



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Departamento Académico de Administración

*Trabajo de Graduación para Licenciatura en Administración de
Empresas*

LA ERA DIGITAL Y LA OMNICALIDAD

Casos Falabella, Sodimac y Frávega

Autor: Sofía Pizzolo

Legajo: 23205

Mentor: Enrique Hofman

Firma del Mentor

Victoria, noviembre de 2015

Resumen

Los *retailers* hoy en día operan en un entorno en el cual los avances tecnológicos están cambiando constantemente el comportamiento de los consumidores. *Smartphones, tablets, laptops* y otros dispositivos electrónicos se han convertido en algo natural en el mundo del *retail*, generando que los consumidores los utilicen en distintos momentos de su proceso de compra dependiendo en el contexto en el cual se encuentren.

“... the lines between in-store and online are blurred. What is online? If the customer starts her journey on her phone, but ends up buying in the store, is that online or is that in-store? If the customer buys the product online and returns in-store, is that online or is that in-store? And if she buys something else in a store, where does it stop and start? The answer is it doesn't matter and it shouldn't matter. We should engage the customer in how ever he or she chooses to shop with us.”

- Terry Ludgren, CEO, Macy's Inc. (2014)

Ludgren (2014) a través de esta afirmación resalta lo que implica la omnicanalidad en el mundo del *retail* de hoy en día. Este estudio exploratorio buscará estudiar los drivers que han conllevado a las empresas de *retail* a inclinarse hacia este prototipo de estrategia. Además esta investigación propone describir las iniciativas efectuadas por los *retailers* que les han permitido integrar los diferentes canales a través de los cuales operan, que consecuentemente han traído consigo tanto beneficios como desafíos para estas corporaciones innovadoras.

Palabras clave: *Omnicanalidad, retail, consumidor digital, comportamiento del consumidor, integración de canales, e-commerce, tiendas físicas, mobile, experiencia de cliente*

ÍNDICE

RESUMEN	2
CAPÍTULO 1: PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.1 PROBLEMÁTICA	4
1.2 JUSTIFICACIÓN DE ESTUDIO	6
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	8
1.4 OBJETIVOS.....	9
1.5 ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	10
CAPÍTULO 2: LA INDUSTRIA DEL <i>RETAIL</i> Y LA OMNISCANALIDAD.....	13
2.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	13
2.2 MARCO TEÓRICO	17
2.2.1 LA EVOLUCIÓN DEL <i>RETAIL</i>	17
2.2.2 ¿POR QUÉ OMNISCANALIDAD?	18
2.2.3 TIPO DE CANALES	24
2.2.4 INTEGRACIÓN DE CANALES.....	28
2.2.5 CASOS DE ÉXITO INTERNACIONALES.....	42
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE CASOS.....	47
3.1 CASO FALABELLA	47
3.1.1 INTRODUCCIÓN	47
3.1.2 OBSERVACIONES Y ANÁLISIS.....	48
3.1.3 CONCLUSIONES DEL CASO FALABELLA.....	57
3.2 CASO SODIMAC	58
3.2.1 INTRODUCCIÓN	58
3.2.2 OBSERVACIONES Y ANÁLISIS.....	59
3.2.3 CONCLUSIONES DEL CASO SODIMAC.....	70
3.3 CASO FRÁVEGA	72
3.3.1 INTRODUCCIÓN	72
3.3.2 OBSERVACIONES Y ANÁLISIS.....	73
3.3.3 CONCLUSIONES DEL CASO FRÁVEGA.....	82
3.4 TABLA DE RESUMEN DEL ANÁLISIS DE CASOS.....	83
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y CONCLUSIONES	84
4.1 RESULTADO DEL ESTUDIO DE CASOS	84
4.2 CONCLUSIÓN.....	86
4.3 NEAR FUTURE.....	87
4.4 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	90
5. BIBLIOGRAFÍA.....	92
6. ANEXOS	104

CAPÍTULO 1: Planeamiento del problema y objetivos de investigación

1.1 Problemática

La tecnología digital¹ ha sido la disrupción más importante y poderosa en el mundo del *retail* en los últimos 50 años (Rigby, 2011). Ésta proporciona una variedad de posibilidades y representa a la vez una amenaza significativa y una gran oportunidad para los minoristas² tradicionales³. Esta disrupción ha cambiado el juego para los *retailers*, ya que se les está dando a los consumidores más poder e información. En consecuencia, este fenómeno está forzando a los minoristas a innovar y repensar sus propuestas de valor y modelos de negocio.

Esta disrupción no solo ha traído consigo una revolución tecnológica sino que también han transformado la forma en que los clientes interactúan con las empresas. Los consumidores hoy en día generalmente interactúan con las compañías a través de distintos canales⁴ a lo largo del proceso de compra dependiendo el contexto en el cual se encuentran: visitando su tienda física, llamando al *call center*, a través de su página web o aplicación móvil y de catálogos. Esta es la razón por la cual en la mayoría de los casos las empresas tradicionales o no digitales tienden a evaluar sus modelos de negocio existentes para luego adaptarlos y alinearlos a estos cambios con el objetivo de seguir expandiendo sus negocios y sobrevivir en el mercado.

El surgimiento del consumidor digital⁵ es una de las consecuencias de estos cambios que cada vez está cobrando más importancia en el mundo de los

¹ Esta implica la penetración de internet, la adopción de nuevas tecnologías o dispositivos como las computadoras personales y *tablets* y smartphones y el surgimiento de las redes sociales.

² Se utilizará como sinónimo: *Retailers*.

³ Los minoristas tradicionales son los que solamente poseen tiendas físicas y no han implementado los medios digitales para expandir sus negocios.

⁴ En la investigación se entenderá por canales a las alternativas que los clientes tienen a su disposición para interactuar con una empresa ya sea para informarse o para adquirir un producto o servicio. Se utilizarán como sinónimos las palabras "touchpoints".

⁵ Se utilizarán como sinónimos: Nuevo prototipo de consumidor, generación Y, consumidor conectado.

negocios. Como su nombre lo indica, es un segmento caracterizado por la adopción rápida de la tecnología en el día a día (hiperconectividad) que los conlleva a estar más informados y por ende a exigir cada vez mayor calidad de servicio y mejor experiencia a la hora de interactuar con las empresas.

Este nuevo prototipo de cliente caracterizado por la adopción rápida de las nuevas tecnologías mencionadas y con mayores expectativas que ha migrado de un modelo transaccional a un modelo experimental (Diana, 2012) es básicamente lo que definirá el futuro de las empresas, siendo la razón por la cual en el mundo del *retail* se ha comenzado a colocar mayor importancia a la implementación de nuevos canales digitales y a la vez integrarlos con los canales tradicionales estableciendo una estrategia omnicanal de negocios. La consultora Deloitte (2014) define a la omnicanalidad de la siguiente forma:

"... Proporcionar una experiencia de compra flexible y sin fisuras, independientemente de si el cliente entra en una tienda, navega por la web, o compra a través de su teléfono móvil. Al estar ampliamente presente en todos los canales y que cada canal le sea útil al cliente en cualquier momento del proceso de compra, los minoristas pueden crear conciencia de marca, aumentar la lealtad y en última instancia proporcionar valor." ⁶

Rigby (2011) establece que la omnicanalidad es el camino a seguir por los *retailers* que buscan satisfacer a los clientes que quieren cada vez más. Ellos quieren las ventajas de la tecnología digital como la selección casi ilimitada de productos, la transparencia de precios con el clic de un ratón, y las recomendaciones personalizadas de amigos y el acceso a expertos para hacer consultas acerca de productos o servicios. También quieren las ventajas de las tiendas físicas tales como la interacción cara a cara con el personal de la tienda, la posibilidad de tocar y probar los productos, y la experiencia social de ir de compras. Diferentes clientes

⁶ Traducción propia

valoran diferentes partes de la experiencia de compra, pero todos son propensos a querer perfecta integración de lo digital y lo físico. Por ende como establecen Daugherty et ál. (2014) de la consultora Accenture las empresas tradicionales deben buscar nuevas oportunidades a la luz del poder de la tecnología digital y de esta manera expandir sus negocios.

1.2 Justificación de las razones de estudio

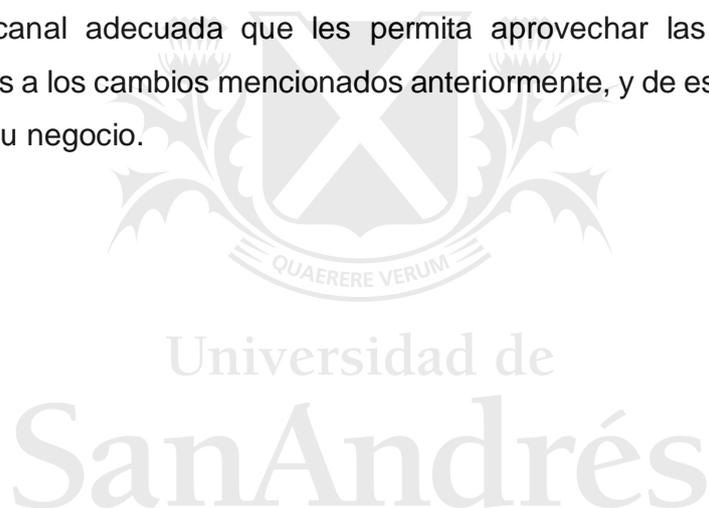
En primer lugar una de las razones por la cual se desarrollará la siguiente investigación es mejorar el entendimiento acerca de la importancia de que las empresas tengan en consideración constantemente los cambios en el entorno, en este caso la tecnología y las características del cliente, a la hora de elegir e integrar los canales utilizados en su estrategia de negocios y de esta manera lograr obtener ventajas competitivas con respecto a sus competidores. Por lo que se podría decir que la investigación abarcará aspectos novedosos, en especial el de omnicanalidad que está en una etapa temprana de evolución e implementación en el mundo del *retail*.

Por otro lado hoy en día la tecnología se está convirtiendo en una extensión de la humanidad. Pero no es el caso para todos y eso es parte del desafío. Tener que satisfacer a múltiples generaciones de consumidores y el surgimiento de nuevas exigencias por parte de estos obliga a las organizaciones a tener que adaptar e integrar todos los canales (*online* y *offline*) para brindarles una experiencia consistente a todos ellos, es decir construir una estrategia omnicanal exitosa. Aunque se vayan a analizar específicamente los casos de Falabella, Sodimac y Frávega la investigación es considerada de mera conveniencia para cualquier tipo de empresa o individuo que opere en cualquier tipo de industria que tenga interés en comprender la importancia de esta nueva tendencia.

Por último se ha seleccionado desarrollar esta investigación por propósitos personales. En primer lugar la temática está muy ligada a la tecnología y que impacto esto ha generado en las empresas y como estas deben hacer frente a esto es algo que se considera muy interesante y combina dos materias estudiadas

en la universidad que han resultado muy interesantes en la carrera: Marketing y Sistemas de Información. En segundo lugar habiendo mencionado la industria del *retail* anteriormente se ha seleccionado trabajar sobre los casos de estudio de Falabella, Sodimac y Frávega en la Argentina ya que en primer lugar se consideran ser empresas en un principio tradicionales, es decir puramente *brick-and-mortar*, que tienen conocimiento acerca de la importancia de la omnicanalidad a la hora de desarrollar una estrategia de negocio exitosa hoy en día, y afirman estar ejerciendo ésta en la actualidad. Por último se poseen contactos dentro de éstas para realizar el trabajo de campo necesario para la investigación.

En fin la siguiente investigación se desarrollará con el propósito de analizar cómo Falabella, Sodimac y Frávega buscan y logran desarrollar una estrategia de negocio omnicanal adecuada que les permita aprovechar las oportunidades latentes gracias a los cambios mencionados anteriormente, y de esta forma seguir expandiendo su negocio.



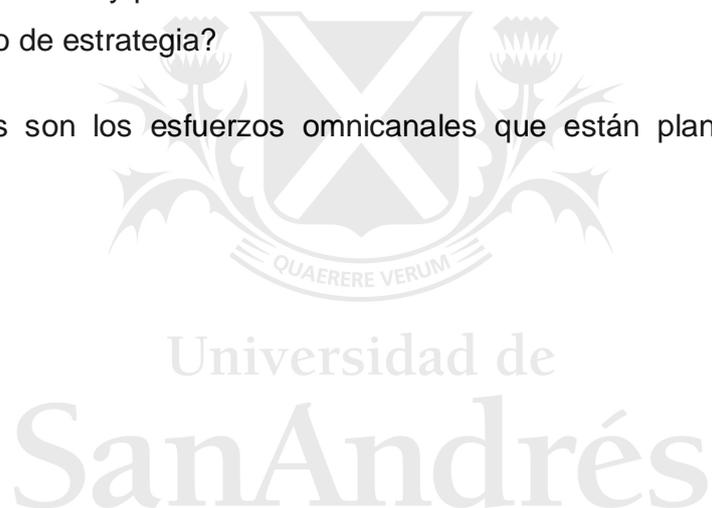
1.3 Preguntas de investigación

1.3.1 Pregunta general

- ¿Cómo Falabella, Sodimac y Frávega complementan sus canales online y offline con el fin de establecer una estrategia omnicanal?

1.3.2 Sub-preguntas

- ¿Cuáles son los drivers detrás de la adopción de la omnicanalidad?
- ¿Cuáles son los beneficios obtenidos al adoptar una estrategia omnicanal?
- ¿Qué desafíos y problemáticas deben enfrentar a la hora de implementar este tipo de estrategia?
- ¿Cuáles son los esfuerzos omnicanales que están planeando para el futuro?



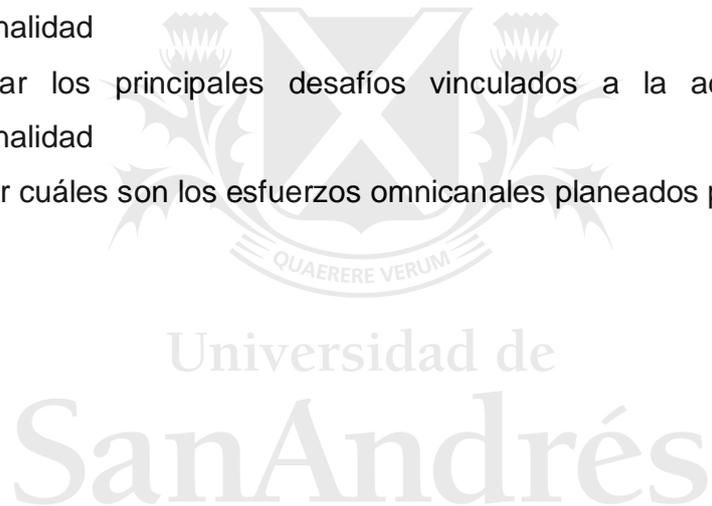
1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

- Estudiar cómo Falabella, Sodimac y Frávega desarrollan sus estrategias omnicanales

1.4.2 Objetivos específicos

- Conocer los drivers, el “por qué” de la adopción de la omnicanalidad
- Identificar cuáles son las iniciativas omnicanales implementadas por las empresas
- Identificar los principales beneficios vinculados a la adopción de la omnicanalidad
- Identificar los principales desafíos vinculados a la adopción de la omnicanalidad
- Conocer cuáles son los esfuerzos omnicanales planeados para el futuro



1.5 Estrategia metodológica

1.5.1 Tipo de estudio

La investigación en cuestión será de carácter exploratorio ya que como establecen Sampieri, Fernández & Baptista (1998, p. 58) “Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.” Además los autores citan a Dankhe (1986) que define a los estudios exploratorios de la siguiente manera:

“...sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas de comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones verificables.”

Por último cabe destacar que según Sampieri, Fernández & Baptista (1998, p. 59) este tipo de estudio se caracteriza por ser más flexibles, más amplios y dispersos que otros tipos de investigaciones. Por esta razón los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, “por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el “tono” de investigaciones posteriores más rigurosas.” (Dankhe, 1986, p. 413).

1.5.2 Universo de estudio

La realización de la investigación exploratoria será complementada con el estudio de tres casos instrumentales: Falabella, Sodimac y Frávega. Según Stake (1998) el estudio instrumental se centra en un problema conceptual o empírico más amplio, que los casos seleccionados pueden iluminar (Kazez, 2009). Además Kazez (2009) agrega: “El caso tiene un interés secundario, desempeña un papel

de apoyo, aportando a la comprensión de algún problema. Su elección se debe a la expectativa por avanzar en el entendimiento de otros intereses.”

Sumado a esto Stake (1998; p. 17) establece que en un estudio instrumental algunos casos servirán mejor que otros. Ya que la industria del *retail* es muy amplia, se han establecido cuatro criterios a la hora de seleccionar los casos estudiados:

- Deben operar en el mercado del *retail* en la Argentina
- Deben haber nacido como *retailers* puramente tradicionales, es decir haber poseído solo tiendas físicas en un principio
- Deben vender productos tangibles ya que generalmente es la categoría donde la omnicanalidad tiene mayor potencial en lo que es crear una ventaja competitiva para un *retailer* porque a pesar de que los consumidores compran esta categoría de productos online generalmente existe la necesidad o deseo de ir a tocar y mirar el producto en las tiendas físicas (Kersmark et ál, 2015; Rigby, 2011).
- Deben tener establecida una estrategia omnicanal lo cual implica operar en al menos dos canales de venta

Por ende, se considera que los casos seleccionados al cumplir con los cuatro criterios mencionados proporcionarán mayores oportunidades de aprendizaje con respecto al propósito de estudio.

1.5.3 Recolección de datos

En la presente investigación, se utilizaron fuentes primarias y secundarias, así como también una serie de entrevistas a miembros de las empresas a estudiar disponibles en el Anexo 1.

Con respecto las fuentes primarias se han realizado entrevistas a personas claves dentro de las empresas a ser analizadas. En el caso de Falabella se ha entrevistado a Patricia Jebesen, Gerente de *e-commerce* y a Paula Fernández Marrón, Gerente de Operaciones de Venta a Distancia. En segundo lugar en el

caso de Sodimac se ha entrevistado a Ana Laura Fleba, también Gerente de *e-commerce* y al gerente de la tienda de Vicente López, Daniel Cobreros. Por último se ha contactado a Sebastián Mántica, Gerente de *e-commerce* de Frávega, y también se ha entrevistado a Juan Martín Romero, Director de Marketing & *e-commerce* en Frávega. Todos estos actores claves han podido brindar una visión e información acerca de la importancia de la omnicanalidad hoy en día en sus respectivos negocios.

Por otro lado las fuentes secundarias recurridas han sido libros, artículos, papers, videos de conferencias, reportes e informes de consultoras, artículos periodísticos y trabajos de licenciatura y de posgrados que abarcan temáticas relacionadas a la omnicanalidad.



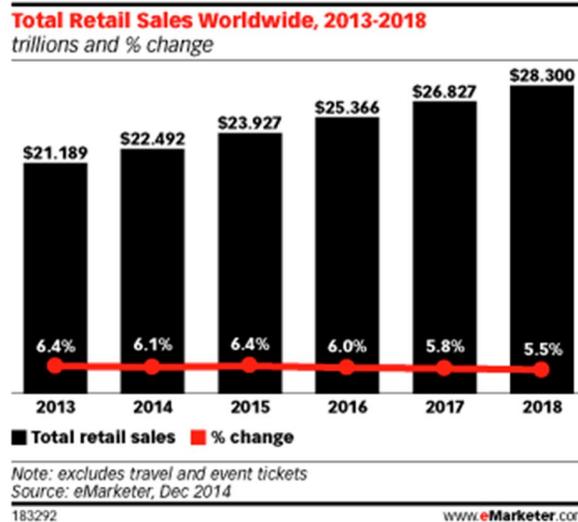
Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 2: La industria del *retail* y la omnicanalidad

2.1 Análisis de la Industria

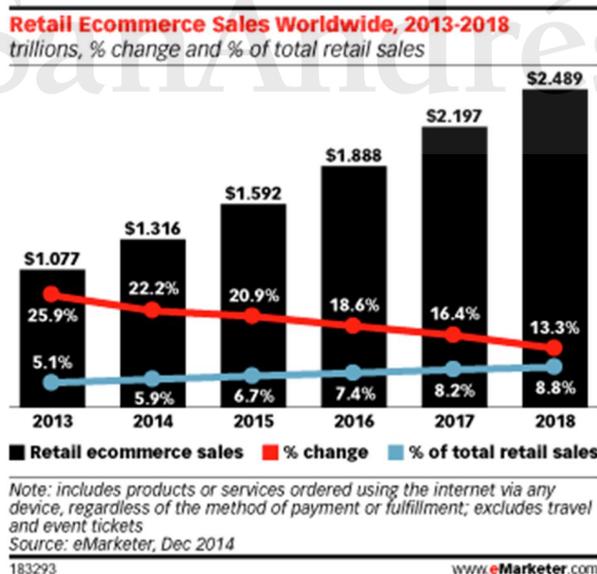
Según Kotler (Pradhan, 2009) el *retail* representa a un sector de la economía, que engloba a todos los tipos de comercio involucrados en la venta directa de productos y/o servicios uniformes a consumidores finales. Tradicionalmente el *retail* se asocia a supermercados y tiendas por departamento dándole como principal atributo el contexto físico al concepto. Hoy en día con la evolución de la tecnología y el nuevo consumidor digital, ha hecho emerger un nuevo atributo principal y sustancial en la mayoría de los *retailers* que es el *e-commerce* o la venta online.

Actualmente se podría decir que el *retail* es una de las actividades empresariales de mayor importancia en el mundo que ha estado exponencialmente en crecimiento desde su nacimiento, gracias a la preocupación de las empresas por adaptarse al contexto y así mejorar la experiencia de los clientes a través de grandes inversiones en recursos y de esta manera ser más rentables. Hoy en día y en los próximos años, eMarketer (2014) sustenta que la industria estabilizará su crecimiento, y que las ventas a nivel global de la industria en el 2018 tendrán un crecimiento del 5.5% que lo llevara a alcanzar un valor de 28.300 trillones de dólares.



Fuente: Cuadro extraído de <http://www.emarketer.com/Article/Retail-Sales-Worldwide-Will-Top-22-Trillion-This-Year/1011765>

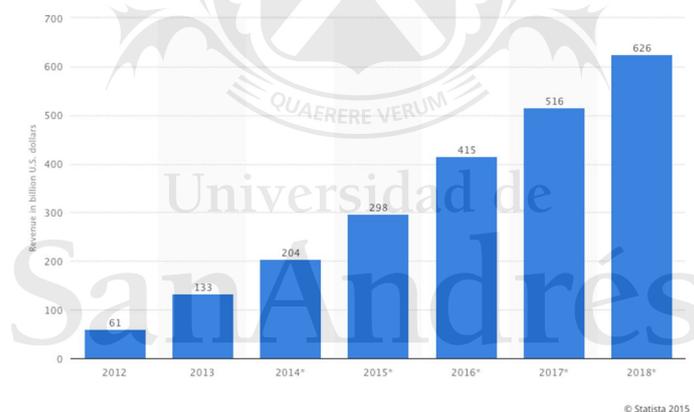
Por otro lado, eMarketer (2014) considera importante resaltar la importancia del *e-commerce* en la industria del *retail*, ya que ha sido el factor principal que ha cambiado la dinámica de la industria en los últimos años y lo seguirá siendo en los próximos años. Éste afirma que en el 2014 el comercio electrónico ha generado el 5,9% del total del mercado minorista a nivel mundial y que en el 2018 el porcentaje se incrementara significativamente a un 8,8%.



Fuente: Cuadro extraído de <http://www.emarketer.com/Article/Retail-Sales-Worldwide-Will-Top-22-Trillion-This-Year/1011765>

Marketline (2014, p. 8) también avala el gran crecimiento que tendrá el *retail* online en los próximos años, ya que estima que tendrá un valor de \$2,041.7 billones en el 2019, que se traduce en un aumento del 106.9% desde el 2014 (Anexo 2). Adicionalmente en el Anexo 3, se puede observar el porcentaje de ventas que tendrá el comercio electrónico con respecto al total de ventas del sector de *retail* en algunos países en los próximos años, convirtiendo a la multicanalidad a ser el aspecto clave para las empresas tradicionales de *retail* que tengan interés en sobrevivir o crecer y aumentar su *market share*⁷.

Además, dentro del *retail* online, los dispositivos móviles jugarán un rol fundamental en los próximos años. Según Statista (2015) los ingresos generados a través de dispositivos móviles pasaran de 298 billones de dólares en el 2015 a 626 billones de dólares en el 2018. En efecto, esto es un dato fundamental a tener en cuenta por todos los *retailers* a la hora de seleccionar en que canales se desarrollaran.



Fuente: Cuadro extraído de <http://www.statista.com/statistics/324636/mobile-retail-commerce-revenue-worldwide/>

Sean Kreidler, Gerente de investigación de Euromonitor, afirma que "...las ventas continuarán creciendo gracias a innovaciones y la oportunidad para desarrollar la experiencia de compra a través del canal online y tradicional" (Euromonitor, 2015). Sin embargo, para ser exitosas, las empresas necesitan ser flexibles respecto a las necesidades del nuevo prototipo de consumidor, mientras se siguen diferenciando de la competencia.

⁷ <http://blog.euromonitor.com/2014/11/global-retailing-sales-to-reach-us196-trillion-by-2019.html>

2.1.1 El *retail* y el *e-commerce* en Argentina

Como se analizaran casos de estudio de la Argentina, se considera relevante dar a revelar algunos datos específicos del país para tener una dimensión de cómo se está desarrollando el *retail* online al día de hoy y que potencial tiene en el país.

El CACE (2015) afirma que en la Argentina hubo un crecimiento anual del 61,7% en el 2014, que se traduce en 40.100 millones de pesos, y se espera un crecimiento de 58% en el 2015. Adicionalmente el CACE (2015) sostiene que la Argentina posee un alto potencial de crecimiento en el rubro del comercio electrónico en los próximos años, ya que el promedio de la composición del espectro tecnológico de los argentinos con acceso a internet es de 3,5, mientras que el promedio de dispositivos que poseen los internautas a nivel mundial de un 3,6. Por último, la penetración de internet también es una de las causas principales este crecimiento, por lo que no es de menor importancia mencionar que el 75% de la población es usuaria de Internet en Argentina y que más del 50% tienen accesos a internet en el hogar.

