

**ESTUDIO DE LA OMNICANALIDAD EN EL COMERCIO MINORISTA
COLOMBIANO EN EL MARCO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO**

LUISA FERNANDA PARDO DÍAZ

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
BOGOTÁ
2020**

**ESTUDIO DE LA OMNICANALIDAD EN EL COMERCIO MINORISTA
COLOMBIANO EN EL MARCO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster
en Administración (MBA)**

LUISA FERNANDA PARDO DÍAZ¹

Asesor temático: Juan Carlos Monroy Osorio, M. I.

Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe Ochoa, M. Sc.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
BOGOTÁ
2020**

¹ luisapardodiaz@hotmail.com

Contenido

Contenido	3
Lista de ilustraciones	4
Agradecimientos	5
Resumen	6
<i>Abstract</i>	7
1. Introducción	8
2. Objetivos.....	12
2.1. Objetivo general.....	12
2.2. Objetivos específicos:.....	12
3. Metodología.....	13
4. Hallazgos.....	17
4.1. Definición de omnicanalidad y transformación digital	17
4.2. Definición de la omnicanalidad y transformación digital en el comercio electrónico	24
4.3. Identificación de casos.....	37
4.3.1. Comunicación y coordinación entre todas las áreas	40
4.3.2. Beneficios obtenidos al desarrollar la omnicanalidad.....	43
4.3.3. Desafíos enfrentados al desarrollar la omnicanalidad.....	45
4.3.4. La omnicanalidad en el futuro de la empresa.....	46
Conclusiones	49
Referencias.....	51

Lista de ilustraciones

Ilustración 1	Guía metodológica.....	15
Ilustración 2	Niveles de integración de canales	17
Ilustración 3	Embudo de conversión general	25
Ilustración 4	Embudo digital	26
Ilustración 5	Puntos de contacto digital.....	28
Ilustración 7	Mapas de experiencia del consumidor	30

Agradecimientos

Después de este período, hoy es el día: escribo este apartado de agradecimientos para finalizar mi trabajo de grado. Ha sido un período de aprendizaje intenso, no solo en el campo, sino también en lo personal.

Primero, me gustaría agradecer a mis compañeros de clases, profesores y colegas, que me brindaron su apoyo para la investigación; en particular, me gustaría nombrar a mi asesor temático, Juan Carlos Monroy. Te agradezco tu cooperación y tu guía durante este tiempo, tanto en la investigación, el levantamiento de información, la clasificación y el análisis de casos como en la elaboración y la revisión del texto final. También a mi asesora metodológica, Beatriz Uribe, por su valiosa ayuda. Definitivamente me brindaron todas las herramientas necesarias para completar mi trabajo de fin de grado de manera satisfactoria.

También me gustaría agradecer a mi familia por sus consejos y su comprensión. Siempre han estado ahí para mí. Por último, a mis amigos. No solo han estado ahí para apoyarnos entre nosotros en los momentos difíciles, sino que también hemos tenido charlas sobre otras cosas no relacionadas con universidades y artículos.

¡Muchas gracias a todos!

La autora

Resumen

En la mayoría de comercios colombianos, la administración de canales de venta se presenta de manera diferenciada desde la estructura organizacional hasta el manejo de indicadores que pueden llegar a enfrentar un canal con otro.

En el presente estudio se analizó la omnicanalidad en el comercio minorista colombiano de acuerdo con la perspectiva del comercio electrónico de manera que se logró identificar a las empresas en Colombia que aplican el concepto y las estrategias en torno a él al tener presente que el comercio minorista en general tiene diferentes formas de relacionarse con los usuarios, los clientes y los consumidores, así como la identificación a partir del comercio electrónico, que brindó un enfoque digital orientado hacia la gestión integral del cliente y hacia el seguimiento de los cinco pilares de la omnicanalidad.

De la misma forma, se estudiaron varios autores con la mirada dividida entre servicio y negocio y en cómo afectan todos los aspectos de una organización, tras la aparición del efecto del uso de uno o de varios canales de venta en simultáneo o, aún mejor, en un canal sin fronteras en el que los usuarios o clientes pasan de la central de llamadas al punto de venta físico y a internet, etc., dentro de un mismo proceso de compra, para así hallar una sinergia entre canales que les permita a las empresas el planteamiento de una estrategia óptima de oferta de valor, al responder cómo se dará dicha transición y cuál papel jugará la transformación digital en el futuro del comercio minorista.

Palabras clave: transformación digital, omnicanalidad, comercio minorista en Colombia, comercio electrónico.

Abstract

In most Colombian businesses, the administration of sales channels is presented in various ways, from the organizational structure to the management of indicators that can ever face one channel to another.

In this study, the omnichannel in the Colombian retail of electronic commerce will be analyzed so that it is possible to identify companies in Colombia applying the concept and strategies around it. Bearing in mind the following: retail in general have different ways of interacting with users, clients and consumers; as well as identification from e-commerce will provide a digital approach integrated customer management and tracking of 5 tenets of omnichannel approach.

Later, several authors are studied, who dividing the point of view between service and business, as they affect all aspects of an organization. After the appears of the effect of the use of one or several sales channels simultaneously or even better in a channel without borders where users or clients go from call center to physical point of sale to the internet, etc. Within the same purchasing process, for a synergy between channels, which allows companies to propose an optimal supply strategy. A responding how will this transition and that role will digital transformation the question of the future of trade will be resolved.

Key words: *digital transformation, omnichannel, retail in Colombia, e-commerce.*

1. Introducción

En el presente estudio se analizó cómo se aplica la omnicanalidad en el comercio minorista colombiano en el marco del comercio electrónico, que ha tenido cambios e incursiones de nuevos modelos de negocio en los últimos años que han obligado a la concepción de su transformación. Con la inminente globalización y el interés de cadenas internacionales por ingresar al país es necesario que las cadenas nacionales se pongan al día en prácticas de gestión del cliente e integración de canales, de modo que encuentren en este camino la definición de omnicanalidad, transformación digital y pilares para su implementación.

Lo anterior permitirá aumentar la competitividad, la eficiencia en los recursos, el enriquecimiento en la experiencia del consumidor y el posicionamiento en el mercado local, alistarse para expansiones de competidores y ampliación en las propias unidades o modelos del comercio minorista colombiano caracterizados en varios modelos de negocios basado en Estados Unidos y Europa como tiendas de descuentos o *soft discount* (Ara), descuentos fuertes o *hard discount* (Justo y Bueno y D1) y comercio minorista tradicional (Éxito, Jumbo y Carulla, entre otros), cada uno de ellos con innovadores canales o puntos de contacto y comunicación con los consumidores, los clientes y los usuarios, que con el paso del tiempo han adquirido mayor poder al estar más conectados con las empresas y el mundo.

A través de estas novedades que afectan el comercio minorista en forma directa, surgieron, por lo general a partir de los ámbitos de tecnología, innovación y desarrollo, la penetración de la tecnología móvil, el crecimiento de las redes sociales, la demanda por la transparencia y la crisis económica. Hoy se puede decir que son el resultado de lo que muchos describen como la “nueva normalidad”, que se caracteriza por los consumidores más inteligentes e informados (Aubrey y Judge, 2012) y en la que lo que toman importancia la

unificación y la socialización de conceptos, la alineación entre las áreas de las compañías y, por último, la comprensión de que en las empresas no exista un único responsable.

Pero si la industria del comercio minorista está cambiando ¿cómo lo está haciendo? Lo hace hacia un modelo dirigido a ayudar a los consumidores, en lugar de enfocarse solo hacia las transacciones y las entregas (Brynjolfsson et al., 2013).

Aplicado el comercio minorista en Colombia, según Giraldo Gallo (2013), y de acuerdo con la firma Raddar, entre las cinco primeras de la clasificación de dicha firma, tres compañías son del mencionado sector: Éxito, Olímpica y La 14. Detrás de ellos, compañías como Coca Cola y Postobón desarrollaron estudios con encuestas durante todo el año a más de 30.000 consumidores en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla.

“Las empresas de retail son las más admiradas porque existe una tendencia del comprador a negar a la empresa que tiene menos que ver con él. Por eso las del sector de alimentos también repunta bastante”, dijo Fabián Leonardo García, vicepresidente corporativo de Raddar...Muchas de estas compañías vienen desarrollando planes de visibilidad como compañías al lado de las marcas que amparan. P&G, por ejemplo: ha sabido hacer muy bien su trabajo, pues siempre que promociona sus productos está diciendo que pertenece a Procter & Gamble. Ellos siempre hacen patrocinios a eventos con la idea de mostrar quién está detrás de la marca. Eso en el futuro les puede ser muy útil, por ejemplo, a la hora de hacer una negociación de las acciones (Giraldo Gallo, 2013).

La frase de García hace alusión a cómo el comercio minorista estaba cambiando en los inicios a través de un concepto de multicanalidad, que, de

acuerdo con Kotler y Keller (2012), se entiende como la utilización por parte de una empresa de dos o más canales para llegar a uno o más segmentos de consumidores. Por otro lado, como complemento de este concepto, Beck y Rygl (2015) y Kemperman et al. (2015) reconocen que se pueden alcanzar distintos niveles o grados de desarrollo en su camino hacia una estrategia conjunta e integrada de los canales de venta ofrecidos. La existencia de estos niveles ha propiciado la aparición de tres conceptos distintos:

- Multicanalidad, consistente en la oferta de distintos canales de venta en los que cada uno de ellos sigue una estrategia diferente e independiente del resto de canales.
- Canalidad cruzada (*cross-channel*), en la que los canales de venta ofertados siguen una estrategia conjunta.
- Omnicanalidad, que se entiende como una evolución de la canalidad cruzada puesto que, además de utilizar una única estrategia en todos los canales, permite que los clientes cambien de canal con libertad en el momento que lo deseen a lo largo de todo el proceso de compra. Según varios autores, se centra en la integración de todos los canales disponibles –físicos y a distancia–, lo que les permite a los consumidores percibir el proceso de compra como uno solo (Bell et al., 2014; Rigby, 2011).

Esta última, la omnicanalidad, pone en constante cambio la ecuación del comercio minorista, tanto en la forma en que los clientes recorren el proceso de compra y entienden la percepción del servicio como en la que los minoristas anticipan y satisfacen la demanda, lo que conlleva una visión de transformación desde el punto de vista del negocio. En consecuencia, y dados los cortos tiempos que el país ha tenido en los niveles de integración de canales en el comercio minorista colombiano, las estrategias de omnicanalidad no han logrado madurez en términos de dicha integración y las empresas de comercio minorista en el país aún se encuentran evolucionando en sus estrategias de

multicanalidad, que en el presente están presentando conflictos en las áreas internas de las compañías, desde la conformación de equipos y estructuras organizacionales hasta la asignación de presupuestos.

Asociada con la omnicanalidad y su interacción con la ecuación del comercio minorista, la competencia entre áreas en una misma compañía y los canales de venta, incluso a través de la medición de ventas al cliente final (*sell out*) o ventas al canal o la cadena de distribución (*sell in*) y la mezcla de participación en ventas. La revisión de literatura llevó en el presente artículo a encontrar cinco pilares de transformación y análisis de la omnicanalidad en el comercio minorista en Colombia en el marco del comercio electrónico, que toman un papel importante y permiten la implementación de la revisión descriptiva, la metodología que se utilizó, la identificación de empresas y las estrategias de implementación.

