de los clientes.

En segundo lugar, se enfatiza el poder de análisis de datos, lo cual la explicación es similar a la tesis que se explicó anteriormente. Conocer al cliente aporta a la construcción de la fidelización de ellos.

En tercer lugar, se habla de evitar una comparación directa de precios. Esto se puede lograr cuando existe un producto distintivo con un valor agregado. En efecto, se reduce la competencia por precio. Ofrecer un conjunto de productos en un paquete puede ser otra forma que ayuda a que la gente pierda la noción de precio.

En cuarto lugar, se recomienda aprovechar la oportunidad de vender productos niche. Estos productos son difíciles de buscar en las tiendas físicas, y la búsqueda consume mucho tiempo. Por lo tanto, en caso de online tienen que aprovechar la facilidad para buscar.

En quinto lugar, ellos proponen darle importancia al conocimiento del producto. A través de los diferentes canales, las empresas deben mantener a los consumidores informados sobre el producto indicando claramente el nombre, tamaño, color, forma, material, entre otros.

La siguiente recomendación es establecer un precio discriminado para aquellos clientes que son más potenciales que otros. Por ejemplo, ofrecer un precio especial para los suscritos.

Por último, presenta la idea de que es necesario contar con la competencia. Es decir, no se puede esconder el hecho de que la empresa cuente con un punto débil que la competencia no tiene. La solución reside en captar rápidamente el comportamiento de los usuarios analizando los datos que dejan los consumidores y encontrar las oportunidades de mejora.

2.3.6 Iniciativas omnicanales

En este capítulo, estudiaremos cuáles son los parámetros para evaluar *la omnicanalidad* de una empresa. La tesis llamada "*La era digital y la omnicanalidad*" (Pizzolo, 2015) propone las siguientes iniciativas:

1. Servicio de envío, retiro y devolución

Según la tesis, una de las influencias más grande de compras online consiste en la posibilidad de contar con distintas opciones de retiro de las compras. Una forma puede ser Click and Collect. Hemos explicado que esto es un mecanismo de compra en el cual el consumidor realiza la compra virtualmente y lo retira en una tienda física. Otra manera puede ser que los retailers ofrezcan como opción retirar la mercadería en los locales de tercero, como por ejemplo a través de distintas empresas transportistas o de correo.

En nuestro caso, el mercado utiliza activamente ambos mecanismos de retiro de la mercadería. Si bien sistema de envíos existió desde hace muchos años, el sistema de Click and Collect creció con mayor magnitud en los últimos años junto con el crecimiento de la venta online.

La mayoría de la venta online no está perfectamente automatizada, obliga a que las empresas se contacten personalmente a todos los clientes que hayan realizado la venta virtualmente. Este proceso se realiza generalmente a través de WhatsApp o teléfono. Este servicio personalizado hace que cada comprador pueda elegir la forma de recibir su mercadería. Esto puede incluir la opción de elegir la empresa del transporte o del correo, la fecha, la forma (tienda física o envío), entre otros.

Los clientes se sienten satisfechos por tener estas opciones ya que lo permite elegir la opción más cómoda. Además, en caso de Click and Collect, los consumidores sienten que tienen la posibilidad de reducir el costos extras porque no abonan el envío. En punto de vista de los mayoristas, cuando el consumidor retira la mercadería en el local, elimina el riesgo de problemas en la recepción de pedidos.

Con respecto al sistema de devolución, consideramos que de la misma manera que el envío y retiro, las devoluciones también deben contar con diferentes opciones. Por ejemplo, devolver físicamente la mercadería comprada virtualmente. También puede ocurrir que aquellos que compren físicamente quieran realizar la devolución a través de un envío contactándose a través de otros medios. Leberman (2015) afirma que el sistema de la devolución de productos afecta al comportamiento futuro de los consumidores de forma tal que aumenta la lealtad y aumenta la posibilidad de compra. Además, cuando el consumidor visite el local para hacer un cambio, es muy propenso que se lleve más mercadería o alguna mercadería de mayor valor.

En nuestro caso, este tema tiene que ser tratado con cuidado ya que, en general, los negocios de Avellaneda solo permite cambios por el el color o del talle del producto del mismo modelo. Además, como los negocios mayoristas tiene otra magnitud de venta, si permitiese que la devolución sea más flexible, los compradores pueden llegar a devolver mucha cantidad de mercadería. En consecuencia, aparece el riesgo de que la venta se vuelva una consignación. Para evitar este problema, uno debe analizar bien los números para que la devolución resulte una rentabilidad positiva.

Por último, podemos mencionar el tema de envío gratis de compras. Este beneficio puede aplicarse en pedidos que tienen un valor superior a cierto monto. Esto incentiva a los consumidores comprar un monto mínimo. El envío gratis puede resultar como una herramienta útil para promover un sitio web, mejorar servicio y la experiencia del cliente. En nuestro caso, el sistema de envío varía según las políticas de cada empresa.

2. Logística

La omnicanalidad obliga a que los retailers utilicen la tecnología. Sin la inversión de la tecnología es difícil de lograr la integración de los canales. En efecto, difícil de ofrecer una experiencia consistente y agradable al cliente. La integración requiere un inventario transparente y la preparación de pedidos. Contar con el sistema integrado de inventario permite que la empresa conozca el inventario continuamente actualizado, tanto la cantidad de stock como la ubicación. De esta forma, evita pérdida de material y tiempo de búsqueda.

En algunos casos de Avellaneda, hay empresas que manejan inventarios separados para diferentes canales. Esto puede generar que en algunos canales ciertos productos figuren agotados mientras en otros canales figuren con stock positivo. Podemos percibir esto como que el producto tiene menos alcance ya que algunos piensan que está agotado aunque en realidad no. La empresa estaría perdiendo posibilidad de realizar una venta. O, en caso de que el consumidor encuentre esta inconsistencia, puede generar incomodidad porque los obliga a recurrir por diferentes canales para encontrar el producto que desea adquirir.

Como explicamos en el punto anterior, el sistema de la devolución es importante, por lo tanto, requiere de una logística organizada. El consumidor debe tener la posibilidad de devolver la mercadería cualquiera haya sido el canal de ventas. Las devoluciones pueden traer la oportunidad de asegurarse de que el cliente siga satisfecho con la marca y da la posibilidad de recomendarle productos adicionales a su compra original. Si se desarrolla bien el proceso de devoluciones, esto puede convertirse en un multiplicador de ventas.

En caso de las empresas que utilizan un inventario integrado, las devoluciones no genera distorsiones ya que todas las entradas y salidas afecta un solo inventario. En cambio, si la empresa maneja diferente inventario por cada canal, esto puede generar problemas en momento de calcular las rentabilidades. Por ejemplo, el local puede tener muchas entradas de mercadería en concepto de devoluciones, pero si estas fueron a través de la compra virtual, el resultado va a reflejar que menor rentabilidad en el local y mayor rentabilidad en venta online aunque en realidad se debe reflejar menor performance en la venta online.

Otra logística que debe tener en cuenta en el momento de desarrollar *la omnicanalidad* es la preparación de pedidos. Esto puede diferir según los negocios ya que algunos cuentan con un solo local o centro de distribución mientras otros cuentan con varios. Según las características de cada negocio, la forma de preparar el pedido varía.

Pizzolo, en su tesis explica el beneficio de preparar el pedido en las tiendas más cercanas del comprador. No obstante, en este caso no se aplica ya que particularmente los negocios de Avellaneda están ubicadas con mucha cercanía (varias cuabras). Además, los envíos generalmente se realizan para aquellos clientes que viven a cientos kilómetros. Por lo tanto, los beneficios no tienen efecto.

3. Herramientas de ventas

En esta parte vamos a hablar sobre las herramientas que ayuda mejorar la experiencia del consumidor en tiendas físicas. El primero es el uso de dispositivos móviles de parte de los vendedores ya que los vendedores pueden responder las preguntas rápidamente. Además, tener esta tecnología permite que el proceso de compra sea más ágil si logran que la cobranza sea mediante el dispositivo móvil.

En los locales de Avellaneda, no solemos observar estas herramientas ya que cuenta con un local no muy amplio, en donde para consultar alguna información podría utilizar su propia computadora (en la caja). Aparte, como la mayoría de las transacciones se realiza en efectivo, los dueños prefieren realizar la cobranza en un solo lugar que sería la caja para un mejor control de entrada y salida de dinero.

Otra herramienta es generar recibos electrónicos para los clientes. La ventaja de realizar esta acción es que facilita el envío de promociones y el análisis del comportamiento de los consumidores con respecto a las compras realizadas. En primer lugar, permite obtener los datos del consumidor. Al mandar los recibos, se registran las historias de compra del consumidor y facilita a la empresa hacer ofertas más adecuadas al perfil del cliente.

Por último, existen terminales online o kioscos en las tiendas físicas. A través de ellos, los clientes pueden navegar y acceder a diferente tipo de información.

Permite ofrecer una mayor variedad de productos porque los clientes cuentan con la posibilidad de ver la tienda online dentro de la tienda física. Los kioscos también pueden ayudar a reducir el cuello de botella de la tienda.

Estas herramientas podrían reducir la mano de obra de vendedores. Los vendedores podrán dedicar menos tiempo para responder consultas básicas y concentrarse en otras tareas que requieren más análisis. Sin embargo, es importante tener en cuenta que cuando se implementan estas innovaciones, debe haber una capacitación al personal de la tienda para que pueda informarle y comunicarle al cliente su utilidad.

Aún en Avellaneda, es difícil encontrar el uso de estos dispositivos. A pesar de que algunos locales tienen dispositivos como tablet para que los clientes puedan ver todos los productos en un catálogo digital, no se observan casos en los que ellos realizan análisis de datos recolectados utilizando estas herramientas de ventas.

4. Estructura y cultura organizacional

Hasta ahora vimos factores tangibles que ayudan *la omnicanalidad*: El sistema, la tecnología y los dispositivos. Si bien, estos factores son cruciales, si no se complementa con la cultura organizacional, no se puede aprovechar al máximo su ventaja.