En efecto, esta creciente importancia de la venta online es evidente en casi todos los países del mundo, creando un desafío y una oportunidad para que los *retailers* más tradicionales que están esforzándose para mantener una ventaja competitiva, ofreciendo servicios dentro de las tiendas y aplicaciones móviles que complementen su experiencia de compra y así mantener o aumentar sus ventas presenciales. Por ende mientras las barreras de entrada disminuyen y la confianza de los consumidores se consolida, el comercio electrónico promete retornos lucrativos para aquellos que desarrollen estrategias omnicanales exitosas (Euromonitor, 2015).

2.2 Marco teórico

2.2.1 La evolución del *retail*

Bagal (2012) establece que la mejor forma de comprender que es la omnicanalidad es observar la evolución del *retail*. Ha sido un viaje de 20 años, y no fue hace tanto tiempo que *retail* era sinónimo de *brick-and-mortar*⁸. Con el surgimiento de internet, se creó el segundo canal, un segundo lugar donde el consumidor podría relacionarse con los *retailers*, no sólo para comprar productos sino también para experimentar la marca. A partir del surgimiento de internet a fines de los años noventa el autor identifica que los *retailers* cometieron varios errores a la hora de incorporar múltiples canales en sus negocios, ya que el surgimiento de internet fue una tecnología totalmente disruptiva para la industria del *retail* (Zhang et ál, 2010, p. 3). Los futuristas sustentaban la idea de que los consumidores iban a dejar de comprar en tiendas físicas, ya que iban a comprar la mayoría de productos y servicios a través de internet. Esto implicaría que los minoristas *brick-and-mortar* serían reemplazados por los pure players innovadores que sean capaces de explotar esta nueva tecnología y así ofrecer una experiencia superior a los clientes (Zhang et ál, 2010, p. 3).

Quince años después, Internet parece ser una tecnología que facilitaría muchos aspectos de un *retailer*, lo cual conllevó a los *retailers* tradicionales a complementar sus ofertas en las tiendas físicas con los canales online (Zhang et ál, 2010, p. 3). A partir de este momento se tomó conciencia de que era importante para las empresas buscaran una manera diferente de relacionarse con los consumidores, momento en el que se comenzó a ver la evolución hacia la utilización de múltiples canales en el mundo del *retail* (Bagal, 2012) con el objetivo de mejorar su eficiencia operacional y así brindarle una mejor experiencia al cliente. Aún en esta etapa, era común que los minoristas gastaran muchísimo en tecnología, operaciones, e incluso en inventarios para apoyar su comercio electrónico o canales web que los conllevó a tener silos o canales totalmente

⁸ *Retailers* que cuentan solo con presencia en tiendas físicas

separados que como consecuencia impactó negativamente en la experiencia del consumidor. Ésta es la razón por la cual surge la necesidad de la omnicanalidad.

La omnicanalidad es el paso final de la evolución, de un solo canal a una experiencia completa y holística que combina los diferentes puntos de contacto. Una estrategia omnicanal busca idealmente que el consumidor sea capaz de interactuar con la empresa deseada desde el punto de contacto más apropiado dependiendo del contexto en el que se encuentren o de lo que necesiten. Agregado a esto Griffiths (2013) en Forbes establece que la implementación de la omnicanalidad se logra exitosamente siempre y cuando las empresas puedan obtener mayor visibilidad del comportamiento del consumidor y por ende entender como influenciar a los clientes a través de los distintos canales de interacción con el objetivo final de obtener la lealtad del mismo.

2.2.2 ¿Por qué omnicanalidad?

Se considera relevante describir los cambios contextuales que han conllevado al surgimiento de la omnicanalidad.

2.2.2.1 Desarrollo de nuevas tecnologías y el consumidor digital

Estudios de la consultora Deloitte (2014) afirman que la penetración de internet y el desarrollo de dispositivos móviles han revolucionado el sector del *retail*, permitiéndoles a los consumidores investigar y comprar en el momento y el lugar que les parezca más conveniente.

Esta afirmación introduce el surgimiento del consumidor digital el cual según Iyengar (2013) de "TATA Consultancy Services" posee las siguientes características:

- Conectado y con mayor poder
- Más informado
- Conectado socialmente
- Impulsivo
- Presionado por el tiempo

- Ambientalmente consiente

Además Iyengar (2013) destaca la conveniencia como una necesidad específica del consumidor conectado ya que con el surgimiento de internet y dispositivos móviles tienden a querer acceder a información acerca de productos que quieren comprar en cada uno de los canales que desean utilizar. Esto implica la posibilidad de acceder a descripciones detalladas de productos, la habilidad de poder comparar características y precios, y obtener información acerca de la disponibilidad del producto y los costos de envío con el fin de facilitar la decisión de compra. Además, los consumidores esperan recibir notificaciones proactivas por parte de los *retailers* que incluyen oportunidades y promociones específicamente de lo que les interesa a cada uno, es decir recibir atención personalizada.

Iyengar (2013) finalmente establece que para estos consumidores el minorista es uno solo y esperan que esta provea la misma experiencia, productos, descuentos, servicio al cliente, opciones de envío y servicio post venta independientemente de la naturaleza y/o el número de puntos de contacto que hayan utilizado para interactuar con la empresa. Básicamente los consumidores quieren utilizar múltiples canales como puntos de contacto a lo largo del proceso de compra; además de investigar acerca del producto que desean obtener y comenzar con el proceso de encargo en cualquier canal, quieren modificar, completar y seguir el pedido en cualquier de estos canales.

Habiendo caracterizado al nuevo prototipo del consumidor, también es relevante establecer cómo ha cambiado la experiencia de compra en el mundo del *retail*. Sridhar Ramaswamy (2013) releva que la conectividad constante por parte de los consumidores, la pertinencia contextual, y el mundo multi-pantalla están cambiando las compras online y offline. A medida que las líneas de las experiencias digitales y físicas se desdibujan (anexo 4), se abren nuevas e interesantes posibilidades para los minoristas. Estos tienen la posibilidad de combinar las ventajas de los canales offline con las ventajas de los canales online

y cumplir con lo que más les importa: Darles una mejor experiencia a sus clientes y obtener la lealtad de estos.

Con respecto a la importancia de la experiencia de los clientes, Rigby (2011) establece que los jugadores que poseen únicamente tiendas físicas deben integrar canales online para obtener una mayor cantidad de ventajas (anexo 5), y de esta manera poder crear una experiencia de compra convincente, creíble y transparente.

Lograr satisfacer a este prototipo de cliente es un beneficio para toda empresa ya que como sugiere una investigación de la consultora Deloitte "...los consumidores que realizan sus compras utilizando diferentes canales (online, móvil y tradicional) gastan un 82% más en cada transacción que aquellos que solamente compran en tiendas." (Lopez Bartolomé, 2015).

2.2.2.2 Comportamiento del consumidor

El comportamiento del consumidor es el estudio de los procesos involucrados cuando los individuos o grupos seleccionan, compran y usan productos, servicios, ideas, o experiencias para satisfacer sus necesidades y deseos (Solomon, 2009, p. 33).

Lecinski (2011) establece que el modelo mental de los consumidores y las decisiones de compra han cambiado en los últimos años. Existe un modelo mental clásico de marketing que por muchos años se ha trabajado bajo este paradigma compuesto por tres momentos principales: Estímulo, compra (primer momento de la verdad o *FMOT*) y experiencia (segundo momento de la verdad o *SMOT*). El estímulo implica que cuando el consumidor ve o lee algún anuncio que lo informa acerca de cierto producto o marca crea un interés hacia este o esta. Luego la compra implica cuando el consumidor sea acerca a la góndola del local para adquirir el producto que le interesa, habla con los vendedores para sacarse todo tipo de duda acerca del producto y luego concreta la compra, que por último lo lleva a la etapa de la experiencia el cual implica como éste percibe el uso de ese producto o servicio. Como mencionado anteriormente las etapas de la decisión de

compra han cambiado por lo que se incorpora una nueva etapa al modelo clásico (anexo 6): El momento cero de la verdad (*ZMOT*). “Lo que antes era un mensaje ahora es una interacción. Hoy en día, los compradores comparten la información que han obtenido sobre los productos, a su manera y a su propio ritmo.” (Lecinski, 2011, p. 12). Al considerar el *ZMOT* en el modelo mental de marketing una empresa logrará obtener una ventaja competitiva ya que logrará llegar a millones de compradores que toman decisiones de compra antes de ir a su tienda. Con la evolución de internet y la aparición de los dispositivos portátiles, especialmente los *smartphones*, estos momentos de la verdad están comenzando a converger (Lecinski, 2011, p. 55) que también implica que las experiencias tanto online y offline se fusionen.

Por otro lado es importante tener en cuenta que todo consumidor no es igual, lo cual implica que estos utilizan distintos canales en distintos momentos (anexo 7). El consumidor es multicanal. Estos cambian de dispositivos constantemente para complacer sus necesidades en distintos momentos, investigan por internet, ven propagandas en la televisión y online, visitan las tiendas físicas para observar y probar los productos, utilizan las redes sociales, etc. La decisión de compra o embudo de ventas tradicional está cambiando hacia un enfoque menos lineal, sino se asemeja más un mapa de vuelo como ha establecido John Ross (Lecinski, 2012, p. 11) o a una neurona con impulsos que viajan en todas las direcciones que van disparando cada vez más rápido (Lecinski, 2011, p. 56). Por lo que en consecuencia, como establece Lecinski (2011), para los consumidores los tres momentos de la verdad (cero, primero y segundo) se acercan cada vez más.

Palmetier et ál (2015) también sustentan que los clientes están cada vez más cómodos con la idea de comprar a través de múltiples canales, por lo que su comportamiento de compra varía no solo por segmento sino que también por la ocasión y contexto de compra. Esta gran variedad de comportamientos a la hora de comprar refleja que a la hora de diseñar una estrategia de *retail* hay que tener una consideración cuidadosa acerca del proceso completo que el cliente desarrolla, que puede terminar en una venta.

Comprender y tener en cuenta estos cambios en el paradigma del comportamiento del consumidor es fundamental para toda empresa que quiera desarrollar una estrategia omnicanal. El concepto básico de marketing establece que las empresas existen para satisfacer necesidades, y solo podrán satisfacer estas necesidades si entienden tanto a las personas como a las organizaciones que utilizarán sus productos y servicios que están a la venta (Solomon, 2009, p. 35).

2.2.2.3 Drivers para las empresas

A continuación se definirán los principales drives que conllevan a que los *retailers* operen múltiples canales integrándolos a través de la implementación de la omnicanalidad.

Zhang et ál (2010, p. 5) afirman que la razón principal por la cual los *retailers* optan por ofrecer más de un canal es esencialmente la esperanza **aumentar las ganancias** a través del crecimiento de las ventas y la ejecución de operaciones más eficientes. Más allá de que el desarrollo de la omnicanalidad despierte inquietudes acerca de la carnavalización de los canales, existen estudios que indican que operar a través de múltiples canales puede tener un efecto positivo en rendimiento financiero de las empresas (Zhang et ál, 2010, p.5). Por lo tanto, al ofrecer una mayor variedad de opciones con respecto a los puntos de compra y devolución aumenta la disponibilidad y accesibilidad los *retailers* tienen la posibilidad interactuar con los clientes con más frecuencia y de esta manera aumentar sus ingresos Kersmark et ál (2015, p. 12).

Sumado a esto, Belu et ál (2014) sostienen que la proliferación veloz de internet desde fines de los años noventa ha tenido un impacto importante en el comportamiento del consumidor. Estos comenzaron a sentirse más cómodos utilizando plataformas digitales para realizar sus compras, por lo que las empresas tradicionales que solo poseían tiendas físicas comenzaron a sumar este tipo de canales a sus estrategias para expandir sus negocios hacia estos **nuevos mercados** con el objetivo de **sobrevivir** y así desarrollarse más aún (Bartholomew, 2013). El consumidor omnicanal es un atractivo para las empresas

hoy en día, ya que como remarcan Zhang et ál (2010, p. 5) existen investigaciones que han comprobado empíricamente que hay una oportunidad atractiva detrás de este prototipo de consumidores que utilizan múltiples canales con el fin de satisfacer sus necesidades en distintas circunstancias. El consumidor omnicanal gasta más y tiene un valor de lealtad mayor a los consumidores que utilizan solo un canal. Por lo tanto con el crecimiento exponencial de las compras realizadas en línea con el pasar de los años, la mayoría de los consumidores tenderán eventualmente a convertirse en compradores multicanales, lo cual implica que la segmentación por canales no sea una alternativa muy útil para las empresas en el futuro (Zhang et ál, 2010, p.5). Esta es una de las razones por las cuales los *retailers* hoy en día se están inclinando hacia la omnicanalidad.

En tercer lugar, como afirman Kersmark et ál (2015, p. 11), la mayoría de los *retailers* han optado por implementar la omnicanalidad con el objetivo de responder con mayor efectividad a las **demandas de los consumidores** y por ende aumentar el nivel de satisfacción percibido por estos. Al disponer de una variedad de canales pueden satisfacer las necesidades y deseos de los clientes explotando los beneficios y evadiendo las deficiencias de cada uno de los canales (Zhang et ál, 2010, p.5). Esto está relacionado con una de los beneficios más frecuentes, el proveerle al cliente una experiencia integrada y sin fisuras desde el momento en que se reconoce la necesidad hasta la entrega del producto (Kersmark et ál, 2015, p.11). Hay que entender que hay clientes que prefieren ciertos canales para ciertas etapas del proceso de compra, por lo que al proporcionar los productos a través de una variedad de canales complementarios, el *retailer* puede ofrecer un mejor servicio a sus clientes y en consecuencia aumentar la satisfacción de estos. Wind et ál (2002, p.70) también avalan la importancia de ofrecer toda la combinación de canales posibles ya que los clientes quieren poseer la opción de usar todos los canales y poder “*call, click or visit*” dependiendo en el contexto en el que se encuentren (Kersmark et ál, 2015, p.11).

Por último, al ofrecer una experiencia con un nivel de servicio mayor los *retailers* seguramente consigan un nivel más alto de lealtad por parte de los clientes, un aspecto crítico en el *retailing*. Según Wallace et ál (2008) la lealtad del cliente

implica la elección de un *retailers* frente a sus competidores. La razón por la cual un *retailer* se destaca de otro es la habilidad de desarrollar recursos que no pueden ser replicados o identificados fácilmente por los competidores (Zhang et ál, 2010, p.7). Este concepto se define como **ventaja competitiva**. El desarrollo exitoso de la omnicanalidad no es algo sencillo y algunos recursos desarrollados por los *retailers* que los pueden conllevar a desarrollar este tipo de ventajas son la propiedad de información acerca de los perfiles de los clientes y el conocimiento tácito que permite ofrecer una interfaz de cliente amigable e integrada, lo cual permitirán consolidar la lealtad del cliente y reducir costos.

2.2.3 Tipo de canales

Las empresas de *retail* disponen de una variedad de canales que tienen distintas características y funciones que satisfacen distintas necesidades de los consumidores. Por lo tanto, cada empresa operará a través de distintos canales adecuados con el fin de lograr desarrollar con éxito su negocio. Dentro de estos se encuentran el canal físico, el canal online, el canal móvil, call center o venta telefónica, catálogo y finalmente la combinación de dos o más de estos estableciendo una presencia denominada multicanal, donde en el caso de que estos se integren se denominara omnicanal.

2.2.3.1 Canal físico

Una tienda física permite que los *retailers* puedan tener contacto directo con los consumidores y proveerles una satisfacción instantánea ya que los consumidores no necesitan esperar para recibir sus productos (Agatz et ál., 2008; Grewal et ál, 2004). Además este tipo de canal ofrece la oportunidad de mejorar la calidad del servicio a través de la personalización y una experiencia multisensorial con la marca a través de la interacción con los asistentes de tienda (Rigby, 2011). Además Rigby (2011) agrega que el acceso instantáneo a productos permite que los clientes probarlos, tocarlos y sentirlos antes de comprarlos generando confianza en la clientela.

Además, al disponer de tiendas físicas, los minoristas le pueden ofrecer al cliente la opción de hacer devoluciones de una manera conveniente y fácil. Sumado a esto hoy en día la mayoría de los *retailers* ofrecen un servicio de retiro en tienda denominado *Click and Collect*, lo cual le permite ahorrar costos que existirían si se le tendría que enviar el pedido al cliente y además le permite al cliente tener una experiencia más gratificante ya que no les gusta esperar que el pedido tenga que ser entregado (Harry Wallop, 2013).

Por último, no todos los consumidores tienen interés o saben utilizar los canales online. Por lo tanto tener presencia en el mercado a través de tiendas físicas le permite a los *retailers* abarcar una mayor cantidad de segmentos y por otro lado se le da al consumidor la opción de comparar a través del canal que mejor se amolde a sus necesidades donde atributos como el pago en efectivo, la interacción presencial cara a cara, la experiencia de compra como un evento social (Rigby, 2011. p. 69) y la entrega inmediata de la compra están presentes (Zhang et ál., 2010, p. 5).

2.2.3.2 Canal online

A pesar que la mayor parte de las ventas generalmente se completan en las tiendas físicas, existen ventajas de tener presencia online. Los consumidores que no quieren finalizar su compra online generalmente utilizan este canal para investigar acerca de las características y precios productos (Sherman).

Rigby (2011) afirma que a través de este tipo de canal los minoristas tienen la posibilidad de ofrecerle al consumidor accesibilidad a sus productos 24/7 en cualquier lugar. Adicionalmente el *long-tail* es un atributo característico del canal online que permite ofrecer una selección de productos mayor con información más detallada comparado con la tienda física.

El cliente digital se caracteriza por estar presionado por el tiempo (Iyengar, 2013), por lo que utilizan este tipo de canales con el objetivo de reducir los costos de búsqueda donde se les brinda una extensiva y confiable cantidad de información acerca de productos, pueden consultar recomendaciones y opiniones de otros

clientes, facilidad a la hora de comparar precios y visualizar ofertas y promociones específicas y por último un sistema de pago fácil y rápido (Rigby, 2011).

Más allá de todo los beneficios que este tipo de canal le puede traer a una empresa, Zhang et ál. (2010) sustentan que existen muchos *retailers* que no se arriesgan a implementar el canal online ya que temen que sus clientes se decepcionen por el nivel de servicio inferior que al brindando en las tiendas físicas.

A pesar de esto, existen *retailers* denominados “pure players” que han decidido operar solo en canales digitales como por ejemplo el gigante de *Amazon*. Dentro del universo de este tipo de minoristas se ofrecen productos con poca diferenciación generalmente de las mismas marcas, que genera que la decisión de compra de los consumidores se base principalmente en el precio (Marketline, 2014, p. 16).

2.2.3.3 Canal móvil

Algunos *retailers* se han dado cuenta que con solo el canal online no es suficiente para satisfacer a los consumidores que demandan una mayor accesibilidad y conveniencia a la hora de hacer consultas o comprar en línea. Esto ha conllevado a considerar a los dispositivos portátiles inteligentes, como por ejemplo los *smartphones* y *tablets*, como un canal aparte.

El uso de dispositivos móviles está incrementando y desarrollándose rápidamente. Goldman Sachs (Evigo, 2014) establece que para el 2018 las ventas a través de dispositivos móviles igualaran las ventas totales de \$638 billones de dólares generadas por *e-commerce* en el año 2013. Por lo tanto cada vez más minoristas están desarrollando versiones móviles de sus páginas web y también aplicaciones específicas de la marca para satisfacer las necesidades latentes de sus clientes (Brynjolfsson et ál., 2014). A pesar de que los beneficios de este tipo de canal son muy parecidos a los que brinda el canal online, hay uno que lo diferencia: La habilidad que le brinda a los consumidores de combinar lo offline con lo offline de una manera diferente, ya que el acceso a internet en las tiendas

físicas vía los dispositivos móviles les permite poder hacer comparaciones instantáneas de precios o leer opiniones de otros consumidores (Greg Sterling, 2015) a través de códigos QR y al mismo tiempo evaluar los componentes no-digitales de los productos.

2.2.3.4 Catálogo

Los catálogos son herramientas que permiten la presentación detallada de los productos que ofrece una empresa. Estos son de gran conveniencia y utilidad, ya que se convierten en importantes medios publicitarios y de promoción para la venta de bienes y/o servicios (Uzcátegui, 2010).

Con el desarrollo de nuevas tecnológicas, los catálogos pasaron de ser impresos en papel y enviados a través del correo tradicional, a ser publicados en internet en las páginas de los *retailers* y también enviados por correo electrónico. Existen empresas que todavía distribuyen catálogos impresos con el fin de diferenciarse del resto ya que la mayoría de los *retailers* dejaron de utilizarlos porque en primer lado aumenta los gastos al tener que imprimir y enviarlo a domicilio, y por otro lado, el contenido de este tipo de catálogos se des actualiza rápidamente (Dgcomunicacion, 2013; Gulati & Garino, 2000). Los catálogos generan oportunidades vender productos y/o servicios tanto por teléfono, en línea o en tiendas físicas.

2.2.3.5 Call centers

Los *call centers* están compuestos por “un grupo de personas específicamente entrenadas se encarga de brindar algún tipo de atención o servicio telefónico.”⁹ Estos pueden ser utilizados por los consumidores tanto para hacer algún tipo de consulta como para efectuar la compra de algún producto y/o servicio.

Muchas empresas consideran que los *call centers* son un factor clave para generar lealtad en los clientes (Osborn, 2014). Deloitte desarrollo una encuesta

⁹ Definición extraída de <http://definicion.de/call-center/>

en el 2013 que mostro que el 62% de las organizaciones considera la experiencia brindada a través de los *call centers* como un aspecto diferencial para la marca.

2.2.4 La integración de canales

Payne et ál. (2013) hacen énfasis en la importancia que tiene la integración de múltiples canales¹⁰ en la relación que uno construye con sus clientes, ya que si uno logra integrarlos eficazmente se logra crear mayor valor para los clientes y potencialmente obtener la lealtad de los mismos. Este proceso de integración consiste en la toma de decisiones sobre la combinación más adecuada de canales a través de los cuales uno como empresa interactúa con los clientes, la forma de garantizar que la experiencia del cliente sea consistente y positiva a través de todos los *touchpoints*. Si el cliente interactúa con la empresa a través de más de un canal, también se deberá decidir cómo obtener y presentar un único perfil unificado del cliente.

La integración de canales involucra a todos los medios de contacto directo e interfaces entre el cliente y la organización. Por lo que nos dan a entender que existen un gran número de canales a través de los cuales los consumidores pueden interactuar con las empresas en distintas circunstancias o situaciones. Javier López Bartolomé (2015) hace referencia a un estudio realizado por First Data sobre comercio, que establece que “más del 60% de los consumidores busca información online antes de realizar sus compras en las tiendas, mientras que un 40% utiliza sus *smartphones* en las tiendas para comparar con otros comercios y así conseguir el precio más bajo.”

El surgimiento de los canales electrónicos es un hecho muy importante ya que en el contexto de hoy en día los costos de muchos canales tradicionales están aumentando velozmente mientras lo digital¹¹ se está convirtiendo en el canal más rentable y además demandado por los consumidores de hoy en día (Payne et ál., 2013). Como consecuencia hay una presión constante hacia las organizaciones

¹⁰ La integración multicanal es considerado sinónimo de la omnicanalidad

¹¹ El término “digital” incluye el comercio electrónico, el comercio móvil y el uso de social media

tradicionales para que implementen canales digitales con el fin de que los clientes puedan comprar productos o servicios, buscar información y resolver problemas en el momento y lugar que les sea necesario, y de esta manera reducir los costos. Sin embargo, al introducir canales digitales es esencial que este no impacte negativamente en el valor del cliente.

Mientras algunas empresas eligen desarrollar estrategias de canal único, hay muchas más que se beneficiaran de una estrategia basada en la integración de múltiples canales. Alrededor de una década atrás, la consultora McKinsey & Co. afirmó que para ser exitoso en un futuro, los *retailers* digitales necesitarían explotar otros simultáneamente, como por ejemplo las tiendas físicas y los catálogos que los conllevó a concluir que los jugadores omnicanales serán los capaces de incrementar sus ganancias ya que la mayoría de los clientes ya estaban utilizando la web para buscar información antes de comprar en las tiendas físicas.

Por lo tanto el objetivo principal de la integración de canales es proveerles a los clientes una experiencia significativamente consistente y mejorada que como resultado brinde una mayor satisfacción y que la empresa logre aumentar las ventas, los beneficios y su cuota de mercado.

2.2.4.1 Iniciativas omnicanales

A continuación se definirán una serie de iniciativas de integración omnicanales identificadas donde en lo posible se ejemplificaran y sustentarán con casos de *retailers* extranjeros que las hayan implementado.

Servicios de envío, retiro y devolución

Según un análisis realizado por *Planet Retail* (eDelivery Staff, 2015), una de las mayores aspectos que influenciará las compras online de los consumidores es la provisión de puntos de retiro convenientes en tiendas físicas, iniciativa omnicanal denominada ***Click and Collect***. Además existen *retailers* que también poseen puntos de retiro en locales de terceros, siendo el más común los correos. Este

aspecto paso de ser un “nice to have” a ser un “must have” hoy en día. *Retailers* que se han resistido a implementar este tipo de estrategia, como por ejemplo Ikea, hoy en día están ubicando esta iniciativa en el centro de su estrategia (eDelivery Staff, 2015). Adicionalmente Natalie Berg, directora de Planet *Retail*, sustenta que esta iniciativa trae beneficios tanto para los consumidores como para las empresas. Desde el punto de vista de los clientes elimina el riesgo de tener problemas en la recepción del pedido y eliminar costos extras que puedan surgir si el pedido es enviado a domicilio (eMarketer, 2015), y desde la perspectiva del minorista es una opción de menor costo en comparación al envío a domicilio y además generalmente resulta en que el cliente compre productos adicionales al visitar la tienda.

Tesco es una de las empresas pioneras en ofrecer el servicio de comprar en línea y retirarlo en tienda. En el 2011 lanzó esta iniciativa en el Reino Unido, donde los clientes tenían la posibilidad seleccionar los productos a través de su página web y retirarlos en cualquiera de las tiendas sin bajarse del auto (Anexo 8). La modalidad de *Click and Collect* conlleva a evaluar la capacidad que tiene un minorista de ofrecerle una experiencia omnicanal a los consumidores y de esta manera retener a los clientes más valiosos (Dubarry, 2014).