En términos amplios, la omnicanalidad en Colombia ha tenido un despliegue en los diferentes comercios minoristas, tanto en el servicio al cliente como en los canales de ventas, al igual que mayor énfasis en la identificación de casos en comunicación y coordinación entre las áreas, el beneficio al desarrollo del canal, los retos presentados y, en último lugar, la omnicanalidad del futuro.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Analizar cómo se aplica la omnicanalidad en el comercio minorista colombiano en el marco del comercio electrónico.

2.2. Objetivos específicos:

- Identificar empresas de comercio minorista en Colombia que apliquen la omnicanalidad.
- Identificar estrategias de omnicanalidad que se aplican a las empresas de comercio minorista en Colombia.
- Examinar las empresas de comercio minorista colombiano en las que se aplican los cinco pilares de la omnicanalidad.

3. Metodología

El carácter metodológico a través del que se desarrolló el presente documento fue el de un planteamiento de un artículo de revisión para dar cuenta del objetivo del análisis de la omnicanalidad en el comercio minorista colombiano desde la perspectiva del comercio electrónico y la transformación digital.

Como artículo de revisión literaria, se recorrieron cuatro caminos metodológicos que se analizaron con detenimiento, de los que se extrajeron procesos y actividades para el desarrollo del escrito. Las cuatro metodologías fueron: **cronológica**, referente a la evolución del tema en el tiempo, que llevó a que el trabajo tuviera en cuenta desde los antecedentes conceptuales hasta el desarrollo y la puesta en marcha de ellos en el comercio minorista colombiano; **temática, para determinar** cuáles son los temas centrales que se trabajan en la literatura y que contribuyen a la identificación de temas claves repetitivos o de interés relacionados por los objetivos; **teórica**, para construir un modelo teórico a partir de las propuestas de los artículos, y, por último, **metodológica**, para establecer cómo se encuentra la información desde los puntos de vista de diferentes fuentes.

Tras esta explicación, se definió, en el inicio de la propuesta, el planteamiento del problema y de la investigación: implementar una revisión de origen descriptivo que proporcione una puesta al día sobre conceptos útiles en áreas en constante evolución, con la mira de buscar que dicha revisión tenga una utilidad en el contexto de la enseñanza y que también interese a personas de campos conexos.

Los pasos que se llevaron a cabo en alineación con la metodología de revisión descriptiva, en la que se indica que, luego de una búsqueda de fuentes bibliográficas secundarias, tales como bases de datos, artículos académicos (*papers*), reportajes, tesis doctorales (documentos no publicados), noticias y

editoriales, entre ellos: Euromonitor International, BlackSip, Observatorio e-commerce Colombia, Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE) y Nielsen, con más de 100 tipos de literatura en las que tuvieron como palabras clave: omnicanalidad, transformación digital, comercio minorista en Colombia, comercio electrónico y sus equivalentes en inglés, solo para la toma de datos.

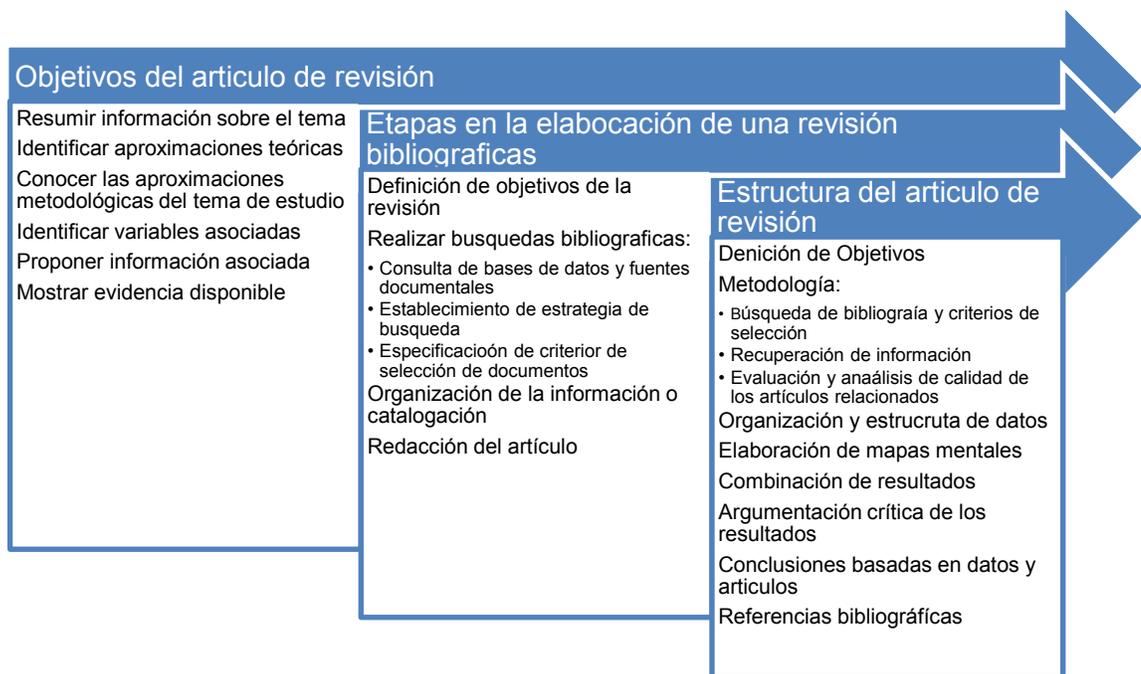
De manera simultánea, se consultaron también fuentes primarias, como algunas consultas con expertos, con el fin de evaluar la calidad y la fiabilidad de las fuentes; jefes, compradores y *categories* de comercio electrónico de diferentes cadenas o comercio minorista: Alkosto, Panamericana, Falabella, Cencosud y Olímpica, y gerentes de comercialización (*trade marketing*) y omnicanalidad también de marcas como HP y Pernod Ricard, entre otras compañías.

De esta manera, una vez recolectados los datos y cumplidos algunos criterios que aplicaban desde la selección de fuentes (primarias y secundarias) hasta el tipo de búsqueda efectuada para encontrarlos, se clasificaron con posterioridad en una matriz de revisión documental de acuerdo con temas en común y conectores, que se pasaron a una matriz de síntesis, de clasificación, en la que se organizó la información por subtemas para más tarde ser evaluados, resumidos y, en último lugar, seleccionados según un marco teórico de piezas individuales, argumentos de base puestos en orden para poder dar por manifiesto la imagen entera del estado del conocimiento que lleva a la respuesta de los objetivos, con lo que se redujo la base de lecturas a 97 y, por último, a 86 referenciados en la bibliografía (véase Ilustración 1) con el propósito de dar fuerza a los conceptos de la transformación digital y omnicanalidad, en primera instancia, y en segunda a una metodología sobre los temas centrales que trabaja la literatura: los cinco pilares de la omnicanalidad como eje central y transformación digital desde las perspectivas del cliente y del servicio como factores secundarios.

Por lo tanto, se establecieron las categorías de análisis de la siguiente manera: definiciones de la omnicanalidad y de la transformación digital y estos mismos conceptos aplicados al comercio electrónico, identificación de casos en términos de comunicación y coordinación entre áreas, beneficios y desafíos al desarrollar la omnicanalidad y, por último, su futuro en las empresas.

Las etapas para la consecución de los datos, el tratamiento hasta convertirlos en información, la depuración en información y demás pasos se muestra en la ilustración 1.

Ilustración 1 Guía metodológica



Fuente: elaboración propia

Lo anterior permitió combinar resultados y argumentos de conceptos cada vez más mencionados en las salas de reuniones de diferentes ámbitos, desde juntas directivas hasta comités de ventas y de mercadeo, entre muchos otros.

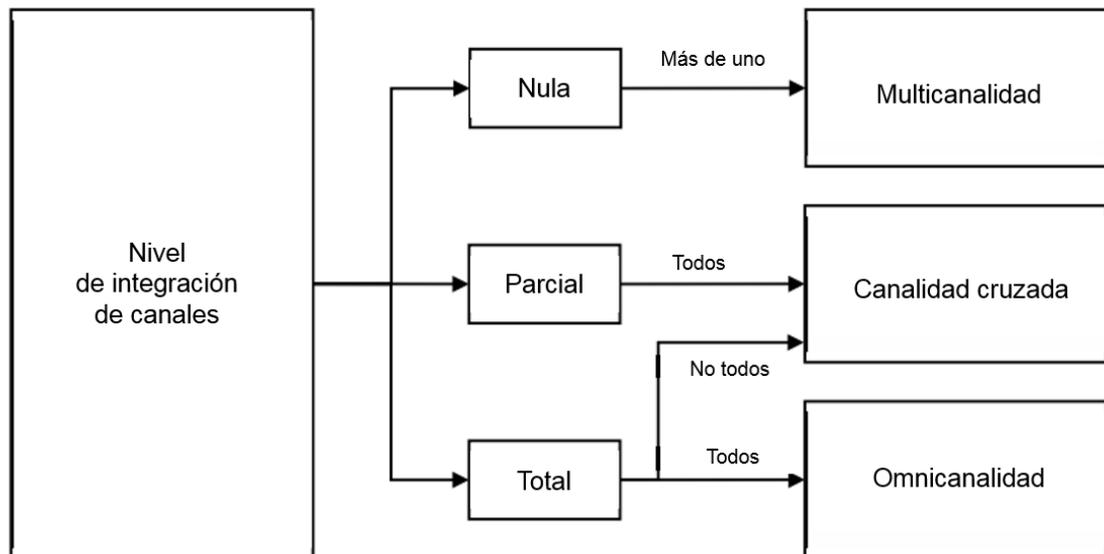
Por último, se trabajó de manera teórica para darle fuerza al concepto de omnicanalidad en el comercio minorista colombiano y su cercanía con el comercio electrónico y la transformación digital de acuerdo con la metodología antes descrita por medio de la agrupación de la información por conceptos y casos asociados con servicios y con posterioridad con el negocio.

4. Hallazgos

4.1. Definición de omnicanalidad y transformación digital

Las definiciones de omnicanalidad y transformación digital han sido trabajadas por diferentes autores; la primera, incluso, se remonta a la aparición de canales de venta, entendidos como la utilización por parte de una empresa de dos o más canales para llegar a uno o más segmentos de consumidores (Kotler y Keller, 2006). Luego de ello vinieron distintos niveles o grados de desarrollo en su camino hacia una estrategia conjunta e integrada de los canales de venta ofrecidos (Beck y Rygl, 2015; Kemperman et al., 2015). La existencia de estos niveles ha propiciado la aparición de tres conceptos diferenciados, explicados desde la introducción y sintetizados en la Ilustración 2:

Ilustración 2 Niveles de integración de canales



Fuente: adaptación de Beck y Rygl (2015)

Los niveles de integración, entonces, como se infiere de la gráfica, se dieron por oleadas, al analizar el mercado a partir de la generalización del comercio

mediante el uso de múltiples canales en su desarrollo evolutivo (Huuhka et al., 2014):

- La primera oleada se caracterizó por la baja aceptación del entorno multicanal por parte de los consumidores y la no integración de los canales ofertados por las empresas en las que la incorporación de nuevos canales se desarrolló, en lo primordial, como unidades de negocio independientes en los que las compañías llevaban a cabo una gestión diferenciada en cada uno de los canales ofertados (Eldred, 2010), por ejemplo, venta de productos con centros de distribución independientes e, incluso, compradores distintos que adquirirían portafolios de acuerdo con sus propias estrategias, sus precios y sus políticas de devolución diferentes según el canal de compra, entre otras posibilidades.
- La segunda ola del desarrollo multicanal fue impulsada por el progreso tecnológico, pero con un enfoque más orientado hacia el cliente. A diferencia del período anterior, los consumidores incrementaron en forma notable tanto el uso de los distintos canales físicos como de los electrónicos. Esta etapa puede situarse en los primeros años de este siglo, en los que las empresas comenzaron a vislumbrar la importancia de desarrollar una oferta de clientes en la gestión y de mejorar la experiencia de compra de sus clientes.
- La tercera oleada vino de la mano de la utilización generalizada de internet, pues autores como Walker (2011) se refieren a que las estrategias de multicanalidad de la segunda ola se estaban volviendo obsoletas porque los consumidores estaban cada vez más conectados e interactuaban con la compañía a través de diferentes puntos de contacto y en esta nueva etapa los consumidores incorporaron las nuevas tecnologías a sus actividades cotidianas, al centrar su atención en vivir nuevas experiencias de compra en las que no existan barreras entre los canales que limiten su libre utilización en el momento y el lugar deseados.

