



# TRABAJO DE FIN DE GRADO

**Nivel de integración de la omnicanalidad en el comercio minorista almeriense**

*Level of integration of omnichannel in Almeria retail*

**Autor:** Dña. Kristina Polubkova

**Tutor:** D. José Luís Ruíz Real

**Grado en Marketing e Investigación de Mercados**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

Curso Académico: 2021-2022

Almería, julio de 2022

# ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II. EL CONTACTO ENTRE EMPRESA Y CONSUMIDOR</b>	<b>2</b>
2.1. EL PROCESO DE COMPRA	2
2.2. EXPERIENCIA DE COMPRA	4
2.2.1. <i>Experiencia de compra en entono omnicanal.</i>	5
<b>III. ENFOQUES MINORISTAS</b>	<b>6</b>
<b>IV. EL TÁNDEM PERFECTO: TECNOLOGÍA Y RETAIL</b>	<b>9</b>
4.1. TRANSFORMACIÓN DIGITAL	9
4.2. LAS PYMES ANTE LA DEMOCRATIZACIÓN TECNOLÓGICA Y LA COVID-19	11
4.3. FACTORES CLAVE, ENLACE ENTRE TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y OMNICALIDAD	12
<b>V. OMNICALIDAD</b>	<b>13</b>
5.1. COMPORTAMIENTO OMNICAL	15
5.2. ESTRATEGIA OMNICAL	16
5.3. BENEFICIOS Y LIMITACIONES DE LA OMNICALIDAD	18
5.4. FENÓMENOS DERIVADOS DE LA OMNICALIDAD	21
<b>VI. NIVEL DE INTEGRACIÓN DE LA OMNICALIDAD</b>	<b>22</b>
6.1. METODOLOGÍA	22
6.2. VARIABLES DE ESTUDIO	24
6.3. EXPOSICIÓN DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	25
6.3.1. <i>O<sub>1</sub>: Descripción muestral</i>	25
6.3.2. <i>O<sub>2</sub>: Influencia del tamaño de la empresa en el nivel de ingresos</i>	27
6.3.3. <i>O<sub>3</sub>: Conectividad</i>	29
6.3.4. <i>O<sub>4</sub>: Consistencia e integración</i>	33
6.3.1. <i>O<sub>5</sub>: Flexibilidad</i>	33
6.3.2. <i>Personalización</i>	34
6.3.3. <i>O<sub>5</sub>: Personalización.</i>	34
6.4. RELEVANCIA Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO	36
6.5. DELIMITACIÓN DE LOS NIVELES DE IMPLEMENTACIÓN	37

<b>VII. CONCLUSIONES</b>	<b>39</b>
<b>VIII. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>41</b>
<b>IX. ANEXOS</b>	<b>51</b>
ANEXO A. ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN METODOLÓGICA	51
ANEXO B. TRANSCRIPCIÓN (CASO 1)	55
ANEXO C. TRANSCRIPCIÓN (CASO 2)	57

## LISTA DE TABLAS

Tabla 5.1. Autores y argumentos aportados a la decisión omnicanal _____	14
Tabla 5.2.2 Dimensiones de la estrategia omnicanal. _____	16
Tabla 6.1.1. Ficha técnica de la investigación _____	23
Tabla 6.2.1. Marco conceptual entre la revisión literaria, las preguntas y objetivos de la investigación _____	24
Tabla 6.3.2.1. Resumen de Análisis de Correspondencias entre P7 “número de empleados en 2021” y P9 “nivel de facturación en 2021” _____	27
Tabla 6.3.3.1. Prueba de independencia Chi-Cuadrado entre canales disponibles (P1.1.) y nivel de facturación (P9) 2021 _____	30
Tabla 6.3.3.2. Tabla cruzada entre canales disponibles (P1.1.) y nivel de facturación en 2021(P9) _____	31
Tabla 6.3.3.3. Clústeres muestrales de las variables referente a la valoración de la conectividad (P3) _____	32
Tabla 6.3.7.1. Clúster muestral de las variables de personalización (P5.1 a P5.7) _____	35

## LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1. Evolución de los enfoques minoristas propiciados por el horizonte digital	6
Figura 6.3.1.1. (P6) Antigüedad de la organización	25
Figura 6.1.1.2. (P7) Tamaño de la organización 2021	25
Figura 6.3.1.3. (P8) Actividad CNAE	26
Figura 6.3.1.4. (P9) Facturación en el año 2021	26
Figura 6.3.2.1. Mapa de correspondencias entre P6 “número de empleados en 2021” y P9 “nivel de facturación en 2021”	28
Figura 6.3.3.1. Preguntas de la encuesta relativas a la conectividad de los canales disponibles	29
Figura 6.3.3.2. Efectos de COVID-19 en la digitalización	30
Figura 6.3.3.3. Gráfico de barras entre canales disponibles (P1.1.) y nivel de facturación en 2021(P9)	32
Figura 6.3.4.1. Consistencia e integración de los canales	33
Figura 6.3.5.1. Flexibilidad de los canales	34
Figura 6.3.7.1. Tabla cruzada entre nivel de facturación (P9) y el tipo de clúster ante la variable personalización (P5)	36

## RESUMEN

El presente trabajo tiene por objeto esclarecer el concepto novedoso de la omnicanalidad necesaria en todo tipo de empresas, independientemente de su forma empresarial.

Existe una brecha digital entre grandes corporaciones y pequeñas empresas, latente por la evidente desigualdad en los recursos con los que disponen. No obstante, gracias a la transformación digital, se logra paliar estos efectos, creando el tándem perfecto (tecnología y retail).

Por lo tanto, el paso del tiempo ha provocado la evolución de los diferentes canales de venta, siendo conveniente investigar la literatura que concreta la evolución desde el canal simple para llegar en último término a la omnicanalidad.

Asimismo, como encaje de lo anterior, se ha realizado una investigación metodológica en términos primarios acerca del nivel de integración de la omnicanalidad de los autónomos, micro-pymes y pymes en la comarca almeriense, ya que son las figuras que mayores limitaciones presentan para su implementación. En este sentido, el 66,67% de los profesionales almerienses desconocen la terminología de la omnicanalidad, pero ¿la estarán implantando?

**Palabras clave:** proceso de compra, comercio minorista, omnicanalidad, nivel de integración de canales, experiencia de compra, compra física, compra en línea, transformación digital, digitalización.

## **ABSTRACT**

The present work aims to clarify the novel concept of omnichannel necessary in all types of companies, regardless of their business form.

There is a digital divide between large corporations and small companies, latent due to the evident inequality in the resources they have. However, thanks to the digital transformation, it is possible to alleviate these effects, creating the perfect tandem (technology and retail).

Therefore, the passage of time has caused the evolution of the different sales channels, being convenient to investigate the literature that concretizes the evolution from the simple channel to reach omnichannel.

Also, as a fit of the above, methodological research has been carried out in primary terms about the level of integration of the omnichannel of the self-employed, micro-SMEs and SMEs in the Almeria region, since they are the figures that present the greatest limitations for its implementation. In this sense, 66.67% of Almeria professionals do not know the terminology of omnichannel, but will they be implementing it?

**Keywords:** purchase process, retail, omnichannel, level of channel integration, shopping experience, physical purchase, online shopping, digital transformation, digitalization.

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo general comprender la estrategia omnicanal, ya que no posee una distinción clara, y a partir de la misma, exponer el nivel de integración de la omnicanalidad para micro pymes, pymes y autónomos, centrándose en la comarca almeriense. La importancia de ello se sostiene en un contexto empresarial turbulento y altamente cambiante, reinado por la transformación digital.

Bajo este propósito, se ha definido el contacto entre empresa y consumidor con el fin de entender los diferentes puntos de contacto durante el proceso de compra que derivan en la experiencia del consumidor, en tanto que la omnicanalidad busca la experiencia sin interrupciones, aprovechando las características únicas de los canales, tanto en el espectro físico como virtual en sus diferentes modalidades. Asimismo, con el fin de materializar lo anterior, se estudia el enfoque minorista, para pasar a una relación imprescindible entre la tecnología y el comercio minorista. A su vez, esta evolución deriva en el fenómeno de la omnicanalidad, en aras de definir su nivel de integración por medio de una investigación primaria que fusiona los conceptos predefinidos con anterioridad.

En este sentido, el próximo capítulo comienza con la comprensión del proceso de compra en el que pueden distinguirse tres procesos, estos son, la pre-compra, la compra y la post-compra, para posteriormente abordar la experiencia de compra, distinguiendo los beneficios que ofrece la experiencia de compra sin interrupciones (omnicanal).

Posteriormente, en el capítulo siguiente se analiza el enfoque minorista, en el que se establece un recorrido lineal (del canal simple a la omnicanalidad) en el tiempo entre las diferentes estrategias minoristas para comprender su evolución a raíz de la irrupción de nuevas tecnologías (*e-commerce*, *m-commerce*, *s-commerce*) a las que los minoristas han debido de hacer frente con nuevos enfoques.

En relación con las nuevas tecnologías, se aborda en el ulterior capítulo la transformación digital y el tándem perfecto que supone para una gestión óptima del minorista, recalando la importancia de la democratización tecnológica de las pymes y la forma en la que el COVID-19 ha acelerado este proceso, para culminar en la caracterización de los factores clave que sirven de enlace entre la transformación digital y la omnicanalidad.