Otra modalidad muy común en los *retailers* hoy en día es la **devolución de compras online en tiendas físicas**. Según Leberman (2015) aproximadamente el 83% de los consumidores prefieren devolver productos en tiendas físicas, independientemente del canal por el cual lo compraron, ya que les resulta más fácil y conveniente. En efecto, si la opción de devolver compras online en tiendas físicas no existiese probablemente se generarían menos compras en línea. Además Leberman (2015) agrega que los clientes que hacen devoluciones en las tiendas generalmente van a cambiar por otros productos y a veces comparan más de lo que originalmente habían comprado y en consecuencia excediendo los costos de las devoluciones. Petersen y Kumar (Palmquist, 2015) establecen que la devolución de productos y los servicios de reclamo tienen efectos predominantes en las actitudes y comportamiento futuro de los consumidores en relación a la marca. Por lo tanto, implementar políticas de devolución que faciliten

el proceso de devolución es un aspecto central para los minoristas que busquen aumentar la lealtad de los clientes y además aumentar sus ganancias.

Por último en el **envío gratis de compras** está disponible en las empresas de *retail* pero generalmente en pedidos que tienen un valor superior a cierto monto. Por ejemplo Home Depot ofrece envío gratis de pedidos mayores a cuarenta y cinco dólares¹². El envío gratis es una herramienta útil para lograr promover un sitio web, mejorar el servicio y la experiencia del cliente y en fin animar a que los consumidores compren más (Rosler, 2014).

Logística

Forrester afirma que la inversión en tecnología es uno de los aspectos críticos para lograr ofrecer experiencia del cliente consistente y agradable (Delego, 2015). Con el foco en la omnicanalidad, los minoristas tienen que proporcionar niveles más altos de servicio. Crear una visibilidad del inventario transparente es una de las funcionalidades que la tecnología permitirá desarrollar. Por otro lado, el uso de tecnología al servicio de la preparación de pedidos es una necesidad básica para cumplir con una de los principales conceptos de la omnicanalidad: “buy anywhere and ship from anywhere/pick up from store” (Fenwick et al., 2013, p. 2).

En efecto, poseer un **sistema integrado de inventario** permite tener el inventario continuamente actualizado y conocer en todo momento la cantidad y ubicación exacta de cada uno de los productos que lo componen. Martínez García (2015) afirma que tener esta información significa: “total trazabilidad, cero pérdidas de material y menos tiempos de búsqueda” (Martínez García, 2015). Por ende, se podría afirmar que La visibilidad del inventario en tiempo real a lo largo de la cadena de suministro es una de los aspectos clave de cualquier estrategia omnicanal exitosa (Fenwick et al., 2013, p. 3).

La **logística inversa** es otro aspecto fundamental a tener en cuenta en el mundo de la omnicanalidad, ya que el cliente exige la posibilidad de poder realizar

¹² Página oficial de Home Depot. *Hassle-Free Online Shopping*. http://www.homedepot.com/c/Featured_At_Home_Depot

devoluciones de productos a través de cualquier canal con facilidad, indiferentemente a través de cual haya sido adquirido en un principio (Fenwick et al., 2013, p. 6). Las devoluciones traen la oportunidad de asegurarse de que el cliente siga satisfecho con la marca y la posibilidad de recomendarle productos adicionales a su compra original. Si esta iniciativa omnicanal se desarrolla correctamente, el proceso de devoluciones se puede convertir en un multiplicador de ventas (Fenwick et al., 2013, p. 6).

Otra de las tareas importantes que se debe realizar en el día a día en un centro de distribución es la **preparación de pedidos** (Martínez García, 2015). Hoy en día muchos *retailers* han incorporado a las **tiendas físicas** como parte de la cadena de distribución para realizar tareas como la preparación de pedidos *Click and Collect* en las tiendas o también enviar pedidos a domicilio desde las tiendas (ship from store) con el objetivo de aumentar la rapidez en la preparación de pedidos, incrementar la productividad y darle un servicio más eficaz al cliente¹³. Fenwick et al (2013) establecen que American Apparel ha incrementado sus ventas en un 30% desde que transformaron sus tiendas físicas en centros de distribución complementarios al central. Además agregan que Richard Hayne, CEO de Urban Outfitters, estima que la mitad de las ventas realizadas podrían haber sido perdidas por situaciones de falta de stock en los centros de distribución centrales.

Herramientas de ventas

La mayoría de los consumidores todavía prefieren comprar productos en una tienda física. El **uso de dispositivos móviles por parte de los vendedores** es un aspecto clave que permite brindarle una mejor experiencia al cliente por varias razones.¹⁴ En primer lugar les permite a los vendedores responder las preguntas frecuentes hechas por los clientes en el día a día (Marti, 2015). En segundo lugar

¹³ Dematic. Tecnologías de Picking. <https://www.dematic.com/es-es/soluciones-supply-chain/por-tecnolog%C3%ADa/voice-and-light-systems>

¹⁴ Retail Touch Points. *Customer vs. Enterprise: Selection The Right Mobile Device For Your Retail Store*. <http://www.retailtouchpoints.com/resources/type/e-books/consumer-vs-enterprise-selecting-the-right-mobile-device-for-your-retail-store>

también permiten hacer el proceso de pago más ágil y placentero, ya que no existe ningún cliente que le guste esperar en la cola de la caja registradora. Para combatir esta posible insatisfacción del cliente, Nordstorm ha uniformado con camisas verdes a sus vendedores equipados con dispositivos móviles que están deambulando por las tiendas físicas que tienen la facultad de cobrarle a cualquier cliente indiferentemente de donde este esté ubicado. Esto les permite brindar una experiencia sin fisuras para los clientes y además permiten que los empleados sean más eficientes.

Otra iniciativa a considerar por los minoristas es el envío de **recibos electrónicos**, ya que este tipo de recibos pueden facilitar el envío de promociones, el análisis del comportamiento de los consumidores con respecto a las compras realizadas y proporcionaran sinergias y beneficios entre canales, empujando las marcas hacia una presencia omnicanal exitosa (Celerant Technology Corporation, 2013). Home Depot y Apple son dos empresas que disponen de esta herramienta. En el caso de Home Depot se ofrece una copia electrónica del recibo que es enviada al correo electrónico del cliente, además del que te dan impreso. Además el cliente tiene dos opciones con respecto a esto: recibir por una vez un recibo electrónico, o registrarse a través de los datos de su tarjeta de crédito, número de teléfono o correo electrónico, y cada vez que se realice una compra que está relacionada alguno de estos datos le llegara un recibo electrónico a la casilla¹⁵.

La implementación de **terminales online o kioskos en las tiendas físicas** es otra iniciativa omnicanal que permite que los clientes puedan navegar y acceder a todos los productos que ofrecen los minoristas tanto en línea como en sus tiendas físicas. Es decir, permite ofrecer una mayor variedad de productos, rapidez y facilidad en la compra, complementado con la conveniencia de la asistencia brindada dentro de las tiendas físicas por parte de los vendedores (Rigby, 2011). Los kioskos también eliminan la necesidad de tener que esperar en las cajas registradoras para abonar sus compras (Brick Meets Click, 2014).

¹⁵ Página oficial de Home Depot. *Electronic Copies of In-Store Receipts Emailed to Your Inbox at Checkout*. http://www.homedepot.com/c/Featured_At_Home_Depot#eReceipts

Además esta funcionalidad permitirá que los clientes, al interactuar directamente con el sitio web del *retailer*, puedan reanudar su experiencia de compra en línea mientras esta en la tienda (Olea Kiosks, 2015). Por último los kioskos también permiten que los clientes puedan comprar artículos que están fuera de stock en la tienda en la que se encuentran y puedan optar por que sean entregados a domicilio o ser recogidos en una fecha futura en alguna de las tiendas físicas (Stocker, 2013).

Por otro lado, es importante mencionar uno de los errores más cometidos por los minoristas que han decidido instalar kioskos: No informar y capacitar al personal dentro de la tienda. El no capacitar lleva a que estas terminales no se utilicen o incluso se apaguen. Michael Ross, director de la consultora de *e-commerce* eCommera, afirma *“It is critical to inform staff and incentivize them to encourage customers to use the kiosks and not feel threatened by them.”* (Stocker, 2013).

En el caso de Staples optaron por instalar kioskos en las tiendas físicas con mayor tráfico (anexo 9), con el fin de invitar a una mayor cantidad de consumidores a explorar más de cien mil productos que no se encuentran en las tiendas físicas. Demos Parneros, presidente de Staples Norte América, afirmó *“Online customers are actually coming into the store and making purchases online and love the experience.”* (Kren, 2014). Además este pionero reveló en el segundo trimestre del año 2014, que la implementación de kioskos en el mes de Julio del 2014 generó un crecimiento de dos dígitos en las ventas de la empresa (Kren, 2014).

Mediante el uso de kioskos los minoristas tienen la posibilidad de disponer de otro canal de forma rápida que les permitirá exponer una selección completa de productos, mejorando el servicio al cliente y en fin creando una experiencia omnicanal para los clientes (Olea Kiosks, 2015; Stocker, 2013).

Estructura y cultura organizacional

Macy's, una de las tiendas por departamento líderes en Estados Unidos, en el 2013 creó una posición denominada *chief omnichannel officer* con el objetivo de supervisar la integración de los canales físicos, online y móviles (Demery, 2013).

Además Demery (2013) sustenta que Harrison tomo esta posición dentro de la empresa con el objetivo de coordinar como los distintos canales funcionan conjuntamente, pero no es responsable de los canales por separado. Además este puesto abarca tareas como por ejemplo el desarrollo y gestión de las estrategias de integración de canales, supervisión de los sistemas y tecnología, y por último la logística y operaciones relacionadas a la cadena de suministro. Además esta persona clave es parte del comité directivo de Macy's y adicionalmente reporta al CEO Terry Lundgren. Leslie Hand, Director de investigación en IDC *Retail Insights*, afirma que la creación de este nuevo puesto reafirma el compromiso de la empresa que consiste no solo en brindar el mismo nivel de satisfacción en todos los canales, sino también convertirse en una organización que satisface exitosamente al cliente como y donde sea. Por lo tanto, la creación de un **puesto especializado en la omnicanalidad** que reporte a la alta dirección de la empresa es un aspecto que diferenció a Macy's de la competencia en el año 2013, algo ya que para el año 2015 es un aspecto fundamental para toda organización que implemente la omnicanalidad en su estrategia de negocio.

Por otro lado, los *retailers* que buscan desarrollar una estrategia omnicanal exitosa que les permita brindar una experiencia de compra sin fisuras en todos los canales a través de los cuales operan, deben tener en cuenta que la **capacitación del personal** es uno de los puntos clave para lograrlo (Tippets, 2014). Tanto los vendedores como los empleados que no están en contacto directo con los clientes en el día a día, necesitan saber y comprender que implica la estrategia omnicanal que busca desarrollar la empresa.

En el caso de los vendedores estos necesitan recibir capacitaciones con respecto a las herramientas y políticas que tiene la empresa. Con el surgimiento del consumidor digital se requieren nuevos procesos a seguir en los locales físicos para poder cumplir con sus expectativas. Por ejemplo, no saber cómo manejar la devolución en una tienda física de una compra hecha en línea crearía una situación negativa tanto para el cliente como para el empleado. Tippets (2014) además sustenta que los empleados a menudo informan que no se enteran de las

nuevas políticas, procedimientos y programas. Por lo tanto esto implica que la capacitación tiene que ser algo constante dentro de la organización. Por lo tanto, no es de menor importancia mencionar que hoy en día la tecnología puede ayudar a las empresas a combatir esta falta de comunicación que generalmente se da en el mundo dinámico del *retail*.

Tippets (2014) también sustenta que la capacitación también ayudará a aumentar la lealtad y compromiso por parte de los empleados, ya que estos son los que harán que los objetivos de la organización se cumplan. Si estos no están motivados no habrá resultados positivos. Kevin Kruse establece "*When employees care—when they are engaged—they use discretionary effort. In other words, they are willing to go the extra mile.*" Por lo tanto creando una cultura donde los empleados reciben información oportuna y concisa que les permita sentirse cómodos a contribuir con el mensaje que la empresa busca transmitir ayudará a mejorar la experiencia omnicanal ofrecida.

Ampliar los programas y servicios que se ofrecen en las tiendas físicas con el fin de construir una experiencia omnicanal para el consumidor comienza con informar, educar y motivar a la cara de la empresa (Tippets, 2014). El compromiso que poseen los empleados con respecto a la organización y los objetivos de esta es fundamental en el contexto dinámico del *retail*, ya que esto ayudará a aumentar los ingresos, reducir los costos y además mejorar la experiencia del cliente.

Promoción del uso combinado de canales

La iniciativa de **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. Por ejemplo JC Penny ofrece cupones que pueden ser utilizados online, en tienda o en ambos.¹⁶ Otro ejemplo es el de American Eagle Outfitters el cual envía por mail a los clientes que se han inscrito en la página web descuentos, cupones y ofertas exclusivos

¹⁶ Página oficial de JC Penny. *JC Penny Coupons & Extra Savings*.
<http://www.jcpenney.com/jsp/browse/marketing/promotion.jsp?pagelD=pg40027800029>

para la tienda o para el canal online.¹⁷ Por otro lado otra iniciativa implementada por Sears son los cupones móviles que también poseen el potencial de atraer a los consumidores hacia las tiendas físicas (Girish, 2014). De acuerdo a una encuesta realizada por RetailMeNot y Omnibus Company, el 33% de los compradores aceptaron que están en busca de descuentos constantemente tanto en línea como a través de sus teléfonos móviles (Girish, 2014).

Además dado que los consumidores utilizan una mayor cantidad de tiempo a la hora de investigar y comparar productos a través de múltiples canales, la importancia de la **consistencia del producto y el precio** a lo largo de todos los canales es un aspecto primordial para los *retailers*. No importa a través de que canal este interactuando el cliente la experiencia tiene que ser la misma. Esto significa que por ejemplo los productos tengan la información correcta y más reciente tanto en la página web, en los catálogos, en las tiendas, en los kioskos y en los canales móviles (Openbravo, 2015). Si esto falla puede resultar en que los clientes compren productos equivocados o que no cumplen con las expectativas especificadas, y en efecto, impactara en las tasas de devoluciones, la satisfacción del cliente, en la imagen de la marca y en última medida el margen de la empresa.

En tercer lugar, según Stewart (2014) el 76% de los clientes prefieren comprar en la tienda y el 71% de los clientes que poseen dispositivos móviles utilizan el **localizador de tiendas** para encontrar la tienda que le sea más conveniente. Por lo tanto asegurarse que los consumidores puedan localizar fácilmente una tienda a través de la web o a través de una aplicación móvil es uno de los puntos de partida para lograr ofrecer una experiencia de compra positiva.

Los localizadores de tiendas son unas de las funciones más valiosas y utilizadas de los sitios web (Stewart, 2014). Esta funcionalidad puede ser utilizada no solo para ayudar a que los clientes encuentren la tienda más conveniente o cercana y la visite, sino también puede proporcionar una experiencia positiva y memorable

¹⁷ Página oficial de American Eagle Outfitters. *Looking for AE Discounts? Well, here's the deal...*
<http://www.ae.com/web/coupons-discount-codes/index.jsp>

que presente una gran cantidad de información adicional, la cual a su vez logrará mejorar la imagen de marca y aumentar el tráfico en tiendas.

Stewart (2014) enumera varios aspectos que los localizadores de tienda deben cumplir para poder ser considerados parte de una experiencia omnicanal. Un localizador debe ser coherente con su sitio web y ser compatible con todos los dispositivos (tablet, teléfono móvil y web), y además debe contener información como encontrar la tienda más cercana con respecto a donde está situado el cliente, horarios de apertura de las tiendas, dirección e indicaciones de cómo llegar y por último la disponibilidad de stock. Por último también debe incluir promociones y descuentos para derivar tráfico a las tiendas físicas y además recolectar información para analizar y tomar de decisiones internas.

En efecto, según Stewart (2014) poseer un localizador de tiendas como un aspecto clave de la estrategia omnicanal, ayudará a los minoristas a construir la imagen de la marca, y aumentar tanto las ventas como el tráfico de las tiendas. Abercrombie and Fitch está explotando los beneficios que los localizadores de tiendas pueden traer para los consumidores y así potenciar sus esfuerzos omnicanales (Borison, 2013). Esta nueva funcionalidad implementada permite consultar la disponibilidad de un producto en las tiendas del *retailer*. Por lo tanto con solo saber que un producto está en stock en cierta tienda el cliente se verá incentivado a visitar la tienda física y efectuar la compra (Anexo 10). Carin van Vuuren, Jefe de Marketing en Usablenet en Nueva York, afirma que la función de “Find Store Near Me” es una de las funciones más utilizadas en los teléfonos móviles, a través de la cual los consumidores pueden obtener información relevante con respecto a sus potenciales compras permitiéndoles comprar lo que quieran y cuando quieran (Borison 2013).

La iniciativa anterior conlleva a la facultad de poder **consultar online el stock disponible en las tiendas físicas**. Al disponer esta información concreta los consumidores tienen la posibilidad de disfrutar de la satisfacción inmediata que implica salir de la tienda con el producto que deseaban comprar en mano (Borison, 2013). Además Carin Van Vuuren también agrega que una vez que el consumidor

se encuentra en la tienda física existe la oportunidad que este aumente el valor de su compra, por lo tanto mayor beneficio para la empresa.

Por último, el uso más popular de los **códigos QR** se encuentra en el mundo del *retail*. Se utilizan para publicitar productos que están a la venta y también es una forma de proporcionarles más información a los clientes acerca de un producto que pueden llegar a adquirir potencialmente¹⁸.

La confianza juega un rol crítico en la transformación de potenciales clientes que buscan información de productos a compradores. La integración de códigos QR en la experiencia de compra en tiendas físicas ayudara a incrementar las ventas al generar más confianza en los clientes acerca de sus posibles compras, ya que esto les permitirá acceder fácil y rápidamente a más información (Girish, 2014). Por ejemplo, en Septiembre del 2010 Best Buy fue el primer *retailer* en los Estados Unidos en incorporar códigos QR a las etiquetas informativas de los productos (Anexo 11) en todas sus tiendas físicas con el objetivo de satisfacer a los clientes que quisieran utilizar sus dispositivos móviles en sus experiencia de compra (*Retail Geek*, 2010). Según un estudio realizado por InsightExpress hace cinco años, el 82% de los consumidores ya utilizaban teléfonos inteligentes durante su experiencia de compra. Por lo tanto se podría decir que hoy en día es fundamental que los minoristas entiendan y abracen este nuevo compartimiento de compra por parte de los consumidores digitales.

Es importante tener en cuenta que los *retailers* no necesitan ofrecer incentivos adicionales, como por ejemplo promociones, para que los consumidores utilicen los códigos QR (Girish, 2014). Además, Girish (2014) sustenta que todo lo que se necesita es ofrecerles a los clientes acceso a comentarios y opiniones acerca de los productos por parte de otros clientes y por otro lado, información detallada o especificaciones que no se puede obtener con solo observar los productos en tienda. Por ejemplo, Zara a través de su aplicación móvil desarrollada permite que los clientes puedan escanear en las tiendas físicas cualquier código de barra que

¹⁸ <http://www.whatisqrcode.biz/qr-codes-in-retail.html>

les traerá los detalles del producto (Anexo 12). Esta aplicación no es solo de consulta sino que también es transaccional, un adicional clave para los clientes que están en apuro y no quieren llevarse los zapatos consigo en el momento y prefiere que se lo envíen a domicilio (Haines, 2013), y también beneficia al cliente si no hay disponibilidad de ese producto en la tienda en la que se encuentra.

Ha habido grandes debates acerca de la eficiencia de los códigos QR, pero su capacidad única de integrar el canal online y offline, y en consecuencia el lograr establecer una relación más profunda y positiva con los consumidores no ha permitido que estos se descarten (Girish, 2014).

Tecnología y capacidades analíticas

Es fundamental la utilización de tecnología de información para soportar dos actividades: **Recolectar información de los clientes de todos los puntos de contacto** y otras fuentes, y la **utilización de esta información para construir perfiles completos de actuales clientes** que se puede utilizar para mejorar la calidad de la experiencia del cliente, contribuyendo así al proceso de creación de valor (Payne et ál., 2013, p. 350).

El concepto de omnicanalidad establece la necesidad de integrar los canales con el fin de ofrecerle al cliente una experiencia transparente y sin fisuras. Binder (2014, p. 23) destaca que éstos son los nexos principales entre una empresa y los consumidores, por lo cual se convierten en instrumentos poderosos para formar y desarrollar relaciones sustentables con los clientes. Más aún, en un mundo donde los canales online se están multiplicando. Además, Ferrell et ál. (2012, p. 356) sostienen que para entregarle valor a los clientes, tanto potenciales como actuales, se requiere que las empresas manejen estrategias de *customer relationship management* (CRM) que les ayuden a administrar con eficacia las relaciones con cada uno de estos grupos. Este esfuerzo implica buscar formas de integrar todas estas relaciones para alcanzar la meta final de satisfacción del cliente. En esencia, el CRM se ocupa de retener a los clientes correctos (Ferrell et ál., 2012, p. 356).

Kumar et ál (2006, p. 291) plantean que la tarea principal de los canales es transportar los bienes y servicios desde las firmas hacia los consumidores y otras empresas. Desde el punto de vista del CRM, las empresas también utilizan los canales para interactuar de distintas maneras con sus clientes. Cada consumidor tiene distintas preferencias con respecto a los canales que utilizan. Para poder satisfacer las necesidades variadas de los consumidores las empresas deben ser capaces de proveer la combinación adecuada de canales (sitio web, *e-commerce*, *call centers*, tiendas físicas, etc.). Desde la perspectiva del consumidor, múltiples canales representan más alternativas de elección. Por otro lado, desde el punto de vista del *retailer*, implementar múltiples canales les genera nuevos desafíos, que abarca desde ofrecer una experiencia consistente a lo largo de todos los canales, a aprovechar todas las fortalezas de cada uno de esos canales.

La presencia ubicua de internet y los canales digitales en el día a día tienen un gran impacto en las firmas que utilizan este tipo de canales (Kumar et ál, 2006, p. 296). En primer lugar, es importante destacar que sea a través de un sitio web, e-mail o un kiosco de auto servicio, los consumidores logran obtener ventajas por parte de esta gran variedad de canales directos para buscar información y también hacer transacciones directamente con el *retailer* o minorista. Por lo tanto, estando bajo este escenario en el cual se utilizan estos canales digitales, las empresas de *retail* no solo tienen acceso directo a sus consumidores finales y pueden reconocer e identificar todas las interacciones existentes, sino que también pueden registrar y guardar toda la información relevante acerca del consumidor.

La proliferación de canales presenta una gran cantidad de oportunidades y desafíos para las empresas (Kumar et ál, 2006, p. 296). La oportunidad más evidente es que las empresas tengan la facultad de abarcar una mayor cantidad de potenciales y actuales consumidores. Si los individuos tienen una mayor variedad de canales para elegir, ellos elegirán los que mejor se adapten a sus preferencias, hábitos y contexto. Por ende ellos obtendrán una mayor satisfacción lo cual impactará positivamente en la relación empresa-cliente. En contraposición, ofrecer una experiencia consistente a través de todos los canales es un desafío

muy grande para los *retailers*. Por esta razón la importancia de desarrollar un sistema de CRM.

Laudon et ál. (2013, p. 409) definen a un sistema de *customer relationship management* como un repositorio de información de los clientes que registra todos los contactos que un cliente tiene con una empresa y genera un perfil de éste, que estará al alcance de toda la empresa para satisfacer la necesidad de "conocer al cliente" y en fin poderle ofrecerle una mejor experiencia. Este tipo de sistemas también ofrece un software analítico que es requerido para poder analizar y utilizar la información adquirida del consumidor. Por lo tanto se podría decir que el CRM tiene dos funciones: Proveerle a toda la organización un único y completo perfil de cada cliente con respecto a todos los canales de interacción utilizados; y proveer al cliente una visión unificada de la compañía (O'Brien, 2011)

Además Laudon et ál. (2013, p. 410) agregan que con los perfiles generados por los sistemas de CRM las empresas pueden utilizarlos para vender servicios y productos adicionales, desarrollar nuevos productos, disminuir los costos de marketing, identificar y retener a los consumidores más rentables, optimizar los costos de envío, mejorar la lealtad del cliente, e incrementar la rentabilidad de productos.

2.2.5 Casos de éxito internacionales

2.2.5.1 Macy's

La tienda por departamentos estadounidense ha comenzado su trayecto omnicanal en el año 2009, donde en ese entonces los dos componentes claves del plan fueron la capacidad y los incentivos del personal de ventas que les permitiera satisfacer las necesidades de los clientes indiferentemente del canal que utilizaran y por otro lado el uso de RFID¹⁹ en todos los artículos de las tiendas (CloudTags, 2013).

¹⁹ "RFID systems provide a powerful technology for tracking the movement of goods throughout the supply chain" (Laudon et ál, 2013)

En el año 2010 anunció que al año siguiente se iba a construir un nuevo *fulfillment center* con el fin de poder soportar el aumento de las ventas online que se efectuarían en los próximos años, ya que las ventas online habían aumentado un 29% en los primeros 10 meses del año 2010 en comparación al mismo periodo del año anterior (Karakus, 2010). Ludgren, CEO de Macy's, afirmó que éste nuevo centro de distribución de 1.3 millones de pies cuadrados situado en *West Virginia* "will include the very latest material handling equipment and warehouse management systems so we can fill orders quickly and efficiently" (Karakus, 2010).

En el año 2013 fue cuando Macy's comenzó a evaluar y ejecutar pruebas piloto en 10 tiendas situadas en Washington DC de la iniciativa hoy conocida como *click and collect*, la cual permitiría que los clientes puedan recoger sus pedidos online en las tiendas físicas. Hoget, CFO de la empresa, afirmó que esta era otra manera de venderles productos a los clientes como desean (Davis, 2013). En este momento se proyectaba que la mayoría de la 800 tiendas físicas de Macy's estarían desarrollando esta iniciativa en el año 2014. La unión de estos dos tipos de canales a través de esta nueva iniciativa que estaba en prueba, también conllevó a que Macy's cambie la política de su reporte financiero anual (Davis, 2013). La empresa dejó de reflejar las ventas online y de las tiendas físicas por separado, ya que según los ejecutivos, reflejar los resultados por separado dependiendo el canal en el cual se ha efectuado la venta no refleja con exactitud la forma en que los clientes se mueven a través de los distintos canales que posee Macy's. Fue así que Macy's reportó que las ventas totales de los primeros tres trimestres del año 2013 habían aumentado un 2.1% en comparación al año anterior. Por último este mismo año, también comenzaron realizar una prueba piloto en sus tiendas físicas de la última tecnología móvil llamada *shopBeacon*, que permite identificar la aplicación en los teléfonos móviles de los clientes cuando entran a las tiendas físicas a través de la cual se les envía mensajes de promociones de productos a lo largo de su visita (Dusto, 2014). "Hoy, más de 4.000 dispositivos *shopBeacon*, con el protocolo *iBeacon* de Apple (*iBeaconLowEnergy*, BLE) están instalados en varios departamentos de todas las tiendas de la cadena" (Davara, 2015).