Debido a lo expuesto, los autores en mención resaltan la importancia de que las marcas utilicen las fortalezas de un canal físico para crear una experiencia emocional y sensorial, que profundiza la conexión del consumidor con elementos físicos del producto.

Un elemento común a todas las etapas es que las organizaciones se han visto obligadas a adaptarse al nuevo entorno a partir de la aparición de nuevas tecnologías, los cambios en las preferencias de consumo de los clientes, el aumento progresivo de canales de venta disponibles y su gestión cada vez más integrada (Kotler y Keller, 2006). El proceso de integración de canales ha sido la piedra angular de esta revolución comercial. La idea de una gestión integrada de los canales permite amalgamar los objetivos, el diseño y la implementación de los canales de venta y la tecnología con el fin de crear sinergias para la empresa y, al mismo tiempo, ofrecer una experiencia de compra satisfactoria para los consumidores (Brynjolfsson et al., 2013).

A modo de resumen de las oleadas de la integración de canales, en este nuevo entorno comercial las organizaciones pueden alcanzar distintos niveles o grados de desarrollo en su camino hacia una estrategia conjunta e integrada de los canales de venta ofrecidos (Beck & Rygl, 2015; Kemperman et al., 2015).

Por otra parte, en este nuevo entorno, en medio de esta “era digital” en la que se comienzan a popularizar entre las compañías los términos de transformación digital y omnicanalidad, diversos artículos de varias revistas y periódicos en relación con la economía colombiana, como Dinero, Portafolio y Semana, coinciden en que se ve cómo el efecto facilitador que la tecnología está tomando cada vez no solo adquiere más relevancia, sino que hay un giro en los entornos de negocio de diferentes categorías, sectores e industrias, más allá de los aportes por la automatización y la digitalización de procesos, productos y servicios.

De acuerdo con Griffiths (2013), las tecnologías más importantes en la digitalización dispuestas para una estrategia omnicanal son: sistema ERP con soporte de procesos en línea, sistemas robustos de bases datos que permitan optimizar operaciones, manejo de precios, anticipar la demanda y el surtido de producto y, por último, CRM integrado, integración de pasarelas, integradores de pago o medios de pago alternativos (datáfonos virtuales, pasarelas de pago y códigos QR) entre los canales, lo que ha estado implicando cambios en las culturas organizacionales de diferentes compañías durante años e, incluso, ha abierto camino a nuevas estructuras y áreas de trabajo (Foley, 2014).

Se ha de ver la estrategia omnicanal desde la perspectiva del servicio y luego desde la del negocio, aplicada a los minoristas, que operan hoy en un entorno cada vez más competitivo, a partir de los sustitutos y los competidores locales ahora tienen también competencia internacional con altas propuestas de valor y con contacto directo con los clientes por medio de multiplataformas en las que los avances tecnológicos están cambiando en forma permanente el comportamiento de los consumidores. Teléfonos inteligentes o *smartphones*, tabletas, computadores portátiles y otros dispositivos electrónicos se han convertido en algo natural en el mundo del comercio minorista y han conducido a que los consumidores los utilicen en distintos momentos de su proceso de compra, dependiendo del contexto en el que se encuentren (Pizzolo, 2015).

Según Terry Ludgren, CEO de Macy's Inc. en años pasados (Ludgren, 2014), en traducción informal de la autora²,

² En el original se lee lo siguiente: *"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"*.

las diferencias entre la tienda física y en línea son confusas. ¿Qué es en línea? Si el cliente comienza su viaje en su teléfono, pero termina comprando en la tienda, ¿está en línea o en la tienda? Si el cliente compra el producto en línea y regresa a la tienda, ¿está en línea o en la tienda? Y si compra algo más en una tienda, ¿dónde se detiene y dónde comienza? La respuesta es que no importa y no debería importar. Deberíamos involucrar al cliente en cómo él o ella elige comprar con nosotros”.

El texto citado extrae la implicación de la omnicanalidad en el comercio minorista actual y el viaje del consumidor para al final obtener una compra.

Es así, entonces, como el rol de la tecnología o transformación digital, como se llamará en adelante, en la omnicanalidad puede hacer que se defina como “La gestión integral de los clientes a través de todos sus puntos de contacto” (Deloitte, 2016, p. 7) En los entornos en los que se habla de omnicanalidad se alude a entornos complejos, en los que los procesos de compra tradicionales se volvieron más sofisticados y complejos con la aparición de internet.

Sin embargo, como explicó Santiago Pinzón, vicepresidente de Transformación Digital de la Andi (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) en Automatización: la principal inversión tecnológica de las empresas, según encuesta (Revista Dinero, 2018), “no es solamente tener una página web, sino que el ADN sea digital. Es natural que las compañías de servicios avancen más rápido en este proceso. Hay diferentes velocidades y capacidades que uno ve en los sectores”.

El creciente número de internautas y la facilidad de acceso a la información deben llevar a las compañías a revisar sus estrategias de comunicación y gestión de sus canales de venta en línea (*online*) y en la tienda o punto de

venta físico (*offline*). Se analizó la relación entre la búsqueda de información y el lugar de compra en entornos multicanal.

De acuerdo con el estudio integral del consumidor y la trazabilidad de su comportamiento de compra dentro y fuera de internet, se puede tener la clave para la distribución de recursos basados en información que cubran las necesidades de los consumidores en forma óptima (Urueña-López et al., 2011).

Los mismos estudios pueden llevar a pensar que la tecnología ya no es solo un costo, sino que puede ser una fuente de innovación que puede conducir a mejores productos y mejor comercialización. Los datos, las interfaces de programación de aplicaciones (API) y la computación en la nube son preocupaciones no únicamente de servicios de soporte, sino que afectan cómo se construyen y se comunican las marcas. La tecnología ayuda a identificar de mejor manera los segmentos de cliente asociados con los estudios de sector de 2018 y 2019 (BlackSipa, 2019) (BlackSipb, 2019) en los que las áreas que están apostando en lo referente a presupuesto son mercadeo, sistemas o tecnología e investigación y desarrollo y de ellas la que más invierte es mercadeo. Se llega a que el 82,8% de las compañías aseguran que el principal objetivo de sus inversiones tecnológicas es la automatización de procesos. Más de la mitad de los empresarios en el país, el 58,4%, está adoptando una estrategia de transformación digital. Es necesario decir también que estos recursos serían compartidos para el mayor provecho de los recursos en aras de una cada vez mejor experiencia (BlackSip, 2017).

Una experiencia integral en el comercio minorista omnicanal o modelo de consejo debe dirigirse a ayudar a los consumidores, en lugar de enfocarse solo en las transacciones y las entregas (Brynjolfsson et al., 2013), en los que la distinción entre lo físico y en línea se desvanecerá, lo que convertirá el mundo

en una sala de exposición sin paredes³ tras la desaparición de los enfoques tradicionales: las tiendas físicas en las que los consumidores pudieran tocar y sentir mercancías y proporcionaban gratificación instantánea; los minoristas por internet, por su parte, trataron de atraer a los compradores con la amplia selección de productos, bajos precios y contenido como las calificaciones y los comentarios de clientes en los que el efecto del comercio electrónico no es, entonces, una amenaza para la red comercial, sino un complemento que, bien utilizado, facilita su misión. En muchos casos, los papeles protagonistas en la venta se intercambiarán, pero de la combinación de ambos canales nacerá el éxito (Díaz Cruz y Rojo Bermúdez, 2014).

¿Y cómo se apalanca dicho modelo? En la actualidad se hace con la herramienta comercial por excelencia, los teléfonos inteligentes, esencial para una parte creciente de los consumidores: el proceso de compra es cada vez menos lineal y más fluido porque se utilizan diferentes canales para la investigación, la localización y la adquisición de bienes. Lo digital es una palanca clave de diferenciación y rentabilidad para todos los sectores. Las compañías, conscientes de la situación, han empezado ya a pasar de las palabras a las acciones, a ampliar sus fronteras a medida que dan forma a la próxima generación de productos, servicios y modelos de negocio y a adaptarse para dominar este nuevo escenario (Aubrey y Judge, 2012).

Para el comercio minorista, en dicho escenario la omnicanalidad se asocia, en lo fundamental, con la transformación digital para mantenerse competitivos, puesto que los servicios y los productos se entregan tanto en línea como fuera de ella. La transformación del servicio en línea se ve como una forma de mejorar la personalización y la automatización a través de la estandarización (Andal-Ancion et al., 2003). Y, por último, es la posibilidad de reconstruir modelos de negocio de acuerdo con las necesidades de los clientes mediante

³ La tecnología debería ser invisible para el consumidor y ha de ser probada antes de su implementación, sin limitaciones geográficas.

el uso de nuevas tecnologías (Berman, 2012). Por lo general, se implementa a través de la digitalización, es decir, la "capacidad de convertir productos o servicios existentes en variantes digitales y, por lo tanto, ofrecer ventajas sobre los productos tangibles" (Gassmann et al., 2014, p. 2).

4.2. Definición de la omnicanalidad y transformación digital en el comercio electrónico

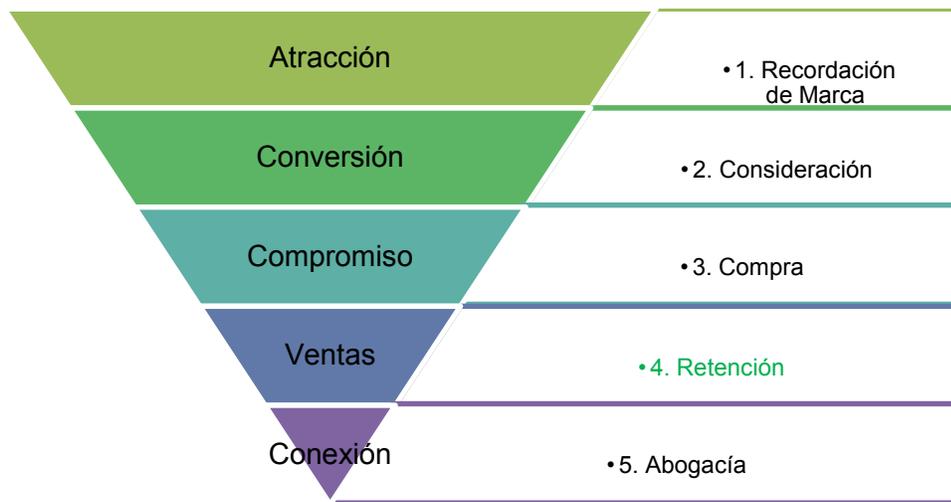
El comercio electrónico (*e-commerce*) fue un reto para las compañías, en especial para las más tradicionales, pues en un principio lo que se entendía como moda se convirtió en un modelo de negocio de alto y acelerado crecimiento que presentaba desafíos. Si bien se le miraba como canal de ventas, requería una estructura y conocimientos técnicos y de sensibilidad de mercado porque retaba la cultura organizacional. Por lo general, cuando una compañía hacia la apertura de un canal comercial, se ampliaba la fuerza de venta propia o extendida, pero no el comercio electrónico; este canal, proveniente muchas veces de mercadeo experiencial o basado en la experiencia del consumidor (*consumer experience*), según cada organización se requiere un conocimiento en comportamiento del consumidor, mercadeo y mercadeo digital (esta aclaración es necesaria porque debe haber una coordinación entre ellos para entregar un mensaje de marca contundente que aumente los momentos de verdad⁴, pues el comercio electrónico es, para el mercadeo digital, la última sección del *funnel* o embudo de conversión⁵ de ventas, bien sea de un bien o de servicios, transaccional o para generación de *leads*), conocimiento de portafolio, entendimiento de la cadena de suministro,

⁴ Momento de verdad es una promesa que se relaciona con la marca o con un producto individual. Es también la química (o su ausencia) que surge entre un cliente y el servicio o producto.