En suma, se realiza con posterioridad un análisis en profundidad de la omnicanalidad, para estudiar su comportamiento, estrategia, beneficios, limitaciones y fenómenos derivados.

En última instancia, se materializa cuáles son las fases que permiten determinar el nivel de integración de la omnicanalidad, mediante una encuesta dirigida a autónomos, micro pymes y pymes almerienses, resolviéndose el objetivo general del presente trabajo creando un puente entre la literatura existente y la metodología primaria desarrollada, concluyendo que la omnicanalidad es un fenómeno disruptivo y necesario para la supervivencia empresarial.

## **II. EL CONTACTO ENTRE EMPRESA Y CONSUMIDOR**

Verhoef y otros (2009, pág. 32) elaboraron un modelo teórico integral de la experiencia del cliente (EC) en el contexto minorista como una construcción multidimensional, afirmando una naturaleza holística e involucraron respuestas cognitivas, afectivas, emocionales, sociales y físicas del cliente al minorista. Anunciado lo anterior, una experiencia se constituye como un “viaje” por los múltiples puntos de contacto (*touchpoints*) del proceso de compra que pueden distinguirse en etapas.

### **2.1. El proceso de compra**

De acuerdo con la experiencia previa (Neslin, y otros, 2006; Puccinelli, y otros, 2009), el proceso de compra se puede estructurar en tres etapas generales:

1. **Pre-compra.** La primera etapa, en ella se encuentran todos los aspectos de la interacción del cliente con la marca, la categoría y el entorno previa compra.
2. **Compra.** En la segunda etapa comprende las interacciones del cliente – marca y su entorno durante el evento de la compra en sí; se caracteriza por los comportamientos como la elección, el pedido y el pago.
3. **Post-compra.** Tercera etapa, posterior a la compra, aborda las interacciones cliente – marca tras la compra; en ella, se engloban los comportamientos como el uso y consumo, el compromiso posterior a la compra y las solicitudes de servicio.

Lemon y Verhoef (2016, pp. 76-78), en el que los autores identificaron cuatro categorías de puntos de contacto de la experiencia de cliente, englobada tanto por elementos que el *retailer* controla, como por elementos que se escapan de su control: propiedad de la marca, propiedad del socio, propiedad del cliente y social/externo/independiente.

El cliente puede interactuar con cada una de estas categorías de puntos de contacto en distintas etapas de la experiencia. Dependiendo de la naturaleza del producto/servicio o del propio viaje del cliente, puede diferir en cada etapa.

- **Puntos de contacto de marca propia:** el diseño y la administración de las interacciones del cliente durante la experiencia, es desarrollada y controlada por la empresa. Reúnen todos los medios propiedad de la marca (sea publicidad, sitios web, fidelización, programas) y cualquier otro elemento del *marketing-mix* que resulta controlado por la marca (por ejemplo, atributos del producto, *packaging*, servicio, precio, distribución, etc).
- **Puntos de contacto propiedad de socios:** el diseño y la administración de las interacciones del cliente durante la experiencia, están coordinadas conjuntamente por la empresa y uno o más de sus socios. Se entiende por socios a diversos formatos como agencias de marketing, socios de distribución multicanal, socios de programas de fidelización de múltiples proveedores y socios de canales de comunicación.
- **Puntos de contacto propiedad del cliente:** actos que configuran la experiencia general del cliente, sin embargo, se escapa del control e influencia que la empresa, sus socios u otros. Ejemplo de ello es el nacimiento de la necesidad y/o deseo – fase de precompra –. Siguiendo con la fase de compra, el controla la elección del método de pago, aunque, ciertamente los socios también pueden desempeñar un papel. Recaltar que los *touchpoints* (puntos de contacto) que son de dominio del cliente son más críticos y predominantes después de la compra, pues se trata de un eje central definido por el consumo y el uso individual.
- **Puntos de contacto sociales/externos:** en estos *touchpoints* se destaca la importancia que ejercen los roles de otros sujetos en la experiencia del cliente, ya que se encuentran en un entorno con influencia externa (bien sean vía otros clientes, redes sociales, páginas de reseñas online, Google My Business, en resumen, distintos eventos que están presentes en el día a día cliente) que pueden influir en el proceso. Estos puntos de contacto sociales resultan susceptibles de ejercer influencia sea la misma solicitada o no, en las tres etapas de la experiencia.

## **2.2.Experiencia de compra**

La literatura ha puesto en manifiesto que la experiencia del cliente juega un papel fundamental en el éxito empresarial (Bustamante y Rubio, 2017; Lemon y Verhoef, 2016). De hecho, ofrecer una experiencia de cliente superior, sería el camino hacia una ventaja competitiva sostenible en perspectiva empresarial (Klaus, 2013).

Tal y como se ha tratado con anterioridad diversos puntos de contacto, por los que pasa el consumidor a lo largo de su proceso de compra, condicionan su experiencia. Lemon y Verhoef (2016, p. 71), enlazan la experiencia del consumidor con la satisfacción y lealtad del cliente, exponiéndolo como elemento clave para medir y monitorear las reacciones, actitudes y percepciones de los clientes; en otras palabras, conceptualizan la satisfacción como el resultado de una comparación del rendimiento real entregado con las expectativas del cliente, se ha confirmado que esta confirmación positiva o negativa, genera la satisfacción en el cliente (Bolton, 1998)

Actualmente, las experiencias del cliente no sólo se consideran exclusivamente las interacciones derivadas de canales tradicionales (es decir, fuera de línea), sino que también son influyentes en la misma los canales en línea – páginas web, redes sociales y más – (ya que son puntos externos intervinientes en el proceso experiencial); y es por este motivo que, hoy en día, se cuenta con un cliente permeable e hiperconectado que ya sabe lo que quiere comprar, sea dentro o fuera de línea (Lee y Lim, 2017; Kotler y Armstrong 2017). Consecuentemente a los avances tecnológicos en el comercio minorista (tal y como se expondrá en el Capítulo IV referente a la transformación digital), los consumidores de hoy están más capacitados que nunca, ya que pueden elegir libremente entre los canales transaccionales, personalizar sus servicios y mensajes, ofrecer su opinión en redes sociales, así como participar en la creación de productos basados en su conveniencia (Berraies y Hamouda, 2018)

Por ende, esto ha otorgado al enfoque experiencial un replanteamiento, puesto que se ha visto ante una evolución y ampliación del término, especialmente a medida que la revolución digital y las redes sociales han fortalecido la importancia del comportamiento del cliente, haciendo al cliente coproductores o destructores del valor para las empresas (Beckers y otros, 2014).

Se está ante un empoderamiento del consumidor; Bonnemaizon y otros (2008) afirmaron que tal empoderamiento cambia el poder de decisión a los consumidores, otorgándoles más libertad para elegir sus propios términos de participación. Prentice y otros (2016), postularon el empoderamiento del cliente como una forma de gestión de relaciones que puede mejorar la rentabilidad, ya que los consumidores que obtienen una sensación de control tienden a mostrar un mayor grado de confianza. Es razonable argumentar que ocurrirá un fenómeno similar en el sistema minorista omnicanal. Es probable que estas relaciones varíen según el tipo de comercio minorista, así se visualizará a continuación.

### *2.2.1. Experiencia de compra en entono omnicanal.*

Brynjolfsson y otros (2013, p. 23) argumentan que “en el pasado, las tiendas minoristas físicas eran las únicas que permitían a los consumidores tocar y sentir la mercancía y brindar una gratificación instantánea; mientras tanto, los minoristas de Internet intentaron atraer a los compradores con una amplia selección de productos, precios bajos y contenido como reseñas y calificaciones de productos. A medida que la industria minorista evolucione hacia una experiencia de "venta minorista omnicanal" perfecta, las distinciones entre lo físico y lo online desaparecerán, convirtiendo el mundo en una sala de exhibición sin paredes.”

Para superar este desafío, las empresas deben coordinar de manera efectiva la relación entre sus canales dentro y fuera de línea. La gestión omnicanal enfatiza en disminuir la distinción entre canales, mejorando la calidad del servicio (Sousa y Voss, 2006; (Shen y otros, 2018; Hossain y otros, 2020), permitiendo a los clientes seleccionar el canal de compra que prefieren y cambiar libremente entre canales (Verhoef y otros, 2009; Lemon y Verhoef, 2016).

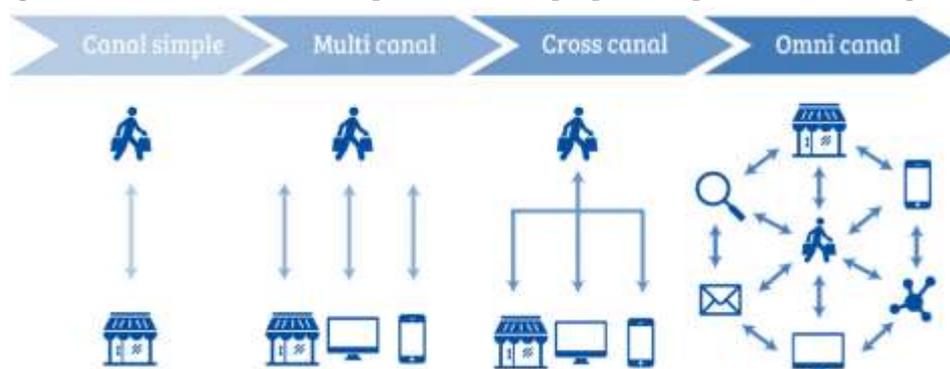
Tras visualizar y contextualizar el proceso de compra y la experiencia del cliente, en dónde, como idea principal se sustrae el enlace de diversos puntos de contacto entre empresa-consumidor (entre diversos medios y canales), lo que resulta en viajes de clientes más complejos; a ello se le suma el empoderamiento del consumidor, y que cada vez las empresas tienen menos control entre los puntos de contacto; dadas estas complicaciones las empresas se enfrentan a una fragmentación acelerada de medios y canales, y la gestión omnicanal se ha convertido en la solución frente a estas complejidades (Verhoef y otros, 2015); de tal manera que la experiencia de los clientes optimice el rendimiento de los canales.