En algunos casos de éxito de *la omnicanalidad*, podemos ver que existen puestos especializados en ella. La tesis ejemplifica este aspecto con el caso Macy's que creó una posición llamada Chief Omnichannel Officer con el fin de supervisar la integración de los canales físicos, online y móviles.

En nuestro caso, consideramos que el tamaño de los negocios no es suficientemente grande para contratar a algún especialista en *la omnicanalidad*. No obstante, consideramos que el equipo del trabajo tiene que saber que la integración de los canales mejora el performance del negocio. Para ello, los empleados deben saber qué es *la omnicanalidad*, cuáles son los beneficios y cómo se puede alcanzarla. Para ello, se recomienda incorporar capacitaciones. Este tipo de entrenamiento no solamente mejora el resultado del trabajo de los empleados, sino que aumenta la lealtad y el compromiso. Dado que la toma de decisiones está centrada en los dueños, son ellos los que

tienen que entender el concepto de *la omnicanalidad* y adaptar los procesos de acuerdo a la integración de canales.

5. Promoción del uso combinado de canales

Una vez que el negocio esté preparado internamente, pueden combinar con las estrategias de marketing para atraer a los clientes. Uno de ellos es ofrecer incentivos por comprar a través de un canal que proporcione beneficios en futuras compras en otro canal. Es una manera de integrar el uso de canales por parte de los consumidores.

Además, hoy en día, los consumidores cuentan con mayor información gracias a internet. Por ello, en el momento de comprar un producto, realizan una investigación y comparación previa. Por lo tanto, es importante mantener la consistencia del producto, el precio, la imagen, entre otros. La autora recalca la importancia de que la experiencia del consumidor debe ser igual sin importar el canal en el que el cliente interactúe.

En caso de Avellaneda, los dueños perciben que la venta en tiendas físicas les conviene ya que pueden realizar el pago en el momento y evita las necesidades de hacer el envío. Entonces pueden promover la visita del local ofreciéndoles un descuento para la compra en tienda física vía mail u otros medios virtuales. Esta preferencia de parte de la empresa tiene que quedar claro para los consumidores. Para ello, puede ofrecer un beneficio por realizar el pago y retirarlo en el local físico.

Con respecto a la consistencia de precios y productos, muchos negocios no prestan atención en este detalle por lo que presentan diferente información en cada canal. Por ejemplo, la variedad de color o talle, el precio, la forma de pago, la foto se difiere según el canal. Esto puede confundir al consumidor y disminuir la confianza. Los dueños deben ser más organizados con el la información que quiere comunicar a los clientes. En el análisis de casos, veremos más en profundo los problemas que se presentan.

Otro servicio que pueden agregar es el localizador de tiendas. Es decir, informar a los clientes en dónde podría encontrar sus productos. Hummel (Hansen y Sia, 2015), una empresa indumentaria mayorista, es un caso que aplica este método. Ellos en su página web, publican a aquellos que revenden

sus productos. Sin embargo, en nuestro caso, esto puede generar disgusto en los clientes ya que son minoristas prefieren ocultar la marca de los productores y resaltar su propia marca. Además, quieren poner precio según los criterios que ellos manejan. En una entrevista se contó que los clientes no quieren repetir la misma ropa con su competidor. Cuando se exponen a los locales revendedores, los consumidores pueden realizar comparaciones directas y eso es algo que quiere evitar los compradores minoristas para no generar guerra de precios. Por estas razones, se considera que es mejor publicar solamente la ubicación de su propio negocio.

La consulta online sobre el stock disponible en las tiendas físicas también es una herramienta útil que mejora la satisfacción el cliente por una respuesta inmediata. En los estudios de casos en el siguiente capítulo, podremos observar detalladamente cómo las firmas realizan el control y la consulta del stock. En general, los clientes no pueden conocer la cantidad de stock disponible si no consultan al vendedor. En caso de la compra online, solo figura si está agotado o no el producto. En tiendas físicas, esta información no se puede ver inmediatamente. Para averiguar si hay stock online, se debe consultar directamente por página web o llamando a los encargados de la venta online, dependiendo de los casos.

Por último, se puede hablar de códigos QR. Su función es proporcionar la información del producto a los clientes potenciales. Esto es beneficioso ya que el código ofrece la información detallada que no se puede obtener solo con ver el producto. En ninguna empresa pudimos ver la utilización de códigos QR.

6. Tecnología y capacidades analíticas

Por último, hablaremos sobre la importancia de analizar todos los datos recolectados en diferentes canales. Es sabido que estar presente en varios medios de contacto y lograr que ellos se integren entre sí agrega valor a la empresa. Sin embargo, no todos los canales funcionan de la misma forma. Por ejemplo, algunos canales pueden tener mejor resultado en conversión (por ejemplo, generar más ventas) mientras otros canales sirven para crear conciencia de la marca. Entonces, cada canal debe ser manejado de acuerdo a sus características y así explotar al máximo el efecto de la sinergia.

Asimismo, *la omnicanalidad* sirve para recolectar información de clientes de todos los puntos de contacto. A través de la utilización de esta información, la firma puede construir perfiles de los clientes y mejorar la calidad de experiencia creando ofertas más personalizadas.

En nuestro caso, el sistema CRM es muy débil y pobre. El target es muy amplio y esto perjudica en el momento de intentar de crear perfil de consumidores y ofrecer promociones según sus preferencias.

2.3.7 Caso de éxito

Hummel es una empresa indumentaria que puede ayudar a ilustrar las mejores prácticas de *la omnicanalidad*. Esta firma tiene su fortaleza en la venta mayorista por lo que consideramos que es un buen ejemplo como un caso modelo. El caso se llama *Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned* (Hansen y Sia, 2015).

El caso, como los otros documentos que ya vimos, habla sobre la utilización de diferentes métodos de compras, tanto físico como online y otros canales como redes sociales, marketplace, entre otros. El problema que enfrenta esta empresa al fomentar *la omnicanalidad* es la canibalización del canal y la optimización de estos canales. Para resolver estas cuestiones, los autores proponen encontrar una combinación que maximice la influencia a los consumidores. Asimismo, es relevante analizar con precaución la estrategia de precios y de productos.

Para concretar estos objetivos, propusieron metas para cumplir que son los siguientes:

1. Alinear el branding online globalmente. Esto consistió en unificar el mensaje que quieren dar a los clientes, es decir, ofrecer una única propuesta de valor. Los clientes minoristas de Hummel contaban con sus propios sitios web. Por ejemplo, dentro del país existían 22 sitios diferentes creado por diferentes distribuidores. También tuvo que realizar la unificación en facebook e instagram para crear una única voz de la marca. Para hacer coordinar el mensaje a nivel global, crearon un manual digital para mantener la calidad de los contenidos y la gestión digital. El manual fue actualizado cada seis meses.

Las empresas que vamos a analizar son nacionales sin necesidad de hacer branding en el exterior del país. Sin embargo, existen casos en los que los revendedores utilizan la marca para su propio branding. Por ello, consideramos que en algunos casos, esta idea de unificar la propuesta de valor podría ser útil.

2. Aportar a los clientes B2B a través de la venta online. La marca trabajó en desarrollar una plataforma en la que muestra la información sobre Hummel desde las páginas de sus clientes. Antes de que esto exista, el proceso de publicar la información era más anticuado ya que las fotos, descripciones, y otros datos solían enviarse manualmente. Con el nuevo método, la firma mejoró la experiencia de compra de los consumidores finales. Ellos no tenían que salir de la página de los minoristas para buscar la información adicional del producto. Cuentan que esta plataforma aumentó la tasa de conversión. Además, Hummel impulsó a que los clientes potenciales se dirigieran al local físico de sus distribuidores a través de un sector en su página web que se llama “buscar tiendas”. Asimismo, facilitó a los minoristas realizar pedidos ya que ellos pueden realizar pedidos online cuando un consumidor final busca un producto que no está disponible en el local.

Observamos que esta empresa enfatiza mucho la relación con sus clientes. A través de su tecnología busca mejorar el servicio de sus clientes. Consideran que es importante que sus clientes logren una buena rotación y buen número de ventas. Relacionarse con los clientes B2B y fortalecer los lazos con ellos facilitó el branding de la marca. Este fenómeno es difícil de encontrar en nuestro mercado. Son muy pocos los negocios que se preocupan en las estrategias de sus clientes. Sin embargo, lo que se conoce es que un número considerable los distribuidores tienen sus propias redes sociales. Los negocios podrían derivar a los consumidores finales a esas redes si su objetivo es vender solamente por mayor.

3. Crear una comunidad de usuarios de *omnicanalidad*. La idea fue realizar un plan de marketing y se necesitaba sincronización de todos los medios. Para ello, se prepararon contenidos para todos los redes

sociales como youtube, facebook, twitter, google, etc. Además, generaron artículos en los que se presentan los productos con los códigos QR en las revistas impresas que lleva a la página que presenta la campaña con los detalles de la marca a aquellos que lo escanean. De esta forma, lograron desarrollar una experiencia de consumidores consistente. Como resultado el ROI de las campañas mejoraron 10 veces más que antes. Además, se contactaron con los influencers para crear un imagen de la marca y lograron continua conexión con el deporte. De esta forma logró mayor interacción en redes y creó el sentido de comunidad.

En nuestro caso, se observa la intención de realizar un marketing en las redes sociales. Sin embargo, se confunde el objetivo. Algunos negocios tienen dilema porque la divulgación y branding atrae a los consumidores finales a los negocios mayoristas lo cual perjudica el servicio para los minoristas. El desafío se basará en encontrar una solución a esta cuestión.

4. Complementar la experiencia en los locales físicos. Se implementaron herramientas que da un ambiente de innovación. Estimula la interacción de los clientes mediante sus celulares móviles. Por ejemplo, los consumidores finales podían cargar una foto a redes sociales con hashtags, e inmediatamente los podía visualizar a través de las pantallas colocadas en el local. También, a través de los códigos QR, rápidamente los clientes pueden conocer más sobre el producto en el momento.