⁵ El *funnel* o embudo de conversión es un término de mercadeo que trata de definir los **distintos pasos que tiene que dar un usuario para cumplir un objetivo** determinado, por lo general en línea, ya sea un registro, una compra o la generación de un *lead*; también se utiliza para determinar el porcentaje de pérdidas en cada uno de los pasos que el usuario recorre en la web correspondiente hasta cumplir el objetivo final, así como cuáles puntos hay que optimizar con mayor urgencia para **conseguir que se conviertan en el mayor número de usuarios posibles**.

regulaciones legales para la industria de la categoría para ventas en línea, realización de contenido (política de imágenes, cantidad de imágenes, manejo de estilo de vida o *lifestyle* y atributos, fichas técnicas, contenido enriquecido de tipo HTML o por integradores de contenidos, tanto únicos como personalizados, por comercio minorista), comportamiento o *journey* del consumidor total y digital o en línea, optimización de las categorías CEO y SEM, protección de marca (en caso de estar participando en un mercado como productor o distribuidor autorizado), vendido (*sell out*), para venta a minoristas (*sell in*), agotado o disponible (*out/in stock*) y visibilidad o publicación de productos disponibles, facturación y conteo de ventas (por las cajas de puntos de ventas, doble conteo tanto en línea como fuera de ella o independiente), servicio al cliente y manejo de quejas, reclamos y preguntas frecuentes, capacitación a las centrales de llamadas, personas de soporte y garantías y operarios de chats de servicios, mercadeo de comercialización (*trade marketing*) en línea, mercadeo digital (*analytics adwords*, programática, segmentaciones y tráfico) y codificaciones.

Ilustración 3 Embudo de conversión general



Fuente: elaboración propia con base en MDirector.com (2017a) con traducción no formal de la autora⁶

⁶ Embudo de conversión de MDirector.com

El embudo general de conversión (*regular funnel*) no solo es una herramienta sino también una expresión de mercadeo en línea (*marketing online*) relacionado en forma directa con los objetivos planteados cuando se pone en marcha, en general, una tienda en internet o una física, una web o un blog, en especial si sus objetivos son comerciales. Determina las **distintas fases o pasos** que tiene que dar cada uno de los **usuarios hasta cumplir un objetivo determinado**; ahora bien, también se establece un embudo más específico pensado en ventas, el de **comercio electrónico**, que se muestra en la Ilustración 4, con objetivos que pueden ir desde convertir un registro o *lead* o concretar la compra de un producto o servicio, una venta cruzada o una aumentada, entre otras posibilidades

Ilustración 4 Embudo digital



Fuente: elaboración propia elaboración propia con base en MDirector.com (2017a) con traducción no formal de la autora



El número de etapas de un comportamiento del consumidor (*customer journey*) es variable. Estas son las fases más habituales que es necesario tener en cuenta:

- a. Primer contacto: ¿cómo ha encontrado el cliente el producto o el servicio?
- b. Orientación: ¿cómo puede evaluar el producto o el servicio?
- c. Interacción: ¿cuál es su objetivo? ¿Qué quiere?
- d. Retención: ¿qué se puede hacer para que el cliente se quede?
- e. Expansión: ¿qué has de hacer para que el cliente les hable a otros usuarios de la marca?

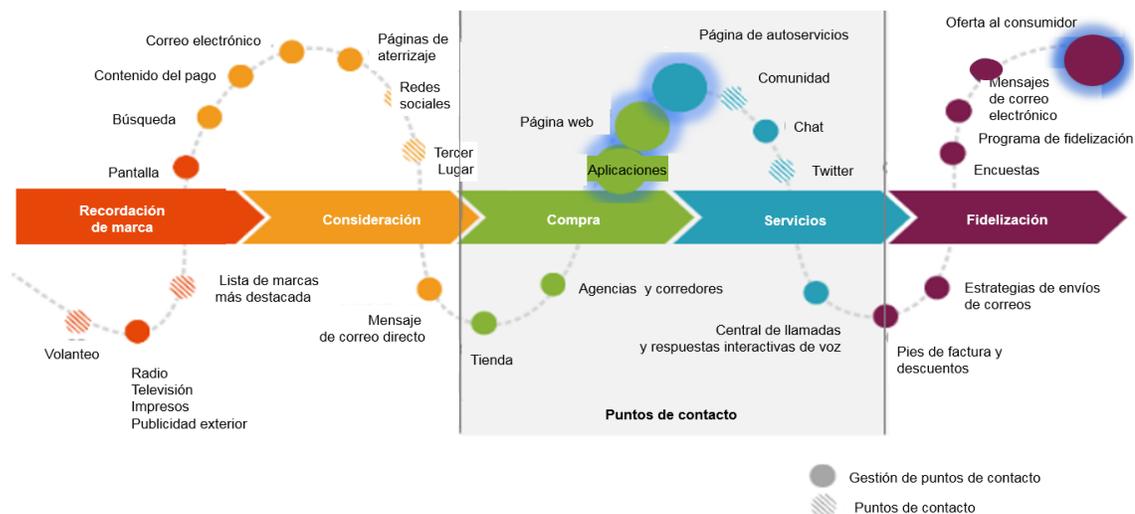
No obstante, el desarrollo integral de cada uno de los requerimientos anteriores depende de la compañía; por ejemplo, si tiene un único producto, si hay varios productos en la misma categoría o si es multicategoría, si tiene una única marca es multimarca o si tiene marca sombrilla. Si el comercio electrónico está desarrollado con 100% del canal o por subcanales como minoristas, que son comercios al detal que venden productos a través de transacciones electrónicas en la web (Nielsen, 2014); *pureplayers*, que son compañías nativas de internet o que se dedican solo al comercio en línea (Nielsen, 2014); *market places*, que son sitios web que permiten, tanto a vendedores como a compradores, relacionarse entre sí para efectuar transacciones comerciales (Nielsen, 2014), tiendas propias, sitio web propio, última milla y especializados o distribuidores (Nielsen, 2014).

Si la compañía logra llevar a la realidad los requerimientos y los subcanales del comercio electrónico al 100%, será también por el cambio en la cultura organizacional y su transformación, o hacia lo digital, que también se vinculará con empresas multicanal y, en el mejor de los casos, con omnicanalidad y transformación digital.

Omnicanalidad: gestión integral del cliente u ofrecimiento de experiencia de compra única que conectan todos los canales con el fin de hacer un proceso fluido y basado en la asesoría directa del cliente (SoloMarketing-Digitalist Hub, 2014).

Conviene regresar al consumidor, que fue en últimas quien forzó a las empresas a la omnicanalidad; el consumidor tiene un proceso de compra integrado por varios medios o canales de comunicación en los que inicia su relación con una marca o producto; un ejemplo podría ser: iniciar la experiencia desde un teléfono inteligente, seguir consultando desde un computador, visitar la tienda física, llamar a una línea de atención para consultar asuntos puntuales, leer comentarios, recomendaciones o reseñas de otros usuarios y, por último, cerrar la compra. Otro ejemplo, ahora visual, se presenta en un consumidor digital con fases de niveles de exploración y de compromiso e implementación o uso (*engagement*) es el siguiente:

Ilustración 5 Puntos de contacto digital

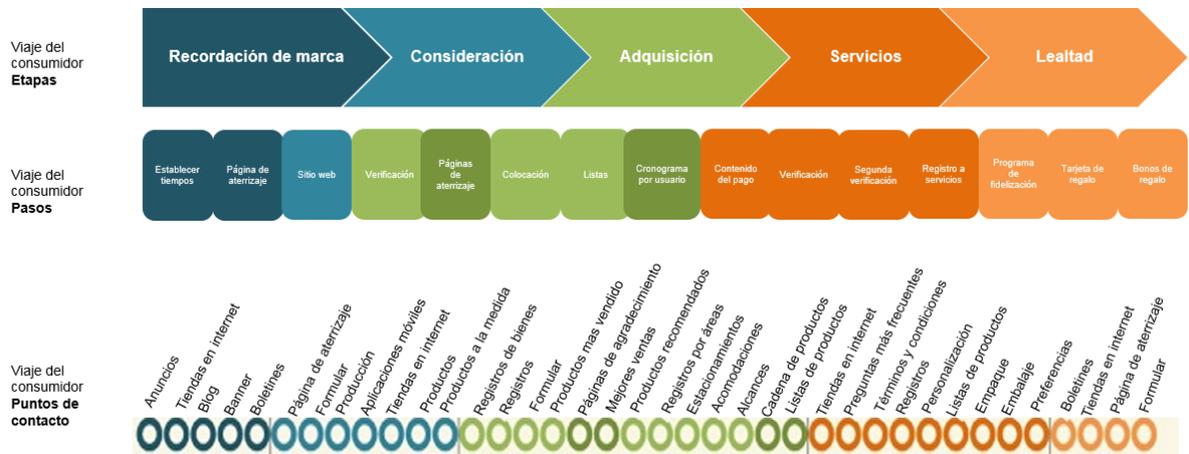


Fuente: elaboración propia elaboración propia con base en Mentinno (2017) con traducción no formal de la autora

Como se observó en las ilustraciones anteriores, cada embudo y cada uno de los puntos de contacto se encuentran en un viaje del consumidor (*customer*