Por lo tanto, el comercio minorista omnicanal actúa como piedra angular, siendo la integración podría ser un factor habilitador para crear experiencias de cliente impecable y ejemplar (Hossain y otros, 2020); ante todas las dificultades mencionadas. Es más, si se hace una recapitulación del presente Capítulo, los minoristas han de potenciar la conectividad, la integración y la coherencia entre los canales, optimizando simultáneamente proceso de compra y cadena de valor, incluyendo el servicio, la promoción, la ubicación de la tienda, la gestión de la relación con el cliente, etc. (Shi y otros, 2020); así este aspecto se trabajará en el Capítulo V, la omnicanalidad.

### III. ENFOQUES MINORISTAS

Antes de adentrarnos en la conceptualización de la omnicanalidad, para poder comprender la venta minorista omnicanal es necesario abordar otros elementos de la administración de canales, como la venta minorista multicanal y la venta de canales cruzados, así como un breve horizonte temporal que ha propiciado los distintos enfoques.

Figura 3.1. Evolución de los enfoques minoristas propiciados por el horizonte digital



Fuente: Adaptado de “Omnicanal, multicanal, cross-channel... ¿en qué se diferencian?, por T. d'Aspremont Lynden, 2020, *Sortlist*, <https://www.sortlist.es/blog/omnicanal-multicanal-cross-channel/>.

El canal de venta se considera el punto de contacto a partir del cual empresas-consumidores, llevan una interacción en sentido bidireccional (Neslin y otros, 2006), si se mira desde la óptica empresarial, el canal de venta es la forma en la que la empresa vende y entrega sus bienes y servicios a los clientes (Levy y otros, 2019). En el Capítulo previo, se ha resaltado y adelantado la importancia de la transformación digital (se tratará en amplitud en el Capítulo IV), con la incorporación de las tecnologías y la progresiva expansión de nuevos canales de venta (*e-commerce*, *m-commerce* y *s-commerce*) metamorfoseando la relación empresa-cliente y creando unas nuevas reglas de juego.

Lógica y tradicionalmente, sólo existía un canal lineal entre el consumidor y la empresa: la tienda física (**Canal simple o monocanalidad**). Este canal físico el más extendido a causa de su antigüedad, su característica distintiva es la posibilidad que otorga al consumidor de utilizar los cinco sentidos para evaluar los productos antes de realizar la compra (Levy y otros 2019). No cabe duda sobre los beneficios que el entorno físico proporciona – tales, como, el permitir un contacto directo y físico con el producto, la inseparabilidad de la prestación de servicio (producción y consumo inseparable), trato personal y cercano con empleados, siendo un medio de interacción social que produce una satisfacción inmediata, simplicidad en compra y devoluciones, entre otros –, en contrapartida posee unas limitaciones, como las barreras geográficas, costes de oportunidad por parte de los consumidores derivados del desplazamiento, tiempo o complejidad a la hora de hacer las correspondientes comparaciones entre productos (Arce-Urriza y Cebollada, 2013). A estos inconvenientes se suma la inmensidad y propagación de Internet, lo que ha obligado a las empresas a amoldarse a la nueva realidad dominante, en aras de adaptarse y repensar sus servicios a causa de la transformación digital. Una aportación a ello la hacen Acquila-Natale y otros (2018, p.89) apuntan que “desde los años del boom de las «punto.com» (1999- 2000) las tiendas físicas vienen sufriendo un proceso de cambio para adaptarse a la creciente amenaza de los canales en línea. Este cambio pasa no sólo por la compra en sí misma, sino por la posibilidad de complementar los servicios que no pueden ser prestados en el resto de los canales a distancia.”

La introducción de Internet como canal de venta ha abierto nuevas posibilidades a los comerciantes minoristas (Rigby, 2011). Este aspecto se verá en los Capítulos IV y V. Correspondiente con la etapa de Internet y *e-commerce*, desde 1991 los hábitos de compra se revolucionan, permitiendo a los consumidores cambiar de canal a lo largo del proceso de compra (LaSalle, 2012). Los minoristas aprovecharon la coexistencia de los nuevos canales en línea y los tradicionales fuera de línea para aplicar la herramienta de marketing de venta cruzada a la gestión de canales (Wiener y otros, 2018), surgiendo la gestión de canales cruzados (en término anglosajón: *cross-channel*) que aprovechaban las características únicas de cada formato; permitiendo prestar al consumidor un proceso de compra singular con plusvalías como la comodidad y el control sobre el proceso de compra. (Yrjölä y otros, 2018). Como resultado, la clientela puede realizar la compra en línea de un producto y hacer

la devolución en una tienda física, y el minorista puede poner a disposición del cliente las promociones a través de su tienda en línea, pero esta debe hacerse efectiva en una tienda física (Beck y Rygl, 2015, p.174)

Con la llegada de los dispositivos inteligentes móviles se expandieron las fronteras del *e-commerce*, permitiendo comprar en cualquier momento y lugar (Avery y otros, 2012). Gracias al uso de múltiples canales por parte de las empresas, así como múltiples dispositivos desde la perspectiva del cliente, se materializa como resultado el uso de la tecnología e integración, permitiendo diversos puntos de contacto del cliente o medios de interacción cliente-empresa (Neslin y otros, 2006). Es de interés comentar sobre el canal móvil (*m-commerce*), supone el acceso al canal en línea mediante dispositivos móviles inteligentes (Levy y otros, 2019), su implantación ha experimentado un notorio crecimiento (a causa de la rápida adopción por parte de los consumidores y al esfuerzo empresarial en adaptar sus contenidos y procesos de compra a este entorno) (Urueña y otros, 2015). Las ventajas del *m-commerce*<sup>1</sup> derivan de las del *e-commerce*, y es que, el canal móvil es esencial en el proceso de integración canales, permitiendo establecer un puente de conexión entre lo físico y virtual. Con la instauración de la tecnología, incluidas las aplicaciones móviles y los códigos QR, los clientes están en una mejor posición para tomar decisiones de compra solicitando y comparando información entre canales y seleccionando los más apropiados para satisfacer sus necesidades (Lee y otros, 2019). De forma derivada, se encuentran canales vía redes sociales (*s-commerce*), aún en desarrollo, las transacciones se llevan a cabo dentro de la red social en cuestión, seleccionando el producto y realizando la compra sin salir de la misma. Acquila-Natale y otros (2020, p. 90) exponen que “el *s-commerce* plantea interesantes posibilidades de uso –contacto directo y conocimiento pormenorizado de los consumidores, difusión de nuevos productos, etc.– y las mayores expectativas se encuentran en el impacto que tendrán sobre el proceso de compra como nuevo punto de contacto entre las empresas y sus clientes.”

Las tecnologías anteriormente mencionadas sirven para poner el relieve la gestión multicanal, la cual ganó atención en proliferando en la literatura académica de marketing alrededor de 2005, ese mismo año, el *Journal of Interactive Marketing* publicó un número

---

<sup>1</sup> Véase el caso de éxito de mango, en relación al *m-commerce*, en el uso de aplicaciones [“Cómo Mango conquistó el mundo móvil \(thinkwithgoogle.com\)”](https://www.thinkwithgoogle.com/es/insights/casos-de-exito/mango)

especial con varios artículos sobre este tema, bastante influyentes (Rangaswamy y Van Bruggen, 2005; Kumar y Venkatesan, 2005) estudiaron las diferencias de rentabilidad entre clientes multicanal y monocanal.

Yrjölä y otros, (2018) afirman que el comercio minorista multicanal representa la estrategia con menos control del cliente y del minorista sobre la interacción entre canales en los diversos puntos de contactos, con base en la experiencia multicanal, la creación de valor consiste en ofrecer beneficios (especialmente utilitarios) centrados en el producto o la marca para los clientes en diferentes canales.

## **IV. EL TÁNDEM PERFECTO: TECNOLOGÍA Y RETAIL**

### **4.1. Transformación Digital**

La RAE define la transformación digital como la conversión de una información en bits, ciertamente se ha adelantado este término en el desarrollo del proyecto, y es que es un factor imprescindible, que ha penetrado en todas las áreas de la, transmutando las formas de trabajar, comunicarse y cooperar (Ishfaq y otros, 2021). Lo que lleva a determinar que hablar de transformación digital es referirse a un proceso de cambio en la forma, los métodos, las costumbres, y la cultura de hacer determinadas cosas hacia medios digitales, creando, presentando, transportando o almacenando la información mediante la combinación de bits. Tal y como apunta Vial (2019, p.118) “un proceso que tiene como objetivo mejorar una entidad provocando cambios significativos en sus propiedades a través de combinaciones de tecnologías de información, computación, comunicación y conectividad.”