A pesar de que avellaneda no cuenta con la infraestructura para realizar las tecnologías mencionadas (por el tema de costos y también porque la velocidad de datos móviles no es óptima), creemos que es una buena herramienta para atraer a los clientes.

El caso nos explica cómo la empresa logró integrar los diversos canales. Además, tratan los temas sobre los cambios que tuvieron que atravesar tanto de infraestructura como en la cultura.

A la luz de esta teoría y los benchmarks, buscamos analizar la situación actual de los negocios de la zona Avellaneda. Queremos saber en qué canales están situadas y si estos están integrados entre sí. Además, se intenta investigar qué

tipo de limitaciones que se enfrentan y algunas recomendaciones. Tomaremos como parámetro las recomendaciones que estudiamos anteriormente.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 3

3.1 La empresa E

3.1.1 Introducción

La empresa E es una empresa indumentaria mayorista con un estilo de ropa semi-formal para un target de mujeres de 20 a 35 años. En los primeros años de la empresa, la dueña Lee se encargaba de manejar la gestión. Luego, como la empresa fue creciendo, desarrollaron departamentos para una mejor organización. Los departamentos con más estabilidad son de Diseño, Producción y Ventas. Hoy en día el de Diseño está bajo la dirección de Lee junto con sus dos diseñadoras, el de Producción está conformado por dos empleados bajo la supervisión de Juan, el sobrino de Lee, y el de Ventas se encarga Nicolás, el entrevistado, junto con dos vendedoras del local y el personal de e-commerce. A pesar de que no existen departamentos de Recursos Humanos, Marketing, Compras, entre otros, las decisiones relacionados son tomadas por Nicolás y su madre. Marketing es uno de los departamentos que está creciendo potencialmente y consideramos que se está independizando actualmente.

Antes de la incorporación de Nicolás a la empresa, la empresa E no era un negocio que prestaba atención a la creación de la marca. En el año 2015, Nicolás comenzó a invertir en su branding. Esto implicó varias tareas: crearon un logotipo, registraron el nombre como marca y comenzaron con el canal online. Además, para generar contenidos, comenzaron a realizar campañas dos veces al año. Correr campañas requiere definir un objetivo y el mensaje que quiere comunicar a los clientes. Además, tienen que evaluar las agencias que les realice la producción de fotos. Esta incorporación de nuevas tareas de marketing trajo la necesidad de establecer un espacio físico y personal dedicado al sector. Por lo tanto, contrataron a un personal más que se encargue del e-commerce junto con el apoyo de las diseñadoras.

Nicolás cuenta que estar presente en los medios virtuales le dió mayor alcance a los clientes nuevos. Su primera experiencia del canal online fue Facebook. En esta red social, se publicaban los productos de La empresa E y se

contestaban las consultas. Logró conseguir más de 52.000 likes de fan page actualmente. A pesar de una buena estrategia de alcance, uno de los problemas fue que la difusión masiva significó muchas consultas de los consumidores finales. Nicolás tenía en claro que su objetivo era alcanzar a los minoristas, por lo que configuró una respuesta automatizada para filtrar a los consumidores finales de los minoristas.

Luego, comenzaron con Instagram. La función principal de esta red social era mostrar contenido y atraer nuevos clientes al local. Más adelante, con la creación de la propia página web, comenzaron a derivar a los clientes a esa página. Con el crecimiento del tráfico de usuarios, tuvieron que aumentar la cantidad de generación de contenidos. Además, era importante mantener una bajada de línea para que las publicaciones queden visualmente prolijas.

Hoy en día muchos clientes son redireccionados desde las redes a su propia página. Según la entrevista, esto mejoró la atención del cliente ya que los usuarios pueden ver inmediatamente la información sobre el producto (como el precio, colores, talles, etc) y también reduce el trabajo a los encargados del e-commerce dado que disminuye la cantidad de posibles consultas.

En cuanto a los marketplaces, en un principio Nicolás no lo consideró como un canal urgente. Sin embargo, observó muchas transacciones de venta en estos lugares y decidió incorporar el canal. Uno de los factores que lo detenía era la estética de la plataforma de ModaTex. Aunque ModaTex era y es la plataforma más conocida en la zona, Nicolás consideraba que estar presente en el lugar podría dañar la imagen de la firma. Por eso, decidió comenzar con Masstore, otra plataforma donde se realiza venta mayorista de indumentaria con mejor estética de diseño web. Igualmente, en un par de meses comenzó a trabajar con ModaTex también ya que consideró que las ventas realizadas por ModaTex superaban el costo de oportunidad de no estar presente.

Otro canal que había considerado fue Dafiti. Cuenta que ellos se contactaron con la empresa E para que trabajen con Dafiti. Aunque era una buena oferta, consideró que el costo de realizarlo es mayor. Por un lado, Dafiti es un sitio para los consumidores finales. Por otro lado, agrandar el equipo de ventas online requería más espacio y más personal. Por lo tanto, decidió mantenerlo en pausa y entrar cuando esté más preparado.

Lo que más lo motivó a Nicolás a estar presente en diferentes canales fue la idea de salir a buscar más clientes. Él sostiene que el canal online le brinda mayor alcance a los nuevos clientes. Antes, una marca no tenía opción de acercarse primero al cliente, sino que tenía que esperar a que vengan al local físico. Pero con este cambio, obtuvieron la posibilidad de informarles a los potenciales clientes que nunca conoció.

Por otro lado, cuenta que el canal online brinda mayor comodidad al cliente. Mucho de sus clientes son de provincia y tienen que viajar horas para llegar al mercado físico. Esto cuesta tiempo y dinero. El canal online es una forma que facilita el proceso de compra a los clientes. A pesar de ello, lo online no quita la relevancia del local físico dado que en la indumentaria es importante mirar la calidad de las prendas, por ejemplo, la costura, el calce, entre otros.

Nicolás, también cuenta sobre las dificultades que tuvo que enfrentar para esta adopción de los nuevos canales. Una de ellas fue el espacio físico. Al tener más personal, necesitaban crear un lugar extra en su local (según la entrevista, el lugar no es amplio). Tuvo que rediseñar los muebles y acomodar para que se pueda trabajar más gente para el parte de online. Tampoco fue fácil encontrar el personal encargado de e-commerce. Cuenta que al principio quería un personal que tenga conocimiento en Marketing Digital, E-commerce, Diseño Gráfico en conjunto. Luego, se dió cuenta que es muy difícil encontrar una persona de tal perfil. Por lo tanto, decidió aprender y enseñar junto con los personales.

Otra dificultad que está teniendo se debe a la comunicación del mensaje. Como dijimos anteriormente, la empresa exige un nivel estándar estética y de branding. Sin embargo, la necesidades diarias como la rapidez en informarle a los minorista sobre las nuevas entradas de los productos hace que suban las fotos sacadas de celular y con prendas colgadas en una percha sin ninguna producción. Cuando esto ocurre, se genera una diferencia de estética entre las redes y otros medios como la página web y Marketplaces.

Por último, cuenta que la dificultad que tiene es sobre marketing digital ya que las realiza a través de una agencia, las inversiones no son muy flexibles como se ven. Es decir, no pueden variar la inversión según el resultado con frecuencia. Al tener una agencia contratada, funciona como un costo fijo.

3.1.2 Análisis del canal

Servicio de envío, retiro y devolución

La empresa E es un buen ejemplo de esta iniciativa porque ofrece diferentes formas de recibo de la mercadería. Cuando un cliente compra la mercadería, cuenta con dos opciones: realizar el envío a domicilio o el retiro por la tienda. Nicolas, el CEO de la empresa explica que ellos promueven la última opción ya que les conviene que la transacción se complete en la tienda física. Por un lado, la visita del local puede generar otras ventas adicionales. Por otro lado, les conviene ya que simplifica el proceso de la compra dado que solamente tienen que preparar el pedido. Para hacer el envío, se les agrega más procesos de preparación. Por ejemplo, tienen que empacar de una forma más segura, generar remitos y llamar a las empresas de transporte. Otra ventaja de método Click and Collect consiste en que hace sentir al cliente que el tiempo de espera sea menor. Además, si el cliente quiere algún tipo de modificaciones en su pedido, puede realizarlo inmediatamente.

Con respecto a la devolución, los clientes pueden enviarlo a través del correo la mercadería o visitar la tienda física sin importar cuál haya sido el canal. En caso de que la devolución se realice través del envío, el costo de envío de la devolución se traslada al comprador, por lo tanto, no es conveniente para el cliente. Además, en este mercado, los requisitos de la devolución es muy exigente (solo se permite por color y talle, no por modelos) por lo cual el costo de devolver raramente supera el beneficio por realizar el cambio.

Si bien entendemos que ofrecer la facilidad de devolver la mercadería aumenta la venta, también es importante conocer el riesgo de recibir las mercaderías en grandes cantidades. En caso de prendas de moda, la venta es muy sensible los modelos de la ropa. Por lo tanto, los productos pueden ser muy popular en un momento pero en otros momentos pierden su potencial. Por eso, puede pasar que la empresa reciba la devolución pero no logre venderlos otra vez. Por esta razón, Nicolás cuenta que no puede permitir la devolución más flexible.

En cuanto a costo del envío, la firma ofrece envío sin cargo para los clientes que supera un cierto monto mínimo de compra. Sin embargo, este beneficio no está presente en todos los canales ya que solo se aplica en las compras de su propia página web.

Logística

La empresa E cuenta con un sistema integrado de inventario. Tiene un solo control del stock. Cuenta que esto es posible ya que todos los procesos, preparación de pedidos, control de entrada y salida se realiza en un mismo edificio. La ventaja de tener el stock integrado es que la empresa puede captar fácilmente cuánta mercadería tiene, cuáles son los que mejor se venden, cuáles necesitan liquidarse, etc. En la zona hemos visto, y explicaremos más adelante, empresas que manejan diferentes inventarios para cada canal, lo cual dificulta el análisis de la rotación de los bienes.