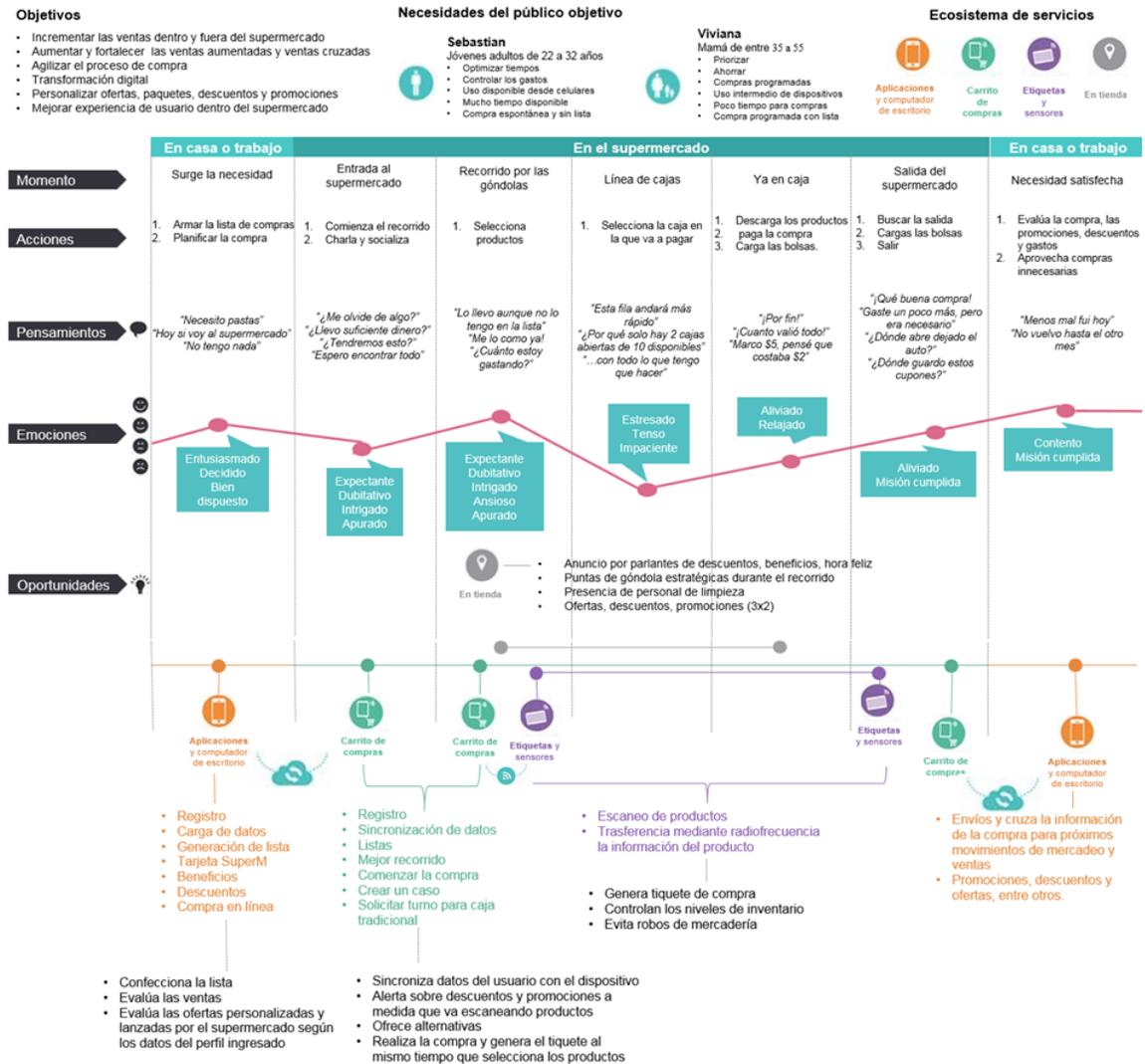
journey) que tiene etapas, pasos y puntos de contactos y que con posterioridad interactuarán y se encontrarán en un panorama cada vez más completo en los que se unen con los embudos de conversión de mercadeo digital y de comercio electrónico, tal como se muestra en forma armoniosa en la ilustración 7.

Ilustración 6 Viaje del consumidor



Fuente: elaboración propia elaboración propia con base en MDirector.com (2017b) con traducción no formal de la autora.

Ilustración 6 Mapas de experiencia del consumidor



Fuente: elaboración propia con base en Mentinno (2017)

Los datos que se incluyeron en ilustraciones se alinean con los resultados de D/A Retail (2014), en el que se evidencia la necesidad de las empresas y del comercio minorista de estar preparados para ofrecer una experiencia de compra que contemple los canales digitales, pues, de no ser así, los clientes acudirán a sus competidores y perderán cuota del mercado.

Para llegar a lo anterior, todo comercio minorista deberá dar paso a la revolución de los conceptos de multicanalidad y canalidad cruzada, en los que

únicamente se ofrecían alternativas de comunicación a los clientes, para ofrecer una integración completa de todos los canales, con el fin de facilitar el proceso de compra y de mejorar la experiencia de los consumidores a través del establecimiento físico, en línea e, incluso, redes sociales (Medina Molina et al., 2017).

El surgimiento de aplicaciones móviles (*apps*) y la pérdida de las fronteras existentes entre los diferentes canales dieron paso a la consolidación de la omnicanalidad como tendencia y necesidad y en ella los consumidores desean emplear en sus procesos de toma de decisión los nuevos canales con el propósito de intercambiar información y, por ende, de evitar una ruptura entre ellos (Medina Molina et al., 2017).

De acuerdo con Palencia (2017), diferentes estudios demuestran la relevancia y la necesidad de los comercios minoristas para asumir una estrategia de mercadeo digital y comercio electrónico a través de la omnicanalidad:

- SAP (2014) demuestra que las empresas que aplicaron esta estrategia aumentaron sus ventas un 74%, lograron una mayor fidelización del 64% y mejoraron la experiencia del consumidor un 57%.
- En SoloMarketing-Digitalist Hub (2014) se muestra que la omnicanalidad aumenta la facturación del comercio minorista puesto que las ventas en línea complementan las ventas en tienda física, lo que desmiente un canibalismo entre sí (2014).
- Un estudio de IDC (2017) indica que un cliente omnicanal compra más (con mayor frecuencia y mayor cantidad de productos) y gasta más (con una factura en promedio más alta y categorías de mayor valor (*premium*) que uno monocanal (entre un 15% y un 30% más), mientras que también es más sensible a estrategias de fidelización.

Para completar los conceptos de omnicanalidad, conviene considerar que en el comercio electrónico toma también importancia en transformación digital un concepto que hoy día toma más relevancia pues apoya, entre otros, los procesos de digitalización y conectividad porque es poner a disposición del cliente la compra desde cualquier lugar, medio y momento, lo que, además de proporcionar experiencia única de compra, completa y sin interrupciones, rompe barreras entre canales (Juaneda-Ayensa et al., 2016).

En la actualidad, la digitalización del comercio (herramientas tecnológicas como la web, la telefonía digital, aplicaciones (*apps*), los chats, los mensajes de correo electrónico, los mensajes de texto o SMS y las líneas de atención) ha llevado a afrontar retos emergentes para ser competitivos (Juaneda-Ayensa et al., 2016) al facilitar la vida puesto que aportan información dura que será organizada, filtrada, depurada y analizada para que se vuelva relevante y se transforme en información blanda que permita tomar decisiones para el seguimiento de un usuario hasta por el fin de vida útil del producto a través de *programatics* o mensajes directos personalizados, al igual que la identificación de productos sustitutos, complementarios y venta cruzada (*cross selling*) y con posterioridad el desarrollo de estrategias microsegmentadas que se traduzcan en una mayor efectividad.

De esta manera, el objetivo de satisfacer al cliente y acompañarlo en todo su proceso se perfecciona hasta el punto de lograr una fidelización, la recomendación voz a voz y la recompra de los productos y los servicios de la empresa. La visión de la transformación digital para ello se entenderá en los siguientes sentidos:

- Lograr conjugar las capacidades tecnológicas, los procesos ágiles, una actitud innovadora y un conocimiento del ciudadano que les permita a los

comercios minoristas brindar una experiencia de servicio único y eficiente desde el punto de vista operativo.

- Generar modelos de servicio disruptivos que brinden la oportunidad de entregar calidad de servicio no percibido con anterioridad.
- Su objetivo es mejorar eficiencia, competitividad e inversiones y, además, brindar una experiencia única al ciudadano.
- La transformación digital no es un tema único de tecnología, sino que también involucra visión, estrategia, procesos y cultura organizacional.

Los pilares que hacen cumplir la mejor experiencia para el consumidor son cinco, tanto para la transformación digital estratégica como para la omnicanalidad y se exponen a continuación:

Los cinco pilares de la transformación digital

1. Procesos ágiles: hacer con mayor facilidad lo que ya se hace y superar las limitaciones del mundo físico. Los procesos deben ser coherentes para los ciudadanos, de modo que todo sea más rápido, más flexible y más eficiente.
2. Interoperabilidad con todo: el mundo está conectado y es necesaria una interoperabilidad eficiente y segura que, a su vez, permita mantenerse conectado en un mundo híbrido que está en la nube y, al mismo tiempo, en las manos.
3. Comportamiento del consumidor (*customer journey*): conocer al cliente, entender cuáles canales usa y cuáles servicios espera en ellos.Cuál es el canal más usado y qué hacer para que sea eficiente. Mantener coherencia en el uso de los canales.
4. Analítica de los macrodatos del cliente: entender al cliente, su comportamiento, sus necesidades, sus preferencias y su nivel de influencia

para brindar una experiencia de servicio satisfactoria, con el propósito de lograr predecir la oferta de servicios en el momento y en el canal justos.

5. Actitud innovadora: generar el cambio institucional para conseguir integración y comunicación entre las diferentes áreas, que requerirá implementar procesos ágiles. Nunca detenerse ni conformarse, ir al ritmo del cambio, imaginar, crear prototipos, probar y avanzar en nuevos productos y servicios, que sorprendan y gusten.

Los cinco pilares de la omnicanalidad para el comercio minorista

1. Autenticidad: según el portal AdAge (2017), los jóvenes pasan unas 25 horas a la semana en línea. O, lo que es lo mismo, pasan un día a la semana conectados a la red. Esto les permite, por tanto, estar a la última hora en temas que les interesen, así como poder decir qué les gusta y qué no. Para evitar que el contenido que se les envía a los milénicos o *millennials* vaya directo a la papelera de reciclaje hay que mostrar predisposición por ellos. Esto combate la autenticidad, en la que los grandes exponentes del comercio minorista se han subido al vehículo de la innovación y han hecho el esfuerzo por hablar en su idioma.

La autenticidad, así, puede considerarse como un proceso de confirmar los atributos y las actitudes que se dice tener o ser. El proceso de autenticidad requiere, entonces, dos partes: a la que se identifica se le llama probador y a la que verifica la identidad se la llama verificador. Es habitual que el probador sea un consumidor que quiere acceder a ciertos recursos. Para poder tener autenticación es necesaria, como condición previa, la existencia de identidades biunívocamente identificadas, de tal forma que se permita su identificación con el fin de asegurar resultados como:

- Uniformidad en experiencia en puntos de venta.

- Comunicación no verbal.
- Valor agregado en equipo de ventas, mensajes y tiendas (en línea y fuera de ella) con el fin de diferenciarlos de los de la competencia.
- Mensaje unificado en todos los canales de comunicación.

2. Descubrimiento: es el punto de inflexión, en el que muchos estudios muestran el comercio minorista hoy. Algo es cierto: los minoristas que lleguen al otro lado serán los que no solo sean capaces de recopilar datos, sino también de comprender cómo incorporarlos en sus estrategias a través de:

- Espacios únicos en los que el consumidor siempre encuentre algo nuevo.
- Innovación en espacios de alto tráfico, tanto en la pauta como en la tienda.
- Realización de campañas a la medida, con información del consumidor.
- Visibilidad de la usabilidad del producto en diferentes puntos de contacto.

3. Depuración: retirar aquello que sobra para habilitar espacios a algo nuevo que se requiere o da ventaja; la depuración consiste en un análisis para los comercios minoristas que va de la mano con el conglomerado (*cluster*) de canales y tiendas. Los conglomerados son concentraciones o agrupaciones interconectadas en un campo particular para la competencia (Porter, 2016). El mencionado conglomerado debe estar asociado con un portafolio óptimo que evalúa **cuánto dinero se puede perder a lo largo de un período** y cómo se puede arreglar; algunas preguntas para apoyar la depuración son:

- ¿Tienen exhibiciones de productos o ecosistemas que ayuden a imaginar uso de producto en la vida cotidiana?
- ¿Los equipos de ventas o de las tiendas tienen herramientas tecnológicas que resuelvan dudas del consumidor?