Fitzgerald y otros (2013), defienden la transformación digital como la aplicación de tecnologías a una actividad analógica, siendo sus beneficios evidentes en términos de mejora de la competitividad y eficiencia empresariales, crecimiento a bajo coste, flexibilidad laboral, facilidades de compra y consumo, etc. El acrónimo *SMACIT* (del inglés *social, mobile, analytics, cloud e internet of things - IoT*) engloba las tecnologías de redes sociales, analítica, móvil computación en la nube e Internet de las cosas (*IoT*), relacionadas con la transformación digital, actúa como un cuchillo de doble filo (Sebastian y otros, 2017, p.197) presentando tanto oportunidades revolucionarias como amenazas existenciales para empresas de pocos recursos o falta de resiliencia ante el cambio.

En el contexto de las empresarial podemos distinguir tres ejes, tal y como afirman (Vial, 2019; Verhoef y otros, 2021).

1. **Modificación del comportamiento y las expectativas del consumidor:** mediante el uso de estas tecnologías, los consumidores se convierten en participantes activos en un diálogo que se lleva a cabo entre una organización y sus partes interesadas; como se adelantó en el Capítulo II, los consumidores se han vuelto hiperconectados e informados; este empoderamiento permite a los consumidores cocrear valor, diseñando y personalizando productos; sus expectativas con respecto a los productos o servicios están aumentando (Berraies y Hamouda, 2018). La meta y el imperativo estratégico para empresas reside en anticipar en vez de responder, adaptándose y cumpliendo las expectativas de los clientes.
2. **Disrupción del marco competitivo:** las tecnologías digitales han cambiado las normas del juego, se debilitan las barreras de entrada, a causa de que la información fluye más fácil y libremente a medida que la competencia pasa del plano físico al virtual; capacitando de protagonismo a organizaciones digitales relativamente jóvenes frente a las organizaciones más conservadoras; volviendo la competencia más global obstaculizan la sostenibilidad de ventajas competitivas. Ejemplo de ello son los pioneros "nacidos digitales" (Amazon, Google) o empresas a pie en transformación digital que han logrado posicionarse como gigantes poderosos, las empresas con propuestas de valor se ven amenazadas y al borde de extinción sino se amoldan a la nueva realidad dominante (Sebastian y otros, 2017).
3. **Aumentar la disponibilidad de datos:** las tecnologías digitales también fomentan la generación de datos, lo que permite a empresas, mediante su análisis y uso, ofrecer servicios que respondan mejor a las necesidades de sus clientes; mejorar la velocidad en la toma de decisiones; realizar procesos de manera más eficiente en tiempo real. Ello es posible porque las empresas trabajan para aprovechar al máximo el potencial de los datos, además se agiliza la respuesta gracias a la incorporación tecnológica de la inteligencia artificial que aprovecha el *big data*, permitiendo tomas de decisiones algorítmicas y automatizadas – ello, expone una eficiencia operacional y mayor desempeño empresarial (Loebbecke y Picot, 2015)

#### 4.2. Las pymes ante la democratización tecnológica y la COVID-19

Las pymes minoristas se enfrentan ante un brecha tecnológica en la recopilación y el análisis de datos (ONTSI, 2019), lo que denota, justo la situación contraria, a la comentada en el epígrafe anterior, y es que las decisiones no se respaldan en datos, el tiempo de reacción es más lento, acciones reactivas e inexistencia o falta de herramientas del comportamiento del cliente, todo ello, infrutiliza las decisiones empresariales (MINCOTUR, 2019).

El mercado de los autónomos, micropymes y pymes (pequeñas y medianas empresas), minoristas físicas se enfrenta a un desafío sin precedentes ante una postpandemia reinada por la digitalización sumados a un encierro de tiendas físicas que ha reforzado el entorno virtual la mayoría no se encuentran o más bien no se encontraban preparadas para esta irrupción tecnológica acelerada por la COVID-19 que ha impuesto retos, pero indudablemente también oportunidades. (Gavrila y de Lucas Ancillo, 2021).

En este sentido, en los últimos años, las mejoras en la tecnología han ampliado enormemente el alcance para compartir información, se entiende como democratización de la tecnología (Sebastian y otros, 2017), reduciendo la barreras tecnológicas (ONTSI, 2019) especialmente con respecto a la integración de los servicios en la nube de *Software-as-a-Service (SaaS)*; Las empresas que emplean en el *software* como servicio o las soluciones basadas en la nube – *cloud solution* – brindan oportunidades sustanciales para las operaciones comerciales, como la reducción de costos, la toma de decisiones ágil y la escalabilidad (Safari y otros, 2015).

Así confirman profesionales como Adams Sánchez (2020) “ahora más que nunca tenemos toda la tecnología a nuestro alcance, con la ventaja de ser fáciles de usar, y al ser plataformas basadas en la nube, podemos acceder a ellas en cualquier lugar y desde cualquier dispositivo.” Por otro lado, tenemos a Sayol (2022) que aporta su visión de la democratización tecnológica “democratizar la tecnología implica la necesidad de tener acceso amplio a conocimientos y oportunidades, así como a herramientas comerciales que potencialicen el negocio sin necesidad de capacitación extensa o costosa. Con el objetivo de equilibrar la balanza competitiva por medio de la digitalización y re-pensamiento de modelos de negocio de empresas no digitales.”

En el mes de mayo de 2022 en España hay 2.940.000 pymes (99,82%) (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2022), un tejido empresarial que según estimaciones en 2022 generara 21.900 millones de euros anuales suponiendo un 1,9% de aportación al PIB, cifras que denotan la importancia del mismo (Sage, 2022).

Sage (2022) pone en relieve que la crisis sanitaria ha aumentado la necesidad de llevar a cabo una adopción digital en todos los ámbitos sociales:

- 64% de las pymes han aumentado su dependencia de la tecnología para digitalizar sus procesos y adaptarse así a la situación.
- 56% de las pymes prevén que la cifra de inversión aumente en hasta un 20% en 2022. Sus principales objetivos para hacerlo son, principalmente, para la mejora de su relación con los clientes (38%), mejora de la gestión del tiempo (37%) y diversificación de la oferta (32%).

#### **4.3. Factores clave, enlace entre transformación digital y omnicanalidad**

Ishfaq y otros, (2021), propusieron un enlace entre la transformación digital y la omnicanalidad; anuncian en su prólogo que el fenómeno omnicanal no solo ha fusionado lo físico y lo digital en el mundo minorista, sino que también se vieron moldeadas las normas convencionales de gestión minorista (Verhoef y otros, 2015). Los elementos discutidos anteriormente en el proceso de transformación digital son necesarios para incorporar una respuesta flexible ante un entorno cambiante, todo ello mediante la visibilidad en la red, detección de la demanda y la automatización:

- **Visibilidad en la red:** mediante información integrada y centralizada, lo que brinda una evaluación en tiempo real de los recursos corporativos.
- **Detección de la demanda:** en búsqueda para la reducción del tiempo para detectar y responder a las necesidades de los clientes (Hofmann y Rutschmann, 2018); identificando cambios en el comportamiento del cliente. Para su implementación los minoristas utilizan cada vez menos datos relacionados con ventas, como la información recibida de los dispositivos de los clientes que funcionan como Internet de las cosas (IoT), redes sociales de los clientes y búsquedas web (Lemon y Verhoef, 2016; Schaer y otros, 2019). El minorista, a su vez, emplea análisis avanzados buscando demanda dinámica a través de la automatización cognitiva.

- **Automatización:** con la incorporación de inteligencia en los procesos comerciales (requiere tecnologías predictivas avanzadas, como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, produce mejoras en la gobernanza de la cadena de suministro, mayor escalabilidad operativa, menor tiempo de respuesta y menos errores operativos (Finch y otros, 2017).

En relación al siguiente Capítulo, me sirvo del apunte de Ishfaq y otros (2021), los cuales, consideran que la transformación digital va más allá de las tecnologías y herramientas, es más, proviene del reconocimiento de la necesidad de integración de canales en el ámbito minorista, una realineación estructural posible gracias a la omnicanalidad que permite a los minoristas cumplir con las exigencias y expectativas de los consumidores hiperconectados e informados. Así pues, la transformación digital en el *retail* se implementa en un ecosistema digital que permite un mejor desempeño operativo y una mejor experiencia del cliente.

## V. OMNICALIDAD

Por su relevancia, muchos autores han intentado definir y discutir la noción exacta de la omnicanalidad; este aspecto reafirma la importancia de contextualizarla, ya que no existe una categorización formal en la literatura académica y a menudo sus límites son confusos, así, resulta imprescindible hacer una revisión metodológica de su concepto. Para una mejor comprensión, el presente Capítulo se fragmentará en 4 pilares, haciendo una distinción entre el comportamiento, estrategia, beneficios y limitaciones de la omnicanalidad, así como de los fenómenos derivados – *showrooming* y *webrooming* – de la misma y las implicaciones de estos para el minorista.

Rigby (2011) acuñó por primera vez el término venta minorista omnicanal en la literatura como "una experiencia de ventas integrada que combina las ventajas de las tiendas físicas con la experiencia rica en información de las compras en línea" y argumentó que las innovaciones y la digitalización impulsan el cambio al panorama omnicanal desde la venta minorista multicanal.