Además, el sistema integrado de inventario facilita el proceso cuando existe una devolución. En caso de empresas que manejan varios inventarios, cuando se realiza la venta por un canal y la devolución por otro, puede confundir y distorsionar la información en la hora de estudiar los números. Pero en caso de La empresa E, no se registran estos problemas ya que sin importar el medio de compra, los movimientos de stock solo afecta un único inventario.

Por último, habíamos explicado que es mejor preparar el pedido en el local más cercano al del cliente. Sin embargo, notamos que esta iniciativa no afecta mucho a la firma ya que la tienda única y es el mismo centro de distribución. Por esta razón, la cercanía al comprador no incumbe.

Herramientas de venta

En nuestro caso, podemos decir que el dueño no siente mucha necesidad de utilizar dispositivos móviles por parte de los vendedores. Dado que la tienda no es muy grande como los hipermercados, considera que no es su prioridad invertir en esas herramientas. Lo que sí podría aplicarse es la consulta de stock a través de la computadora o tablet en el momento.

Actualmente, el local cuenta con un tablet colocado para ver el catálogo de los productos. Se pueden ver fotos de los productos que ellos cuentan en el local.

Además, implementa el envío de factura electrónica pero solamente cuando el cliente lo reclama. Nicolas cuenta que mayormente los clientes no piden una facturación electrónica por mail.

Estructura y cultura organizacional

La empresa analizada no cuenta con un puesto especializado en la *omnicanalidad*. Trabaja con una encargada de la e-commerce quién prepara los pedidos online, contesta las consultas, genera contenidos, actualiza stocks en plataformas de venta online, entre otros. Según el dueño, estas tareas toma suficiente tiempo para la personal y no puede realizar un profundo estudio sobre los canales. En consecuencia, no existen datos para analizar *la omnicanalidad*. Nicolas quiere conocer cuántos de los clientes nuevos vinieron a través del contacto online, cómo llegaron los compradores a la página web y cuántos clientes utilizan más de un solo canal pero hoy en día no tiene esa información.

La capacitación se realiza internamente. Las empleadas no cuentan con conocimientos previos sobre negocios digitales, por eso, el equipo investiga conjuntamente sobre el tema. La idea del CEO es ofrecerles la posibilidad de asistir a diferentes cursos o charlas para que puedan aportar en el e-commerce de la marca. Sin embargo, aún no lo está realizando.

Promoción del uso combinado de canales

Este sector es una parte más débil de las iniciativas. En primer lugar, encontramos una inconsistencia entre los productos y los precios. Hay veces que los compradores se encuentran con diferentes stocks y precios en diferentes canales. Según él, la estrategia de precios reside en que la tienda física sea la opción más económica, en segundo lugar la página web, y por último los demás canales. Sin embargo, esto no ocurre actualmente.

Tecnología y capacidades analíticas

Por último, podemos hablar sobre la tecnología y capacidades analíticas. Lamentablemente, esta empresa no cuenta con análisis de datos. Lo que sí realiza es generar perfiles de clientes. Por ejemplo, tiene una planilla de sus

clientes con datos básicos como el nombre y apellido, dirección física, número de CUIT y la dirección del correo electrónico. La empresa realiza e-mail marketing pero vemos que falta la personalización y conocimiento de la preferencia de los clientes. Si tuviese un perfil más desarrollado y completo según su historial de compras y su comportamiento de compra (cada cuánto compra, cuándo compra, cuánta mercadería compra, etc.) podría ofrecerle promociones más efectivas.

Otros análisis de datos podrían ser los siguientes: ¿En qué momento los consumidores abandonan el proceso de compra en la página web? ¿Qué fotos son las más vistas en la página? ¿Cuáles son las consultas más frecuentes? ¿Cuál es la campaña que más atrae compradores a la página web? Entre otros.

Si bien el dueño conoce que existe la posibilidad de analizar estas cuestiones, no lo realiza ya que no cuenta con personales capacitados. Además, tampoco tiene tiempo para establecer un equipo para el tema. Esto ocurre porque todavía la empresa está en proceso de sistematizar los procesos de venta online, en efecto cuenta con prioridades más operativas la logística y la generación de contenidos.



Universidad de
San Andrés

Tabla de iniciativas

| | | |
|---|---|-------------|
| 1 | Servicio de envío, retiro y devolución | |
| | Click and Collect | Si |
| | Devolución de compras online en tiendas físicas | Si |
| | Envío gratis de compras | Mas o menos |
| 2 | Logística | |
| | Sistema integrado de inventario | Si |
| | Logística inversa (Utilización de devoluciones online como inventario) | Si |
| | Preparación de pedidos en tiendas físicas | Si |
| 3 | Herramientas de venta | |
| | Uso de dispositivos móviles por parte de los vendedores | No |
| | Recibos electrónicos de compras realizadas en tiendas físicas | Mas o menos |
| | Terminales online o kiosco en tiendas físicas | Mas o menos |
| 4 | Estructura y cultura organizacional | |
| | Puesto especializada en omnicanalidad | No |
| | Capacitación del personal | No |
| 5 | Promoción del uso combinado de canales | |
| | Ofrecer incentivos por comprar a través de un canal que proporcione beneficios en futuras compras en otro canal | No |
| | Consistencia en el producto y precio | Mas o menos |
| | Localizador de tiendas físicas en la página web | Si |
| | Información online acerca del stock disponible en las tiendas físicas | No |
| | Posibilidad de acceder a información acerca de productos en las tiendas físicas a través de códigos QR | No |
| 6 | Tecnología y capacidades analíticas | |
| | Recolección y análisis de datos generados online | Si |
| | Generación de perfiles de clientes | No |

3.1.3 Conclusión

La empresa E es la empresa con mayor iniciativa implementada con un casi 40%. Su fuerte reside en tener una logística integrada, es decir, tiene un solo control de stock lo cual permite evitar pérdida de tiempo en búsqueda de la mercadería y mantener el stock actualizado. Además, cuando hablamos del servicio de envío, retiro y devolución vemos que implementa tanto webrooming como showrooming. El envío gratis también se le concede a aquellos que cumple con un monto mínimo de compra. Con estos factores, podemos decir que la empresa está bien desarrollada internamente.

Los pasos pendientes para seguir sería trabajar *la omnicanalidad* de forma “outbound”, en otras palabras, enfocado a los clientes. Las iniciativas que está en proceso de implementación de esta firma son de herramientas de ventas. Emitir recibos electrónicos vía mail y colocar tablets en el local con el catálogo online son aquellas que mejora la experiencia del cliente.

La parte que más desarrollo necesita es la capacitación y el análisis de datos. Igualmente, el dueño está conciente de esta necesidad y de a poco está implementando. Por ejemplo, está fomentando la educación sobre el e-commerce y está planeando indicar la importancia de *omnicanalidad* a su equipo de venta online. Además, a diferencia de otros, es el único que realiza e-mail marketing en el que manda promociones y novedades a aquellos que más interacción tiene con la empresa. Podemos observar que aunque no de forma perfecta, está comenzando a analizar sus datos.

En resumen, la implementación de diversos canales permitió a La empresa E a alcanzar nuevos clientes y aumentar las ventas. Sin embargo, aún consideramos que esta en un estado de canal-cruzado porque no tiene la consistencia perfecta entre los canales.

3.2 La empresa A

3.2.1 Introducción

La empresa A tiene su fortaleza en la venta a través de la plataforma ModaTex, de hecho no tuvieron su propia página web por muchos años y están proyectando a lanzarlo en el tercer trimestre del año 2018.

Tradicionalmente, la forma más utilizada de realizar pedidos era la vía telefónica. Más adelante, con la mejora de la tecnología comenzaron a vender mediante el WhatsApp. En relación a la plataforma de marketplace, cuenta que si bien había comenzado con Modatex en el año 2013, no duró mucho ya que en ese entonces eran pocos los usuarios de ese sitio. Además, como no tenían un personal que se encargue de venta online, prefirieron hacer una pausa y enfocarse con el canal WhatsApp. En este momento, la empresa encontraba dificultad en implementar los nuevos canales online ya que el alcance a los clientes iban aumentando sin una organización interna que resuelva todas las consultas y los pedidos. En efecto, tardaban mucho en contestar a cada cliente, mandarles fotos, explicarles los talles, entre otros. Por lo tanto reclutaron a una encargada para pedidos digital.

En el año 2017 uno de los familiares se integró como un nuevo miembro a la empresa. Ella tomó el rol de gestionar el negocio online. Se formó un departamento dedicado a e-commerce en el cual se organizaron los procesos y lograron aumentar eficiencia. Por ejemplo, lograron gestionar mejor el canal ModaTex subiendo modelos actualizados y completos. De esta manera, se facilitaron los procesos porque esta plataforma se convirtió como un catálogo online. En otras palabras, no hay necesidad de mandar la misma información personalmente a diferentes clientes. A pesar de que fue costoso acostumbrar a los consumidores a que se dirijan a la plataforma en vez de mandar mensaje privado, lograron adaptarlos.

En general, la venta online y la incorporación de nuevos canales empezaron a funcionar sistemáticamente. No obstante, surgieron otros temas a mejorar. Uno de ellos fue la falta de uniformidad de precios. Los dueños consideraron que los precios de venta en ModaTex y otros marketplaces deben ser más altos porque trasladan el costo por comisión. Esto sucede porque, en general, las

plataformas de este tipo cobran comisiones, de promedio 5%, por las ventas realizadas. Además, en caso de ofrecer tarjeta de crédito o débito como medio de pago, se cargan 3% adicional de comisión. Estos costos se trasladan directamente a los clientes.