- ¿Los productos en línea se exhiben en torno a una experiencia complementaria (venta cruzada, *landing page* o página de destino, videos interactivos y juegos, entre otras posibilidades)?
- ¿El portafolio que se tiene exhibido en la tienda (en línea y física) ayuda a que el proceso de selección sea intuitivo y fácil (escasez o exceso) para cada categoría y cada segmento)?

4. Experiencia: uno de los mandamientos para las ventas y el mercadeo se refiere al conocimiento: cómo hacer algo y qué son las cosas. Para conquistar a los clientes en un mercado se ha de mostrar un producto o un servicio a través de:

- Puestas en marcha o demostraciones o degustaciones de producto y exhibiciones que son innovadoras y de alto impacto.
- Páginas de contenido en redes sociales que muestren interacción.
- Interacción directa con los productos en exhibición.

5. Local o customización: en algunas compañías también se denomina tropicalización y consiste mostrar cercanía con el consumidor, hablar en su mismo lenguaje, incluso con la utilización de modismos. Para ello se responden las siguientes preguntas:

- ¿La comunicación es cercana al consumidor blanco y localizada (además: debe ser diferente entre ciudades)?
- ¿Cuenta con espacios que permiten la socialización (café en las tiendas, espacios para sentarse, blog y chat para comunicación digital, entre otras posibilidades)?
- ¿Se permite que los clientes escojan su medio de compra y retiro de producto? Por ejemplo: compra en línea y retiro en la tienda más cercano o en la de preferencia del cliente.

Si bien, algunas de las preguntas de los pilares de la omnicanalidad tratan algún tipo de dualidad entre los canales en línea o las tiendas, por darles cierta autonomía, el fin último es potencializar las ventajas de cada uno para potencializar las marcas y los comercios minoristas, al igual que para posicionarlos en la mente del consumidor con el fin de agregar valor mientras se mantienen la homogenización de la experiencia y atención al cliente de un canal a otro o entre un punto de contacto y otro.

4.3. Identificación de casos

El comercio minorista tiene diferentes tamaños por estrategia, segmentación, modelo financiero y etapa de vida, entre otros factores; sin embargo, para la revisión de casos se hizo un recorrido de lo micro a lo macro en el que se tuvo presente que con el paso del tiempo se ha consolidado el uso de canales de comunicación digital gracias a la penetración de internet y de otros medios digitales y su servicio en las empresas tiene aún más potencial, si bien los reportes más recientes muestran que el mayor uso para obtener comunicación de doble vía con los *stakeholders* o partes interesadas de las organizaciones es el inicio de la consolidación de dichas tecnologías en ellas.

De acuerdo con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC, 2018) las micropymes y las pymes no han tenido un adecuado aprovechamiento del avance tecnológico; 75% están conectadas a internet, tan solo el 8% realizan ventas por este medio, 26% hacen compras, el 36% tiene presencia en un sitio oficial y el 38% usan redes sociales. Las industrias o sectores como alimentos y vestuario son las que más uso hacen de las herramientas digitales que, en su desempeño, deben representar resultados favorables en el corto y el mediano plazo. Y si bien queda mucho por hacer en materia digital, según la mencionada fuente el panorama no es desalentador en comparación con la situación general de la región.

Ahora bien, si se revisan empresas de mayor tamaño, se obtiene que el aprovechamiento de la transformación digital para la omnicanalidad se da en su mayoría en sectores como comercio minorista, educación, banca, salud y agricultura, de acuerdo con ONU y Cepal (2016).

Algunos ejemplos puntuales son: creación de negocios agilizadores a partir del comercio electrónico, debido a las posibilidades resultantes de la reestructuración del funcionamiento de industrias, que transforma el flujo de bienes y servicios, reduce costos, unifica precios del tipo de escala y favorece de igual manera negocios en los modelos de empresas enfocadas hacia el consumidor (B2C), entre compañías (B2B) y entre personas (P2P).

La última milla o *last mille*, aliado estratégico para la nueva era del comercio minorista en la transformación digital y también para la omnicanalidad, soluciona una de las problemáticas más importantes del comercio electrónico relacionada con la entrega de los productos por medio de una **atención eficaz porque pasa por la rapidez, la eficiencia y la flexibilidad**, lo que es ideal para el comercio minorista al intensificar esta necesidad pues buena parte de las compras que hacen las personas en estas tiendas son de productos que compran en el momento que los necesitan. La última milla inicia cuando el producto sale de la tienda o almacén en el que se encuentra y concluye cuando el cliente ha recibido el producto.

Al subsanar con diferentes métodos de entrega, de acuerdo con al estudio de Capgemini (2019) y la experiencia, es necesario que los minoristas comiencen a hacer inversiones económicas en la última milla para descubrir nuevas fuentes de ingreso, mediante la identificación de *insights*⁷ que pueden ayudar a rentabilizar los **métodos de entrega**.

⁷ *Insights*: en español equivale a hallazgos o intuiciones; es una palabra proveniente de la psicología que se usa de manera extensa en el mercadeo y que alude al descubrimiento de cosas sobre la persona que ni ella misma se había detenido a pensar.

Lo anterior se enfatiza si se tiene el comercio electrónico como un canal que tiene un componente fuerte de mercadeo en el que se contempla como “que dicha actividad se cumple cuando los consumidores vuelven a comprar”.

De acuerdo con Wind y Vijay (2002, p. 70), en el desarrollo de la omnicanalidad apalancada por medios digitales se avala la importancia de ofrecer toda la combinación de canales posibles puesto que los clientes quieren poseer la opción de usar todos los canales y poder acudir a la modalidad de llamar, hacer clic o visitar (*call, click or visit*), dependiendo del contexto en el que se encuentren (Staflund y Kersmark, 2015, p. 11).

En cuanto a *visit* o recoger en la tienda, esta opción ofrece una experiencia con un nivel de servicio mayor y los minoristas consigan un nivel más alto de lealtad por parte de los clientes, un aspecto crítico en el menudeo. Según Wallace et al. (2008), la lealtad del cliente implica la elección de un minorista frente a sus competidores. La razón por la que un minorista se destaca de otro es la habilidad de desarrollar recursos que no pueden ser replicados o identificados con facilidad por los competidores (Zhang et al., 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 minoristas que los pueden llevar 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 que permitirá consolidar la lealtad del cliente y reducir costos.

Otro modelo innovador y claro absolutamente disruptivo para el comercio minorista fue la aparición de los denominados *pure players*, que han decidido operar solo en canales digitales como, por ejemplo, el gigante de Amazon, Linio, Mercado Libre (tiendas propias, no como mercados) e, incluso, Merqueo en sus inicios. Ellos hacen caso omiso al miedo de las empresas, que no se arriesgan a implementar el canal en línea porque temen que sus clientes se

decepcionen por el nivel de servicio inferior que al brindado en las tiendas físicas (Zhang et al., 2010). Los *pure players* ofrecen productos con poca diferenciación, por lo general de las mismas marcas, lo que genera que la decisión de compra de los consumidores se base, en lo fundamental, en el precio (MarketLine, 2014, p. 16).

4.3.1. Comunicación y coordinación entre todas las áreas

El entorno omnicanal en el que se mueven las empresas en la actualidad pone de relevancia lo necesario que resulta contar con una completa integración de las diferentes plataformas.

Otra forma de ver la omnicanalidad en dicho contexto es como una estrategia que consiste en estar presente en el canal preferido por el consumidor, personalizar la experiencia de compra y cruzar todos los canales de venta. Lo anterior, que en otros tiempos pudo haberse entendido como retos, son oportunidades si los minoristas saben aprovechar los beneficios que la tecnología les ofrece para mejorar su nivel de competitividad. 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 International, 2015).

En lo referente al canal móvil, algunos minoristas se han dado cuenta de que con solo el canal en línea no es suficiente para satisfacer a los consumidores que demandan mayor accesibilidad y conveniencia a la hora de hacer consultas o comprar en línea. Esto ha conducido a considerar a los dispositivos portátiles inteligentes, como, por ejemplo, los teléfonos inteligentes y las tabletas, como un canal aparte.

El uso de dispositivos móviles está incrementando y desarrollándose con rapidez. Goldman Sachs (Stewart, 2014) establece que en 2018 las ventas a

través de dispositivos móviles igualaran las ventas totales de 638 billones de dólares generadas por comercio electrónico 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 y McAfee, 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 les brinda a los consumidores de combinar la modalidad en línea con la de fuera de línea de manera diferente, puesto 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 (Sterling, 2015) a través de códigos QR y, al mismo tiempo, evaluar los componentes no digitales de los productos.

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

Además, esta funcionalidad permitirá que los clientes, al interactuar en forma directa con el sitio web del minorista, puedan reanudar su experiencia de compra en línea mientras están en la tienda (Olea Kiosks, 2015). Por último, los quioscos también permiten que los clientes puedan comprar artículos que están fuera de existencia 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 que para el aprovechamiento de los catálogos es importante informar y capacitar al personal de la tienda. El no capacitar llevó a que las terminales no se utilicen o a que, incluso, se apaguen (Stocker, 2013).

De acuerdo con Michael Ross, director de la consultora de comercio electrónico eCommera, en mensaje de LinkedIn (Ross, 2015), "es fundamental informar al personal e incentivarlo para alentar a los clientes a usar los quioscos y no sentirse amenazados por ellos"⁸ (traducción no formal de la autora).

En el comercio minorista colombiano se constata cómo Falabella desde hace años tiene dicha modalidad, seguida por el Éxito y, por último, este año por la cadena Alkosto, en sus inicios en las tiendas de mayor tráfico e, incluso, en pruebas como quioscos en centros comerciales en los que el comercio minorista no tenía presencia y se reemplazaron islas.

Para Demos Parneros (2014), presidente de Staples North America, "los clientes en línea en realidad están entrando en la tienda y haciendo compras en línea y les encanta la experiencia"⁹ (traducción no formal de la autora).

Mediante el uso de quioscos, los minoristas tienen la posibilidad de disponer de otro canal en forma rápida que les permitirá exponer una selección completa de productos, con lo que se mejorará el servicio a los clientes y se creará una experiencia omnicanal para ellos (Olea Kiosks, 2015; Stocker, 2013).

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 visiten, sino que también puede proporcionar una experiencia positiva y memorable que presente una gran cantidad de información adicional, que, a su vez, logrará mejorar la imagen de marca y aumentar el tráfico en las tiendas.

⁸ En el original aparece lo siguiente: "*It is critical to inform staff and incentivize them to encourage customers to use the kiosks and not feel threatened by them*".

⁹ En el original aparece lo siguiente: "*Online customers are actually coming into the store and making purchases online and love the experience*".

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 (tabletas, teléfono móvil y web) y, además, debe contener información acerca de cómo encontrar la tienda más cercana con respecto a la ubicación en la que está situado el cliente, los horarios de apertura de las tiendas, la dirección y las indicaciones de cómo llegar y, por último, la disponibilidad de existencias. Fuera de ello, 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 construir la imagen de la marca y a aumentar tanto las ventas como el tráfico de las tiendas.

Panamericana y Alkosto, entre otras cadenas, están explotando los beneficios con los que los localizadores de tiendas pueden atraer a los consumidores.