En el año 2014 expandieron masivamente la iniciativa *click and collect* en 675 tiendas. En esta etapa de la estrategia omnicanal, la compañía ya tenía visibilidad extensa del inventario de las tiendas físicas y de los centros de distribución (Davis, 2014). Poseer este tipo de información les permitió comenzar a evaluar la iniciativa denominada *same-day delivery* de los pedidos online. Otra iniciativa desarrollada por la compañía es la rotación de empleados entre la tienda física y el canal online, con el objetivo de que desarrollen experiencias diferentes y de esta manera construir una cultura más colaborativa con respecto a la omnicanalidad. A fines del año 2014 la empresa reporto un aumento de las ganancias del 11.3% en comparación al 2013 (Davis, 2014).

Hoy, en el año 2015, Macy's ya ha implementado otras iniciativas omnicanales como los quioscos electrónicos y pantallas interactivas *lookbook* que permiten dentro de las tiendas realizar compras online, y también los catálogos digitales con contenidos de distintas colecciones con información, consejos, sugerencias que permiten que los interactúen con las distintas ediciones, obtengan imágenes 3D y vean videos (Davara, 2015).

2.2.5.2 Best Buy

En los últimos años se ha estado escuchando acerca de la disrupción que trajo consigo la digitalización, el *e-commerce* y también los cambios veloces en las preferencias de los clientes en el mundo del *retail* (Laumonier, 2015). Existen muchos ejemplos de empresas que hace unos años atrás parecían ser invencibles y de repente estuvieron en el borde de la extinción. *Best Buy* ha sido uno de estos casos que a través de inversiones en sus procesos e infraestructura convirtieron lo que en el pasado era considerado una debilidad, las tiendas físicas, en un aspecto vital de su estrategia omnicanal actual (Laumonier, 2015).

A fines del año 2008, el retailer de electrónica *Circuit City* se declaró en bancarrota, principalmente a causa de la aparición de *Best Buy*, que los conllevó a despedir a sus 30,000 empleados y a cerrar todas sus tiendas. A principios del 2010 *Best Buy* también se vió inclinado hacia la misma situación generado por su

principal competidor Amazon y la migración de clientes hacia el *retailing online*, que en consecuencia generó un impacto negativo en sus ganancias (Laumonier, 2015). Y así fue cuando en el año 2012 analistas predijeron que el *retailer* quebraría después de la pérdida de más de un billón de dólares en el transcurso del año (DeMeré, 2013). El principal problema que *Best Buy* enfrentó en esta época fue que sus potenciales consumidores utilizaban sus tiendas físicas como *showrooms* y luego compraban los productos online a un precio menor (DeMeré, 2013). Para combatir esta situación a fines del 2012 bajo el liderazgo del nuevo CEO Hubert Joly, *Best Buy* desarrolló varios programas bajo la estrategia de cambio omnicanal denominada “Renew Blue” (Fitzgerald, 2013). A grandes rasgos este gigante realizó más de doscientos cambios a su tienda online para que funcione en conjunto con sus tiendas físicas donde efectuar una transacción requería solo tres clicks en vez de ocho y había a disposición recomendaciones y opiniones de otros clientes, igualaron los precios a los de los competidores en todos sus canales, cerraron tiendas con performance baja, entre otras cosas. Relacionado a los cambios en la estrategia de *Best Buy*, Joly en una entrevista realizada por Re/Code sustentó

“And so we’ve taken price off the table. And therefore the customers can take advantage of the service we provide: the advice, the Geek Squad, and the advantage of being able to pick up [online orders] in the stores. Or, if they didn’t like a product, they can return it to the store. So, we have unique things to offer that combine online and offline assets.” (Mossberg, 2014)

Otros de los problemas que requería una resolución era que los canales online y las tiendas físicas operaban por separado. Esto implicaba que si un centro de distribución correspondiente al canal online tenía en falta de stock un producto, el cliente recibiría un mensaje de que ese producto estaba agotado. Estaban perdiendo clientes, más allá de que *Best Buy* disponía de un stock similar en las 1400 tiendas que están ubicadas a menos de 15 minutos del 70% de la población de los Estados Unidos. Desde este entonces, *Best Buy* comenzó a evaluar la opción de comenzar a utilizar sus tiendas físicas como centros de distribución y

así aumentar el inventario disponible para las ventas *online*. Después de comenzar con solo 50 tiendas, a fines del 2013 agrego inventario de 150 tiendas más para cubrir sus ventas en línea (Fitzgerald, 2013). Esta implementación masiva requirió nueva infraestructura, equipamiento, software, procesos y capacitación en las tiendas físicas que enfrentarían a los *online pure players* (Laumonier, 2015).

La cadena de electrónicos cerró el primer trimestre del año 2015 con resultados mejores a los esperados gracias a la combinación de sus productos y estrategia (Gagliardi, 2015). *Best Buy* ha invertido mucho en la reestructuración y reinversión de la marca, y ha revelado que planea invertir más de \$100 millones en el 2016. Joly sustenta que los esfuerzos omnicanales para unificar las operaciones online y offline es lo que les permitió superar consistentemente el mercado. Edemas en el primer en el comunicado de ganancias del año 2015 afirmó *“We are also confident that we are executing against the right investment strategy that will allow us to capitalize on key technology waves and customer-experience opportunities to build sustainable long-term shareholder value.”* (Gagliardi, 2015).

CAPÍTULO 3: Análisis de casos

3.1 Caso Falabella

3.1.1 Introducción

Falabella es una de las compañías más grandes y consolidadas de América Latina. Dentro de las 50 firmas más valiosas de América Latina según el ranking del 2014 realizado por la firma estadounidense Millward Brown, Falabella ocupó el tercer lugar.²⁰

Falabella desarrolla su actividad comercial a través de varias áreas de negocio. Esta investigación se centrará en el negocio de tienda por departamentos que hoy por hoy es la más importante de Sudamérica con más de 65.000 colaboradores con presencia en Chile, Argentina, Perú y Colombia.²¹ El negocio de tienda por departamentos tiene presencia en una diversidad de canales a través de los cuales los clientes pueden interactuar como por ejemplo las tiendas físicas, kioskos (terminales online) dentro de sus tiendas, su página web que permite obtener información, hacer consultas y realizar transacciones (*e-commerce*), call center y catálogos.

Con respecto a la omnicanalidad, es un caso que tiene presente la importancia de este concepto, ya que ha sido nombrada por Ebeltoft Group (2012) como parte de los "Top Ten Cross Channel General Retailers" lo cual implica que es una empresa que tiene conocimiento de la importancia de la omnicanalidad que la ha conllevado a implementarla en su negocio.

Dentro de la empresa se encuentra el área de *e-commerce*, donde Patricia Jebsen se desempeña como gerente de Falabella.com y Paula Fernández Marrón como gerente de operaciones de venta a distancia. Se entrevistó a ambas con el fin de

²⁰ Millward Brown. *Top 50 most valuable Latin American Brands 2014*. http://www.millwardbrown.com/BrandZ/2014/Latam/Docs/BrandZ_2014_LatAm_Top50_Chart.pdf. (Consultado el 26 de Octubre de 2014).

²¹ Falabella. *Falabella, contigo toda la vida*. <http://www.falabella.com.ar/falabella-ar/category/cat120006/Nuestra-Empresa>. (Consultado el 26 de octubre de 2014).

conocer cómo se está desarrollando la omnicanalidad y qué importancia tiene ésta dentro de la empresa.

3.1.2 Observaciones y análisis

Drivers que conllevaron a la omnicanalidad

Paula Fernández Marrón (2015) afirma “Falabella a nivel regional se está comparando siempre con *retailers* del mundo, como por ejemplo Amazon, y los corporativos viajan mucho al extranjero para ver cuáles son las nuevas tendencias que tienen y ya hace tiempo venían viendo que la omnicanalidad era algo importante y que venía sonando fuerte. Entonces hace aproximadamente 3 años atrás que lo empezamos a trabajar.” Esta afirmación refleja uno de los drivers que conlleva a la empresa a implementar la omnicanalidad en su negocio, el mantenerse competitivos e insertarse en nuevos mercados (Zhang et ál, 2010).

Por otro lado, Jebesen (2015) manifiesta que “...la diferencia entre lo que hacíamos tradicionalmente y lo que hacemos hoy es que hoy tenemos el foco puesto en el cliente y no en los canales. Esta es la diferencia entre la omnicanalidad y lo que hacíamos antes.” Esta afirmación introduce otro de los drivers que ha conllevado a Falabella a implementar la omnicanalidad en su negocio que es la satisfacción y lealtad del cliente lo cual conlleva a aumentar las ganancias generadas por la organización, dos de los drivers definidos por Zhang et ál (2010). “El cliente omnicanal es el que más gasta, nosotros no lo hacemos porque somos buenos esto no es caridad. El que compra solo en Falabella.com gasta USD 482, el que compra solo en una tienda física gasta USD 252 y el omnicanal gasta USD 1000” (Anexo 13), explica Jebesen (2015). Además agrega que “por otro lado está es la cantidad de repeticiones de visitas, y el cliente omnicanal es el que nos visita más veces por año, o sea tienen una repetición de compras muy grande” lo cual también impacta positivamente en las ventas generadas por Falabella. Un cliente satisfecho tiene recompra y compra más. Por lo tanto la satisfacción del cliente y todo lo que lleva a esto es lo que hay que evaluar. Jebesen (2015) sustenta que “muchas veces las empresas hacemos lo que nosotros queremos, hoy en día es lo que el cliente quiere aunque no siempre sea lo más rentable.”

Iniciativas omnicanales implementadas

Fernández Marrón (2015) afirma que Falabella posee tiendas físicas, que tienen una participación del 85% con respecto a la venta total de Falabella en la Argentina, y el otro 15% está cubierto por .com con toda su diversidad de canales (*e-commerce*, venta telefónica y kioskos). Otro dato que demuestra la predominancia de la tienda física hoy en día es el definido por Patricia Jebson, también presidente de la Cámara de Comercio Electrónico Argentina, donde solo el *e-commerce* es solo 2% del *retail* argentino. Más allá que el canal online es el que tiene menos participación en ventas, Jebson (2015) afirma que es el canal que resulta ser el más rentable por el gran crecimiento que está teniendo internet y al no poseen gastos relacionados como pagarles comisiones a los vendedores y pagar el alquiler de metros cuadrados (Fernández Marrón, 2015). La omnicanalidad al combinar todos los canales que posee Falabella ha permitido explotar las distintas ventajas de cada canal y evadir las debilidades (Zhang et al., 2010, p.5).

En primer lugar, Falabella cuenta con puntos de retiro en tienda o la iniciativa denominada como *Click and Collect* (Anexo 14), que como definido por eMarketer (2015), permite que los clientes evadan el riesgo de tener problemas en la recepción del pedido y eliminar costos adicionales que puedan surgir si el pedido es enviado a domicilio. Por otro lado también genera beneficios para Falabella ya que también genera menor costo en comparación al envío a domicilio y además generalmente les da la oportunidad de que los clientes compren productos adicionales al visitar la tienda física (e-Marketer, 2015). Falabella posee 3 modalidades de *Click and Collect*:

“Retiro en tienda que es “pickeo” en tienda y entrega en tienda, *site-to-store* donde “pickeo” desde mi bodega y la mando a la tienda para que el cliente lo retire y *last mile* o última milla donde “pickeo” desde mi bodega y mando a algún punto de retiro que puede ser un correo (anexo 15), como por ejemplo OCA, donde el cliente lo pasa a retirar” (Fernández Marrón, 2015).

Sumado a esto, Jebesen (2015) afirma que esta iniciativa omnicanal ha tenido éxito y es algo fundamental y necesario para la empresa, ya que “hoy el mas del 60% de los cliente compra por internet y lo retira en la tienda física, esto hace dos años era solo un 5%”. Otra iniciativa omnicanal implementada por Falabella es la posibilidad que los clientes puedan devolver los productos adquiridos en línea a través de otros canales como por ejemplo la tienda física o vía teléfono y que retiren en producto a domicilio (Fernández Marrón, 2015). Por último con respecto a las iniciativas de servicios de envío, retiro y devolución Falabella generalmente no cuenta con envíos gratis de ningún tipo porque “la logística es carísimo en la Argentina” (Jebesen, 2015). Además Fernández Marrón (2015) justifica esta decisión de la siguiente manera:

“Como a nosotros también nos miden la rentabilidad del negocio es decir, no solo la venta y el margen que generamos, sino todos los gastos que generamos. Por lo tanto si vos haces *free shipping* la cuenta es tan sensible que se te dispara mucho la venta pero aumenta muchísimo el gasto. Entonces en la última línea no terminas ganando.”

Por otro lado, con respecto a las iniciativas omnicanales relacionadas a la logística, Fernández Marrón (2015) manifiesta que existe un sistema centralizado e integrado de inventario donde está todo el stock disponible de la compañía donde todo empleado puede consultar desde cualquier canal. En segundo lugar, todas las devoluciones en tiendas físicas de compras online son aceptadas y son vendidas de las misma manera que cualquier otro producto. Pero existen casos donde no es posible venderlo en la tienda física porque es un producto exclusivo del canal online por lo que en estas situaciones se envía el producto nuevamente hacia el centro de distribución central (Fernández Marrón, 2015).

Como afirma Patricia Jebesen (2015) Falabella desarrolla sus nuevas prácticas con el método de prueba y error. Al incorporar nuevos proyectos, siempre realizan una prueba piloto una tienda física y luego si funciona comienzan a implementarla en otras. Este es el caso de la entrega de *tablets* a los vendedores dentro de las tiendas con el objetivo brindarle una mejor experiencia al cliente. Actualmente

Falabella está desarrollando “una prueba piloto en el local de Unicenter en la parte de electrodomésticos, pero la idea es llevarlo a todas las tiendas y a todas las categorías” (Fernández Marrón, 2015). Por otro lado, Falabella también posee kioskos en sus tiendas físicas, que hoy se ha convertido en un aspecto clave para la empresa. Fernández Marrón afirma que al principio la participación de las terminales online era solo del 1-2% de la venta de *e-commerce* y hoy en día ya llega a ser el 23-24%. El primer kiosko fue implementando en Unicenter en Mayo del 2010 y luego se expandió hacia otros locales en el interior y en la capital. Los kioskos de Falabella

“están ubicados en ciertas categorías estratégicas que pone Falabella como por ejemplo electro, muebles, colchones, rodados y son computadoras que tienen la página web de Falabella donde el cliente puede acercarse y comprar directamente ahí o bien guiado por el vendedor. El vendedor cobra una comisión en la tienda pero vende a través de la página web. Esa venta queda para ambos, queda para online puro y para las tiendas que también se les redistribuye.” (Fernández Marrón, 2015)

Por otra parte, Patricia Jebesen (2015) resalta la importancia de un ejecutivo, parte de su equipo, encargado de evangelizar las tiendas en todo lo relacionado a la omnicanalidad: “para mí es un factor clave de nuestro éxito”. Su rol consiste en “ir a las tiendas y es el que les manda los reportes. Él que les dice como están las ventas omnicanales, o sea es el responsable omnicanal de la compañía” (Jebesen, 2015). La capacitación del personal a la hora de desarrollar la omnicanalidad es central, ya que si no se realiza es muy difícil que este tipo de estrategia funcione (Tippets, 2014). Una de las capacitaciones desarrolladas por Falabella fue cuando se incorporaron los kioskos que fue liderada por Paula Fernández Marrón (2015). Por otro lado también afirma que existió un “PowerPoint que andaba dando vueltas que se andaba pasando, hasta que vino esta persona clave que fue el impulsor que digamos y él lo fue cambiando ayornando”. Con respecto a la cultura, lo más difícil fue inculcar esta nueva ideología en las tiendas y hacer que entiendan que esto beneficiaría a todos (Jebesen, 2015). Hoy en día lo que

Falabella está haciendo para evadir resistencia por parte de los empleados con respecto a esta modalidad de negocio se ha tomado “el rol desde RRHH para que ya la persona que ingrese a la empresa ya lo tenga incorporado como cultura de la empresa” (Fernández Marrón, 2015).

Más allá de que Falabella concrete el 85% de sus ventas en los locales físicos, constantemente están tratando de influenciar que los consumidores utilizan otros canales de compra menos predominantes en términos de ventas como este caso es el online. Jebson enuncia “nosotros hacemos cupones de descuento cruzados”, “generalmente otorgándolos en las tiendas para canjear en .com” (Fernández Marrón). Por ejemplo, ahora lo que están realizando es que “si compras indumentaria en la tienda te damos un cupón de \$100 para canjear en .com en tu próxima compra” (Fernández Marrón, 2015). La consistencia entre canales es un aspecto clave en éxito de una estrategia omnicanal (Openbravo, 2015) ya que si no puede impactar negativamente en la satisfacción del cliente, en la imagen de la marca y en última medida el margen de la empresa. Jebson (2015) afirma que hay consistencia entre canales, ya que el precio es exactamente el mismo que ya que son generados por un mismo software, pero que son más promocionales en el canal online. En el canal online por ejemplo arman promociones que en las tiendas no están, pero si el cliente va a la tienda y quiere comprar con la promoción vigente en la tienda online pueden utilizar los kioskos para efectuarla (Fernández Marrón, 2015). En estos casos el vendedor de la tienda cobra una comisión, Falabella vende igual, y el cliente se va satisfecho. Esta es una situación muy clara de cómo Falabella manifiesta con éxito la omnicanalidad. Por último la página web de Falabella posee información acerca de los horarios y dirección de las tiendas físicas. Adicionalmente también poseen una aplicación móvil que permite ubicar la tienda más cercana con respecto a la localización del cliente. Además esta aplicación también permite escanear códigos QR dentro de las tiendas físicas que permite que los clientes puedan acceder con facilidad a información acerca de productos (Girish, 2014). Por último, en este caso también el stock está disponible en la página web, “y es en línea, si vos compraste se descuenta esa unidad, no es ficticio. Estoy realmente contabilizando todo el stock que tengo menos mi stock

de seguridad” (Fernández Marrón, 2015). Por lo tanto se podría decir que esta misma información está disponible tanto para los empleados como para los clientes, replicando una de las claves de una experiencia omnicanal, la transparencia con respecto a la información brindada a los clientes. La limitación que posee esta información es que muestra el stock total de la mercadería, no se especifica por tienda, que es la iniciativa que le agregaría valor a la experiencia omnicanal del cliente ya que si quiere consultar en que tienda puede retirar su pedido no lo puede hacer.

Falabella realiza un seguimiento del *life time value* de los clientes, pero Patricia Jebesen (2015) afirma “yo creo que ahí todavía podemos mejorar, podemos darle una vuelta de rosca todavía”. Hasta el momento la base de datos de clientes online está mucho más segmentada que la base de clientes que tienen en tienda (Fernández Marrón, 2015), ya que es más fácil obtener información concisa acerca del comportamiento del consumidor vía internet. Para mejorar la segmentación de la base de datos de clientes en tiendas físicas, Falabella actualmente ha comenzado con un proyecto donde las tiendas comenzaron a pedir los emails con el fin de comenzar a utilizar la información de compra de los clientes que compran en tiendas físicas. Fernández Marrón (2015) sostiene

“Hoy lo que nos pasa es que yo sé que compraste en .com con Banco Galicia te voy a mandar todas las promociones relacionadas a Banco Galicia. En la tienda muchas veces porque al cliente no se le pide ni el documento ni el mail ni nada, entonces esa información se pierde.”

Por lo tanto con este proyecto que se está desarrollando podrán evadir la pérdida de información y así crear perfiles que permitan enviarles ofertas enviadas se adaptan al comportamiento del cliente (Laudon et ál, 2013). Además permitirá tener una base compartida de clientes donde podrán identificar si un cliente compro con Banco Galicia en la tienda, y en consecuencia le mandaran una promoción del canal online que incluya esta tarjeta, y de esta manera logran generar la omnicanalidad nuevamente (Fernández Marrón, 2015).

Tabla de iniciativas omnicanales de Falabella:

Servicios de envío, retiro y devolución	
Retiro de pedido online en tienda física o <i>click & collect</i>	√
Devolución de compras online en tiendas físicas	√
Envío gratis de compras	×
Logística	
Sistema integrado de inventario	√
Logística inversa - utilización de devoluciones online como inventario	√
Preparación de pedidos <i>click & collect</i> en las tiendas físicas	√
Herramientas de venta	
Uso de dispositivos móviles por parte de los vendedores	↪
Recibos electrónicos de compras realizadas en tiendas físicas	×
Terminales online o kioskos en tiendas físicas	√
Estructura y cultura organizacional	
Puesto especializado en omnicanalidad	√
Capacitación del personal	√
Promoción del uso combinado de canales	
Ofrecer incentivos por comprar a través de un canal que proporcione beneficios en futuras compras en otro canal	√
Consistencia en el producto y precio	√
Localizador de tiendas físicas en página web	√
Información online acerca del stock disponible en las tiendas físicas	×
Posibilidad de acceder a información acerca de productos en las tiendas físicas a través de códigos QR	×
Tecnología y capacidades analíticas	
Recolección y análisis de datos generados online	↪
Generación de perfiles de clientes	↪

Beneficios obtenidos al desarrollar la omnicanalidad

El primer beneficio resaltado por Jebesen (2015) es el aumento en las ventas realizadas por Falabella. En segundo lugar la implementación de la omnicanalidad ha permitido que la empresa optimice sus canales y aprovechar las fortalezas de cada uno de estos. La omnicanalidad ha conllevado a que la empresa comience a trabajar en equipo relacionado a lo que es las tiendas con el canal online, porque antes como afirma Fernández Marrón (2015) “éramos como dos universos separados, *.com* no se metía en la tienda y la tienda no se metía en *.com*.” Por lo tanto este tipo de estrategia los “ayudó a alinear objetivos y en consecuencia trabajar mucho más en equipo” (Fernández Marrón, 2015).

Además, la omnicanalidad ha presentado la gran oportunidad de que las tiendas físicas fortalezcan su rol dentro de la cadena de suministro, ya que por ejemplo Falabella invirtió en la infraestructura de las tiendas físicas donde refaccionaron las bodegas con el fin de que se puedan recibir clientes que desearían retirar sus productos en tienda (Fernández Marrón, 2015). Al utilizar las tiendas físicas como centros de entrega Falabella han logrado otro beneficio principal, una mayor satisfacción por parte del cliente que desemboca en la lealtad del mismo por la imagen de marca que perciben.

Desafíos enfrentados al desarrollar la omnicanalidad

Jebsen (2015) sostiene que los desafíos enfrentados al desarrollar la omnicanalidad fueron “enormes, y seguimos luchando todos los días”. Uno de los cambios más grandes y desafiantes que enfrentaron fue el “tema del stock, quien tiene la mercadería y porque esta mercadería la tengo que vender por este canal y no la puedo vender por el mío, más en un país con muy poca mercadería y con problemas de importaciones donde la escases de mercadería es muy dura porque al no sobrar mercadería no es indistinto vía que canal venderlo” (Jebsen, 2015). Falabella enfrentó el conflicto entre canales a través de la implementación de una política donde como afirma Jebsen (2015) lo que Falabella hace es:

“alineamos por objetivos y si otro canal vende un producto mío le pago la comisión, pero hay que estar dispuesto a pagarla. No puedes decir que se peleen ellos y que vean. Yo le pago a cada tienda por retirar un producto mío, le tengo que pagar un *fee*. Yo le pago a cada vendedor que comisiona, yo le sumo la venta que yo hago por el canal omnicanal en las tiendas.”

En efecto, el *change management* con respecto a la cultura dentro de la empresa también fue uno de los desafíos más importantes que se presentó ante el desarrollo de la omnicanalidad. Además de los *mind sets* de las tiendas con respecto a las peleas por a quien le pertenecía vender un producto y a quien no, en un principio la mayoría de los vendedores de las tiendas no sabían cómo

funcionaba la página online de Falabella (Jebsen, 2015) y se invirtió en capacitación. También Jebsen (2015) manifiesta que lo que sucedía era que “el cliente veía una oferta por internet pero en la tienda le decían que no lo compre por ahí porque después no se lo iban a mandar, o sea los distractores lo teníamos dentro de la compañía”. Esto generaba una lucha eterna entre canales, entonces a medida que comenzaron a alinear los incentivos que permitió que la gente reconozca que este cambio era mejora para la compañía y en consecuencia mejorar la experiencia del cliente con la marca.

La omnicanalidad en el futuro de la empresa

Falabella todavía está desarrollando su estrategia omnicanal ya que solo ha desarrollado 11 de las 18 iniciativas definidas, por lo que le queda atravesar un gran trayecto para lograr establecerse como un *retailer* cien por ciento omnicanal.

La empresa actualmente está trabajando sobre el *picking* de las tiendas, ya que antes solo se armaban pedidos en los centros de distribución y ahora al incorporar a las tiendas como parte de la cadena de suministro esto debe ser trabajado con mucha precisión. Jebsen (2015) ejemplifica:

“Si el producto se acabó en el centro de distribución yo agarro el producto que está en Unicenter, lo pickeo y se lo mando al cliente. Por esta razón estamos trabajando mucho en lo que llamamos la consolidación del producto, ya que si el cliente compra un producto que está en el centro de distribución y un producto que está en el local de Unicenter, yo tengo que hacer que estos dos productos le lleguen al mismo tiempo a su casa. Esto requiere mucho esfuerzo y lo estamos trabajando agresivamente.”

En segundo lugar, hace poco Falabella implemento *ship from store* que implica tomar productos de una tienda y la mandarlos a otra tienda para que el cliente los retire o se los envíe a domicilio. Actualmente esta práctica está siendo solo desarrollada “en la tienda de Unicenter en las categorías de calzado y electro” (Fernández Marrón, 2015). Fernández Marrón (2015) concluye que “La idea es

llevar esta práctica a todas las tiendas de Buenos Aires con todas las categorías, lo cual nos permitirá ofrecerle una mayor variedad de productos y mejor experiencia al cliente”.

Por último, Falabella se está ocupando de la segmentación de clientes en el canal físico y el envío de emails. Tiempo atrás no pudieron desarrollarlo porque se necesitaba un software nuevo en las cajas. Hoy después de haber invertido en ese software, se comenzó a recolectar esta información con el fin de desarrollar perfiles de los clientes que les permita ofrecer una experiencia más personalizada.