Junto con el crecimiento de los canales de marketplace, también aumentó la relevancia de las redes sociales de la firma. Se dedicaron mucho esfuerzo e inversión en crear contenidos actualizados e interesante para las redes sociales y así lograr una comunicación efectiva. La empresa A tiene aproximadamente 91300 seguidores hoy en día. La entrevistada considera que esto fue un trabajo exitoso que causó el aumento de las ventas.

Sin embargo, cuenta que esto trajo algunos problemas. Por un lado, se generaron confusiones porque los productos entre Instagram y las páginas estaban diferentes. No todo lo que se actualizaron en Instagram estaban cargado en las plataformas de venta. Dado que el objetivo Instagram es atraer a nuevos consumidores con buenos contenidos, a veces se publican fotos de la mercadería que solo están disponibles en el local.

Por otro lado, no lograron filtrar entre los consumidores finales con los minoristas. El número de visitas de los consumidores finales aumentaron a medida que aumentaron su popularidad en redes. Esto significó una suba en tareas de atención al cliente. Para crear una buena imagen, la empresa A tenía que brindar un buen servicio. Sin embargo, dedicar tiempo en consultas de consumidores finales, que no es su target, significaba un esfuerzo perdido.

Este cambio también afectó el local físico. Antes, el local pedía un mínimo de compra de cinco prendas, pero cuando aumentaron las visitas de consumidores finales decidieron bajar el límite a tres prendas para que ellos puedan tener mayor accesibilidad de compra.

En cuanto al control de stock, no se comparte el stock entre el canal online y el offline. El e-commerce es considerado como un local separado e independiente. Es decir, cuando entra la mercadería, se separa una cantidad de prendas de modelos que se predice un buen resultado de venta. Más adelante, explicaremos los efectos que tiene el sistema separado del inventario.

Se preguntó por qué no trabajaban con su propia página web durante estos años. Por un lado, cuentan que no encuentran una forma adecuada para diferenciar entre los mayoristas y los clientes consumidor final. Además, tener una plataforma propia requiere mantenimiento constante lo cual no sienten que están preparados para realizarlo. Consideran que generar contenidos lleva mucho tiempo y tampoco tienen el know-how por lo que prefieren consolidar su proceso actual. Igualmente, ven la necesidad para el futuro y están analizando la mejor forma de hacerlo.

Ellos creen que los factores que los llevó a tener éxito (son conocidos en la zona por haber tenido buenos resultados con la venta online) son los siguientes. Primero, por haber sido “first mover” en el sector. La dueña cuenta que ella tuvo la iniciativa al ver a sus clientes minoristas promover los productos a través de redes sociales. Sintió que ella podría sacar mejores fotos y subirlas. En ese momento, casi nadie de los mayoristas manejaba activamente las redes sociales. Por otro lado, porque lograron generar contenidos de buena calidad para redes sociales. Por último, porque siempre dieron importancia en contestar con rapidez a los clientes o potenciales clientes que consultaban por internet.

3.2.2 Análisis del canal

Servicio de envío, retiro y devolución

La manera de gestionar el envío, el retiro y la devolución es muy similar a la primera empresa. Los clientes que compran online, tienen la opción de recibirlo por envío o retirarlo en el local.

Particularmente, esta firma presenta una rotación de la mercadería es muy alta. La dueña cuenta que muchas veces ingresa la mercadería y se agota en el mismo día ya que los clientes, que se enteran de la novedad a través de redes sociales, hacen el pedido a través de WhatsApp inmediatamente. Por esta razón, realizar pedido por canales virtuales es muy importante en esta empresa. Los clientes tienen que ser rápidos para reservar la mercadería.

El envío se hace con cargo y se aplica para todos los clientes sin importar el monto de la compra. No siente la necesidad de promocionar la venta ofreciendo el envío sin cargo dado que los clientes siguen comprando. Se

considera que la propuesta de valor de la empresa A es la rapidez en producir la indumentaria de última moda. Por eso, por el momento consideran que es más conveniente enfocarse en creación de marca y en investigación de la indumentaria popular antes que analizar el tema de la devolución sin cargo.

En caso de las devoluciones, se realiza únicamente en el local. Tanto los clientes que realizaron la compra virtualmente como físicamente pueden recurrir por el local para hacer la devolución. La entrevistada cuenta que no tuvo la necesidad de implementar un mix de canales porque no tuvo casos en los que los clientes quisieron devolver la mercadería a través de un envío. Cree que por el momento funciona bien y que si permite la política de devolución más flexible, agregaría mucho más procesos en la empresa y no tiene abasto de capital humano para resolverlo. Aunque reconoce que la devolución aumenta la venta, cuenta que por el momento prefiere priorizar el abastecimientos de los pedidos de los clientes actuales.

Logística

La empresa A cuenta con cuatro marcas: entre ellos la marca A y la marca P son las más conocidas. Cada unidad tiene dos negocios físicos en la zona Avellaneda. Los locales se manejan con su propio inventario y las marcas tiene separado su inventario de e-commerce aparte. Para explicar con más detalle, la producción se realiza en una sola fábrica, luego se reparte la mercadería a los locales según la predicción de demanda de cada uno. Por esta razón, muchas veces los consumidores pueden encontrar un modelo de ropa en diferentes marcas. Una vez que llega la mercadería al local físico, se separa otra vez la mercadería para la venta online, exclusivamente para los marketplaces (ModaTex, DistritoModa, entre otros). Ya que los clientes que visitan el local tienen la prioridad, en varias ocasiones las novedades no se actualizan en forma digital. Es decir, cuando se agota muy rápido la mercadería del local.

Un problema que se observa con manejar diferentes inventarios es el control de las devoluciones. Cuando los compradores online vienen al local para cambiar alguna prenda, la entrada del stock se suma al inventario del local. Asimismo, cuando alguien compra una mercadería en el local A y lo devuelve en el local B (bajo el supuesto que son locales de la misma marca). Entonces, esto genera una distorsión ya que la salida se realiza en un inventario y la

entrada en otra. Sin embargo, la dueña no encuentra otra forma mejor para la devolución. Considera que esta es la forma más ágil, porque por un lado, prefiere que los consumidores puedan realizar la devolución de manera fácil y cómoda. Por otro lado, cuenta que realizar un inventario integrado implica una reingeniería en la gestión. Como analizamos anteriormente, la firma tiene otras prioridades de todo los días, en efecto, no cuentan con suficientes recursos y tiempo para proyectar ese cambio en la estructura.

Con respecto a la preparación de los pedidos, ellos cuentan con diferentes equipos: el primer grupo de venta online para la marca P y otro para la marca A. Luego, los pedidos a través de WhatsApp de la dueña (que son los clientes más grandes) se realizan desde el local de A. Cuando el local necesita alguna mercadería específica que está agotado, se realiza una salida de stock del departamento de la venta online y vice versa.

Herramientas de venta

No se observan uso de dispositivos para los vendedores. Para consultar algún stock, utilizan el software, lo cual los empleados no sienten incomodidad porque la computadora está ubicada cerca. Si tiene que averiguar algún stock de otros locales o de parte de la venta online, se hace telefónicamente llamando al encargado de cada sector. No cuentan con una forma de chequear en la misma computadora. Esto sí es un trabajo que genera mayor tiempo de espera al cliente en su proceso de compra. No obstante, creemos que automatizar este proceso de consulta de precios y stock puede permitir que los vendedores tengan más tiempo para realizar otro tipo de tareas.

No observamos ningún terminal online o kiosco en el local físico. Según la CEO, dado que todo el contenido está en redes sociales y marketplaces, cada cliente puede fijarse los productos a través de internet.

Estructura y cultura organizacional

Con respecto a la estructura y la cultura organizacional, la firma aún no implementaron ningún tipo de capacitación personal *la omnicanalidad*. No obstante, formaron un equipo de producción de fotos y de redes que con un estudio de fotos propio para generar contenidos. Además, lograron crear un equipo exclusivamente para la venta online. Los integrantes tienen en claro que

las redes tiene como objetivo estimular mayor compra a sus clientes, por lo tanto, promociona el uso de tienda online derivándolos a diferentes plataformas desde sus anuncios. No obstante, notamos que existen inconsistencias en la información del producto entre los canales. Los autores que vimos en el marco teórico recomiendan convocar un puesto especializado en *omnicanalidad* para evaluar si los canales están coordinadas.

Promoción del uso combinado de canales

Lo que explicamos hasta ahora demuestra que hay poca promoción del uso combinado de canales. Como mencionamos anteriormente, las redes logran derivar a los usuarios visitar su plataforma. Pero los canales que ofrecen la posibilidad de compra funcionan independientemente. El uso combinado solo se ve en los casos de retiro Click and Collect o devoluciones. En general, los precios, los métodos de pago y a veces la disponibilidad difieren entre sitios. Tampoco existe la posibilidad de ver la dirección del local en los sitios web en los que está presente actualmente ya que esas plataforma no permite poner la dirección del local físico. En su página web, que aún no está habilitada, presentaron links para derivarlos a las redes sociales. Con esto, los clientes podrían llegar a conocer los locales físicos. Cuando lancen su propia página, podemos contemplar que va haber una mayor promoción del uso combinado de canales.

Tecnología y capacidades analíticas

Ellos cuentan con una lista de clientes con sus datos, preferencia de transporte, cuit y teléfono. Pero estos datos básicos no son suficiente para realizar un análisis sobre el perfil de clientes. Sin embargo, constantemente estudian los *insights* de redes sociales. En otras palabras, los datos que dejan las redes sociales (alcance, likes, impresiones, interacciones, entre otros) permite al equipo conocer cuáles son las campañas que tienen mejor performance, en efecto, hacía dónde tienen que seguir. Por ejemplo, se fija cuáles son las fotos que tiene mayor likes o mayor alcance y con esa información proyectan y planifican los próximos estilo en los contenidos.