4.3.2. 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 aproveche las fortalezas de cada uno de ellos. La omnicanalidad ha conllevado que la empresa comience a trabajar en equipo relacionado con lo que son las tiendas con el canal en línea, 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).

- Servicios de envío, retiro y devolución.

- Retiro de pedido en línea en la tienda física o hacer clic y recoger (*click & collect*).
- Devolución de compras en línea en las tiendas físicas.
- Envío gratuito de compras.
- Logística:
 - Sistema integrado de inventario.
 - Logística inversa: utilización de devoluciones en línea como inventario.
 - Preparación de pedidos del tipo hacer clic y recoger (*click & collect*) 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 en línea o quioscos en tiendas físicas.
- Estructura y cultura organizacional.
- Puesto especializado en omnicanalidad.
- Capacitación del personal.
- Promoción del uso combinado de canales.
- Ofrecimiento de incentivos por comprar a través de un canal que proporcione beneficios en futuras compras en otro canal.
- Consistencia en el producto y en el precio.
- Localizador de tiendas físicas en la página web.
- Información en línea acerca de la existencia 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 en línea.
 - Generación de perfiles de clientes.

Además, la omnicanalidad ha presentado la gran oportunidad de que las tiendas físicas fortalezcan su rol en la cadena de suministro puesto que, por

ejemplo, Falabella invirtió en la infraestructura de las tiendas físicas en las que se refaccionaron las bodegas con el fin de que fuera posible recibir clientes que desearían retirar sus productos en la tienda (Fernández Marrón, 2015). Al utilizar las tiendas físicas como centros de entrega, la compañía ha logrado otro beneficio principal: mayor satisfacción por parte del cliente, que desemboca en su lealtad hacia la imagen de marca percibida.

4.3.3. Desafíos enfrentados al desarrollar la omnicanalidad

Jebsen (2015, p. 4) 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 enfrentados 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 escasez de mercadería es muy dura porque al no sobrar mercadería no es indistinto vía que canal venderlo (Jebsen, 2015, p. 4).

Falabella enfrentó el conflicto entre canales a través de la implementación de una política en la que, como afirma Jebsen (2015), lo que la empresa hizo fue

Alinear por objetivos y si otro canal vende un producto mío le pago la comisión, pero hay que estar dispuesto a pagarla. No podés 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” o cargo fijo. Yo le pago a cada vendedor que comisiona, yo le sumo la venta que yo hago por el canal omnicanal en las tiendas (p. 15).

En efecto, el *change management* o gestión del cambio, con respecto a la cultura de la empresa también fue uno de los desafíos más importantes que se presentó ante el desarrollo de la omnicanalidad. Además de los *mindsets* o las mentalidades de las tiendas con respecto a las peleas por a quién le

correspondía vender un producto y a quién no, en un principio la mayoría de los vendedores de las tiendas no sabían cómo funcionaba la página en línea de Falabella (Jebsen, 2015) y se invirtió en capacitación. También la autora citada (p. 6) 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 se comenzó a alinear los incentivos, se permitió que la gente reconociera que este cambio era una mejora para la compañía y, en consecuencia, también para la experiencia del cliente con la marca.

4.3.4. La omnicanalidad en el futuro de la empresa

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

La empresa en la actualidad está trabajando sobre el *picking* o recoger en las tiendas porque 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, dicho aspecto debe ser trabajado con mucha precisión. Jebsen (2015) ejemplifica al respecto:

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 Unicentro, yo tengo que hacer que estos dos productos le lleguen al mismo tiempo a su casa. Esto requiere mucho esfuerzo (p. 15).

En segundo lugar, hace poco Falabella implemento el programa de envío desde la tienda (*ship from store*), que implica tomar productos de una tienda y enviarlos a otra para que el cliente los retire o se le envíen a domicilio. En la actualidad esta práctica solamente se ha implementado “en la tienda de Unicentro en las categorías de calzado y electro” (Fernández Marrón, 2015, p.4). El mismo autor 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 (p. 4)”.

Por último, Falabella se está ocupando de la segmentación de clientes en el canal físico y el envío de mensajes de correo electrónico. Tiempo atrás no fue posible desarrollarla porque se necesitaba un *software* nuevo en las cajas. Hoy, después de haber invertido en dicho *software*, se comenzó a recolectar la información correspondiente con el fin de desarrollar perfiles de los clientes que permitan ofrecer una experiencia más personalizada.

4.3.4.1. Conclusiones del caso Falabella

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

Ya superada esta etapa de barreras, se podría decir que Falabella en la actualidad está en pleno desarrollo y mejora de este prototipo de estrategia, siempre con foco en el nivel de satisfacción del consumidor digital en el que, según Jebesen (2015), los canales en línea son determinantes en la experiencia percibida por los clientes, lo que los convierte 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” (Jebsen, 2015, p. 6). Con esta frase se extendió la omnicanalidad de Falabella a otras compañías del grupo, como Homecenter y Linio (la de más reciente adquisición), con lo que la organización le apuesta al mundo de los mercados, a la ampliación de la oferta de productos y a la compra de productos adicionales con precios diferenciales y profundización de marcas propias. Y se extrapolará hasta la fecha actual a los demás comercios minoristas, para dar paso a unos canales muy fuertes en Alkosto, Alkomprar y Ktronix y a unos interesantes en Cencosud con las marcas Jumbo, Metro y Easy.

Conclusiones

Este trabajo presentó un análisis de la omnicanalidad y la transformación digital en el comercio minorista colombiano en el entorno del comercio electrónico, luego de estudiar varios autores con la mirada dividida entre el servicio y el negocio que afectó todos los aspectos de una organización. Los cuatro frentes en los que se centralizó fueron: las capacidades digitales, los modelos comerciales, los procesos operativos y la experiencia del usuario (consumidor interno y externo de TI).

Los principales retos estribaron en la necesidad de predecir cuál combinación de canales utilizarán los consumidores en cada etapa del proceso de compra y en la determinación de las preferencias de uso de dichos canales por parte de los consumidores. Sin embargo, un estudio en profundidad del fenómeno de la omnicanalidad requiere responder a otros interrogantes que las empresas necesitan para dar enfrentar los cambios derivados de la transformación digital. En este sentido, es necesario el estudio del efecto de la incorporación de nuevos canales.

Una vez superada la etapa de los efectos derivados de la incorporación del comercio electrónico, resultó fundamental conocer con mayor grado de detalle el impacto del comercio móvil y del comercio mediante redes sociales en las preferencias de uso de canal por parte de los consumidores a lo largo de cada una de las etapas del proceso de compra.

Además, y si bien en la fase inicial el interés se centró en el estudio del comportamiento del consumidor en cada uno de los canales en forma independiente, fue necesario conocer el efecto que tiene el proceso de integración de canales sobre las preferencias de uso de canal por parte de los consumidores. Por tanto, resultó imprescindible un replanteamiento del estudio del comportamiento del consumidor a lo largo de todas las etapas del proceso

de compra, en particular en las etapas de precompra y poscompra. Solo a través de esta reformulación fue posible entender la aparición del efecto del uso de un canal en un momento particular del proceso de compra en la preferencia asociada con otras etapas –en relación con los efectos de derrame o extrapolación (*spillover*¹⁰), efecto de compartimentación o *lock in effect*¹¹ y sinergia entre canales– que les permita a las empresas el planteamiento de una estrategia óptima de oferta de canales.

Ahora bien, desde la perspectiva de la transformación digital aún queda camino por recorrer en el momento de mejorar el conocimiento del comportamiento del consumidor en entornos omnicanal. En este sentido, las interrogantes planteadas por Neslin et al. (2006) siguen vigentes. Así, preguntas como: ¿cuál es la contribución de cada canal al viaje del consumidor?, ¿cuáles actividades deben ser integradas en una empresa?, ¿cuál es el nivel de integración adecuado para cada compañía? o ¿es necesario utilizar todos los canales disponibles? siguen siendo hoy de tanta actualidad como hace diez años. De la respuesta a estas preguntas podrá depender en gran parte el futuro del comercio.

¹⁰ La expresión efecto *spillover* se refiere al momento en el que los recursos disponibles existentes...

¹¹ En economía, dependencia del proveedor o confinamiento propietario, que alude a la incapacidad de un usuario o cliente de reemplazar un proveedor de productos y servicios sin afrontar costos sustanciales.

Referencias

- Acquila-Natale, E., Iglesias-Pradas, S., y Chaparro-Peláez, J. (2016). Omnicanalidad en el sector de la ropa: una nueva revolución digital. *Economía Industrial*, 409, 85-93. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/409/ACQUILA,%20IGLESIAS%20Y%20CHAPARRO.pdf>
- Andal-Ancion, A., Cartwright, P. A., & Yin, G. S. (2003). The digital transformation of traditional business. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 34-41. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-digital-transformation-of-traditional-business/>
- Antevenio (2017, 22 de febrero). *Qué es un insight: definiciones de marketing*. Antevenio. <https://www.antevenio.com/blog/2017/02/que-es-un-insight-definiciones-de-marketing/>
- Aparicio, G., y Zorrilla, P. (coord.). (2015). Distribución comercial en la era omnicanal. Pirámide.
- Arzuaga Armenta, A., Lopera Zapata, T., y Gutiérrez Ochoa, D. (2015). *Modelo estratégico para la implementación de omnicanalidad en Falabella de Colombia* (trabajo de grado, Maestría en Dirección de Marketing, CESA, Bogotá). <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/812/TMM276.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Aubrey, C. & Judge, D C. (2012). Re-imagine retail: why store innovation is key to a brand's growth in the “new normal”, digitally-connected and transparent world. *Journal of Brand Strategy*, 1(1), 31-39. <https://www.semanticscholar.org/paper/Re-imagine-retail%3A-Why-store-innovation-is-key-to-a-Aubrey-Judge/e4f06fb70977f32accaaef27e7cb817f6736cc59>
- Automatización: la principal inversión tecnológica de las empresas,

- según encuesta (2018, 14 de marzo). *Dinero*.
<https://www.dinero.com/empresas/articulo/transformacion-digital-de-las-empresas-en-colombia/256372>
- Balasubramanian, S., Raghunathan, R. & Mahajan, V. (2005). Consumers in a multichannel environment: product utility, process utility, and channel choice. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 12-30.
<https://doi.org/10.1002/dir.20032>
- Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni-channel retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 127, 170-178.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>
- Becker, A. (Ed.). (2008). *Electronic commerce: concepts, methodologies, tools, and applications*. IGI global
- Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2014). How to win in an omnichannel world. *MIT Sloan Management Review*, 56(1), 45-53.
<https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-win-in-an-omnichannel-world/>
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40, 16-24.
<https://doi.org/10.1108/10878571211209314>
- Black, N. J., Lockett, A., Ennew, C., Winklhofer, H., & McKechnie, S. (2002). Modelling consumer choice of distribution channels: an illustration from financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 20(4), 161-173. <http://doi.10.1108/02652320210432945>
- BlackSip (2017). *BlackIndex: e-commerce para consumo masivo*.
<https://content.blacksip.com/blackindex-e-commerce-para-consumo-masivo>
- BlackSip (2019a). *BlackIndex: reporte del ecommerce en Colombia*. BlackSip.
<https://content.blacksip.com/blackindex-reporte-del-e-commerce-en-colombia-2019>
- BlackSip (2019b). *BlackIndex: reporte del ecommerce en Colombia 2018-2019*.