3.1.3 Conclusiones del caso Falabella

En conclusión, se puede ver que Falabella ha asumido el reto de transformar su estrategia empresarial a una omnicanal hace aproximadamente tres años (Fernández Marrón, 2015), y así lograr no solo logró un impacto positivo en el rendimiento financiero de la empresa sino que también sobre la experiencia brindada a los clientes. Como todo cambio en una organización, Falabella ha tenido que enfrentar desafíos como el cambio cultural de la empresa y los conflictos de intereses entre canales que ha traído consigo la omnicanalidad.

Ya superada esta etapa de barreras se podría decir que Falabella actualmente está en pleno desarrollo y mejora de este prototipo de estrategia siempre haciendo foco el nivel de satisfacción del consumidor digital donde según Jebesen (2015) los canales online son determinantes en la experiencia percibida por los clientes, convirtiéndose en una de las claves de su estrategia omnicanal. “Hoy, el éxito del canal online dependerá del involucramiento del resto de la empresa. Mañana, el éxito de la empresa, dependerá del desarrollo del canal online” (Jebesen, 2015).

3.2 Caso Sodimac

3.2.1 Introducción

Sodimac es una empresa de *retail* que opera 135 tiendas en Argentina, Chile, Colombia y Perú que ha alcanzado una posición de liderazgo en el mercado de tiendas para el mejoramiento del hogar²². No es de menor importancia mencionar que ocupa el sexto puesto en el ranking del 2014 realizado por Millward Brown con respecto a las 50 firmas más valiosas de América Latina.

La actividad de dicha empresa se focaliza en desarrollar y proveer soluciones a los proyectos de construcción de sus clientes, además de satisfacer las necesidades de mejoramiento y decoración de sus hogares, ofreciendo excelencia en el servicio a través de todos los canales existentes. Ana Laura Fleba gerente de *e-commerce* y líder del cambio organizacional orientado a la omnicanalidad en la Argentina establece que las estructuras online y offline deben hacer sinergia y de esta manera potenciar el negocio omnicanal.²³ Sodimac es una de las empresas pioneras en la Argentina con respecto a la omnicanalidad ya que busca entender las preferencias del cliente, contactarse con él a través de todos los puntos de contacto existentes e interactuando en el momento adecuado con la acción correcta.²⁴

Dentro de Sodimac han entrevistado a dos personas claves con el motivo de conocer la importancia de la omnicanalidad dentro de esta y entender como se está desarrollado estas. En primer lugar Ana Laura Fleba es gerente del área de venta a distancia, es decir toda interacción que sea no presencial, y aparte está a cargo de la omnicanalidad en Sodimac Argentina y Uruguay. Por otro lado también se ha entrevistado a Daniel Cobreros, Gerente de Tienda de Vicente López, con

²² Página web oficial de Sodimac. "Nuestra Empresa". <http://www.sodimac.com.ar/sodimac-ar/static/staticContent1.jsp?active=1&id=cat40090>. (Consultado el 13 de septiembre de 2015).

²³ EMB Partner. *Las 10 lecciones del e-commerce Day*. <http://www.embpartner.com/site/las-10-lecciones-del-ecommerce-day/>. (Consultado el 13 de septiembre de 2015).

²⁴ E-commerce day Montevideo 2015. Publicado por Einsituto en Youtube el 20 de Agosto de 2015. <https://www.youtube.com/watch?v=au5FtwU0hnE>. (Consultado el 17 de Septiembre de 2015).

el fin de conocer el punto de vista de alguien que está en contacto directo con el cliente en el día a día.

3.2.2 Observaciones y análisis

Drivers que conllevaron a la omnicanalidad

Fleba (2015) afirma que “cuando un negocio es muy exitoso es muy complicado querer cambiarlo por el riesgo de que pueda fallar, pero si Sodimac no lo hacía se podía perder una gran oportunidad o dejar de ser exitoso como lo era. Por lo tanto en este caso la supervivencia a través de la inmersión a nuevos mercados (Bartholomew, 2013) es uno de los drivers que ha conllevado que Sodimac implemente el canal online y desarrolle la omnicanalidad.

En segundo lugar, Fleba (2015) manifiesta que cuando se habla de omnicanalidad, se habla de un proceso de transformación que sufrieron las compañías. Generalmente “nunca pensamos que el cliente se relaciona con una marca y no con canales” (Fleba, 2015). Este pensamiento tendría que ser la marca con canales y no los canales de la marca. Cambiar el orden de este pensamiento es pensar en el negocio según Fleba (2015) y esto es lo que hizo Sodimac. Por lo tanto cuando Sodimac hace referencia a la omnicanalidad considera un

“único cliente que se relaciona con una marca, con una experiencia de compra que puede tener las variantes necesarias porque su expectativa va a ser una cuando este en el mundo físico, otra cuando esté utilizando una aplicación *mobile*, otra cuando esté hablando con el *call center* y otra cuando este en internet porque espera que eso suceda pero siempre con la esencia y la misión de la compañía empujando una lógica común.” (Fleba, 2015)

Entonces en el nuevo desafío de las compañías no solo es entender la digitalización como una ventaja para crecer y para subsistir, sino que tiene que ver con dejar de pensar que el cliente hace lo que nosotros queremos sino que nosotros hacer lo que el cliente quiere (Fleba, 2015). Esta explicación desemboca en el segundo driver que ha generado que Sodimac se incline hacia la

omnicanalidad: satisfacer la demanda de los consumidores (Kersmark et ál, 2015). Fleba (2015) remarca que el foco esta puesto en el cliente, es el centro, ya que el producto es algo que lo puede vender cualquiera y no está relacionado a una marca en particular. Entonces “la mirada largo plazo nosotros la enfocamos en que es lo que el cliente quiere, en que momento lo quiere, para que lo quiere, como lo quiere” (Fleba, 2015). Este cambio es el que ha generado grandes desafíos en las estructuras de procesos, información y marketing con el fin de apuntar a darle una lógica al cliente que no le genere confusiones, sino que potencie y termine generado que este elija la marca Sodimac por sobre el producto que este comprando en ese momento (Fleba, 2015), lo cual se traduce un tercer driver definido por Zhang et ál (2010): el desarrollo de una ventaja competitiva.

Iniciativas omnicanales implementadas

Con respecto a los servicios de envío, retiro y devolución, Sodimac cuenta con el servicio de comprar online y retirar en tienda a lo que mundialmente se denomina *Click and Collect* (Anexo 16). Cobreros (2015) afirma que esta iniciativa ha sido implementada en las tiendas hace solo tres meses. Además agrega que ellos empezaron con a ofrecer esta iniciativa solo con productos de tamaño chico porque tenían un problema de espacio en las tiendas, pero fueron agrandando el abanico a productos más grandes a medida que se repensaron y refaccionaron las tiendas para poder realizar este tipo de entregas. La ventaja que trae presenta esta iniciativa es darle al cliente la oportunidad de por ejemplo no tener que estar “atado a esperar que llegue el paquete a la casa” (Cobreros, 2015). En fin, lo que Sodimac busca es ir concientizando y generando que esta iniciativa le resulte fácil, proactiva y cómoda a la gente ya que la experiencia hoy en día va sobre todas las cosas. El único defecto que tiene el *Click and Collect* actualmente en Sodimac, que es algo que mejorarán según Fleba (2015), es que si el producto que un cliente quiere retirar por tienda no está en stock en esa misma no podrá gozar de buscarlo por la tienda que le resulta más conveniente.

“Nosotros ahora desarrollamos la posibilidad de *site to store*, pero la verdad que no para todos los productos. Esto es un tema de prueba

y error hasta encontrar el punto de equilibrio para no fallarle al cliente.” (Fleba, 2015)

Por otro lado, en Sodimac existe la posibilidad de que si el cliente compra a distancia pueda devolver el producto en cualquier tienda como también vía teléfono (Fleba, 2015). Lo que no está implementado es que si un cliente compra en una tienda física pueda devolverlo a distancia, o sea que Sodimac lo retire a domicilio. Fleba resalta que actualmente la empresa está trabajando en un proyecto nodal de omnicanalidad que está conformado de treinta y cuatro iniciativas, donde una de ellas son las devoluciones omnicanales. A través de esta Sodimac busca ofrecerle al cliente “todos los cruces posibles que se tenga que poder dar de acá a un tiempo si Sodimac quiere ofrecerlo como una ventaja competitiva. Es decir, que el cliente que compra en la tienda y después lo quiera cambiar por teléfono que lo pueda hacer.” (Fleba, 2015).

Además la empresa también cuenta con servicio de envío a domicilio para todos los productos. Fleba (2015) afirma que cuentan en algunos casos cobran un monto plano de tarifa de envío por sumar un determinado monto total, pero nunca nada gratis. Ella justifica que no está de acuerdo con el *free shipping* y que es un fenómeno que está relacionado a la oferta y demanda, ya que “si Falabella vende colchones con *free shipping*, Sodimac también tiene que hacer eso lamentablemente”. Por lo tanto la única razón por la cual Sodimac implementaría el envío gratis a domicilio es por una cuestión de competencia (Fleba, 2015).

Con respecto al conjunto de iniciativas relacionadas a la logística, Sodimac recibe devoluciones de productos comprados por internet y los utiliza como inventario en la tienda física en la que fue devuelta por el cliente (Fleba, 2015). Dependiendo en qué estado se encuentre el producto se vende al precio original o a un precio descontado si cuenta con alguna falla. Por otro lado, la iniciativa de *Click and Collect* ha conllevado a que los pedidos se preparen en las mismas tiendas físicas donde el cliente retirará el producto. Fleba (2015) aclara que en algunos casos comenzaron a utilizar los centros de distribución en el caso de algunos productos,

pero es un proyecto que está en prueba ya que requiere mucho análisis y esfuerzo para que funcione eficazmente.

Las herramientas de ventas que Sodimac ha implementado con el objetivo de ofrecerles a los clientes una experiencia omnicanal son en primer lugar las terminales de auto consulta o kioskos. Fleba (2015) explica que estas terminales ha permitido que Sodimac enfrente el desafío que presenta el tamaño de las tiendas, ya que el diferente tamaño de estas no permite que se pueda ofrecer el mismo surtido de producto o misma propuesta. Entonces han comenzado a implementar las terminales online

“para lograr que en principio todo lo que es el surtido básico elemental pueda ser ofrecido y vendido por vendedores a través de éstas. Además son el soporte a todo lo que es el *long-tail* de la mercadería que ya tiene que ver con la oportunidad de crecer sin pensar que la única forma es con metros cuadrados en una misma tienda” (Fleba, 2015).

Con respecto a los dispositivos *mobile*, la empresa no ha equipado a sus vendedores con dispositivos. Algunos vendedores utilizan sus celulares personales para usar la aplicación de Sodimac que les permite consultar el precio y también las características técnicas de los productos (Cobrerros, 2015). Fleba (2015) resalta que han comenzado a desarrollar la idea de equipar a los colaboradores con un móvil diseñado especialmente para ellos, ya que como afirma Cobrerros (2015) están convencidos de que el *mobile* es “lo que se viene y el que no se sube a este tren se va a quedar afuera”. Además agrega que “en Argentina es un poco más lenta la implementación, pero la realidad es que estamos yendo para allá. La herramienta esta buena y definitivamente les ofrece soluciones atractivas a los clientes, sobre todo el tiempo y la efectividad.”

Los avances de la omnicanalidad sobre la estructura y cultura organizacional han conllevado a que Sodimac desarrolle un puesto especializado en la omnicanalidad, ocupado actualmente por Ana Laura Fleba, que ha sido la líder de la capacitación y desarrollo de todo el personal de la empresa con respecto a la

omnicanalidad. Fleba (2015) reporta a la gerencia general y su rol consiste en que permanentemente su mirada sobre todo lo que esté trabajando se incline a garantizar la omnicanalidad. Por lo tanto, es un hecho que ella permanentemente esta validado y cuidando que nadie se olvide de esto en la organización. Sumado a la estructura organizacional Sodimac ha implementado una estructura transversal, donde no existen distintas unidades de negocio, sino que hay un único gerente comercial, un único gerente de marketing, y demás para todos los canales con el objetivo de establecer fortalezas internas y miradas más especializadas que en fin retroalimente y que haga que la compañía crezca en su conjunto. Adicionalmente en el año 2014 la omnicanalidad se convirtió en un proyecto nodal para la compañía. Fleba (2015) define a este proyecto como uno que posee recursos, dinámica de trabajo, una metodología, y un comité. Este proyecto conlleva a que la empresa desarrolle un evento llamado “Big Bang omnicanal” que como justifica Fleba (2015) fue

“una charla que tuvo primero toda la presentación de la parte estratégica del año, después vino un consultor externo que invitamos a hablar de la innovación y después termino el gerente general hablando de omnicanalidad y cómo y hacia donde tenemos que ir, que se hizo y que se espera”.

Actualmente Sodimac continua trabajando con el desarrollo de un equipo conjunto, “como una especie de brigada omnicanal para la comunicación y el dinamismo de toda la compañía, porque la compañía no es esta parte sino que está en los locales y ahí es donde está el desafío principal” (Fleba, 2015). Los vendedores son un aspecto clave ya que ellos son los que le van a informar los clientes que existe un sitio web, una aplicación, distintos niveles de servicio y modelos de entrega. “Ellos son los primeros quienes va hacer que la empresa vaya lejos o cerca” (Fleba, 2015). En fin, si los vendedores no saben qué experiencia de compra quiere ofrecer la marca cuando el cliente vaya a la tienda no lo van a poder reforzar. Por esta razón Sodimac constantemente está trabajando en la capacitación de los colaboradores de las tiendas.

Con respecto a las iniciativas que estimulan el uso combinado de canales Sodimac ofrece incentivos por realizar una compra a través de un canal que proporciona beneficios en futuras compras en otro canal. La razón por la cual la empresa desarrolla este tipo de incentivo no es con el objetivo de vender más, sino cumplir con la idea de que puedan experimentar otros canales. A pesar de esto, Fleba (2015) sostiene que todavía no se estableció la verdadera comunicación que quieren utilizar, por el momento fluye naturalmente pero se proyecta desarrollar un plan formal de comunicación para que los clientes sean conscientes de los beneficios que la omnicanalidad les brinda. Una segunda iniciativa omnicanal establecida es la disponibilidad *online* de información acerca del stock disponible en las tiendas físicas. Sodimac a través de su página web expone el stock disponible exclusivamente de “.com” y también la disponibilidad de ese mismo producto en las tiendas físicas. La única limitación que tiene esta iniciativa es que si un cliente quiere saber si un producto está en la tienda de Tortuguitas por ejemplo, tiene la opción de apretar la opción “ver disponibilidad en tienda” y recibirá una respuesta afirmativa o negativa pero no le dirá si hay cinco o 10 en stock (Fleba, 2015). Como mencionado anteriormente, los códigos QR están disponibles en las tiendas de Sodimac pero según Fleba (2015) el problema está en que actualmente no hay foco en medir. “La realidad que por ahora hay cosas que son un *must*, hay que tenerlas. El año que viene tenemos establecido como proyecto medir este tipo de iniciativas para medir realmente si suman o no” (Fleba, 2015). Por último Sodimac también cuenta con un localizador de tiendas tanto en su página web como en su aplicación móvil que brinda la dirección de las mismas y los horarios de apertura. En el caso de la aplicación móvil, esta tiene la facultad de detectar la ubicación del cliente y mostrar las tiendas más cercanas. Otra facultad exclusiva que ofrece la aplicación es que los clientes puedan encontrar en que pasillo de la tienda se encuentra un producto específico, lo cual brinda una experiencia más placentera para el cliente ya que no tiene la necesidad de caminar sin rumbo hasta encontrarlo o preguntarle a algún colaborador de la tienda (Cobrerros, 2015). No es de menor importancia, mencionar que la aplicación actualmente no es transaccional y podría llegar a ser un avance muy rentable para

la compañía ya que el *mobile* está cobrando cada vez más importancia para los consumidores de hoy en día.

En última instancia, Fleba (2015) afirma “La tecnología es clave y también el saber utilizar la información que esta te brinda es la segunda clave principal”. Sodimac posee sistemas que conversan pero a veces no tienen reservorio común por lo que toda esa parte se tiene que realizar manualmente. Esto es un aspecto clave que Sodimac debe mejorar y así lograr establecer una base única de clientes lo cual le permitirá ofrecer una experiencia personalizada a cada uno de los consumidores. En base a esto, Fleba (2015) manifiesta que actualmente a través del único canal que obtienen más data a priori es en el online por ser un canal digital en si por lo que facilita la recolección de información. Con el fin de desarrollar este aspecto de recolección de datos en tiendas físicas, actualmente Sodimac está comenzando a pedirle el número de documento a las personas para poder identificar mejor su transaccionalidad (Cobrerros, 2015). Fleba enfatiza que toda la información que la empresa pueda tener del cliente la llevara a ser más fuerte en los canales online y offline. Sodimac trabaja con la mirada de

“conocer al cliente, pedirle el mail, y tratar de tener un contacto porque sabemos que el capital de nuestra compañía está ahí. El valor nuestro es la cantidad de contactos y personas que se fidelicen con nosotros” (Fleba, 2015).

Tabla de iniciativas omnicanales de Sodimac:

Servicios de envío, retiro y devolución	
Retiro de pedido online en tienda física o <i>click & collect</i>	√
Devolución de compras online en tiendas físicas	√
Envío gratis de compras	×
Logística	
Sistema integrado de inventario	√
Logística inversa - utilización de devoluciones online como inventario	√
Preparación de pedidos <i>click & collect</i> en las tiendas físicas	√
Herramientas de venta	
Uso de dispositivos móviles por parte de los vendedores	↪
Recibos electrónicos de compras realizadas en tiendas físicas	×
Terminales online o kioskos en tiendas físicas	√
Estructura y cultura organizacional	
Puesto especializado en omnicanalidad	√
Capacitación del personal	√
Promoción del uso combinado de canales	
Ofrecer incentivos por comprar a través de un canal que proporcione beneficios en futuras compras en otro canal	√
Consistencia en el producto y precio	√
Localizador de tiendas físicas en página web	√
Información online acerca del stock disponible en las tiendas físicas	↪
Posibilidad de acceder a información acerca de productos en las tiendas físicas a través de códigos QR	√
Tecnología y capacidades analíticas	
Recolección y análisis de datos generados online	↪
Generación de perfiles de clientes	×

Beneficios obtenidos al desarrollar la omnicanalidad

Al analizar el caso de Sodimac se ha podido descifrar uno de los principales beneficios que la omnicanalidad le ha brindado a la empresa: la optimización y sinergia de los canales. Al realizar el primer paso hacia la integración de múltiples canales, la empresa comenzó a analizar los procesos que según Fleba (2015) “parece algo evidente, pero un *retail* tradicional y físico tiene un montón de procesos que en el online no existen o se hacen de distinta manera.” Fleba ejemplifica esta afirmación de la siguiente manera:

“En canal online no existe la posibilidad de subsanar un proceso a través del contacto físico con los clientes, mientras que en el canal offline por ahí si tenemos un medio débil se lo puede arreglar o

mejorar con el contacto uno a uno con el cliente y lo hacer la experiencia artesanalmente llevadera hasta el final.”

Por lo tanto cuando la empresa comprendió el proceso offline y después detalló el flujo online y los equiparó tomaron conciencia de que debían comenzar a realizar cambios ya que había muchos procesos que eran obsoletos y que en consecuencia entorpecían la experiencia del cliente.

La optimización de los procesos y en consecuencia de los canales le ha brindado el beneficio reducir los costos de la empresa. Fleba (2015) manifiesta que cuando las empresas comienzan desarrollar nuevos canales y no implementan la omnicanalidad, es decir la sinergia entre canales, existe mucha ineficiencia operacional y mucho gasto. Por lo tanto hay que tener en cuenta los aspectos más estructurales que implica que la gente empuje en paralelo y comparta recursos e ideas, ya que si la empresa no se organiza en estos términos puede dejar de sobrevivir por la pérdida de rentabilidad generada.

Por último existe un beneficio relacionado al aumento de las ventas, ya que si Sodimac no tendría esta variedad de canales las transacciones entrantes de hoy en día se desviarían hacia sus competidores. Además Fleba (2015) hace hincapié en el valor que tiene el cliente omnicanal en sí, ya que es el prototipo de consumidor que compra con más frecuencia y con mejor “ticket”. Es decir, evidentemente Sodimac ha desarrollado canales para ofrecerle una experiencia aún más placentera al cliente, recibiendo como respuesta una mayor cantidad de transacciones de un cliente mayormente rentable gracias a una mayor satisfacción y lealtad percibida por este.

Desafíos enfrentados al desarrollar la omnicanalidad

Según Fleba (2015) el principal desafío fue enfrentar los conflictos entre canales que se generaron al introducir la omnicanalidad en la empresa. La principal causa de este conflicto han sido las tiendas que se resistían a implementar iniciativas relacionadas a otros canales por miedo a no recibir las comisiones e incentivos que recibían si se vendía el producto en la tienda física. Por lo tanto Sodimac para

eliminar esta resistencia por parte de los locales físicos comenzó a trabajar con incentivos omnicanales. La empresa ha establecido ciertas lógicas para que las ventas de acuerdo a estas impacten a los diferentes canales, “por ejemplo si se vende a través del canal telefónico y se entrega en una tienda, la venta impacta al 0810 y a la tienda a través del cual se distribuye el producto” (Fleba, 2015). De esta manera Sodimac se asegura que la tienda “que no tuvo nada que ver con la transacción madre este incentivada en la posventa y en atender al cliente cuando retira el producto. Por lo tanto estas lógicas están interconectadas con el objetivo de que la venta impacte en los diferentes interlocutores que participaron o participaran en el flujo de la interacción del cliente con la marca. Cuando esto no existía la gente no apoyaba la omnicanalidad, y por lo tanto no existía una consistencia en el servicio ofrecido por los diferentes canales ya que cada uno ofrecía lo que consideraba que le era conveniente.

El *change management* o cambio cultural también fue un desafío muy importante para la empresa. Acorde a Fleba (2015) capacitar a cincuenta mil o mil vendedores es un gran desafío, además que constantemente las empresas perciben cambios que por ahí no se los comunica. Este cambio de mentalidad se logró después de una gran cantidad de reuniones y cursos dictados en toda la empresa (Fleba, 2015). Que una marca quiera tener una variedad de canales y no pueda ofrecerle soluciones al cliente en cualquier canal relacionado a cualquier compra es tirar para atrás el modelo de negocio omnicanal. En efecto, la transformación cultural de la compañía ha sido uno de desafíos más grande que ha percibido Sodimac, siendo a la vez una de las claves según Fleba (2015) para sacar adelante la omnicanalidad en la empresa.

Por último, Sodimac se ha enfrentado a las decisiones sobre las inversiones tecnológicas a realizar ya que establecer una estrategia omnicanal implica un aumento de la complejidad del manejo de operaciones y de la cadena de suministro. Fleba (2015) afirma que “toda la parte tecnológica es la que trae más incógnitas pero hay que pensarla muy bien.” Actualmente Sodimac sigue dando una gran cantidad de pasos sistémicos pero Fleba (2015) releva que también hay un montón de pasos que dar con respecto a la forma de hacer las cosas, ya que

ha sucedido que la tecnología estaba pero la gente no la usaba porque no sabían cómo o no funcionaba. Sumado a esto desde el punto de vista de Fleba (2015) es crucial asegurarse de que las plataformas tecnológicas estén bien desarrolladas y realizar un *testing* antes de implementarlas para evitar que los clientes perciban problemas técnicos. Por último Sodimac siempre ha tenido muy en claro que las tecnologías se rompen y tienen inconvenientes por lo que se ha invertido en un gran equipo de IT que se ocupa de resolver estos problemas para evitar cualquier desvío negativo en la experiencia de los clientes.

La omnicanalidad en el futuro de la empresa

La mirada omnicanal de Sodimac se basa en “la armonía y coherencia en la experiencia con la marca en los canales” (Fleba, 2015). El desarrollo de la omnicanalidad está en camino según el gerente de *e-commerce* (2015) de la empresa, ya que todo tipo de cambio implica muchas discusiones culturales y organizacionales. Fleba (2015) afirma que saben lo que tienen que hacer, pero todavía hay muchas cosas que no se hicieron. La iniciativa denominada *site to store* es uno de los proyectos omnicanales a futuro para Sodimac, donde se podrá enviar productos desde el centro de distribución a tiendas físicas donde clientes retiraran el productos, ya que actualmente si no está disponible en tienda no existe la opción de retiro en esa. Otro proyecto a futuro mencionado anteriormente es el desarrollo de un dispositivo móvil especialmente fabricado para los colaboradores en tienda lo cual permitiría acceder a información con más facilidad impactando positivamente en la experiencia de los clientes. Por último Fleba (2015) también ha mencionado el desarrollo de una base de datos única de clientes que actualmente se está probando pero todavía no ha sido implementada, que permitirá ofrecer una experiencia totalmente personalizada a los clientes.

“Amazon quiere tener tiendas y nosotros queremos ser Amazon. Bueno podemos ser una excelente *retail* con mucha cobertura y con una excelente plataforma. No queremos ser Amazon, queremos ser lo que nosotros queremos ser tomando lo mejor de Amazon, lo mejor

de las tiendas de *retail* del mundo y lo mejor de los que lo estén haciendo bien en otros canales.” (Fleba, 2015)

Sodimac proyecta una orientación cultural omnicanal de toda la organización. Hoy la empresa ha comenzado a concientizar a los empleados acerca de la importancia que tiene este nuevo fenómeno y que se comience a internalizar en el ADN de la organización (Fleba, 2015). Se debe comprender porque esto es necesario hoy y sobre todo en el futuro que es lo que determinara la supervivencia de la empresa.

3.2.3 Conclusiones del caso Sodimac

En conclusión se puede ver que la omnicanalidad es un término con mucha importancia para Sodimac ya que actualmente están desarrollando un proyecto nodal de omnicanalidad conformado por aproximadamente treinta y cuatro iniciativas sustentado por “una dinámica de trabajo, una metodología, un conjunto de recursos y un comité interno” (Fleba, 2015). Esto implica que es un cambio realmente impactante para una compañía que en un principio dudo si inclinarse hacia la omnicanalidad por miedo a perder el éxito que ya tenían en el momento que eran puramente *brick and mortar*. Ya habiendo definido una estrategia omnicanal, Fleba (2015) la define de la siguiente manera:

“Nosotros definimos a todo lo que es el *e-commerce* o todo lo que son los canales no presenciales como un soporte a la omnicanalidad. O sea yo que estoy a cargo del canal online además de vender somos un soporte a la omnicanalidad, ya que el cliente actual muchas de las cosas que define suceden digitalmente primero o dependiendo el momento de investigación en el que esta nosotros somos el soporte a la omnicanalidad entonces cambia un poco la definición con respecto a otras empresas porque damos soporte a la omnicanalidad como equipo.”