Tabla de iniciativas

| | | |
|---|---|-------------|
| | | |
| 1 | Servicio de envío, retiro y devolución | |
| | Click and Collect | Si |
| | Devolución de compras online en tiendas físicas | Si |
| | Envío gratis de compras | No |
| 2 | Logística | |
| | Sistema integrado de inventario | No |
| | Logística inversa (Utilización de devoluciones online como inventario) | No |
| | Preparación de pedidos en tiendas físicas | Si |
| 3 | Herramientas de venta | |
| | Uso de dispositivos móviles por parte de los vendedores | No |
| | Recibos electrónicos de compras realizadas en tiendas físicas | No |
| | Terminales online o kiosco en tiendas físicas | No |
| 4 | Estructura y cultura organizacional | |
| | Puesto especializada en omnicanalidad | Mas o menos |
| | Capacitación del personal | No |
| 5 | Promoción del uso combinado de canales | |
| | Ofrecer incentivos por comprar a través de un canal que proporcione beneficios en futuras compras en otro canal | No |
| | Consistencia en el producto y precio | Mas o menos |
| | Localizador de tiendas físicas en la página web | Si |
| | Información online acerca del stock disponible en las tiendas físicas | No |
| | Posibilidad de acceder a información acerca de productos en las tiendas físicas a través de códigos QR | No |
| 6 | Tecnología y capacidades analíticas | |
| | Recolección y análisis de datos generados online | Si |
| | Generación de perfiles de clientes | No |

3.2.3 Conclusión

Esta empresa cuenta con 28% de las iniciativas cumplidas y son aquellas relacionadas a la organización interna como el envío y el retiro. El 10% está cumplida a medias, son iniciativas con respecto a la capacitación de los personales. A la primera vista, los empleados tienen todas las herramientas para probar y experimentar. Los integrantes de los equipos de venta online y de producciones tienen técnicas y habilidades de crear contenidos. Además, constantemente están aprendiendo para mejorar. No obstante, hace falta una capacitación a nivel global, para que los encargados de e-commerce entiendan la importancia de la integridad y puedan llevarla a cabo. Asimismo, es necesario la educación para realizar el análisis de datos. Hoy en día, si bien la firma afirma que es importante conocer los datos, solamente cuenta con un listado de clientes con los datos básicos. Pero esta información no es suficiente para conocer y generar el perfil del cliente. Otro asunto que no está desarrollado es el inventario integrado. Ya que cada local lleva un control de stock separado, lo cual dificulta el análisis interno de la empresa.

Con esto, podemos determinar que la empresa no alcanzó *la omnicanalidad* en esta instancia. Consideramos que es un Multi-canal que se está trasladando al canal cruzado. La firma está presente en diferentes canales y logra unificar el mensaje. En cada canal, ellos transmite el mismo branding. Sin embargo, no hay una consistencia total porque no tienen las mismas formas de pago, stock o el precio.

En resumen, la empresa tiene como tarea pendiente analizar al cliente y generar perfiles para brindarles mejores ofertas (cross-selling y up-selling). Además tiene que brindarles una experiencia unificada además del mensaje. Esto incluye método del pago, precio, información al producto, stock, entre otros. Por último, creemos que si la empresa pudiera tener con inventario integrado, puede mejorar la calidad de información para tomar en cuenta en el momento de toma de decisiones.

3.3 La empresa M

3.3.1 Introducción

Esta empresa comenzó siendo la empresa C, pero durante el proceso de la tesis cerraron el negocio C y la entrevistada emprendió un nuevo negocio llamado M. Por lo tanto, hablaremos de las dos experiencias: qué es lo que aprendió la dueña en la empresa C y cómo aplicó su know-how en la empresa M. En la década del 90, la empresa C comenzó su rumbo bajo la gestión de Liliana y Wook. Desde el año 2010, su hija comenzó a tomar más decisiones de la empresa. Con el cambio de generación, La empresa C logró dar su primer paso para la venta online (año 2013-4) mediante Modatex, que fue la primera herramienta que ellos implementaron.

Asimismo, comenzaron a aumentar el uso del Whatsapp. Al principio, utilizaron el celular de Diana para contactarse con los clientes, pero luego tuvieron que adquirir un celular especialmente para atender a ellos. Esto era porque utilizar un solo celular involucraba a Diana al trabajo 24 horas sin descanso. Al principio, eran ella y sus hermanos quienes se encargaban de tomar los pedidos y responder las consultas de los clientes. Sin embargo, se dieron cuenta que el trabajo quitaba mucho tiempo para dedicarse a asuntos más globales de gestión. Además, concluyeron que las empleadas serían las más adecuadas para vender los productos ya que atender a los consumidores son su trabajo cotidiano. En consecuencia, delegaron el rol.

Para Diana, comunicar con los clientes a través del móvil era una forma de satisfacerlos. Opinaba que facilitaba el proceso de compra ya que reduce el límite de espacio y tiempo. No obstante, cuenta que esto no necesariamente facilitó el proceso para el local. Según la entrevista, responder los mensajes de WhatsApp o comunicar personalmente con los clientes de Modatex fue consumidor de tiempo, tampoco aceleró el proceso de preparación de pedidos. Los empleados expresan que les resultó más cómodo atender a los clientes personalmente ya que estaban acostumbrados. La demanda de los clientes de querer mirar catálogos online y comprar digitalmente fue el factor que impulsó la implementación de la venta online. Además, el boom de redes sociales en la

zona trajo inquietud en la CEO, en otras palabras, los competidores afectaron a que esta empresa inicie con sus nuevos canales.

Igualmente, hubo resistencia ante esta decisión. Primero, Diana cuenta que en general, los negocios de Avellaneda tenían registrar la totalidad de sus ventas. Como vimos en los primeros capítulos, la zona muestra grandes movimientos en dinero en efectivo. Sin embargo, la venta online inevitablemente impulsó el uso de tarjetas, depósitos bancarios u otros métodos digitales como el mercado pago. Las firmas, al ver que el beneficio de estar presente en los nuevos canales supera el costo y el riesgo, comenzaron a adaptar su modelo de negocio a la digitalización

Por otro lado, la cobranza de comisión de la parte de las plataformas de marketplace afectó el precio de productos en los canales online. El cliente mayorista prioriza el precio y este aumento de precio puede hacer perder a los clientes. Por eso, la entrevistada cuenta que es importante estar atentos a los precios de competidores e intentar de agregar valores que puedan justificar el precio. En tercer lugar, como dijimos en el caso anterior, las redes sociales atrajeron muchos clientes de tipo consumidor final. Esta cuestión derivó a la dueña a pensar si es conveniente convertirse en un negocio para el público masivo. Incluir a los consumidores finales como su target objetivo tiene la posibilidad de canibalizar sus propios compradores. Los minoristas van a disminuir porque los nuevos consumidores van a dejar de comprar a ellos y directamente comercializarían con los mayoristas. Otro problema es que realizar la venta online y estar activa en redes sociales requiere un mantenimiento constante. Esto quiere decir que se necesita mayor trabajo y mano de obra pero para los pymes su costo de inversión es alto. Además, tampoco logran encontrar una persona adecuada. Según ella, en su nuevo emprendimiento M, la ganancia que da la venta online no es suficiente para cubrir el sueldo de un encargado digital.

3.3.2 Análisis del canal

Servicio de envío, retiro y devolución

Su plataforma más activa de venta online es ModaTex. Como se explicó previamente, los clientes realizan los pedidos a través del sitio. Luego, el local

se comunica con ellos para arreglar algún tipo de modificaciones en los pedidos y definir el medio de pago. Si el cliente pregunta por la opción de buscar la mercadería al local, es posible realizar pero la empresa no ofrece esa opción antes de que el cliente lo consulte. Diana considera que la mayoría de los usuarios de las plataformas online son aquellos clientes que viven en el interior del país. Entonces, no son muchas personas que piden por realizar "Click and Collect". En caso de la empresa M, considera que es mejor mantener separado los clientes que realizan el pedido online con los clientes que realizan el pedido en el local. Esto ocurre ya que Modatex incluye unos recarga en los precios por la comisión por venta. Por el momento, la empresa no realiza envíos gratis.

Las devoluciones pueden ser realizados en el local o mediante los correos. En caso de las devoluciones por envío, hubo un episodio en el que un cliente de provincia no podía viajar porque estaba embarazada. Tuvo que realizar un cambio y lo hizo a través de envío. El costo se derivó al cliente, por lo que tuvo que pagar dos envíos.

Logística

Tiene un sistema integrado de inventario. En este aspecto se parece mucho a la empresa La empresa E. Tiene un solo local que se les hace cómodo utilizar un solo stock. La preparación de pedidos se hace en tiendas físicas y las vendedoras se encargan de tomar pedidos online. De ser así, no tienen distorsiones en el inventario inverso.

Herramientas de venta

Los vendedores cuentan con un dispositivo móvil para realizar pedidos por Whatsapp. Uno de los problemas de los pedidos de WhatsApp es que piden muchas fotos del producto. Para evitar esto, ellos les mandan la página de ModaTex para que los utilicen como catálogo.

Los recibos electrónicos se realizan solamente cuando el cliente pide.

No cuentan con terminales online en tiendas físicas. Toda la compra dentro del local se hace manualmente, con la ayuda de un vendedor.

Estructura y cultura organizacional

No podemos observar un puesto especializada en *omnicanalidad* ni de venta online. Los dueños son los que se encargan de todos los tipos de venta. Por lo tanto, tampoco se realizan capacitaciones del personal sobre la venta online o sobre la omni-canalidad. Los vendedores solamente arman los pedidos indicados ya que son los dueños quienes manejan la gestión de los canales online.

Promoción del uso combinado de canales

No encontramos una promoción del uso combinado de canales. Todos los canales funcionan independientemente. Lo único que podemos resaltar en este sector, es que las redes dan a conocer las plataformas de venta y también el local. Sin embargo,

Además, no hay una consistencia en producto y precio. El precio de las plataformas online tiene un 10% de recargo ya que se traslada el costo de la comisión de su parte y también el costo del empaque (no del envío). Es más, en muchas ocasiones los productos del local no se encuentra disponible en las plataformas. Esto es porque, al igual que la empresa anterior, le dan más prioridad al local que la venta online.