**Tabla 5.1. Autores y argumentos aportados a la decisión omnicanal**

AUTORES	Argumentos aportados a la decisión de omnicanalidad.
(Payne y Fow, 2004)	Se habla de multicanalidad <u>integrada</u> , con una utilización de todos los canales para servir a la clientela e integrarlos sin influir en el canal que el cliente desea utilizar. Lo que aboga y aumenta la lealtad.
(Neslin y otros, 2006)	Es el diseño, desarrollo y evaluación de aquellos canales que mejora el valor del cliente a través de una gestión eficaz, mediante la integración entre canales fomentando las relaciones de los clientes con la marca, al proporcionar un servicio de valor agregado y <u>personalización</u> .
(Sousa y Voss, 2006)	<u>Utilización de varios canales simultáneamente</u> y de forma complementaria para llegar a los clientes antes, durante y después de la compra. Esta combinación de canales permite a los minoristas brindar servicios de valor agregado a los consumidores.
(Rigby, 2011)	La evolución del comercio minorista digital transforma la venta minorista de tal manera que se requiere un nuevo nombre: <i>omnichannel retailing</i> . Este término refleja el hecho de que los minoristas <u>interactúen con los clientes a través de innumerables canales</u> (tiendas físicas, sitios web, marketing directo, redes sociales, dispositivos inteligentes). La clave del éxito reside en proporcionar una experiencia de compra <u>combinando las ventajas de las tiendas físicas y la inmensidad del entorno virtual</u> .
(Bell y otros, 2014)	Las características omnicanal inicialmente se percibían como “complementos agradables” se está convirtiendo en <u>imprescindibles</u> .
(Verhoef y otros, 2015)	La estrategia omnicanal se define como <u>la gestión coordinada de todos los canales y puntos de contacto con el cliente (touchpoints)</u> , de tal forma que la experiencia del cliente y la utilidad de los canales sean óptimos.
(Ishfaq y otros, 2021)	La omnicanalidad pone en relieve la <u>experiencia del cliente</u> , a la vez que coloca a los minoristas en el centro de gestión del cliente, con el objetivo principal de crear una <u>libertad de movimiento</u> de los clientes entre los canales en línea y de la tienda.

Fuente: Elaboración propia

A partir de la investigación omnicanal de Shen y otros (2018) se describe lo omnicanal como un enfoque unificado que permite a los minoristas administrar sus canales como puntos de contacto entrelazados (es decir, mediante diferentes medios, vía tienda, vía sitio web, vía dispositivo móvil...) para ofrecer a los consumidores una experiencia perfecta **dentro de un solo ecosistema**. A diferencia del enfoque multicanal que utiliza múltiples plataformas de venta por separado, el punto central de los sistemas omnicanal es integrar los canales en línea y fuera de línea de una manera que brinde a los consumidores una experiencia de compra cohesiva y aparentemente ininterrumpida, independientemente del canal o punto de contacto (Verhoef y otros, 2015). El omnicanal hoy en día es de vital relevancia sobre todo tras un mundo postpandémico (dónde lo virtual se ha propulsado), ya que los minoristas se esfuerzan por brindar a los consumidores una experiencia "sin interrupciones" entre canales (Verhoef y otros, 2015,2021). La proliferación de canales junto con el acceso de los clientes a estos canales sugiere que los minoristas deberían integrarlos.

Respecto a la tabla 5.1, se exponen las principales aportaciones abordadas en este proyecto, para hacer una definición que permita la comprensión de la omnicanalidad en sus múltiples espectros.

### 5.1. Comportamiento omnicanal

El comportamiento omnicanal se define al uso de canales físicos y digitales (en sus distintas modalidades para la compra o ajenas a la misma en *e-commerce*, *m-commerce* y/o *s-commerce* o interacciones) proporcionando una experiencia de compra fluida (Lazaris y Vrechopoulos, 2014). Por lo tanto, como ya se ha tratado, una estrategia omnicanal permite a los clientes informarse, comparar y/o comprar en todos los canales independientemente del canal, lugar y momento. De esta forma, esta estrategia proporciona a los compradores una experiencia de compra completa, única y fluida que difumina las barreras entre canales (Juaneda-Ayensa y otros, 2016).

En este aspecto, la literatura académica se ha centrado principalmente en la elección de canales online y offline para cada etapa de toma de decisiones (Verhoef y otros, 2015). Sin embargo, a medida que avanza la tecnología, los consumidores utilizan una gama cada vez más amplia de dispositivos, como teléfonos inteligentes. Como ha confirmado la literatura, los atributos del canal –digital o no– afectan a la elección del canal por parte de los consumidores en las distintas etapas del proceso de toma de decisiones (Verhoef y otros,

2007; Gensler y otros, 2017). En este sentido, al igual que se han diferenciado los canales online y offline, lo mismo se debe hacer con los dispositivos digitales, ya sean ordenadores o dispositivos portátiles (smartphones y tablets, principalmente), ya que estos presentan claras diferencias (tamaño de pantalla, capacidad, portabilidad, personalidad...) (Rodríguez-Torrico y otros, 2017).

## 5.2. **Estrategia omnicanal**

No existe una única definición de la que es una estrategia omnicanalidad, dado lo novedoso del término. Pero si se tienen muchas definiciones de lo que es o no es la omnicanalidad, como se verá a lo largo, del presente trabajo, las múltiples exposiciones de la omnicanalidad confluyen y destacan en proporcionar al consumidor una experiencia de compra sin interrupciones, consistente y continua, en cualquier momento y lugar, mediante diversas plataformas, lo que incluye tanto canales físicos como digitales. (Payne y Fow, 2004; Sousa y Voss, 2006; Rigby, 2011; Lazaris y Vrechopoulos, 2014; Verhoef y otros, 2015; Juaneda-Ayensa y otros, 2016; Shen y otros, 2018; Ishfaq y otros, 2021). Por tanto, requiere una coordinación durante todo el proceso de compra (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015).

Los canales han de ser intercambiables a causa de las múltiples rutas que puede utilizar un consumidor hasta comprar el producto, hay que desdibujar los límites entre canales. Con el fin de clarificar y delimitar qué es la estrategia omnicanal, relacionándola con los términos visualizados a lo largo del proyecto, proceso de compra, puntos de contacto, etc., siendo el objeto principal brindar una experiencia de compra sin interrupciones. Para ello se plasmarán las dimensiones fundamentales para trazar la estrategia omnicanal.

**Tabla 5.2.2 Dimensiones de la estrategia omnicanal.**

Acquila-Natale y Chaparro-Peláez, 2020	Shi y otros, 2020
• Acceso integrado a la información	• Conectividad
• Puntos de contacto con el cliente y canales disponibles	• Integración
• Consistencia de canal	• Consistencia
• Promoción integrada	• Flexibilidad
• Cumplimiento integrado	
• Servicios integrados de atención al cliente	• Personalización

Fuente: Elaboración propia a partir de Acquila-Natale y Chaparro-Peláez (2020) y Shi y otros (2020).

Acquila-Natale y Chaparro-Pelález, (2020) propusieron un marco integral de canales, mediante la identificación de seis dimensiones diferentes considerando las distintas etapas de compra:

1. **Acceso integrado a la información**, término que hace alusión a si los consumidores pueden acceder a los datos e información ofrecidos o generados en un canal a través de los otros canales, de manera consistente.
2. Los **puntos de contacto con el cliente, o los canales disponibles**. En su estudio los autores incluyeron: tiendas físicas, tiendas web y aplicaciones móviles. Distinguieron canales con una interacción unidireccional y bidireccional entre empresa – consumidor.
3. **Consistencia de canal**, haciendo referencia a la imagen de la marca (nombre, logo, eslogan y apariencia visual). Singularizaron entre si el branding y la parte comercial eran o no consistentes en los diferentes canales disponibles.
4. **Promoción integrada**, concerniente a la existencia o ausencia de promoción entre los canales, como la promoción del canal físico a los canales en línea, y viceversa.
5. **Cumplimiento integrado**, comprende aspectos relacionados con elementos del proceso de logística de salida, como las opciones de entrega y devolución.
6. **Servicios integrados de atención al cliente**, o los diferentes canales disponibles para la comunicación en cualquiera de la etapa del proceso de compra – punto de contacto empresa-cliente. Es importante ir más allá de los canales tradicionales (teléfono, correo electrónico y chat online), en aras de amoldarse a los hábitos socioculturales, es decir, explotar, canales emergentes de comunicación, que brindan una atención instantánea al cliente cada vez más digitalizado (redes sociales y mensajería instantánea como WhatsApp).

Shi y otros (2020) del mismo modo discernieron dimensiones de la experiencia omnicanal, de una manera óptima. Si se comparan las dimensiones Acquila-Natale y Chaparro-Pelález (2020) claramente se pueden apreciar rasgos en común, esto es convenientemente oportuno, ya que, con diferentes nombres, se traza una línea de lo que es la estrategia omnicanal, tan difícil de definir, pero necesaria.

1. **Conectividad:** rango en el que la información y el contenido de servicios está vinculado e interconectado entre canales.
2. **Integración:** percepción de que todos los sistemas de información y gestión de operaciones están unificados e integrados entre canales.
3. **Consistencia:** representación de que tanto contenido como los procesos son consistentes para los clientes en sus interacciones en los diferentes puntos de contacto (*touchpoints*) con los diferentes canales en el proceso de compra.
4. **Flexibilidad:** opciones flexibles para clientes y sensación de continuidad cuando los usuarios migran de un canal a otro, sea del plano físico al virtual o viceversa en la multitud de *touchpoints* y formatos en los que se encuentra la empresa (sea tienda física, *e-commerce*, *m-commerce* o *s-commerce*)
5. **Personalización:** apreciación de la clientela de que el proveedor omnicanal proporciona una atención individualizada.