Es importante destacar que Sodimac considera que los tres pilares centrales para el éxito de la omnicanalidad son disponer de la tecnología adecuada, la transformación cultural y por último la logística (Fleba, 2015).



Universidad de
San Andrés

3.3 Caso Frávega

3.3.1 Introducción

El grupo Frávega es una empresa familiar con más de 100 años en Argentina con la colaboración de más de 5.600 empleados²⁵ que tienen como pilar central priorizar la experiencia del cliente, a través de la eficiencia, calidad y asesoramiento en la atención (Delgado et ál, 2015). Además poseen más de 100 sucursales físicas y cinco canales virtuales adicionales donde a través de la integración de los mismos buscan ofrecerle una experiencia única y consistente al cliente independientemente de cual sea el canal que estén utilizando.²⁶ Sebastián Mantica enfatizó en el *e-commerce* Day 2015 en Montevideo que el concepto de omnicanalidad es fundamental para estar siempre presentes, y por lo tanto, las empresas deben integrar todos sus canales para maximizar el trabajo.

En el 2015, a punto de cumplir 105 años, Frávega ha presentado una nueva campaña institucional que refleja el proceso de transformación planteado por la empresa en la atención en sus locales y la experiencia de compra de sus clientes ya que consideran que migrar hacia la omnicanalidad es un cambio que resulta esencial para el futuro de la cadena (Dossier, 2015). María Soledad Cabut, Gerente de Marketing y Publicidad, afirma “Hoy ya podemos comprar fácilmente, tenemos una plataforma para *mobile* rediseñada, entregamos compras online en todas nuestras sucursales y comenzamos a trabajar con especialistas en categorías en nuestros puntos de venta. Quisimos compartir todos estos cambios con nuestros clientes a través de nuestro nuevo comercial institucional.”²⁷

Frávega cuenta con el área de *e-commerce* del cual se ha entrevistado a Sebastián Mantica, gerente del área, y también se ha entrevistado al Director de

²⁵ Página oficial de Frávega. *Quiénes somos*. <http://www.fravega.com/quienes-somos> (Consultado el 17 de Agosto de 2015).

²⁶ E-commerce day Montevideo 2015. Publicado por Einsituto en Youtube el 20 de Agosto de 2015. <https://www.youtube.com/watch?v=au5FtwU0hnE>. (Consultado el 17 de Septiembre de 2015).

²⁷ Dossier. (8 de Mayo de 2015). *La alegría de encontrarnos siempre, la nueva campaña institucional de Frávega*. <http://www.dossiernet.com.ar/articulo/la-alegria-de-encontrarnos-siempre-la-nueva-campana-institucional-de-fravega/4442>. (Consultado el 17 de agosto de 2015).

Marketing & e-commerce en Frávega, Juan Martin Romero, con el fin de comprender como se está implementando la omnicanalidad en la empresa y que impactos ha generado dentro de ésta.

3.3.2 Observaciones y análisis

Drivers que conllevaron a la omnicanalidad

Con más de cien años en nuestro país, Frávega es uno de los ejemplos de la transformación por la que atraviesa hoy el *retail* tradicional. Mantica (2015) puntualiza el cambio en el comportamiento del consumidor, donde el surgimiento del momento cero de la verdad o ZMOT (Licinski, 2011) ha modificado como los consumidores interactúan con las marcas. Esta afirmación conlleva al primer driver involucrado en la migración de Frávega hacia la omnicanalidad, la demanda de los consumidores (Kersmark et ál, 2015). El saber adaptarse a las tendencias que marca el público objetivo es un aspecto que la empresa enfrenta a través de la integración del lema “estar donde está el cliente” a todas sus estrategias (Delgado, 2015). Por ende el insertarse en nuevos mercados y la supervivencia de la empresa (Bartholomew, 2013) es otro de los drivers que ha conllevado a Frávega a desarrollar canales online e integrarlos con los canales físicos a través de una estrategia omnicanal.

Aumentar las ventas y tasa de recompra es otro de los drivers (Zhang et ál, 2010) que Mantica (2015) subraya como driver principal que ha hecho que Frávega se incline hacia la omnicanalidad. Frávega trabaja con seis puntos, que son los canales de contacto que tienen con sus clientes para generar una experiencia positiva y “obviamente aumentar el ticket” (Mantica, 2015). A través de la omnicanalidad Frávega busca que la plataforma sea utilizada por los clientes más de una vez o con más frecuencia. Mantica (2015) sostiene “nosotros no vendemos alimentos por lo cual la visita no es semanal, entonces para poder incrementar la tasa de recompra es importante trabajar con información y comunicación constante con los clientes” que solo se puede lograr si uno tiene establecido estrategia omnicanal sólida y desarrollada.

Iniciativas omnicanales implementadas

En primer lugar con respecto a las iniciativas ligadas a servicios de envío, retiro y devolución, Frávega cuenta con el servicio de comprar online y retirar en la tienda física. Mantica (2015) afirma que a través del lanzamiento de la página web de e-commerce en el año 2011 Frávega buscaba insertarse en lo que hoy se conoce como omnicanalidad, “donde el cliente que está investigando online también tenga la posibilidad de no solo asesorarse online sino comprar online” (Mantica, 2015). La iniciativa de retiro en tienda se ha acoplado a la experiencia online en el año 2014, hoy ya presente en aproximadamente 100 tiendas (Mantica, 2015), con el objetivo de beneficiar a clientes que no estén dispuestos a esperar que les llegue el producto o a pagar el costo de envío que cobran como se puede ver en este reclamo hecho por un cliente en el año 2013 (anexo 17). Romero (2015) describe la iniciativa de retiro en sucursal de la siguiente manera:

“Para asegurarnos que lo que un cliente compra online lo pueda retirar en tienda siempre lo que hacemos es que si no está en la tienda elegida, después de que el cliente haya realizado la compra le enviamos un mail que dice tenés hasta 72 hs o 96 hs, dependiendo de la sucursal, para que el producto llegue a la tienda para retirarlo. Una vez que efectivamente llega el producto a la tienda se envía otro email notificando que el pedido ya está disponible para ser retirado. Por lo tanto existe la posibilidad de retirar todos los productos que están en la página web en cualquiera de las tiendas, haya stock o no en la misma.”

Además, en la medida en que los clientes eligen la opción de retirar en alguna tienda física a la hora de hacer el *checkout* de su carro tienen la opción de retirar en una de las sucursales de Frávega o también en sucursales de Correo Argentino (anexo 18). Hoy en día entre el 60% y el 65% de los clientes selecciona retiro en tienda (Mantica, 2015). En segundo lugar Frávega también cuenta con la opción de que los clientes puedan devolver productos comprados online en las tiendas

físicas pero según Romero (2015) todavía debe ser mejorada para ser apropiada a la omnicanalidad.

“Hoy aceptamos devoluciones, pero todavía en un proceso que tiene mucho para mejorar digamos en el proceso de la manera en las que las aceptamos digamos. Para que te des una idea hoy, las devoluciones cuando alguien va a la sucursal, la persona de la sucursal llama al equipo de atención de e-commerce, se ve el motivo y después generalmente se hace la devolución sin problema. Pero tiene un proceso que debería ser un poco más ágil para la omnicanalidad.” (Romero, 2015)

Adicionalmente como también se puede observar en el anexo 18 Frávega no ofrece el envío gratis de ningún producto, sino que el costo de envío varía dependiendo del producto. Una característica interesante que ofrece Frávega que le permite omitir desencuentros con los clientes a la hora de enviar los productos a domicilio es la posibilidad de que el cliente pueda seleccionar la fecha en la que desea que el producto sea entregado (anexo 18).

En segundo lugar con respecto a las iniciativas seleccionadas ligadas a la logística, Romero (2015) afirma que todos los canales tienen la misma información, es decir tienen un sistema integrado de inventario. Pero lo que subraya éste es que les falta integrar la información que tienen disponible para poder dedicarla al cliente y mejorar su experiencia. Frávega actualmente está trabajando sobre esta iniciativa con urgencia ya que es uno de los pilares de la omnicanalidad según Romero (2015). Por último con respecto a la preparación de pedidos *click and collect* en las tiendas físicas Romero (2015) sostiene que si el producto a ser retirado en tienda está en stock se embala ahí mismo y puede ser retirado por el cliente previo a que se reserve y se mande la notificación. En el caso de que no esté en stock se prepara en pedido en el centro de distribución y se envía a la tienda seleccionada por el cliente.

Con respecto a las herramientas de ventas Frávega no ha equipado a sus vendedores con dispositivos móviles, pero Romero (2015) resalta que lo que sí tienen son

“los puestos de trabajo en los distintos lugares de la sucursal que tienen acceso a una computadora que tiene un sistema interno que tiene todo el catálogo con las fotografías y está integrado con la tienda de e-commerce pero todavía no es el mismo ya que es otro sistema de venta, pero está integrado a toda la parte de imágenes y demás como para que el vendedor pueda apoyarse en eso a la hora de mostrarle los productos a los clientes. Tiene mucho que mejorar, pero en principio lo usan bastante.”

Con respecto a la iniciativa de recibos electrónicos, Romero (2015) sugiere que no se está implementando en ninguna tienda en el país por restricciones del ente regulador que sostiene que no está permitido en punto de venta entregar una factura electrónica, ya que se debe imprimir la factura en un espacio fiscal controlado. A pesar de esto, Romero (2015) sostiene que para la empresa sería mucho más cómodo enviarla electrónicamente ya que la beneficiaría en la recolección de datos de los clientes para mejorar sus experiencias en un futuro y mejorar la omnicanalidad en la empresa. Por otro lado, Frávega tampoco cuenta con terminales online fijas en sus tiendas físicas. Lo que sí ha implementado a empresa es la instalación de “kioskos virtuales”²⁸ temporales en fechas clave como por ejemplo ha hecho este año en el día del niño (anexo 19) y el día de la madre, donde se colocaron en diversas sucursales de la marca para asistir las compras de productos bajo categorías relevantes a estas fechas. Romero (2015) explica “... por ejemplo en el día de la madre los tótems disponían de los recomendados del día de la madre, entonces en vez de recorrer toda la tienda era más fácil para los clientes utilizar el tótem porque los ayudaba en la búsqueda”. Por lo tanto como se puede observar Frávega no cuenta con kioscos fijos en sus tiendas físicas porque como sostiene Romero (2015) Frávega actualmente está

²⁸ Fizzmod. *Kiosko virtual Frávega*. <http://fizzmod.com/es/portfolio/kiosco-virtual-fravega>

“...buscando que la experiencia del tótem sea buena y diferencial, porque si es lo mismo que comprar en una computadora personal de uno para que los clientes van a irse a una sucursal a buscar un tótem.”. Con respecto a esta iniciativa omnicanal Romero (2015) manifiesta que a futuro probablemente habrá productos que no estarán en las sucursales o viceversa donde se comenzara a complementar la sucursal con productos disponibles únicamente online, donde el kiosko tendrá mayor valor tanto para los clientes como para la empresa.

En cuarto lugar con respecto a la estructura y cultura organizacional, Frávega cuenta con una persona dedicada cien por ciento a la experiencia del cliente “que mira la experiencia en todo el proceso de compra independientemente que sea en sucursal, *online* o *mobile*, o donde sea y que parte de ese objetivo de venta es que sea un proceso de compra omnicanal.” (Romero, 2015). Por otro lado la capacitación del personal es un aspecto clave para el desarrollo de la omnicanalidad. Mantica (2015) afirma que Frávega no posee vendedores sino que asesores, a los cuales constantemente se les comunica los beneficios que se han obtenido a través de la integración del canal *online* y el canal *offline*.

“Al ser un modelo de experiencia, el cliente está por adelante del negocio. Entonces nosotros lo atendemos de la misma manera independientemente por el canal que haya comprado. Esto ha sido una definición estratégica para le empresa.” (Mantica, 2015)

Otra iniciativa omnicanal con la que cuenta Frávega es el localizador de tiendas físicas en su página web como también en la aplicación móvil que han desarrollado. Ambos canales ofrece la opción de detectar donde se encuentra el cliente y ubicar las tiendas más cercanas a él. Un aspecto diferenciador con respecto al localizador de tiendas físicas es que también se ha integrado en la etapa de *checkout* cuando el cliente selecciona la opción retirar los productos en una sucursal de Frávega o de Correo Argentino (Anexo 20), ofreciéndoles una experiencia más gratificante a los consumidores. Por otro lado, Frávega ha probado implementar códigos QR en algunas categorías, pero Romero (2015) afirma que todavía no tiene tanta penetración en sus categorías de productos

como se lo ve en el *showrooming* en el extranjero. Por esta razón se puede observar que la aplicación móvil de Frávega no tiene la facultad de escaneo de códigos de barra. Más allá de esto, la aplicación móvil es transaccional por lo que permite que los clientes puedan comprar cuando y donde quieran. A pesar de que no se esté implementando al momento Romero (2015) manifiesta que los códigos QR o cualquier tipo de ayuda que lleve al cliente a utilizar su celular para mejorar la investigación de productos, son puntos a explorar fuerte a futuro y está dentro de las prioridades de la empresa.

“Hoy no está siendo implementado por lo mencionado anteriormente con respecto a la penetración de los códigos QR y también porque por ahí la información no esta tan buena y tan bien hecha. Pero sé que es un punto que se viene y hay que tener muy en cuenta.” (Romero, 2015)

En último lugar Frávega en los últimos años ha estado haciendo mucho hincapié en el análisis de los datos generados online y la creación perfiles únicos de cada uno de los clientes. Para la corporación en el canal online “el estudio del comportamiento de los consumidores en la web es una de las claves de crecimiento de la empresa en su estrategia online”²⁹. Por ejemplo en la página web existe un campo donde uno como cliente puede ingresar su email si desea recibir promociones personalizadas (anexo 21) que serán desarrolladas por Frávega dependiendo en el camino que el cliente tome al navegar en su canal online. Igualmente, Romero (2015) sostiene que Frávega tiene mucho que mejorar a nivel personalización, ya que considera que la personalización no consta de solo mandarle un mail al cliente con su nombre y lo que estuvo investigando en la página web. La empresa hoy en día cuenta con un CRM propio y una base de datos unificada, pero actualmente están trabajando para que la “información que tiene el *call center* sea la misma que tiene un punto de venta, y cuando un vendedor entra desde el punto de venta sepa si el cliente tuvo algún problema en

²⁹ Caso de Éxito *Fravega.com: Lideres en eCommerce en Argentina y America Latina*. Publicado por VTEX TV en Youtube el 4 de Agosto de 2015. <https://www.youtube.com/watch?v=UNHQQymBYQI>

call center o no” (Romero, 2015). Por lo tanto se podría afirmar que están en una etapa de desarrollo, donde la segunda etapa estará más orientada a que realmente la base de datos mejore la experiencia del cliente y que no sea tan de uso interno como la es hoy en día (Romero, 2015).

Tabla de iniciativas omnicanales de Frávega:

Servicios de envío, retiro y devolución	
Retiro de pedido online en tienda física o <i>click & collect</i>	√
Devolución de compras online en tiendas físicas	↪
Envío gratis de compras	×
Logística	
Sistema integrado de inventario	↪
Logística inversa - utilización de devoluciones online como inventario	√
Preparación de pedidos <i>click & collect</i> en las tiendas físicas	√
Herramientas de venta	
Uso de dispositivos móviles por parte de los vendedores	↪
Recibos electrónicos de compras realizadas en tiendas físicas	×
Terminales online o kioskos en tiendas físicas	↪
Estructura y cultura organizacional	
Puesto especializado en omnicanalidad	√
Capacitación del personal	√
Promoción del uso combinado de canales	
Ofrecer incentivos por comprar a través de un canal que proporcione beneficios en futuras compras en otro canal	√
Consistencia en el producto y precio	×
Localizador de tiendas físicas en página web	√
Información online acerca del stock disponible en las tiendas físicas	×
Posibilidad de acceder a información acerca de productos en las tiendas físicas a través de códigos QR	×
Tecnología y capacidades analíticas	
Recolección y análisis de datos generados online	√
Generación de perfiles de clientes	↪

Beneficios obtenidos al desarrollar la omnicanalidad

“La omnicanalidad lo que hace es poner la el negocio en el centro de la escena, la experiencia es única independientemente del canal por el cual estén interactuando, lo que puede llegar a ser: El *retail* online, la tienda física, venta telefónica, *contact center* y *moblie*” (Mantica, 2015)

Este nuevo fenómeno ha permitido que Frávega obtenga dos beneficios principales: Mayor satisfacción y lealtad de los clientes y por último un aumento en los ingresos (Mantica, 2015).

Según Mantica (2015) la mayor satisfacción y lealtad de los clientes es el beneficio más valorado por Frávega, porque hoy en día los clientes son los comunicadores y voceros de las marcas. En efecto al aumentar la satisfacción de los clientes repercutirá directamente en los mensajes que dejarán estos que luego impactarán positivamente en otros lo cual generará un mayor tráfico tanto en las tiendas físicas como en otros canales en los que está presente Frávega. En efecto esto generará mayores ganancias, el segundo beneficio omnicanal que revela Mantica (2015).

Desafíos enfrentados al desarrollar la omnicanalidad

Uno de los principales desafíos generados por la omnicanalidad es el conflicto entre canales, que aún hoy en día Frávega está constantemente enfrentando. La empresa ha desarrollado una serie de estudios en la Argentina donde han logrado identificar qué porcentaje de los clientes que compran offline han visitado el sitio y después compraron en la tienda física. Este hallazgo ha sido comunicado a todos los asesores de las tiendas físicas, ya que sino éstos solo tendrían una mirada *single channel* lo cual seguiría creando recelo y conflicto entre canales (Mantica, 2015). Sumado a esto, Romero (2015) afirma que actualmente están trabajando eliminar que los vendedores comisionen por transacción y que en vez comisionen por atención ya que si no es así siempre habrá un gran impacto negativo en la búsqueda omnicanal porque “si un cliente entra a buscar a una tienda física en la cual rige la política de comisión por transacción, un producto que compro en la web, a los vendedores no les va a importar y le van a brindar una mala atención que se traducirá en una mala experiencia y la pérdida de un cliente para la empresa.” (Romero, 2015).

Sumado a esto, Mantica (2015) subraya que el modelo de negocio impuesto por Frávega “es de experiencia, en el cual no tenemos vendedores sino que tenemos asesores. Entonces al ser un modelo de experiencia el cliente está por adelante

del negocio, entonces nosotros lo atendemos de la misma manera independientemente por el canal que haya comprado.” Esta afirmación desemboca en el desafío de lograr consistencia entre canales, donde el servicio sea el mismo en todos los canales. Lograr la consistencia entre canales conlleva por detrás un cambio en los procesos, en la tecnología y por ende en la capacitación del personal. Romero (2015) subraya que para la empresa “la revolución de internet y de *e-commerce* no es solo el porcentaje de ventas que representa, sino es todo lo que tenés que hacer atrás para que esto funcione.” Algunos de los desafíos enumerados por Romero (2015) está enfrentando en este momento Frávega son: Cambiar a los vendedores para que no comisionen por transacción y comisionen por atención, la manera en que entregan los productos, como esto les impacta en los sistemas que tienen que tener para ser ágiles en las sucursales, como esto impacta en la logística y la disponibilidad del stock online en cada sucursal para ver si se puede entregar allí o no. A pesar de todos los avances y desafíos enfrentados y solucionados que ha sobrepasado Frávega, Romero (2015) afirma que “todos los proyectos con los que estamos trabajando, impactan en todas las áreas y son en búsqueda de la omnicanalidad”.

La omnicanalidad en el futuro de la empresa

“Parte del futuro es este camino que estamos transitando, queremos llegar a tener la mejor experiencia de cliente en todos los canales, en el asesoramiento en sucursal, por teléfono y, desde luego, en redes sociales. En definitiva, nuestro objetivo es que el cliente pueda encontrar una única respuesta, sentirse de la misma forma en todos los puntos de contacto que tenga con Frávega. Estamos haciendo un cambio muy fuerte y estar adentro y ser parte de todo esto es algo que nos llena de alegría.”³⁰

- Fernando Manetti, 2015

³⁰ Delgado, Pamela y Basile, Elsa. (15 de Julio de 2015). Frávega, un gigante que apuesta a la multicanalidad para seguir creciendo. Call Center News. <http://www.callcenternews.com.ar/topics/topics-news/outsourcing/920-fm-sc>

Mantica (2015) adicionalmente hace énfasis en el esfuerzo de lograr optimizar las bases de datos al máximo para potenciar la comunicación uno a uno con los clientes. Esto le permitirá a Frávega ajustar sus programas de marketing en formas que les permita detectar con precisión las necesidades, deseos y preferencias de los clientes y en consecuencia lograr desarrollar y mantener relaciones a largo plazo con los clientes (Ferrel et ál, 2012).

3.3.3 Conclusiones del caso Frávega

Con conceptos como compra con solo un *click*, su habilidad de foco en el cliente y omnicanalidad Frávega está agregando valor a la experiencia ofrecida a los clientes que combinan sus visitas en los mundos online, *mobile* y *offline*. Mantica (2015) manifiesta que actualmente están trabajando mucho en el rediseño de sus procesos, ya que hoy el consumidor es uno. El consumidor que busca online, es el mismo que va a la tienda física a mirar el producto, que luego vuelve a comprar el producto online y termina retirando el producto en una tienda física. En fin Frávega es una empresa que está en pleno desarrollo de la omnicanalidad y que está dedicando mucho de sus esfuerzos a iniciativas y proyectos que impactarán en todas las áreas de la empresa con el objetivo de cumplir con la promesa de convertirse en un *retailer* omnicanal (Romero, 2015).

Universidad de
San Andrés

3.4 Tabla de resumen del análisis de casos

	Falabella	Sodimac	Frávega
Drivers que conllevaron a la omnicanalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Insertarse en nuevos mercados - Supervivencia - Satisfacer demandas de consumidores y aumentar la lealtad - Aumentar ganancias 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervivencia - Satisfacer demandas de consumidores - Obtener ventaja competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Insertarse en nuevos mercados - Supervivencia - Satisfacer demandas de consumidores y aumentar la lealtad
Iniciativas omnicanales implementadas	<ul style="list-style-type: none"> - 11/18 iniciativas implementadas - 2/18 iniciativas en desarrollo - 5/18 iniciativas no implementadas 	<ul style="list-style-type: none"> - 12/18 iniciativas implementadas - 3/18 iniciativas en desarrollo - 3/18 iniciativas no implementadas 	<ul style="list-style-type: none"> - 9/18 iniciativas implementadas - 2/18 iniciativas en desarrollo - 7/18 iniciativas no implementadas
Beneficios obtenidos	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en ventas - Mayor satisfacción y lealtad de los clientes - Optimización de canales - Mejora en la imagen de marca 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en ventas - Mayor satisfacción y lealtad de los clientes - Optimización y sinergia de canales - Reducción de costos 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en ventas - Mayor satisfacción y lealtad de los clientes
Desafíos enfrentados	<ul style="list-style-type: none"> - Conflictos y consistencia entre canales - Cambio cultural 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflictos y consistencia entre canales - Cambio cultural - Inversiones tecnológicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflictos y consistencia entre canales
Omnicanalidad en el futuro	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidación del producto - Expansión de iniciativa <i>ship from store</i> - Segmentación de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de iniciativa <i>site to store</i> - Desarrollo de dispositivos móviles - Base de datos única de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar bases de datos al máximo para potenciar la comunicación uno a uno con los clientes

CAPÍTULO 4: Resultados y conclusiones

4.1 Resultados del estudio de casos

Internet y el desarrollo de dispositivos móviles han revolucionado el sector del *retail*, permitiéndoles a los consumidores investigar y comprar según su conveniencia en todo momento y en cualquier lado (Deloitte, 2014). A medida que los consumidores han comenzado a utilizar estas nuevas tecnologías la experiencia de compra se ha vuelto cada vez más sofisticada, obligando a que los minoristas desarrollen maneras, entre ellas la omnicanalidad, para alcanzar y satisfacer al público, y en consecuencia no perder competitividad en el mercado.

Por las razones mencionadas anteriormente el propósito de este trabajo de graduación ha sido explorar el concepto de la omnicanalidad en la industria del *retail*, donde se han analizado los drivers que han conllevado a que las empresas se inclinen hacia este nuevo tipo de estrategia, qué iniciativas omnicanales han desarrollado, y que beneficios y desafíos se les han presentado.

En los tres casos estudiados se pueden observar semejanzas en los drivers que han conllevado a estas empresas hacia la omnicanalidad. En el caso de Falabella y Frávega se puede observar una inclinación más hacia el negocio y la rentabilidad mientras que Sodimac se caracteriza por drivers con mayor orientación hacia el cliente. A pesar de estas diferencias en términos generales, estos casos han respaldado la visión definida en el marco teórico acerca de los drivers que destacan que las empresas implementan la omnicanalidad tanto por motivos supervivencia y rentabilidad, como también por las nuevas demandas y exigencias del nuevo prototipo de cliente.

Con respecto a las iniciativas desarrolladas por las empresas analizadas se puede observar que la empresa con mayor desarrollo omnicanal es Sodimac con 12 de 18 iniciativas desarrolladas, luego Falabella con 11 iniciativas y por último Frávega con 8 iniciativas implementadas. A pesar de estas diferencias con respecto a la cantidad de iniciativas omnicanales ya implementadas por las empresas, las tres

afirman estar actualmente desarrollando su estrategia omnicanal ya que como se puede observar en las tablas de iniciativas efectuadas Falabella y Sodimac actualmente sostienen estar desarrollando 3 iniciativas, mientras que Frávega está desarrollando 5 iniciativas. En efecto, se podría decir que están en una etapa temprana de adopción y desarrollo de este prototipo de estrategia pero son conscientes de la importancia y de lo que implicará la omnicanalidad en su futuro.