Sin embargo, como la empresa tiene un solo inventario, tiene una actualización de stock actualizado y consistente. Los clientes pueden confiar cuando algo está agotado y no cuentan con la necesidad de llamar al local para verificar si en el local tienen disponibilidad.

Tecnología y capacidades analíticas

Las plataformas ofrecen una base de datos de los clientes. La dueña de La empresa M se basa en esa información. Sin embargo, al igual que los otros, no realiza ningún tipo de generación de perfiles de clientes. La base de datos solamente sirve para realizar la factura electrónica, para comunicarse por cualquier tipo de modificaciones del pedido y para realizar el envío. Todavía no se desarrollaron formas de ofrecerles algún tipo de promoción desacuerdo a su perfil para incentivar las ventas.

Tabla de iniciativas

| | | |
|---|---|-------------|
| 1 | Servicio de envío, retiro y devolución | |
| | Click and Collect | Si |
| | Devolución de compras online en tiendas físicas | Si |
| | Envío gratis de compras | No |
| 2 | Logística | |
| | Sistema integrado de inventario | Si |
| | Logística inversa (Utilización de devoluciones online como inventario) | Si |
| | Preparación de pedidos en tiendas físicas | Si |
| 3 | Herramientas de venta | |
| | Uso de dispositivos móviles por parte de los vendedores | No |
| | Recibos electrónicos de compras realizadas en tiendas físicas | No |
| | Terminales online o kiosco en tiendas físicas | No |
| 4 | Estructura y cultura organizacional | |
| | Puesto especializada en omnicanalidad | No |
| | Capacitación del personal | No |
| 5 | Promoción del uso combinado de canales | |
| | Ofrecer incentivos por comprar a través de un canal que proporcione beneficios en futuras compras en otro canal | No |
| | Consistencia en el producto y precio | No |
| | Localizador de tiendas físicas en la página web | No |
| | Información online acerca del stock disponible en las tiendas físicas | No |
| | Posibilidad de acceder a información acerca de productos en las tiendas físicas a través de códigos QR | No |
| 6 | Tecnología y capacidades analíticas | |
| | Recolección y análisis de datos generados online | Mas o menos |
| | Generación de perfiles de clientes | No |

3.3.3 Conclusión La empresa M

La empresa M es la empresa que tiene menos cantidad de iniciativas cumplidas (28%). Al igual que la primera empresa, tener un inventario integrado es el factor que más favorece a *la omnicanalidad*. Sin embargo, no posee ninguna otra iniciativa que aporte la coordinación de los canales. De ser una empresa más nueva, son los dueños quienes tienen que encargarse de toda la gestión. Por esta razón, a diferencia de las otras, no cuenta con una persona que se encargue del canal online. En efecto, los contenidos son de menor calidad y de menor frecuencia. Sin embargo, observamos que la interacción en redes está creciendo gradualmente impulsando el uso de los otros canales de compra. Además, notamos que el mensaje se está unificando a medida que van definiendo el imagen de su marca.

Consideramos que La empresa M aún está en una etapa inicial *la omnicanalidad*, es decir, un multi-canal. Para que los canales funcionen de manera coordinada los dueños, por un lado, deberían prestar más atención en lograr consistencias de productos y la información de ellos. Por otro lado, se recomienda definir un mensaje claro para que los clientes puedan reconocer la marca sin importar el canal en el que se contactan.

Capítulo 4

Conclusión

En este trabajo propusimos analizar *la omnicanalidad* en los negocios de Avellaneda. Para ello, elegimos tres casos en diferentes estados de desarrollo. Estos ejemplos nos ayudaron a construir una panorámica sobre cómo está funcionando la implementación de canales en Avellaneda, nuestra zona de investigación.

En rasgos generales observamos que los dueños de estas pequeñas empresas están conscientes de la importancia de estar presentes en diferentes canales. Por esta razón, se esfuerzan para posicionarse en redes sociales, tener su negocio en los marketplaces y, en algunos casos, tener su propia página web. Además, invierten en generar contenidos constantemente.

Sin embargo, estos canales muchas veces muestran inconsistencias entre los ellos, impidiendo la realización de *la omnicanalidad*. Este concepto se define como una estrategia que aborda todo tipo de canales para comunicar e interactuar con el cliente, por ejemplo, a través de las tiendas físicas, internet, móvil y/o el call center. Para alcanzar una buena gestión de la estrategia, es necesario coordinar que estos canales interactúen con los clientes y presentar un mensaje unificado (Deloitte, 2016)

Notamos que en todos los casos la información del producto, stock, precio y forma de pago difiere en mayor o menor medida entre los canales. Asimismo, los casos de investigación carecen de la interacción entre los medios, es decir, las empresas no promueven el uso combinado entre sí. Creemos que este fenómeno ocurre porque los dueños no cuentan con una visión general enfocada en la integridad y en *la omnicanalidad*. Entonces, los dos canales tanto online como offline funcionan como si fuesen unidades de negocios independientes, lo cual implica la pérdida del poder de la sinergia.

Otra observación importante es la inutilización de los datos que brinda el canal online para conocer mejor a los clientes. Dicho canal genera registros en el que uno puede encontrar patrones de comportamiento de los usuarios. Además, con la correcta utilización de la información, se podrían crear perfiles de los que interactuaron con el negocio online, ayudando a que la empresa pueda ofrecer

un servicio más personalizado. Por un lado, conocer al público brinda la posibilidad de realizar una segmentación más precisa del mercado y alcanzarlo con menos inversión. Por otro lado, saber las preferencias de los consumidores aumenta la calidad del servicio y, de esta forma fomenta su fidelización hacia la marca.

Sin embargo, en nuestros casos vemos que lo único que se aprovecha de estos medios son los datos básicos como los mails de cada uno, el teléfono y preferencia del método del envío. Son los mismos datos que se generan tanto en el local físico como en el negocio online. Dado que la base de datos crece rápidamente, los negocios deben contar con una herramienta como ciencia de datos para explotarla. No obstante, hoy en día, no están aplicando estos recursos. En consecuencia, se pierden oportunidades de ofrecer un servicio más personalizado a los clientes y aumentar su satisfacción. Si las empresas tuviesen la información sobre las preferencias de los clientes (por ejemplo, en qué canales prefieren comprar, en qué canales prefieren navegar, qué productos les gusta, cuáles son los productos con los que tuvieron mayor interacción, etc) podrían mejorar la performance en el producto o servicio. Asimismo, si contasen con los reportes de las ventas por diferentes canales (mediante qué canales compran más, qué tipo de productos tienen mayor rentabilidad en cada canal, etc), podrían establecer estrategias que ayuden a ajustar el negocio según las necesidades que se observan. En otras palabras, la información permite que los dueños tomen mejores decisiones del negocio.

Por último, vemos que es necesaria mayor educación sobre la importancia de la coordinación de los canales. Más concretamente, que los comercios entiendan que los canales deben estar alineados con el fin de satisfacer a los clientes y ofrecer mayor comodidad. Es importante aclarar que esto no solamente es necesario para los empleados, sino que es crucial para los dueños mismos. Los negocios son pequeños y cuentan con pocos recursos humanos en cada canal. En este contexto, el coordinador más importante suele ser el dueño del comercio. De aquí surge la necesidad de que ellos entiendan los beneficios de la omnicanalidad para poder implementarla.

En conclusión, la zona Avellaneda está mostrando un crecimiento en los negocios digitales y la venta online. Sin embargo, se considera que los

negocios no logran *la omnicanalidad*. Por el momento, calificamos que está en una etapa de múltiple canal o canal cruzado. A pesar de esta falta de consistencia entre los canales, podemos ver la oportunidad de diferenciarse de los otros ya que son muy pocos los negocios que logran integrar los medios y ofrecer una experiencia unificada a los clientes. En otras palabras, hay posibilidades de ser el “first mover” y, luego, destacarse en el mundo online.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía

- Brynjolfsson, Hu & Rahman. 2013. Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23.
- CACE. “Estudio Anual de Comercio Electrónico 2017”. Última modificación: 10 de Abril.
- Deloitte. 2016. En la búsqueda de Omnicanalidad: El cliente en el centro nuevamente Consultado el 20 de Noviembre de 2018. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad%20-%20reporte.pdf>
- Hansen & Sia. 2015. Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned. *MIS Quarterly Executive*, 14(2).
- Leberman, Dan. (25 de marzo de 2015). *Buy Online Return in Store and Buy Online Pickup in Store: The Two Acronyms All Small Businesses Should Know*. Consultado el 20 de Noviembre de 2018. <http://www.inc.com/dan-leberman/buy-online-return-in-store-boris-and-buy-online-pickup-in-store-bopis-the-two-ac.html>
- Mosquera, Pascual & Ayensa. 2017. Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping. *Icono14*, 15(2), 5.
- Newman. 2014. The Omni-Channel Experience: Marketing Meets Ubiquity. *Forbes Magazine*.
- Pizzolo. 2015. “La era digital y la omnicanalidad: casos Falabella, Sodimac y Frávega”. Universidad de San Andrés.
- Pratt. 2012. Click & mortar. *Cio*, 26(3). Consultado el 20 de Noviembre de 2018. <https://search-proquest-com.eza.udes.a.edu.ar/docview/1270759311?accountid=28034>
- Verhoef, Kannan & Inman. 2015. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.
- Humphreys. 2015. Describir la cadena de valor del E-commerce en la República Argentina. Argentina: Universidad de San Andrés. Consultado el 10 de Abril de 2018. <http://repositorio.udes.a.edu.ar/>

- Sainz. 2010. “La calle Avellaneda desplaza a once como polo textil porteño”. La Nación. Consultado el 10 de Abril de 2018 <http://www.lanacion.com.ar/1218029-la-calle-avellaneda-desplaza-a-once-como-polo-textil-porteno>
- Sanguinetti. 2018. “Fabricantes de indumentaria y calzado advierten que peligran 500.000 puestos de trabajo por la crisis de ambos sectores”. iProfessional. Consultado el 10 de Julio de 2018. <https://www.iprofesional.com/notas/269911-recursos-humanos-cable-empleados-sindicatos-despido-empleo-industria-lan-gas-turismo-ministerio-mba-seguridad-social-bono-tesis-aumento-comercio-gobierno-produccion-venta-promocion-productividad-minimo-no-imponible-industrias-reforma-tributaria-calzado-contribuciones-patronales-local-manufacturas-industriales-proveedores-industrial-argentina-industrias-textiles-argentina-obreros-curtidores-Fabricantes-de-indumentaria-y-calzado-advierten-que-peligran-500000-puestos-de-trabajo-por-la-tesis-de-ambos-sectores>
- Wi. 2015. “El Shopping Online en la Industria Retail de Indumentaria Femenina”. Universidad de San Andrés.