### **5.3. Beneficios y limitaciones de la omnicanalidad**

Numerosos estudios han abordado el alcance de sus beneficios, tras una exhaustiva revisión literaria se han reseñado y armonizado principalmente los siguientes factores que respaldan la implementación de la omnicanalidad: (1) mayor confianza, (2) mayor lealtad del cliente, (3) mayores tasas de conversión del consumidor, (4) mayores oportunidades de venta cruzada. En contraste, expertos concuerdan en una limitación que condiciona la viabilidad de su implementación: (5) la pérdida de características esenciales del canal.

1. **Mejora de la confianza,** gracias a las combinaciones canales, los minoristas pueden explotar los beneficios y suplir las posibles deficiencias de cada canal para crear una experiencia de compra atractiva y eficiente para los consumidores (Zhang y otros, 2010; Lemon y Verhoef, 2016). Por un lado, la integración entre canales permite a los consumidores recopilar la información que consideren conveniente, lo que aporta coherencia, gracias a la coordinación de los programas de marketing se reduce la confusión de los consumidores, paliando la incertidumbre de los consumidores (Schramm-Klein y Morschett, 2006). La integración entre canales brinda a los clientes la libertad de usar diferentes canales en diferentes situaciones (proceso de compra – etapas de contacto empresa-cliente) (Berry y otros, 2010), lo que suscita un sentimiento

de seguridad vía el refuerzo de su sentido de autocontrol lo que se traduce en satisfacción (Berry L. L., 2010). Por ejemplo, los consumidores pueden elegir buscar productos online porque le resulte más conveniente, pero tras la búsqueda online acudir a la tienda física para comprar, pues el medio físico permite inaccesibles en el entorno virtual (como palpar la mercancía) (Neslin y Shankar, 2009).

- **Aumento de la lealtad del consumidor.** Proporcionando servicios de valor agregado a los consumidores (Sousa y Voss, 2006), mediante la personalización (Neslin, y otros, 2006), posible gracias a la integración y explotación de los datos de múltiples canales, a raíz de la digitalización (elaboración de patrones de compra). Aprovechando conocimientos, el minorista puede identificar, comprender y responder anticipadamente a los consumidores (Stone y otros, 2002), aumentando así la posibilidad de establecer relaciones rentables a largo plazo con ellos, en último término culminar el paso de la satisfacción (Berry y otros, 2010) hasta llegar a la lealtad (Neslin y Shankar, 2009).
2. **Mayores tasas de conversión de consumidores.** Las nuevas tecnologías ofrecen a los *retailers* oportunidades para hacer una fusión entre los canales de Internet, móviles y fuera de línea para proporcionar experiencias adaptadas. Con esta fusión, bien el usuario puede buscar en medios digitales información antes de visitar una tienda, detectando atributos del producto que puedan interesarle, por lo tanto, escoger más fácilmente el producto “correcto” en el momento crucial una vez se encuentre en la tienda (Neslin y otros, 2006). La integración permite a los minoristas asegurar unos clientes en ciertos canales (Verhoef y otros, 2007); es más difícil abandonar una tienda, donde el personal este atendiendo que el hecho de salir de una pestaña en el *website* (Neslin y Shankar, 2009). Esta conjugación de canales alienta a los clientes online a comprar en las tiendas (Bendoly y otros, 2005); los usuarios en tienda pueden sacar provecho de las utilidades off/online. En resumen, se produce una elevación hacia una experiencia mejorada; autores apuntan que se menguan las tasas de abandono (Stone y otros, 2002).
  3. **Mayores oportunidades de venta cruzada.** De forma derivada a los beneficios (1) y (2), la integración permite al minorista dirigir a los clientes de un canal a otro – ejemplo de ello, avisar de la disponibilidad de productos en tiendas locales, o viceversa –. Una vez se pase de un canal a otro, fusionando experiencias, los consumidores quedan expuestos a la venta cruzada (Neslin, y otros, 2006), ya que se estrecha el contacto

empresa-cliente. Una aplicación práctica sería el *mailing*, *newsletter*, publicación en redes sociales, sitio web entre otros que pueden emplear los minoristas con el fin de cultivar relaciones con los clientes para canalizarlos hacia la tienda (Zhang y otros, 2010; Lemon y Verhoef, 2016). No hay que olvidar, la importancia de anexar datos entre canales, generando patrones y perfiles de comportamiento de la clientela para ofrecer acciones personalizadas más allá de la venta cruzada.

4. **Orientación mejorada al cliente.** La suma de los beneficios deriva en un enfoque al cliente, adaptado gracias a la democratización de la información, con insistencia se ha abordado que los usuarios esperan ofertas personalizadas de productos y servicios. A los minoristas les interesa economizar en productos (estandarización), mientras que los clientes exigen productos adaptados (personalización), por lo que sus expectativas son altas, aquí reside la disyuntiva frente estandarización versus personalización (Reimann y Ketchen, 2017). La objeción tiene respuesta en la lógica dominante del servicio (LDS) que reconoce que se puede crear más valor al involucrar a los clientes vía comunicación y gestión de experiencias, en lugar de solo ofrecerles un producto (Vargo & Lusch, 2008). La LDS reside en la co-creación o creación conjunta de valor, posible a raíz de interacciones bidireccionales y en tiempo real a través de tecnologías integradas en las cadenas de suministro digitales (Breidbach y Maglio, 2016).
5. **Pérdida de características especiales del canal.** En contraposición a los beneficios señalados, si la gestión omnicanal no se hace de manera natural y coherente, la integración de canales puede limitar la capacidad de los minoristas para satisfacer las expectativas especiales de los consumidores en un canal en particular y para diferenciarse de los principales competidores (Berry L. L., 2010); si los consumidores están especialmente apegados a un canal en particular, con la integración puede percibir que ya no encuentran las características y ventajas de su costumbre, pueden resultar en una experiencia de compra insatisfactoria, esto puede disminuir ventas al pasarse los consumidores a la competencia. Ciertamente se asume que hay diferencias indiscutibles entre los canales e incluso se esperan tales distinciones (Verhoef y otros, 2007; Berry L. L., 2010). Dicho de otro modo, si se eliminan los rasgos preponderantes (atmósfera en tienda/sitio web, el entorno social, la interfaz de servicio, la variedad de productos y los precios, etc.) que configuran la esencia de cada canal, supone una amenaza, no se trata de integración sino fisura en el proceso de compra, que invalida la sinergia entre canales.

#### 5.4. Fenómenos derivados de la omnicanalidad

La utilización de un único canal durante proceso de compra ha quedado obsoleta, a causa de la proliferación de múltiples y crecientes canales ahora disponibles, la forma en que los consumidores compran se ha revolucionado, manifestando variaciones en su búsqueda de información, comparación de productos y comportamientos de compra (Nam y Kannan, 2020). Se ha demostrado que los consumidores que utilizan múltiples canales compran más productos, gastan más y pagan precios más altos que los consumidores de un solo canal (Viejo Fernández y otros, 2018).

El *webrooming* (búsqueda de información en línea y posterior compra fuera de línea); comienza con la búsqueda de información del producto de los consumidores a través de canales en línea, seguido de la verificación de la información y termina con la compra efectiva tienda física; mientras que el *showrooming* es justamente el comportamiento opuesto (búsqueda de información y examinación de productos en tiendas físicas para luego comprar en línea) (Flavián y otros, 2016).

El *webrooming* y el *showrooming* tienen múltiples impulsores y determinantes que los caracterizan y singularizan en cuanto a las motivaciones de ese comportamiento por parte de los usuarios. Se espera que los consumidores que realizan el *webrooming* tengan mayores sentimientos de compra inteligente que los consumidores que realizan el *showrooming*. Los *webroomers* son “fanáticos inteligentes” (Pauwels y otros, 2011), buscadores intensivos de información que buscan hacer las compras correctas; gracias al internet pueden comparar más eficazmente los productos, debido a la gran disponibilidad de información, páginas de chollos/comparativas de proveedores (Jang y otros, 2017). El *showrooming* por su parte, busca el ahorro, al no tener los elevados costes de un comercio físico en el *e-commerce*, pueden ofrecer precios más competitivos, de forma que se pueden encontrar descuentos considerables respecto a los establecimientos convencionales. Los *showroomers* valoran también la comodidad; así, cuando el volumen de compras es elevado, de gran tamaño o peso, el tener la opción de que llegue directo al domicilio se convierte en un valor añadido para el consumidor. Se puede decir que las tiendas locales esencialmente se vuelven los salones de muestra de los compradores en línea. Sin embargo, el ahorro es más importante que la comodidad (Gensler y otros 2017); están orientados a buscar al minorista que ofrezca el mejor precio.