Acerca los beneficios que se obtienen con la omnicanalidad se puede destacar uno de los más importantes que se ha identificado en los tres casos analizados, la mayor satisfacción y lealtad de los clientes, un aspecto clave en el mundo del *retail* actual donde como menciona Jebesen (2015) el foco de las empresas está en el cliente, el cual debe estar situado en el medio de todo modelo de negocio. Otros de los beneficios más importantes identificados por los tres casos analizados es el aumento en las ventas y número de interacciones por parte de los clientes con las empresas, ya que como manifiesta Fleba (2015) el cliente omnicanal es prototipo de consumidor que compra con más frecuencia y con mejor "ticket". Por último se han identificado otros beneficios como la optimización y sinergia de canales, la reducción de costos y la mejora en la imagen de marca.

Acerca de los desafíos enfrentados a la hora de migrar hacia la omnicanalidad, se puede decir que en las empresas se han tenido que enfrenar conflictos entre canales, cambios culturales y en el caso de Sodimac también se han mencionado las inversiones tecnológicas y las implicancias de la implementación de estas en el negocio.

En último lugar, se indagó en cómo las empresas seguirán desarrollando la omnicanalidad a futuro, ya que se considera que estas están en una etapa temprana del desarrollo de este prototipo de estrategia. Los tres casos estudiados sostienen que planean desarrollar nuevas iniciativas omnicanales puntuales, ya que lo desarrollado hasta el momento ha generado valor y beneficios para las empresas y por esta razón se planea seguir invirtiendo en la omnicanalidad. Sodimac es el caso que muestra con más claridad el potencial que se prevé en la omnicanalidad, ya que como afirma Fleba (2015) en el año 2014 la omnicanalidad

se convirtió en un proyecto nodal para la compañía conformado por treinta y cuatro iniciativas de las cuales algunas ya se han desarrollado, otras están en proceso y las restantes son proyectos a futuro. Romero (2015), Director de Marketing y *e-commerce* de Frávega, también sostiene la importancia de la omnicanalidad en el futuro de la empresa al afirmar que “todos los proyectos con los que estamos trabajando, te diría que impactan en todas las áreas y son en búsqueda de la omnicanalidad.” Consecuentemente, la omnicanalidad es realmente una fuente de valor identificada por las empresas.

4.2 Conclusión

En conclusión, se considera que las empresas analizadas están comenzando a experimentar el potencial de la omnicanalidad en el negocio, algo que en el extranjero ya es una realidad en todo *retailer* que busque sobrevivir y aumentar su éxito. Empresas como *Apple, Zara, Macy's, Best Buy, Tesco, Home Depot y Nordstorm* son algunos de los *retailers* internacionales que cuentan con un gran trayecto en la omnicanalidad. Falabella, Sodimac y Frávega son parte de las pocas empresas locales identificadas que hoy afirman estar desarrollando una estrategia omnicanal en sus negocios, y por esta razón se consideran ser pioneros en este aspecto en el país.

Aunque para los *retailers* tradicionales el integrar todos los canales y así brindar una experiencia omnicanal sin fisuras a los clientes demanda un gran cambio en una variedad de aspectos de la organización, una vez sobrepasada la primer etapa que generalmente es la más desafiante, los beneficios obtenidos son reales y medibles. En el caso de Sodimac, Fleba (2015) afirmó que han desarrollado un tablero para analizar distintos indicadores de éxito como por ejemplo la frecuencia con la que compran los clientes, cual es el canal más elegido por el cliente, cual es el *funnel* de compra en cada canal, la propuesta de producto del *long-tail* entre algunos aspectos que van marcando si la omnicanalidad está generando éxito o no. Falabella también mide el número de clientes omnicanales que tienen y el nivel de satisfacción que tienen los clientes a través de encuestas no solo al final de la compra sino en todo el camino que recorre el cliente hasta comprar el producto

(Jebsen, 2015). En efecto, el resultado de obtener mayores ventas, menores costos y una mayor lealtad por parte de los clientes con respecto a la marca generado por la omnicanalidad también traerá una ventaja competitiva por sobre las empresas competentes que no tienen conocimiento para implementar esta modalidad en su negocio.

Más allá que los casos analizados se consideran estar en una etapa temprana de desarrollo la omnicanalidad en comparación con *retailers* del extranjero, es crucial que los minoristas tengan en cuenta en todo momento que los consumidores de hoy en día no distinguen los canales de la marca, sino que ven una marca con una variedad de canales (Fleba, 2015). Los clientes esperan coherencia y consistencia indistintamente de que canal estén utilizando al interactuar con la marca.

En conclusión los *retailers* deben crear una estrategia omnicanal con el fin de sobrevivir y expandirse a pesar de que no es una tarea fácil ya que implica un cambio en el modelo de negocios tanto estratégico como operativo. Deben rediseñar e reinventar su forma de hacer negocios y comenzar a desarrollar maneras e iniciativas de integrar el canal físico, *online* y *mobile*. El éxito omnicanal consiste en proveer una imagen de marca consistente a lo largo de todos los canales y en efecto ofrecerles a los clientes una experiencia integrada y sin fisuras ligada al contexto en el cual se encuentren y que les permite comprar en cualquier momento y cualquier lugar.

4.3 Near future

“Before doubling down on mobile, any business should first ask themselves if they really understand mobility as a behavior and lifestyle, followed by tough questions about the role mobile plays in their business. From there, a strategy for mobile, built on an understanding of mobility, can take root.” (Armano, 2012)

La creciente popularidad de los dispositivos móviles está obligando a las empresas a ampliar sus estrategias de venta para incluir nuevos canales digitales

con la finalidad de satisfacer las demandas de un grupo de consumidores con hábitos cada vez más ligados a la tecnología (Yebuah, 2015). En el siguiente cuadro se puede ver la estimación realizada por eMarketer (2014) el cual refleja que en el 2018 habrá más de 2,7 billones de usuarios de *smartphones*.

Smartphone Users and Penetration Worldwide, 2012-2018							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Smartphone users (billions)	1.06	1.40	1.76	2.04	2.29	2.52	2.73
—% change	58.7%	32.3%	25.1%	16.3%	12.2%	10.2%	8.1%
—% of mobile users	25.8%	31.9%	37.8%	41.8%	45.0%	47.7%	49.8%
—% of population	15.2%	19.8%	24.5%	28.2%	31.3%	34.2%	36.5%

Note: CAGR (2012-2018)=17.0%; individuals of any age who own at least one smartphone and use the smartphone(s) at least once per month
Source: eMarketer, June 2014

173599 www.eMarketer.com

Fuente: Cuadro extraído de <http://www.emarketer.com/Article/Worldwide-Smartphone-Usage-Grow-25-2014/1010920>

Sumado a esto, según un reporte realizado por PayPal 1/3 de los consumidores encuestados que compran online afirmaron que han utilizado su teléfono inteligente para hacer una compra en los últimos doce meses. Anju Nayar, director de iniciativas globales para PayPal afirma:

“We are on the cusp on the mobile-first era.” (...) “One thing is evident: Mobile shopping is on target for meteoric growth. Mobile commerce is growing at three times the rate of e-commerce.”
(Pymnts, 2015)

Los datos suministrados anteriormente demuestran que las tecnologías móviles se están convirtiendo en una parte cada vez más importante de las operaciones de venta en la industria del *retail*. Los minoristas a través de éstas tienen oportunidad de brindarles a los clientes experiencias diferenciadas y personalizadas. Sumado a esto (Inniss, 2015) afirma que los *retailers* que maximicen el uso de la tecnología móvil será capaz de crear relaciones *win-win* más duraderas con los clientes. El futuro del *retail* y la omnicanalidad está siendo

irrevocablemente definida por el *mobile* que se trata mucho más que los dispositivos móviles en sí.

“In the early days of the web, it was the website that created a browser-fueled gold rush — until organizations realized that maintaining a website that provided real value was more difficult than launching something quickly.” (...) “And the same will happen in the rush to mobile if companies take a “channel” approach vs. a behavioral approach. In short, it’s not about mobile as much as it is about understanding mobility.” (Armano, 2012)

Por ejemplo, hoy en día la personalización de la experiencia del cliente solo requiere un dispositivo móvil y la información que los consumidores deciden compartir con los *retailers*. Según Mintel Research (Inniss, 2015), el 60% de los consumidores digitales estarían dispuestos a proporcionar detalles sobre sus preferencias personales y hábitos a los minoristas con la finalidad de vivir una experiencia más gratificante, pero para que esto suceda los *retailers* deben generar confianza de marca. Además Fetch (2015) sustenta que el crecimiento en la adopción de cupones móviles será una iniciativa que ayudara a los *retailers* a derivar tráfico a las tiendas físicas y en consecuencia aumentar las ventas.

Si bien este nuevo contexto puede ser enfrentado con facilidad por las empresas digitales nativas que seguramente hayan desarrollado el canal *mobile* en un principio, esto es y será un desafío mucho más arduo para las empresas puramente tradicionales que tendrán éxito o no a la hora de satisfacer al consumidor digital o móvil (Fetch, 2015). *Retailers* tradicionales líderes como por ejemplo *Zara, Nordstorm, Walmart, Best Buy* y *Macy’s* actualmente se están beneficiando del *mobile* a medida que mejoran sus iniciativas omnicanales ligadas a este tipo de canal a través de sus aplicaciones móviles, permitiendo que los clientes investiguen, compren y reciban sus productos a través de los canales online y offline (Fetch, 2015). El crecimiento y la importancia del *mobile* también se puede observar en los casos analizados de Sodimac, Falabella y Frávega ya que los tres *retailers* cuentan con una aplicación móvil que les brinda beneficios

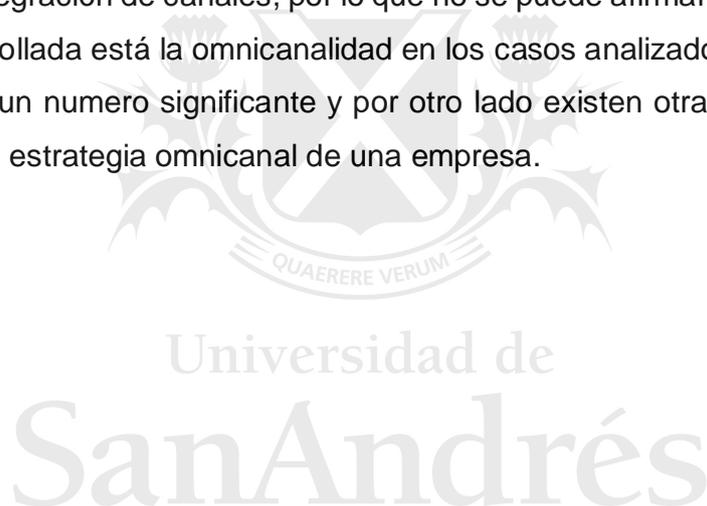
únicos a los clientes, y también es una herramienta clave en la integración del mundo online y físico que consecuentemente impulsa la omnicanalidad en sus negocios. Los dispositivos móviles han comenzado a jugar un rol más importante que no solo consiste en impulsar las compras online y también influenciar las compras realizadas en las tiendas físicas por los clientes pero crear una experiencia que cumpla con todos las necesidades y deseos de los clientes (Newman, 2015).

4.4 Limitaciones de la investigación

La primera limitación de la investigación es el número de entrevistas que se realizaron para el análisis de los casos, ya que solo se entrevistaron a dos miembros cada una de las empresas analizadas. Además, las entrevistas realizadas a personas que ocupan puestos de *management* en la empresa parecen tener una idea muy concisa y clara acerca de la omnicanalidad en la empresa a grandes rasgos, mientras que como por ejemplo en el caso de Sodimac se entrevistó a un gerente de tienda que ha brindado un punto de vista distinto con respecto a la temática analizada. Más allá de algunas discrepancias que han surgido en las respuestas obtenidas en las entrevistas, se considera que la perspectiva a nivel tienda física como un elemento clave en la investigación, ya que es difícil que personas involucradas en el *management* de la organización puedan responder con precisión preguntas de carácter prácticas por falta de conocimiento o experiencia en el funcionamiento de las tiendas en el día a día.

Por otra parte, la segunda limitación está ligada a la temática omnicanalidad en sí, que está recién comenzando a tomar su lugar dentro de las empresas, por lo que dificulta la búsqueda de organizaciones que realmente estén familiarizadas con el concepto y lo estén implementando actualmente. Sumado a esto, ya que la omnicanalidad es un cambio novedoso y está siendo implementado y desarrollado actualmente por las tres empresas analizadas, algunos aspectos pueden haber experimentado cambios o avances durante el desarrollo de este trabajo, y por ende no haber sido tomados en cuenta en este análisis.

En tercer lugar se podría afirmar que existe una extensa variedad de bibliografía académica acerca del *retail* multicanal y las distintas formas que existen como para lograr integrar esta variedad de canales, sin embargo la información académica relacionada a la omnicanalidad es sumamente limitada. Existen una gran cantidad de reportes de consultoras, artículos de diario y opiniones que abarcan la temática de la omnicanalidad, pero dentro de lo académico el abordaje de este tema es escaso. No está de más decir que los pocos estudios académicos existentes se centran en empresas estadounidenses o británicas ya que hoy en día son las que generalmente han llegado más lejos con respecto a sus esfuerzos omnicanales. Sumado a esto al haber escasa bibliografía específica de la omnicanalidad, en este trabajo solo se han definido y estudiado 18 iniciativas ligadas a la integración de canales, por lo que no se puede afirmar con efectividad que tan desarrollada está la omnicanalidad en los casos analizados ya que no se considera ser un número significativo y por otro lado existen otras variables que impactan en la estrategia omnicanal de una empresa.



5. BIBLIOGRAFÍA

Artículos

Armano, David. (18 de julio de 2012). *The Future Isn't About Mobile; It's About Mobility*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2012/07/the-future-isnt-about-mobile-its>

Bartholomew, Kevin. (2013). *Why Traditional Retail Must Embrace Omni-Channel Commerce to Survive*. Abandon Aid. <http://www.abandonaid.com/blog/why-traditional-retail-must-embrace-omni-channel-commerce-to-survive/>

Begal, R. (20 de marzo de 2012). The importance of omnichannel *retail*. Por E. Harris. Integrated solutions for *retailers*. <http://www.retailsolutionsonline.com/doc/the-importance-of-omni-channel-retailing-0001>

Belu, Mihaela Gabriela y Ana Maria Marinoiu. (junio de 2014). *Strategy: The Omnichannel Strategy*. The Romanian Economic Journal. <http://www.rejournal.eu/sites/rejournal.versatech.ro/files/articole/2014-10-14/2987/belumarinoiu.pdf>

Borison, Rebecca. (12 de noviembre de 2013). *Abercrombie links mobile, local inventory to meet shoppers' omnichannel expectations*. Mobile-commerce Daily. <http://www.mobilecommercedaily.com/abercrombie-fitch-adds-find-in-store-to-mobile-site-to-drive-in-store-shopping>

Brick Meets Click. (febrero de 2014). *Marks & Spencer: New kiosks promote the in-store omnichannel experience*. <http://www.brickmeetsclick.com/marks---spencer--new-kiosks-promote-the-in-store-omnichannel-experience>

Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., Rahman, M. S. (21 de mayo de 2013). *Competing in the age of omnichannel retailing*. MIT Sloan Management Review, 54(4), 23-29. <http://sloanreview.mit.edu/article/competing-in-the-age-of-omnichannel-retailing/>

Celerant Technology Corporation. (2 de enero de 2013). Digital Receipts: Beyond The Green Benefit. *Innovative Retail Technologies*. <http://www.innovativeretailtechnologies.com/doc/digital-receipts-beyond-the-green-benefit-0001>

CloudTags. (7 de marzo de 2013). *Omnichannel role model: magical Macy's*. <http://omnichannel.me/omnichannel-role-model-Macy's/>

Davara, Alicia. (20 de octubre de 2015). *¿Por qué Macy's es modelo en omnicanalidad?* Distribución Actualidad. <http://www.distribucionactualidad.com/por-que-Macy's-es-modelo-en-omnicanalidad/>

Davis, Don. (13 de noviembre de 2013). *Macy's tests store pickup of web orders*. Internet Retailer. <https://www.internetretailer.com/2013/11/13/Macy's-tests-store-pickup-web-orders>

Davis, Don. (26 de febrero de 2014). *Macy's customers will soon be able to buy online and pick up in stores*. Internet Retailer. <https://www.internetretailer.com/2014/02/26/Macy's-customers-can-soon-buy-online-and-pick-stores>

Delego. (9 de febrero de 2015). *The Rise of Omni Channel Retailing Calls for New Strategies*. <http://www.delegosoftware.com/blog/the-rise-of-omni-channel-retailing-calls-for-new-strategies/>

Delgado, Pamela y Basile, Elsa. (15 de julio de 2015). *Frávega, un gigante que apuesta a la multicanalidad para seguir creciendo*. Call Center News. <http://www.callcenternews.com.ar/topics/topics-news/outsourcing/920-fmsc>

DeMeré, Nichole E. 10 de noviembre de 2013. *Best Buy Battles Back Online Using a Strategy Called "Omnichannel" Retailing*. Growth Hackers. <https://growthhackers.com/articles/best-buy-battles-back-online-using-a-strategy-called-omnichannel-retailing>

Demery, Paul. (29 de enero de 2013). *Macy's names a chief omnichannel executive*. *Internet Retailer*. <https://www.internetretailer.com/2013/01/29/Macy's-names-chief-omnichannel-executive>

DG Comunicación. (2013). *Algunas de las ventajas de los Catálogos Online*. <http://www.dgcomunicacion.com/articulo/algunas-de-las-ventajas-de-los-catalogos-online>

Dossier. (8 de mayo de 2015). *La alegría de encontrarnos siempre”, la nueva campaña institucional de Frávega*. <http://www.dossiernet.com.ar/articulo/la-alegria-de-encontrarnos-siempre-la-nueva-campana-institucional-de-fravega/4442>

Dubarry, Sana. (8 de abril de 2014). *Click and Collect – Saviour of retail?* *Business Review Australia*. <http://www.businessreviewaustralia.com/leadership/493/Click-Collect-Saviour-of-retail>

Dusto, Amy. (28 de enero de 2014). *American Eagle and Macy's wake up shoppers' apps in stores*. *Internet Retailer*. <https://www.internetretailer.com/2014/01/28/american-eagle-and-Macy's-wake-shoppers-apps-stores>

eDelivery Staff. (24 de julio de 2015). *The future of click-and-collect: Collaboration, convenience, and customers* <http://edelivery.net/2015/07/the-future-of-click-and-collect-collaboration-convenience-and-customers/>

eMarketer. (11 de junio de 2014). *Worldwide Smartphone Usage to Grow 25% in 2014*. <http://www.emarketer.com/Article/Worldwide-Smartphone-Usage-Grow-25-2014/1010920>

eMarketer. (15 de enero de 2015). *Retailers Must Make Buy Online, Pick Up In-Store Worth It*. <http://www.emarketer.com/Article/Retailers-Must-Make-Buy-Online-Pick-Up-In-Store-Worth/1011831>

eMarketer. (23 de diciembre de 2014). *Retail Sales Worldwide Will Top \$22 Trillion This Year*. <http://www.emarketer.com/Article/Retail-Sales-Worldwide-Will-Top-22-Trillion-This-Year/1011765>

EMB Partner. *Las 10 lecciones del e-commerce Day*. <http://www.embpartner.com/site/las-10-lecciones-del-ecommerce-day/>. (Consultado el 13 de septiembre de 2015).

Euromonitor. (19 de febrero de 2015). *Las principales tendencias de retail en America: 2015*. <http://blog.euromonitor.com/2015/02/las-principales-tendencias-de-retail-en-am%C3%A9rica-2015.html>

Evigo. (12 de marzo de 2014). *Goldman Sachs: m-commerce sales forecast to hit \$626 billion by 2018*. <http://evigo.com/12038-goldman-sachs-m-commerce-sales-forecast-hit-626-billion-2018/>

Fenwick, Scott; Ramachandran, Vijay; White, Brian; Zgutowicz, Andrew. (2013). *The Core of Omnichannel Retailing: Five-commerce Technologies Every Innovative Retail Chain Needs*. Kurt Salmon. <http://www.kurtsalmon.com/uploads/Core%2BOmnichannel%2B130508VFSP.pdf>

Fitzgerald, Michael. 20 de noviembre de 2013. *Best Buy Battles Back Online*. MIT Technology Review. <http://www.technologyreview.com/news/520821/best-buy-battles-back-online/>

Gagliardi, Natalie. (21 de mayo de 2015). *Best Buy's omnichannel efforts pay off in Q1*. Zdnet. <http://www.zdnet.com/article/best-buy-q1-2015/>

Girish, Devika. (14 de febrero de 2014). *Using Mobile to Enhance In-Store Shopping Experience – 7 tactics for Retailers*. Beaconstac. <http://blog.beaconstac.com/2014/02/using-mobile-to-enhance-in-store-shopping-experience-7-tactics-for-retailers/>

Greg Sterling. (20 de julio de 2015). *Survey: 90 Percent Of Retail Shoppers Use Smartphones In Stores*. Marketing Land. <http://marketingland.com/survey-90-percent-of-retail-shoppers-use-smartphones-in-stores-135759>

Griffiths, Michael. (14 de enero de 2013). *Making Omni-Channel Retailing a Reality*. *Forbes*. Consultado: 18 de octubre de 2014. <http://www.forbes.com/sites/microsoftdynamics/2013/01/14/making-omni-channel-retailing-a-reality/>

Gulati, Ranjay y Jason Garino. (2000). *Get the Right Mix of Bricks & Clicks*. *Harvard Business Review*, 78(3), 107-114. <https://hbr.org/2000/05/get-the-right-mix-of-bricks-and-clicks>

Inniss, Dianne. (20 de mayo de 2015). *Mobile Retail is About More Than Your Phone*. My Total Retail. <http://www.mytotalretail.com/article/mobile-retail-phone/>

Karakus, Nesli. (15 de diciembre de 2010). *The web drives Macy's plans for a new fulfillment center*. Internet Retailer. <https://www.internetretailer.com/2010/12/15/web-drives-Macy's-plans-new-fulfillment-center>

Kren, Christine. (26 de agosto de 2014). *Staples' Omni-Channel Strategy to Include Buy Online/Pick Up In-Store*. *Innovative Retail Technologies*. <http://www.innovativeretailtechnologies.com/doc/staples-omni-channel-strategy-to-include-buy-online-pick-up-in-store-0001>

Laumonier, Hervé. 31 de octubre de 2015. *The Discontinuity: The Starbucks and Best Buy turnaround stories*. One2team. <http://blog.one2team.com/us/discontinuity-starbucks-best-buy-turnaround-stories>

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*. <http://www.inc.com/dan-leberman/buy-online-return-in-store-boris-and-buy-online-pickup-in-store-bopis-the-two-ac.html>

López Bartolomé, Javier. (4 de febrero de 2015). *Los Consumidores más conectados son los que más compran*. <http://www.techweek.es/industria-comercio-distribucion/analisis/1014802006001/consumidores-mas-conectados-mas-compran.1.html>

Marti, Josh. (23 de marzo de 2015). *Not Just For Shoppers: How Mobile Helps Store Associates*. *Retail Touch Points*. <http://www.retailtouchpoints.com/features/executive-viewpoints/not-just-for-shoppers-how-mobile-helps-store-associates>

Martínez García, Rubén. (15 de marzo de 2015). *Tecnología al servicio de la preparación de pedidos*. *Énfasis Logística*. <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/16088-tecnologia-al-servicio-la-preparacion-pedidos>

Mossberg, Walt. (30 de julio de 2014). *Exclusive Interview: Best Buy CEO Says Tablet Sales Are “Crashing,” Hope for PCs*. *Re/code*. <http://recode.net/2014/07/30/exclusive-interview-best-buy-ceo-says-tablet-sales-are-crashing-sees-hope-for-pcs/>

Newman, Daniel. (7 de octubre de 2015). *Omnichannel: The Critical Role Mobile Plays*. *Digitalist Magazine*. <http://www.digitalistmag.com/customer-experience/omnichannel-role-mobile-plays-03517063>

Olea Kiosks. (17 de junio de 2015). *“Omnichannel” Retail: Self-Service Kiosks Create an Integrated Shopping Experience*. <http://www.olea.com/thelab/omnichannel-retail-strategies-self-service-retail-kiosks/>

Osborn, Liz. (30 de diciembre de 2014). *Future of the Contact Center: 7 Key Trends Driving a Massive Transformation* Five9. <http://blog.five9.com/future-of-the-contact-center-7-key-trends-driving-a-massive-transformation-part-1/>

Palmquist, Matt. (23 de julio de 2015). *The unexpected Benefits of Product Returns*. *Strategy Business*. <http://www.strategy-business.com/blog/The-Unexpected-Benefits-of-Product>Returns?gko=fea64>

Pymnts. (19 de febrero de 2015). *Global M-Commerce Set to Leave E-Commerce in the Dust*. <http://www.pymnts.com/in-depth/2015/global-m-commerce-set-to-leave-e-commerce-in-the-dust/>

Ramaswamy, Sridhar. (20 de junio de 2013). *Shopping Then and Now: Five Ways Retail Has Changed and How Businesses Can Adapt*. Think with Google. <http://www.thinkwithgoogle.com/articles/five-ways-retail-has-changed-and-how-businesses-can-adapt.html>

Retail Geek. (15 de septiembre de 2010). *Best Buy Develops QR Codes to Enhance Shopping Experience*. <http://retailgeek.com/best-buy-deploys-qr-codes-to-enhance-shopping-experience/>

Rigby, Darrell K. (2011). *The future of shopping*. Harvard Business Review. 89 (12).

Rigby, Darrell K. (2014). *Digital-physical mashups*. Harvard Business Review. (SEP).

Rosler, Peter. (24 de noviembre de 2014). *Why Free Shipping is a Must*. Inc. <http://www.inc.com/peter-roesler/why-free-shipping-is-a-must.html>

Sherman, Fraser. *The Advantages of Online Retailing and Sales Channels*. Chron. <http://smallbusiness.chron.com/advantages-online-retailing-sales-channels-30931.html>

Stewart, Luke. (24 de septiembre de 2014). *How to use a store locator to improve omnichannel experience*. Ancoris. <http://www.ancoris.com/news-and-views/ancoris-blog/how-to-use-a-store-locator-to-improve-omnichannel-experience.html>

Stocker, Keely. (15 de agosto de 2013). *Who do in-store kiosks appeal to?* Drapers Online. <http://www.drapersonline.com/news/ecommerce/webwatch/who-do-in-store-kiosks-appeal-to/5052000.article#.VghaFxFxNVhHw>

Tippets, Mike. (29 de julio de 2014). *Engage Employees Drive The Omnichannel Experience*. Retail Touch Points. <http://www.retailtouchpoints.com/features/executive-viewpoints/engaged-employees-drive-the-omnichannel-experience>

Uzcátegui, Jhuliana. (2010). *15 Ventajas de tener un catálogo virtual de productos y servicios en Internet*. Puro Marketing. <http://www.puromarketing.com/47/6978/ventajas-tener-catalogo-virtual-productos-servicios-internet.html>

Wallace, David W., Joan L. Giese y Jean L. Johnson. (2004). *Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies*. *Journal of Retailing*. Pags. 249–263. http://www.researchgate.net/publication/222688867_Customer_Retailer_Loyalty_in_the_Context_of_Multiple_Channel_Strategies

Wind, Yoram y Vijay Mahajan. (marzo de 2002). *Convergence marketing*. *Journal of Interactive Marketing*. Volumen 16: p. 64–79.