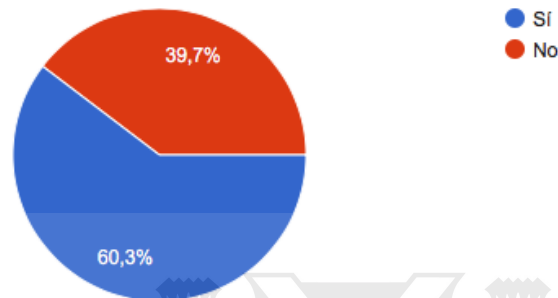
Universidad de
San Andrés

Anexo

Anexo A

¿Contás con el canal online?

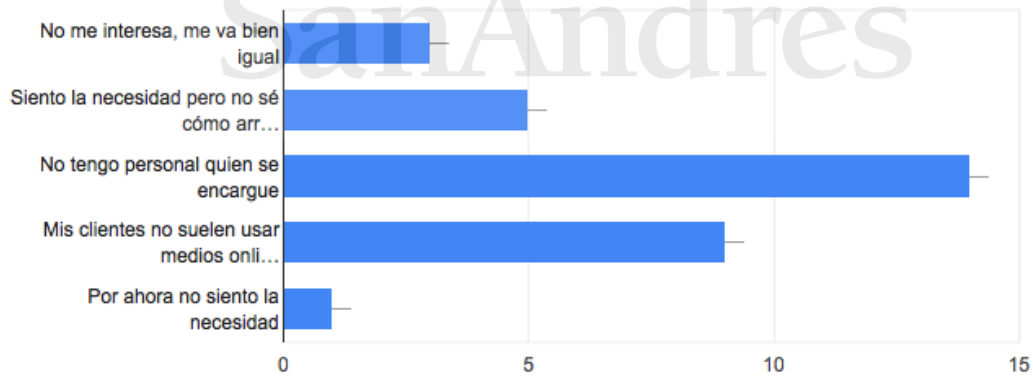
58 respuestas



Los que no cuentan con el Canal Online

¿Por qué? Podés elegir más de un a respuesta.

23 respuestas



Los que sí cuentan con el Canal Online

¿Por qué te parece importante contar con el canal online?

| |
|---|
| Porque es un canal en crecimiento, y en un país como Argentina, donde todo está centrado en la capital y la gente del interior no tiene los mismos accesos, es un canal fundamental para aumentar la cartera de clientes de una empresa. |
| Porque el ecommerce está en constante crecimiento y es otra manera de llegar al usuario/comprador además del local físico |
| Porque todo gira alrededor de la internet |
| Porque es la nueva tendencia de compra-venta de productos. |
| Porque interactúo más rápido con el cliente |
| Porque es un medio en donde se puede generar ventas importantes |
| Porque es un punto de venta más y funciona las 24 horas. |
| Porque en mi rubro (venta mayorista de indumentaria) hay muchos clientes que vienen del interior, y la venta online les da la posibilidad de realizar compras sin tener que viajar. Cada vez más, los clientes están utilizando este canal para realizar sus compras, especialmente reposiciones. |
| Para que mas clientes tengan acceso al local |
| publicidad, llegada mas fácil sin necesidad de varias bocas de venta, marketing digital. Es el futuro. Hay que darle facilidad al cliente. |
| Ampliación punto de ventas |
| Para tener un mayor alcance de potenciales compradores. |
| Para intentar llegar a los consumidores potenciales |
| Presencia. Venta. |
| La nueva generación de comerciantes que se han adaptado a la nueva tendencia de e-commerce optan este medio. Y nosotros nos tenemos que adaptar para no quedar atrás. |
| Para la diversificación de la marca |
| Es porque hoy en día muchos navegan por el internet. Además el canal online ayuda a los clientes bajar su costo de viaje. |
| para difundir su marca |
| Para ampliar el mercado |
| Mayor alcance. No solo a los que estan en la zona o vienen de viaje regularmente |
| Por que es otro medio en el cual puedo promocionar mis productos y ademas al mismo tiempo es otra clientela. |
| Mejora la venta y suma de clientes de distinto lugares del país |
| Para vender mas |
| Para tener mas llegada a los clientes |
| Podes llegar a más gente |
| Es un medio de venta que esta creciendo muy rapido y sin la misma se pierden muchas ventas |

| |
|--|
| Cada vez usamos mas este medio para hacer las compras. |
| Cada vez la gente viaja menos y les resulta mas cómoda vía online |
| La venta van cambiando y progresando |
| Proporciona a los clientes una 'vista previa' de los productos que van a comprar, de manera práctica, sencilla y rápida. |
| 2018! |
| Porque hoy en día se manejan todos con celular mas que otra cosa |
| Por que es el futuro |
| Ventas, marketing |

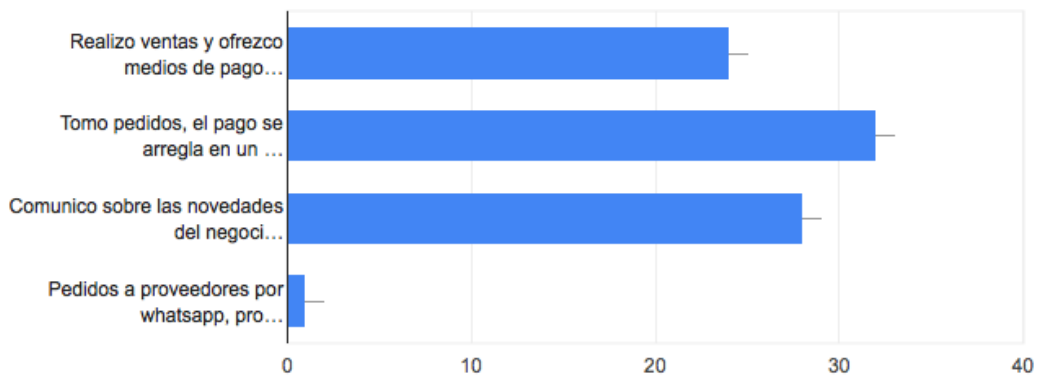
¿Con qué canales contás? Podés elegir más de una respuesta.

35 respuestas



¿Qué hacés a través de ellos? Podés elegir más de una respuesta.

35 respuestas



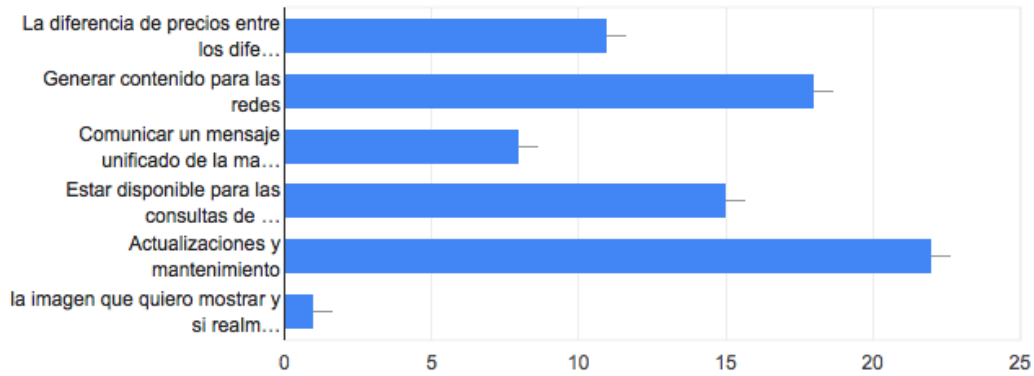
¿En qué redes estás presente? Podés elegir más de una respuesta.

35 respuestas



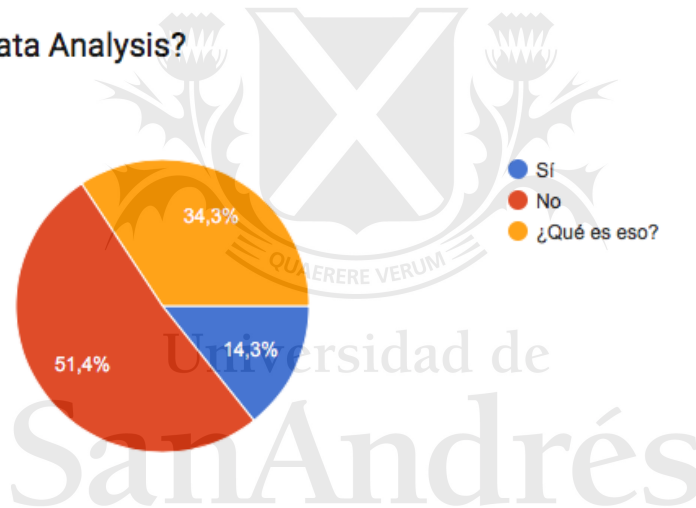
¿Cuál es tu mayor dificultad en llevar adelante estos canales? Podés elegir más de una respuesta.

35 respuestas



¿Realizás Data Analysis?

35 respuestas



¿Te parece importante desarrollar una aplicación móvil para tu negocio?

35 respuestas