Estos comportamientos tienen implicaciones tanto negativas como positivas para los minoristas. Por un lado, el *webrooming* y el *showrooming* amenazan a los minoristas en forma de comportamientos de aprovechamiento gratuito, donde los consumidores utilizan el canal de un minorista, pero luego cambian al canal de otro minorista para realizar su compra (Chiou y otros, 2012). Los *webroomers* y *showroomers* también penalizan a los minoristas que no brindan conexiones fluidas entre canales (por ejemplo, una deficiencia en el servicio de un canal puede evitar que los consumidores usen el otro canal. Por otro lado, cuando los canales están integrados eficientemente se muestran mayores tasas de conversión escalables dada la combinación e interrelación de los canales (Wollenburg y otros, 2018); conduce a comportamientos de compra favorables ofreciendo una experiencia única, integrada y fluida que retiene a los consumidores durante todo el proceso de compra.

## **VI. NIVEL DE INTEGRACIÓN DE LA OMNICANALIDAD**

En base a la revisión de la literatura desarrollada en el presente proyecto, se ha buscado una comprensión concisa y determinada de la terminología anglosajona omnicanal y sus derivaciones, debido a lo novedoso y desconocido. Se expondrá la investigación realizada fragmentándola en la explicación metodológica, definición de las variables que conforman el estudio, motivaciones u objetivos de la investigación para que finalmente y aplicando un enfoque teórico-práctico se delimiten los niveles de integración de la omnicanalidad. La relevancia de este estudio reside en el comercio minorista de Almería.

### **6.1. Metodología**

El estudio se ha estructurado en 3 fases (en la tabla 6.1.1, se ubica la ficha técnica en dónde se recogen las características del estudio realizado):

- Una primera fase cualitativa, a través de una encuesta semiestructurada previa con apoyo de Google Formularios (*focus group* con 5 profesionales del *retail* almeriense) a partir de ahí se descartaron preguntas que pudiesen conducir a la incompreensión, con el fin de aumentar la fiabilidad de la investigación, seleccionando o modificando el léxico asegurando la comprensión del cuestionario y adecuación a objetivos.
- En la segunda fase se lanza una encuesta definitiva, de carácter cuantitativo, haciendo una difusión por *mailing* con el apoyo de la base de datos de la Cámara de Comercio de

Almería. Para reducir la tasa de abandono, se insertó información sobre la finalidad de la investigación, garantizando el anonimato de participantes, la protección de datos y la no utilización de los datos para otros fines (véase ANEXO A). A pesar de los esfuerzos, ante unas bajas tasas de respuesta, tras una semana (4 de junio a 11 junio) se decide, enriquecer el estudio con una combinación de la encuesta semiestructurada, yendo más allá de los datos cuantitativos, acudiendo presencialmente a los locales almerienses, para obtener datos cualitativos. El período global otorgado del estudio constó de 2 semanas (4 junio – 18 junio de 2022).

- En la tercera y última fase, se procede a la exportación muestral a SPSS 26 para el tratamiento de la información, primero realizando un análisis descriptivo de la muestra, para posteriormente proceder a fijar “niveles de integración de la omnicanalidad” en base a la revisión literaria previa; ello con el fin de enmarcar la situación almeriense.

**Tabla 6.1.1. Ficha técnica de la investigación**

<b>Descripción de la muestra</b>	<b>Autónomos, pymes y micropymes almerienses</b>
<b>Generación y selección estadística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codificación y delimitación de datos cualitativos y revisión de la literatura relacionada existente, para determinar el nivel de integración omnicanal, y la posición de los <i>retailers</i> almerienses.</li> </ul>
<b>Tamaño muestral</b>	42 respuestas registradas válidas
<b>Tipo de encuesta</b>	Cuestionario Online (Google Formularios) – Véase ANEXO A: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista personal asistida (comercios almerienses): 23,80% - 10 respuestas</li> <li>• Autoadministrado (<i>mailing</i>): 76,20% - 32 respuestas</li> </ul>
<b>Fecha del trabajo de campo</b>	4 junio – 18 junio de 2022
<b>Análisis de información</b>	Descriptivos (frecuencias, tablas cruzadas Estudio de correspondencias factorial; Análisis clúster
<b>Programas informáticos</b>	Google Formularios y SPSS 26

Fuente: Elaboración propia

## 6.2. Variables de estudio

Acquila-Natale y Chaparro-Peláez, (2020) y Shen y otros (2020) definieron dimensiones claves para la comprensión de la estrategia omnicanal, con lo cual se ha visto conveniente hacer una conjunción entre ambos estudios, que han servido para la elaboración de la encuesta. A continuación, en la tabla 6.2.1. se muestra la relación teórica con la encuesta y objetivos de la misma

**Tabla 6.2.1. Marco conceptual entre la revisión literaria, las preguntas y objetivos de la investigación**

		Objetivo
<b>P6, P7, P8 y P9</b>		O1: Realizar una descripción muestral
<b>P6 y P9</b>		O2: Determinar la influencia del tamaño de la empresa en el nivel de facturación
<b>PREGUNTAS</b>	<b>DIMENSIONES</b>	
<b>P1.1 a P1.5</b>	Conectividad	O3: Estudiar si existe influencia del tamaño de la empresa (número de empleados) del nivel de facturación.
<b>P2.1 y P2.2</b>	Consistencia e	O4: Conocer el grado de conectividad, y si el mismo depende del nivel de facturación.
<b>P3.1 a P3.5</b>	Integración	
<b>P4</b>	Flexibilidad	O5: Mostrar el grado de consistencia e integración de la muestra almeriense y relacionarla con la revisión literaria.
<b>P5.1 a P5.7</b>	Personalización	O6: Ilustrar la importancia que le otorgan a la personalización los minoristas almerienses.

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura académica y encuesta vía Google Formularios (*se toma en referencia datos de 2021*)

### 6.3. Exposición de los resultados de investigación

#### 6.3.1. O<sub>1</sub>: Descripción muestral

Se observa un 54,76% de veteranía en la muestra, esto es, empresas que cuentan con más de 10 años de experiencia, mientras que el 19,85% de los encuestados se ubican entre los 5 y 10 años de presencia y las empresas más jóvenes representan el 26,19% (figura 6.3.1.1).

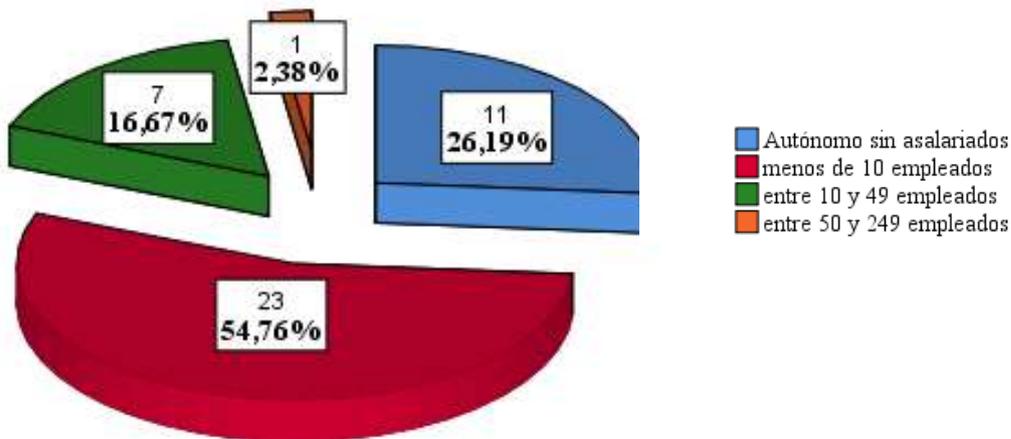
Figura 6.3.1.1. (P6) Antigüedad de la organización



Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS 26.

En la figura 6.1.1.2, se ve que el tamaño predominante de la toma muestral almeriense denota que el 54,76% son empresas de menos de 10 empleados (clasificándose como micropymes), la segunda figura más representativa es la del autónomo sin asalariados con un 26,19%. Las pequeñas empresas (entre 10 a 49 trabajadores) configura el 16,67% y con un escaso 2,38% de representación de medianas empresas (de 50 a 249 asalariados).

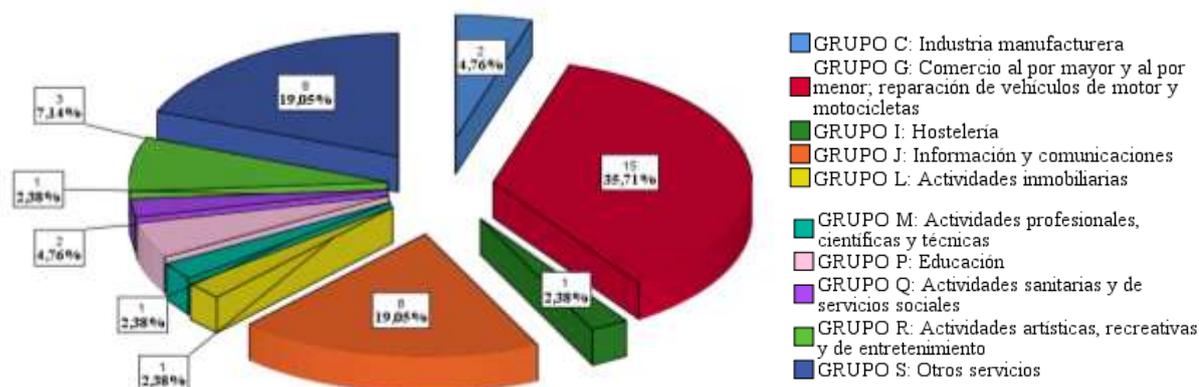
Figura 6.1.1.2. (P7) Tamaño de la organización 2021



Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS 26.