Yebuah, Theodora. (8 de septiembre de 2015). *Why Omnichannel is Crucial to Your Business*. App Makr. <https://www.appmakr.com/blog/what-is-the-omnichannel-and-why-is-it-important/>

Reportes e informes de consultoras

Daugherty P., Biltz, Michael J. y Banerjee, Prith. (2014). *Every Business is a Digital business: From Digitally Disrupted to Digital Disrupter*. Accenture.

Deloitte. (2014). *The omnichannel opportunity: Unlocking the power of the connected consumer*.

Diana, Frank. (2012). *When innovations Collide*. Tata Consultancy Services (TCS).

Fetch. (2015). 2015: The year mobile takes centre stage. <http://wearefetch.com/mobile-insights/mobile-trends-report/>

Haines, Chris. (10 de junio de 2013). *Fashion Retail Omnichannel Excellence*. Fluid. <http://www.fluid.com/social-media/fashion-retail-omnichannel-excellence>

Harry Wallop. (8 de enero de 2013). *Click and Collect – The new way to go shopping*. Telegraph. <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/9785532/Click-and-collect-the-new-way-to-go-shopping.html>

Iyengar, Prasanna. (2013). *The challenges of Cross-Channel Fulfillment to the Retail Supply Chain – Part I*. TATA Consultancy Services (TCS).

MarketLine. (diciembre de 2014). *MarketLine Industry Profile: Global Online Retail*.

Libros

Ferrell, O.C. y Michael D. Hartline. (2012). *Estrategia de Marketing*. Cengage Learning Editores.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1998). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Madrid [etc.]: McGraw-Hill.

Kazez, Ruth. (2009). "Los estudios de casos y el problema de la selección de la muestra: Aportes del sistema de matrices de datos". *Subjetividad Y Procesos Cognitivos*. 13 (1): 71-89.

Kumar, V y Werner J. Reinartz. (2009). *Customer relationship management*. Hoboken, N.J.: John Wiley.

Laudon, Kenneth C., y Carol Guercio Traver. (2013). *E-commerce: Business. Technology. Society*. Boston, Mass: Pearson.

Licinski, Jim. (2011). *ZMOT: Winning the Zero Moment of Truth*. Google Inc.

Licinski, Jim. (2012). *ZMOT Handbook: Ways to Win Shoppers at the Zero Moment of Truth*. Google Inc.

Palmatier, Robert, Louis Stern y Adel El-Ansary. (2015). *Marketing channel strategy*. Pearson.

Payne, Adrian y Pennie Frow. (2013). *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge University Press, New York.

Pradhan, Swapna. (2009). *Retailing Management: Text and Cases*. 3rd edition Tata McGraw – Hill, New Delhi.

Solomon, Michael R. (2009). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*. Pearson: Prentice-Hall.

Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.

Páginas web

CACE. (marzo 2015). *Resumen ejecutivo: Estudio anual de Comercio Electrónico 2014*. <http://www.cace.org.ar/estadisticas/>

Definición. *Definición de Call Center*. <http://definicion.de/call-center/>

Dematic. *Tecnologías de Picking*. <https://www.dematic.com/es-es/soluciones-supply-chain/por-tecnolog%C3%ADa/voice-and-light-systems>

Fizzmod. *Kiosko virtual Frávega*. <http://fizzmod.com/es/portfolio/kiosco-virtual-fravega>

Página web oficial de Falabella. <http://www.falabella.com.ar/>.

Página web oficial de Frávega. <http://www.fravega.com/>.

Página web oficial de Home Depot. *Hassle-Free Online Shopping*. http://www.homedepot.com/c/Featured_At_Home_Depot. (Consultado el 21 de septiembre de 2015)

Página web oficial de Sodimac. <http://www.sodimac.com.ar/>.

Página web oficial de Tesco. *A convenient new service to fit around a busy life*. <http://www.tesco.ie/clickandcollect/>

Statista. (2015). *Global mobile retail commerce revenue from 2012 to 2018 (in billion U.S. dollars)*. <http://www.statista.com/statistics/324636/mobile-retail-commerce-revenue-worldwide/>. (Consultado el 19 de septiembre de 2015).

Tesis

Binder, Jochen D. (2014). *Online Channel Integration: Value Creation and Customer Reactions in Online and Physical Stores*. Tesis doctoral. University of St. Gallen.

Capaldo, Samantha A. (20 de julio de 2014). *Creating An Integrated Omni-Channel Retail Experience*. Tesis. University of Florida.

Kersmark, Malin y Linda Staflund. (mayo de 2015). *Omni-Channel Retailing: Blurring the lines between online and offline*. Master Thesis, Jönköping International Business School.

Zhang, J., Farris, P.W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, T.J. & Weitz, B. A. (2010). *Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies*. Journal of Interactive Marketing.

Videos

Caso de Éxito Fravega.com: Lideres en eCommerce en Argentina y America Latina. Publicado por VTEX TV en Youtube el 4 de Agosto de 2015. <https://www.youtube.com/watch?v=UNHQQymBYQI>

E-commerce day Montevideo 2015. Publicado por Einsituto en Youtube el 20 de Agosto de 2015. <https://www.youtube.com/watch?v=au5FtwU0hnE>. (Consultado el 17 de septiembre de 2015).

Frávega, la alegría de encontrarnos siempre. Publicado por Frávega Online en Youtube el 4 de Mayo de 2015. <https://www.youtube.com/watch?v=Jn4KqzXL7Is>. (Consultado el 10 de octubre de 2015).

Bibliografía adicional consultada

Carroll, Donald y Inés Guzmán. (2014). *The new omnichannel approach serving customers*. Accenture.

Carsten, Thoma. (23 de diciembre de 2010). *The Omnichannel Shopper: Anytime, Anyplace, Anywhere. Retail online integration*.
<http://www.retailonlineintegration.com/article/the-omnichannel-shopper-anytime-anyplace-anywhere/1>

Cunnane, C & Permenter, K. (2012). *The 2012 Omni-Channel Retail Experience*. Integrated Solutions for Retailers Magazine, 24-28.

Dorman, Alec J. (2013). *Omni-Channel Retail and the New Age Consumer: An Empirical Analysis of Direct-to-Consumer Channel Interaction in the Retail Industry*. Senior Theses, Claremont McKenna College.

Ebeltoft Group. (2012). *Global Cross Channel Retailing Report: The (un)connected store*.

Millward Brown. *Top 50 most valuable Latin American Brands 2014*.
http://www.millwardbrown.com/BrandZ/2014/Latam/Docs/BrandZ_2014_LatAm_Top50_Chart.pdf. (Consultado el 26 de octubre de 2014).

Prepletany, David. (2013). *The Impact of Digital Technologies on Innovations in Retail Business Models*. Aalborg University.

Stoker, Mike. (2014). *The definition of omnichannel marketing plus 7 tips*. Marketo Blog. <http://blog.marketo.com/2014/04/the-definition-of-omni-channel-marketing-plus-7-tips.html>. (Consultado el 10 de octubre de 2014).

6. ANEXOS

6.1 Anexo 1: Guía de preguntas utilizada en las entrevistas

Parte 1: Introducción

- ¿Cuál es tu rol dentro de la organización y hace cuánto tiempo estas dentro de la misma?
- ¿Cuál es tu opinión acerca de la omnicanalidad?

Parte 2: La omnicanalidad y la empresa

- ¿Definirías a la estrategia de CASO DE ESTUDIO como una omnicanal? ¿Por qué?
- ¿Qué canales (online/offline) utilizan hoy en día? ¿Cuál es el rol que cumple cada uno de estos?
- ¿Han realizado benchmarking a la hora de tener que implementar este tipo de estrategia? ¿Qué empresas consideran ser las más exitosas mundialmente?
- ¿Cuáles son los principales objetivos detrás de la implementación de la omnicanalidad?
- ¿Cómo promueven sus capacidades omnicanales hacia el público?
- ¿A través de este tipo de estrategia buscan influenciar a los clientes a la hora de elegir que canal utilizan? Si es así ¿Cómo?
- ¿Cuáles son los beneficios que ha generado este tipo de estrategia en la empresa?

¿Qué tipo de iniciativas omnicanales han implementado? ¿Hay algunas que han resultado ser más prácticas que otras?

- ¿Cuáles han sido los principales cambios y desafíos que se originaron a la hora de implementar esta estrategia?
- ¿Qué plataformas tecnológicas poseen que les permiten integrar todos los canales eficazmente?
 - ¿Utilizan herramientas de análisis de datos para brindarle un mejor servicio al cliente y medir su rentabilidad? ¿Ofrecen una experiencia de cliente personalizada?
- ¿Cuáles son los esfuerzos omnicanales que están planeando para el futuro?
- ¿Cómo miden el éxito de su estrategia omnicanal?

6.2 Anexo 2: Pronóstico del valor del sector de *retail online* a nivel mundial: \$ billones, 2014-19

Table 4: Global online retail sector value forecast: \$ billion, 2014–19

Year	\$ billion	€ billion	% Growth
2014	986.7	743.0	2.4%
2015	1,182.0	890.0	19.8%
2016	1,390.7	1,047.1	17.7%
2017	1,600.2	1,204.9	15.1%
2018	1,816.2	1,367.5	13.5%
2019	2,041.7	1,537.3	12.4%
CAGR: 2014–19			15.7%

SOURCE: MARKETLINE

MARKETLINE

Fuente: MarketLine. (Diciembre de 2014). MarketLine Industry Profile: Global Online Retail.

6.3 Anexo 3: Porcentaje del total de ventas en la industria del *retail* vía *e-commerce* en países seleccionados

Retail Ecommerce Sales as a Percent of Total Retail Sales in Select Countries, 2013-2018

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
UK*	11.6%	13.0%	14.4%	15.6%	16.9%	18.0%
China**	8.3%	10.1%	12.0%	13.8%	15.5%	16.6%
Finland	9.2%	9.8%	10.4%	10.8%	11.2%	11.5%
Norway	8.8%	9.7%	10.7%	11.5%	12.1%	12.7%
South Korea	8.1%	9.0%	9.8%	10.5%	11.3%	12.0%
Denmark	7.7%	8.6%	9.3%	9.9%	10.4%	10.8%
Germany	6.1%	7.3%	8.4%	9.4%	10.4%	11.2%
US*	5.8%	6.5%	7.1%	7.7%	8.3%	8.9%
Canada	4.5%	5.2%	5.9%	6.6%	7.4%	8.2%
Japan	4.4%	4.9%	5.4%	5.8%	6.2%	6.7%
France	4.2%	4.6%	5.1%	5.4%	5.8%	6.2%
Netherlands	3.8%	4.3%	4.6%	4.9%	5.1%	5.3%
Australia	3.6%	4.1%	4.5%	4.9%	5.3%	5.6%
Spain	3.6%	4.1%	4.8%	5.4%	6.0%	6.5%
Brazil	3.4%	3.8%	4.1%	4.4%	4.6%	4.8%
Sweden	3.2%	3.5%	3.8%	4.1%	4.4%	4.6%
Russia	2.0%	2.2%	2.4%	2.6%	2.8%	3.0%
Italy	1.5%	1.7%	1.9%	2.1%	2.2%	2.3%
Argentina	1.3%	1.4%	1.6%	1.9%	2.2%	2.5%
Mexico	1.0%	1.2%	1.5%	1.9%	2.2%	2.6%
India	0.6%	0.7%	0.9%	1.1%	1.3%	1.4%
Indonesia	0.5%	0.6%	0.8%	1.0%	1.2%	1.4%

Note: includes products or services ordered using the internet via any device, regardless of the method of payment or fulfillment; excludes travel and event tickets; *forecast from Sep 2014; **excludes Hong Kong
Source: eMarketer, Dec 2014

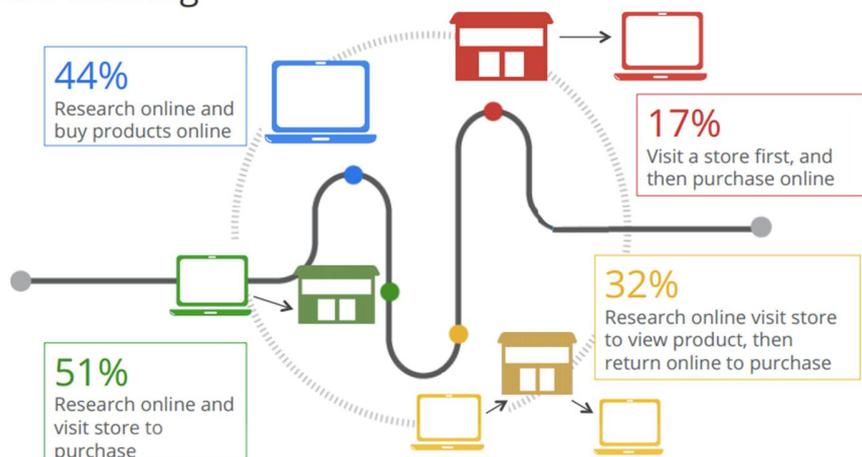
183110

www.eMarketer.com

Fuente: eMarketer. (23 de Diciembre de 2014). Retail Sales Worldwide Will Top \$22 Trillion This Year. <http://www.emarketer.com/Article/Retail-Sales-Worldwide-Will-Top-22-Trillion-This-Year/1011765>

6.4 Anexo 4: Interrelación entre canales online y offline

Lines between offline and online shopping experiences are blurring



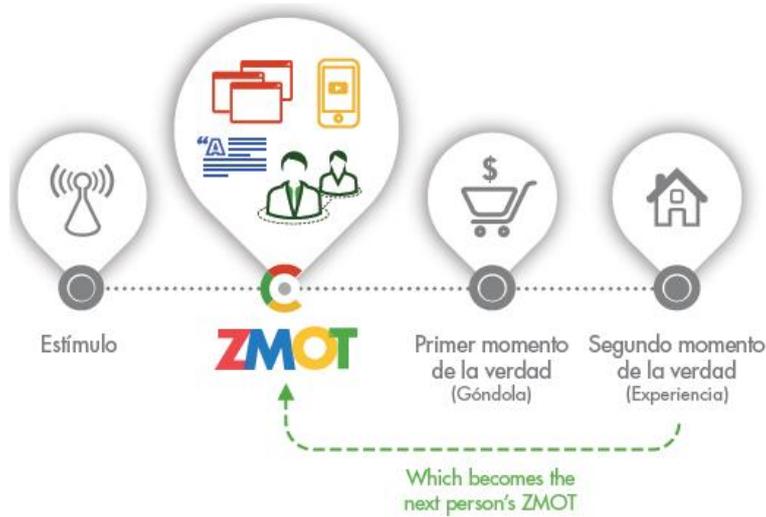
Fuente: Google. 2012. Holiday Shopping Intentions Survey Wave 1. Q11: In which of the following ways do you think you'll approach your Holiday Shopping?

7.5 Anexo 5: Ventajas de los canales online y offline

Ventajas de canales offline	Ventajas de canales online
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia sensorial • Comprar como un evento y una experiencia • Sentir y probar los productos • Evento social • Devoluciones simples • Personas reales • Ayuda física y personalizada por parte de los asistentes de tienda • Acceso instantáneo a productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Conveniencia de cualquier cosa, en cualquier lugar y cualquier momento • Extensa cantidad de alternativas • Comparación de precios y ofertas especiales • Compra rápida y fácil • Interacción social y dialogo bi-direccional • Información consistente y confiable acerca de productos • Asesoramiento de expertos • Opiniones y recomendaciones de usuarios

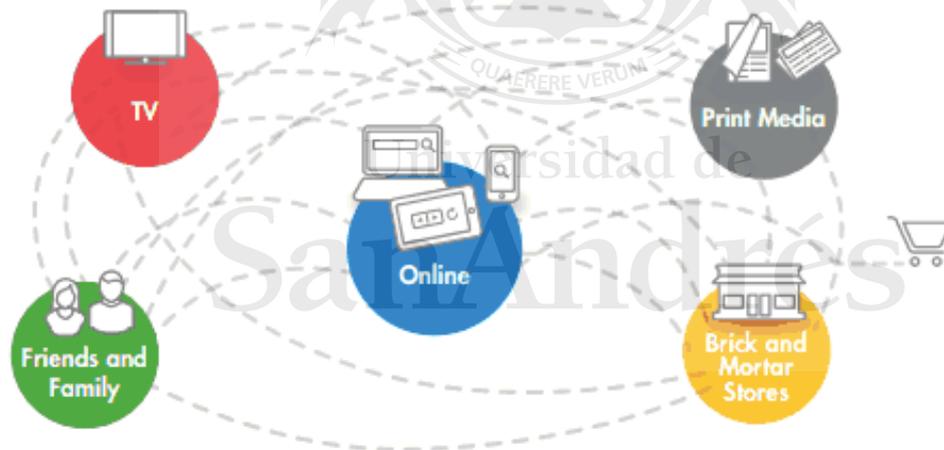
Fuente: Rigby, Darrell K. 2011. "The future of shopping". Harvard Business Review. 89 (12).

6.6 Anexo 6: El nuevo modelo mental



Fuente: Licinski, Jim. 2011. ZMOT: Winning the Zero Moment of Truth. Google Inc.

6.7 Anexo 7: El comportamiento multicanal del consumidor



Fuente: Licinski, Jim. 2012. ZMOT Handbook: Ways to Win Shoppers at the Zero Moment of Truth. Google Inc.

6.8 Anexo 8: Modalidad *Click and Collect* de Tesco

How do I use Click & Collect?



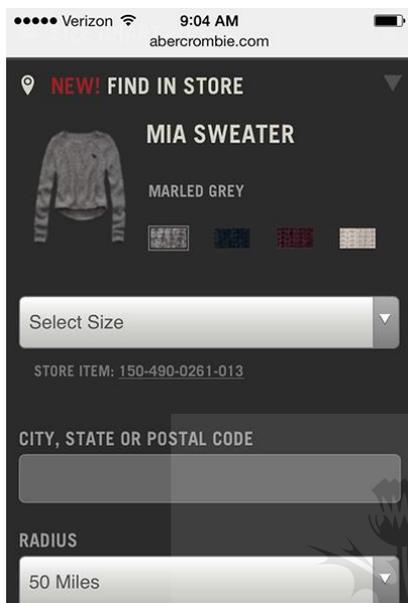
Fuente: Página web oficial de Tesco. A convenient new service to fit around a busy life.
<http://www.tesco.ie/clickandcollect/>

6.9 Anexo 9: Kioskos en tiendas físicas de Staples



Fuente: Kren, Christine. (26 de Agosto de 2014). Staples' Omni-Channel Strategy to Include Buy Online/Pick Up In-Store. Innovative Retail Technologies.
<http://www.innovativeretailtechnologies.com/doc/staples-omni-channel-strategy-to-include-buy-online-pick-up-in-store-0001>

6.10 Anexo 10: Funcionalidad de “Find-in-Store” implementada por Abercrombie & Fitch



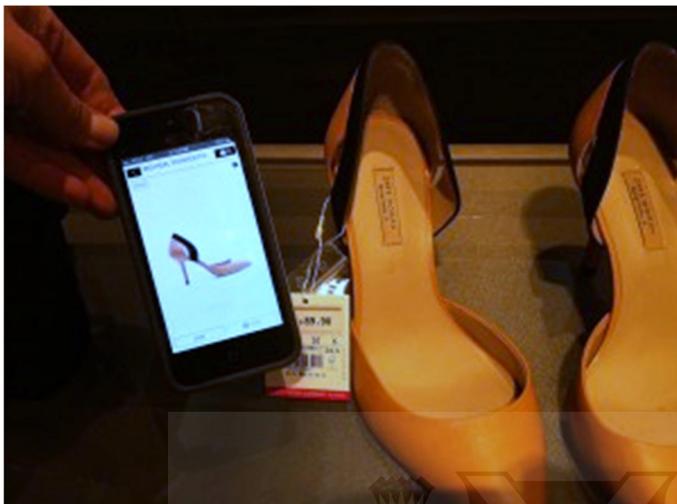
Fuente: Borison, Rebecca. (12 de Noviembre de 2013). Abercrombie links mobile, local inventory to meet shoppers' omnichannel expectations. Mobile-commerce Daily. <http://www.mobilecommercedaily.com/abercrombie-fitch-adds-find-in-store-to-mobile-site-to-drive-in-store-shopping>

6.11 Anexo 11: Disponibilidad de códigos QR en las tiendas físicas de Best Buy



Fuente: Retail Geek. (15 de Septiembre de 2010). Best Buy Develops QR Codes to Enhance Shopping Experience. <http://retailgeek.com/best-buy-deploys-qr-codes-to-enhance-shopping-experience/>

6.12 Anexo 12: Escaneo de códigos de barra con la aplicación móvil de Zara



Fuente: Haines, Chris. (10 de Junio de 2013). Fashion Retail Omnichannel Excellence. Fluid. <http://www.fluid.com/social-media/fashion-retail-omnichannel-excellence>

6.13 Anexo 13: Gasto y visitas promedio de distintos prototipo de clientes

Universidad de
Diferencia entre clientes Omichannel
y Single Channel



Cientes	Tiendas físicas	Falabella.com	Omnicanal
Gasto Promedio	USD 252	USD 482	USD 1006
Visitas Promedio	2,7	1,5	6,6

Fuente: Entrevista a Patricia Jebsen (2015)

6.14 Anexo 14: Iniciativa *Click and Collect* en Falabella



Este servicio te permite comprar online y retirar en una tienda Falabella gratis

Es un servicio gratuito, cómodo y sobre todo rápido

Fuente: Página web oficial de Falabella. *Envío a tienda*. <http://www.falabella.com.ar/falabella-ar/category/cat110005/Envio-a-Tienda>

6.15 Anexo 15: Iniciativa *Click and Collect – Last Mile* en Falabella

Ahora podés recibir tus productos en cualquiera de las siguientes sucursales

Enterate de cuál es la más cercana a vos



**Envío
Ocasa**

Mandamos tu producto a las oficinas de Ocasa más cercana de tu domicilio y lo retirás directamente a un costo menor.

» Más Información



**Envío
a LPM**

Mandamos tu producto a las oficinas de LPM más cercana de tu domicilio y lo retirás directamente a un costo menor.

» Más Información



**Envío
a Oca**

Mandamos tu producto a las oficinas de Oca más cercana de tu domicilio y lo retirás directamente a un costo menor.

» Más Información

Fuente: Página web oficial de Falabella. *Compra Online Retira en Sucursal*. <http://www.falabella.com.ar/falabella-ar/static/staticContent1.jsp?active=5&id=cat70018>

6.16 Anexo 16: Iniciativa *Click and Collect* en Sodimac



Fuente: Página oficial de Sodimac. *Retiro en Tienda*. <http://www.sodimac.com.ar/sodimac-ar/static/staticContent3.jsp?active=1&id=cat440094>

6.17 Anexo 17: Experiencia previa a la implementación de la iniciativa *Click and Collect* en Frávega



Fuente: Frávega online en Twitter. <https://twitter.com/fravegaonline/status/298454833852207105>.

6.18 Anexo 18: Servicios de envío y retiro en Frávega

Elija el tipo de envío

Retiro en sucursal - Gratis	<input type="radio"/>
Retiro en Correo Argentino - Gratis - Hasta 10 días hábiles	<input type="radio"/>
Envío a Domicilio AMBA - a partir de \$ 99,00	<input checked="" type="radio"/>

Fecha de entrega:

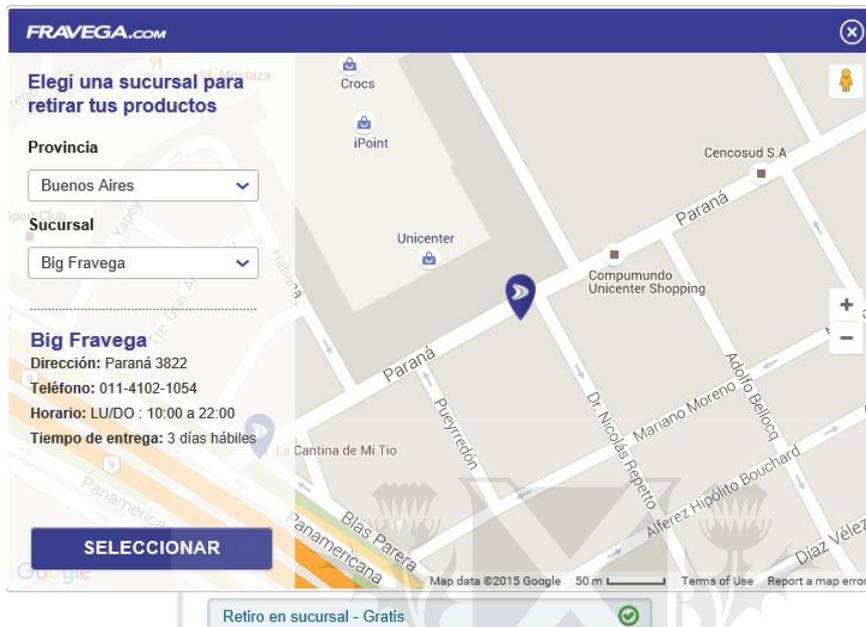
Fuente: Pagina web oficial de Frávega. <http://www.fravega.com/>.

6.19 Anexo 19: Kiosko virtual Frávega



Fuente: Fizzmod. Kiosko virtual Frávega. <http://fizzmod.com/es/portfolio/kiosco-virtual-fravega>

6.20 Anexo 20: Iniciativa *Click and Collect* en Frávega



Fuente: Pagina web oficial de Frávega. <http://www.fravega.com/>.

6.21 Anexo 21: Frávega incentive el envío de promociones personalizadas

FRÁVEGA

Universidad de San Andrés

Ofertas en tu email

Suscribite y recibí promociones de forma personalizada

Fuente: Pagina web oficial de Frávega. <http://www.fravega.com/>.