- BlackSip. <https://content.blacksip.com/blackindex-reporte-e-commerce-Colombia-2018-2019>
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23-29. <https://sloanreview.mit.edu/article/competing-in-the-age-of-omnichannel-retailing/>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age. Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton and Company.
- Calkins, M. (2001). Casuistry and the business case method. *Business Ethics Quarterly*, 11(2), 237-259. <https://www.cambridge.org/core/journals/business-ethics-quarterly/article/casuistry-and-the-business-case-method/E1EA9893E716DD3E95A6DFD89458E948>
- Capgemini (2019, 29 de octubre). *World retail banking report 2019*. Capgemini. <https://www.capgemini.com/es-es/news/world-retail-banking-report-2019/>
- D/A Retail (2014, 20 de octubre). “*Omnichannel Capability Index (OmCI)*” de IBM. *Los retailers suspenden en su estrategia omnicanal*. D/A Retail. <https://www.distribucionactualidad.com/omnichannel-capability-index-omci-de-ibm-los-retailers-suspenden-en-su-estrategia-omnicanal/>
- Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2016). Defining clusters of related industries. *Journal of Economic Geography*, 16(1), 1-38. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbv017>
- Deloitte (2016). *En la búsqueda de la omnicanalidad. El cliente en el centro nuevamente*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf>
- Eldred, J. (2010). *Consumer channel choice*. Kingston Business School. <https://www.instituteofcustomerservice.com/research-insight/research-library/consumer-channel-choice>

- Euromonitor International (2015). *Estrategias omnicanales exitosas*.
Euromonitor International.
https://blog.euromonitor.com/white_paper/estrategias-omnicanales-exitosas-2015/
- Fernández Marrón, P (2015). *Caso de éxito: Omnichannel Falabella*. SlideShare.
<https://es.slideshare.net/einstituto/presentacin-paula-fernandez-marron-falabellacom-ecommerce-day-buenos-aires-2015>
- Foley, J. (2014, 13 de enero). 10 technology trends that will revolutionize retail. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/oracle/2014/01/13/10-technology-trends-that-will-revolutionize-retail/#333226c3419c>
- García R. (2018, 15 de junio). ¿Por qué las Pymes deben invertir en tecnología? *La República*.
<https://www.larepublica.co/especiales/especial-pyme/por-que-las-pymes-deben-invertir-en-tecnologia-2738346>
- Gassmann, O., Turber, S., Vom Brocke, J., & Fleisch, E. (2014). Designing business models in the era of internet of things. En *International Conference on Design Science Research in Information Systems* (pp. 17-31). Springer, Cham.
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-06701-8_2
- Giraldo Gallo, C. (2013, 9 de diciembre). Empresas de retail, las más admiradas de Colombia. *La República*.
<https://www.larepublica.co/empresas/empresas-de-retail-las-mas-admiradas-de-colombia-2091146>
- Girish, D. (2018, 31 de mayo). *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/>
- Griffiths, M. (2013). Making omni-channel retailing a reality. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/microsoftdynamics/2013/01/14/making-omni-channel-retailing-a-reality/#37a787312650>
- Haines, C. (2013, 10 de junio). *Fashion retail omnichannel*. Excellence fluid.

- <http://www.fluid.com/social-media/fashion-retail-omnichannel-excellence>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (1998). *Fundamentos de metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- IDC (2017). *Retail insights*. IDC.
https://www.idc.com/prodserv/insights/#retail-experiential_retail-new_research
- Iglesias-Pradas, Pascual-Miguel, F., Hernández-García, Á., & Chaparro-Peláez, J. (2013). Barriers and drivers for non-shoppers in B2C e-commerce: a latent class exploratory analysis. *Computers in Human Behavior*, 29(2), 314-322. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.01.024>
- Jebsen, P. (2015). *Comercio electrónico y omnicanalidad*. SlideShare.
<https://es.slideshare.net/SebaGelp/patricia-jebsen-omnicanalidad-y-comercio-electrnico-crdoaba-2015>
- Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A., & Sierra Murillo, Y., (2016). Omnichannel customer behavior: key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention. *Frontiers in Psychology*, 7(125). <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01117>
- Kadlec, R. H., & Wallace, S. (2008). *Treatment wetlands*, 2^a ed. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781420012514>
- Kemperman, A. D. A. M., van Delft, L., & Borgers, A. W. J. (2015). Omni channel fashion shopping. En E. Pantano (ed.), *Successful technological integration for competitive advantage in retail settings* (pp. 144-167). <http://doi.org/10.4018/978-1-4666-8297-9.ch007>
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*, 14^a ed. Pearson Educación.
- Leberman, D. (2015, 25 de marzo). *Buy online return in store (BORIS) and buy online pickup in store (BOPIS): the two acronyms all small businesses should know*. Inc. <https://www.inc.com/dan-leberman/buy-online-return-in-store-boris-and-buy-online-pickup-in-store-bopis-the-two-ac.html>
- Liyakasa, K. (2013, 1 de mayo). When marketing and technology meet.

- Destination CRM.* <https://www.destinationcrm.com/Articles/CRM-Insights/Insight/When-Marketing-and-Technology-Meet-89039.aspx>
- Lord, B. W., & Velez, R. (2013). *Converge: transforming business at the intersection of marketing and technology*. John Wiley & Sons.
- MarketLine (2014). *Global online retail*. MarketLine.
<https://store.marketline.com/report/ohme7732--global-online-retail/>
- MDirector.com (2017a). *Todo lo que debes saber sobre el funnel o embudo de conversión*. MDirector. com. <https://www.mdirector.com/marketing-digital/saber-sobre-embudo-de-conversion.html>
- MDirector.com (2017b). *12 consejos para optimizar el funnel de conversión*. MDirector. com. <https://www.mdirector.com/marketing-digital/optimizar-el-funnel-de-conversion.html>
- Medina Molina, C., Rey Moreno, M. Pérez González, B. y Rufín Moreno, R. (2017). *Estrategia omnicanal en la distribución de servicios públicos*. INAP.
- Mentinno (2017). *Mapa experiencia del consumidor- Journey map*. Mentinno.
<https://blog.formaciongerencial.com/beneficios-y-proceso-de-creacion-de-mapas-de-experiencia-de-consumidor/journeymap/>
- Nielsen (2014). *Estudio sobre la omnicanalidad y e-commerce*.
Módulo: lo que se viene en e-commerce. Nielsen.
<https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/05/Reporte20E-Commerce20espa%C3%B1ol.pdf>
- Olea Kiosks (2015). *Demand for retail self-service kiosks is on the rise!*
 Olea Kiosks. <https://www.olea.com/wp-content/uploads/2015/06/Demand-for-Retail-Self-Service-Kiosks.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas, ONU, y Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Cepal (2016, agosto). *La nueva revolución digital: del internet del consumo al internet de la producción*. ONU y Cepal. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/38604-la-nueva-revolucion-digital-la-internet-consumo-la-internet-la-produccion>

- Palencia, R. (2017). *El gran libro del comercio electrónico*.
Observatorio eCommerce & Transformación Digital .
- Parneros, D. (2014, 3 de septiembre). *Demos Parneros, presidente de Staples North America*. Digital Commerce 360.
<https://www.linkedin.com/in/demosparneros>
- Pizzolo, S. (2015, noviembre). *La era digital y omnicanalidad: casos Falabella, Sodimac y Fravega* (trabajo de grado, Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de San Andrés, Escuela de Administración y Negocios, Buenos Aires).
<http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/11981>
- Retailgeek (2010, 15 de septiembre). *Best buy develops QR codes to enhance shopping experience*. retailgeek. <http://retailgeek.com/best-buy-deploys-qr-codes-to-enhance-shopping-experience/>
- Rigby, D. (2011). Online fashion purchase: consumer's decision-making processes. *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*, 4(2), 45-59.
https://www.researchgate.net/profile/Eva_Happ/publication/292131435_Consumer_Behaviour_Study_on_International_Conference_Tourism_in_Hungary/links/56a9214a08aeaeb4cef92ec2.pdf#page=48
- RIS (2014, 8 de enero). *Why Macy's matters: Longo reveals omnichannel strategy*. RIS. <https://risnews.com/why-macys-matters-longo-reveals-omnichannel-strategy>
- Rojo Bermúdez, P., y Díaz Cruz, R. (2014, septiembre). Canal online y canal offline: cuando la unión no hace la fuerza. *Marketing y Ventas*.
<https://www.harvard-deusto.com/canal-online-y-canal-offline-cuando-la-union-no-hace-la-fuerza>
- Ross, M. (2015, 1 de agosto). Ice cream and drowning: making sense of data and decisions in the new world of digital commerce. *Journal of Intelligent Commerce*. <https://es.scribd.com/document/274493197/Ice-cream-and-drowning-making-sense-of-data-and-decisions-in-the-new-world-of-digital-commerce>

- SAP (2014). *The race for omnichannel experience*. SAP.
<https://es.slideshare.net/SAPLatinoamerica/sap-forum-2015-omni-channel-for-cpg-espaol>
- SBT (2017). *Los millennials, el retail, y la autenticidad de la marca*. SBT.
<https://www.sb-tec.com/millennials/>
- Shekar, S. (2016). *Managing the reality of virtual organizations*. Springer.
- SoloMarketing-Digitalist Hub (2014, 18 de febrero). *La oportunidad omnicanal*. SoloMarketing-Digitalist Hub. <https://digitalisthub.com/la-oportunidad-omnicanal/>
- Staflund, L, & Kersmark, M. (2015, mayo). Omni-channel retailing: blurring the lines between online and offline (trabajo de grado de maestría, Jönköping Business School, Jönköping). <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:824960>
- Sterling, G. (2015, 20 de julio). *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>
- Stewart, L. (2014, 24 de septiembre). *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>
- Stewart, N. (2014, 3 de diciembre). *Goldman Sachs m-commerce sales forecast to hit \$626billion in 2018*. Evigo. <http://evigo.com/12038-goldman-sachs-m-commerce-sales-forecast-hit-626-billion-2018/>
- Stocker, K. (2013, 15 de agosto). *Who do in-store kiosks appeal to?* Drapers. <http://www.drapersonline.com/news/ecommerce/webwatch/who-do-in-store-kiosks-appeal-to/5052000.article#.VghaFxFNVhHw>
- Tippets, M. (2014, 29 de julio). *Engage employees drive the omnichannel experience*. Retail Touch Points. <http://www.retailtouchpoints.com/features/executive-viewpoints/engaged-employees-drive-the-omnichannel-experience>

- Urueña-López, A., Agudo-Peregrina, A.-F., e Hidalgo-Nuchera, A. (2011). Internet como fuente de información en el proceso de compra: hacia una concepción del consumidor. *El Profesional de la Información*, 60(6), 627-633.
<http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2011/noviembre/04.pdf>
- Uzcátegui, J. (2010). *15 Ventajas de tener un catálogo virtual de productos y servicios en internet*. PuroMarketing.
<http://www.puromarketing.com/47/6978/ventajas-tener-catalogo-virtual-productos-servicios-internet.html>
- Walker (2011). Why multichannel is obsolete. *Forbes*.
<http://www.forbes.com/2011/03/11/multi-channel-touchpointleadership-sales-leadership-obsolete.html>
- Wind, Y., & Vijay, M. (2002). Convergence marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 16(2), 64-79. <https://doi.org/10.1002/dir.10009>
- Woljciech, P., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue: information technology in retail: toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5-16.
<https://www.ijec-web.org/past-issues/volume-18-number-4-summer-2014/introduction-to-the-special-issue-information-technology-in-retail-toward-omnichannel-retailing>
- 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*, 24(2), 168-180.
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.002>