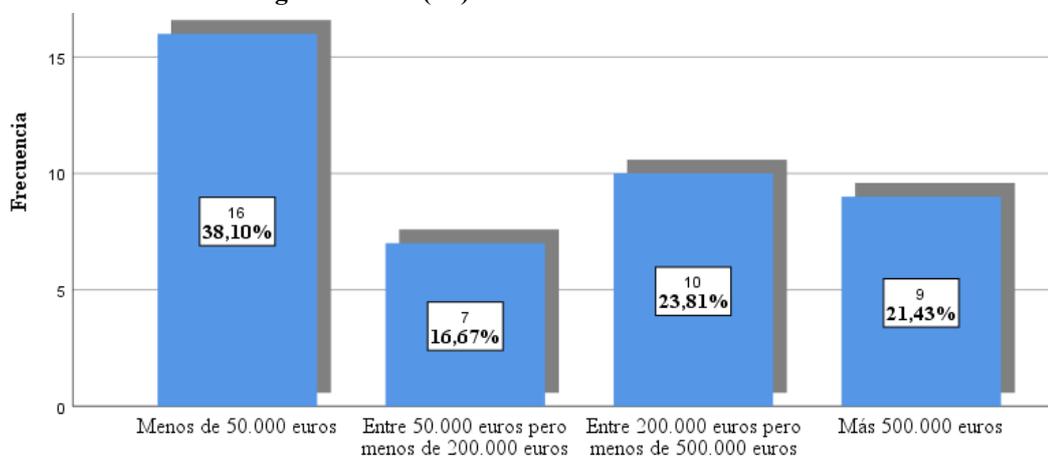
Se ha empleado la clasificación CNAE, para discernir entre los distintos sectores minoristas, ciertamente se evidencia la pluralidad de la muestra, aunque el Grupo G (35,71%), seguido del J (19,05%) y S (19,05%) registran una mayor amplitud. La clasificación puede visualizarse en la figura 6.3.1.3.

Figura 6.3.1.3. (P8) Actividad CNAE



Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS 26.

Figura 6.3.1.4. (P9) Facturación en el año 2021



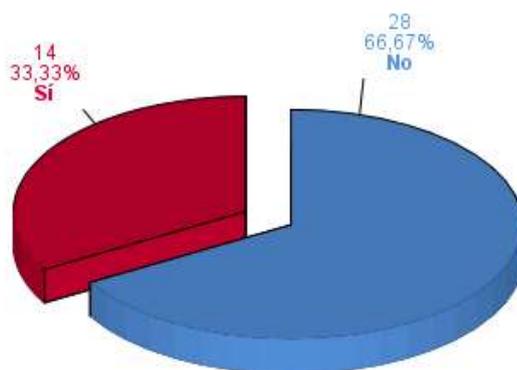
Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS 26.

Se aprecia en la figura 6.3.1.4. que la facturación más frecuente es de menos de 50.000 euros anuales en 2021 (representando el 38,81%), seguidamente un considerable 45,24% oscila en ingresos superiores a 200.000€; dentro de los cuales se desglosa un 23,81% de la muestra que ingresó entre los doscientos mil euros, pero menos de medio millón en el transcurso de 2021, algo más del 21,43% registran más de 500.000 euros.

Antes de iniciar la encuesta, se pregunta a los profesionales, si conocen el término omnicanal, previamente habérselo explicado, el 66,68% declara no conocer la definición del término.

Figura 6.3.1.5. (P0). Conocimiento de la omnicanalidad.

P0 - SABÍA LO QUE ES LA OMNICALIDAD



Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS 26.

6.3.2. O<sub>2</sub>: Influencia del tamaño de la empresa en el nivel de ingresos

Como se ha plasmado en el Capítulo IV, las pymes minoristas se enfrentan a una brecha tecnológica en la recopilación y el análisis de datos (ONTSI, 2019), a causa de sus recursos más escasos. ¿Se debe esto a un menor tamaño? (O<sub>2</sub>, se puede atribuir un número mayor de empleados a la facturación)

Tabla 6.3.2.1. Resumen de Análisis de Correspondencias entre P7 “número de empleados en 2021” y P9 “nivel de facturación en 2021”

Dimensió	Resumen							
	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia Contabilizado para	Acumulado	Valor singular de confianza Desviación estándar	Correlación 2
1	,815	,664			,684	,684	,079	,4844
2	,554	,306			,316	,999	,116	
3	,028	,001			,001	1,000		
<b>Total</b>		,971	40,779	,000 <sup>a</sup>	1,000	1,000		

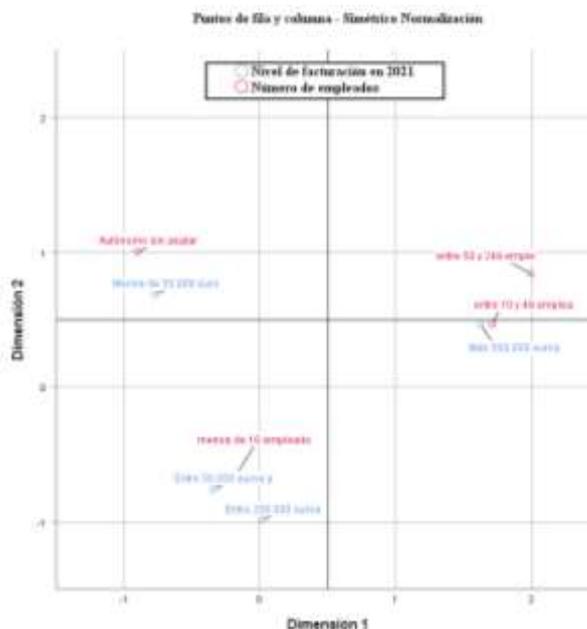
Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS 26.

$$\text{Contraste Chi-Cuadrado} = \begin{cases} H_0 = X \text{ e } Y \text{ son independientes} \\ H_1 = X \text{ e } Y \text{ no son independientes} \end{cases}$$

Si visualizamos la tabla 6.3.2.1, vemos que el estadístico de contraste Chi-Cuadrado muestra un p-valor “Sig.” es 0.00. De este modo, rechazamos  $H_0$ , es decir, que las variables  $X =$  “Nº de empleados” e  $Y =$  “Nivel de facturación” no son variables independientes, con un 95% de confianza podemos afirmar que existe relación entre las variables, guardando una correlación del 48,44% (correlación 0,4844, no es fuerte y guarda una relación directa).

El atributo de un mayor número de empleados se traslada en mayores niveles de facturación tal y como se aprecia en la figura 6.3.2.1; el atributo de “autónomos sin asalariados” (correspondientes a la variable P7) es próximo a la característica nivel de facturación de “menos de 50.000 euros” (P9); asimismo, el atributo referente a un mayor número de empleados “10-49 trabajadores” y “50-249 trabajadores” son próximos a ingresos más elevados: “más de 500.000 euros”. Respondiendo al presente objetivo, con una relación del 48,44% entre el número de asalariados e ingresos de la organización, tenemos que, a mayor número de empleados, mayor será la facturación; respaldando la brecha digital anteriormente mencionada.

**Figura 6.3.2.1. Mapa de correspondencias entre P6 “número de empleados en 2021” y P9 “nivel de facturación en 2021”**



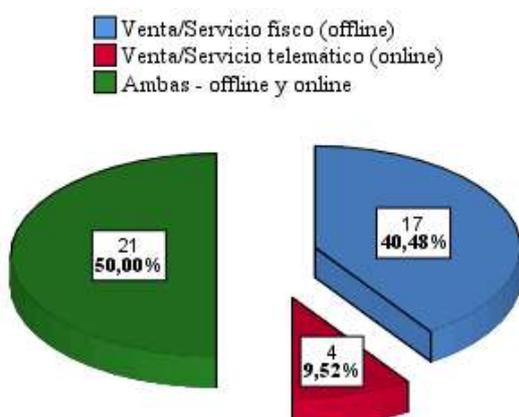
Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS 26.

### 6.3.3. O3: Conectividad

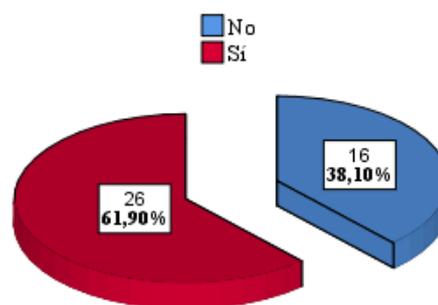
En referencia al objetivo 3, reside el conocer el grado de conectividad, y si el mismo depende del nivel de facturación. Se aprecia en la figura como la mitad de la muestra manifiesta tener ambos canales de venta (off y online), positivamente se registran altas tasas de embellecimientos físicos que dispongan de dispositivos inteligentes en el local (61,90%) que permiten derivar del plano físico al virtual, potenciando la venta cruzada y una experiencia continuada al hacerlo en ese momento. El 64,29% anuncia disponer de un perfil en Google My Business, lo que proporciona al cliente un acceso integrado de la información de manera consistente pues se vincula e interconecta la presencia en internet con la ubicación física, gracias a esta herramienta. La consistencia del canal aumenta cuando la imagen y prácticas comerciales son las mismas (esto se abordará en el objetivo 4).

Figura 6.3.3.1. Preguntas de la encuesta relativas a la conectividad de los canales disponibles

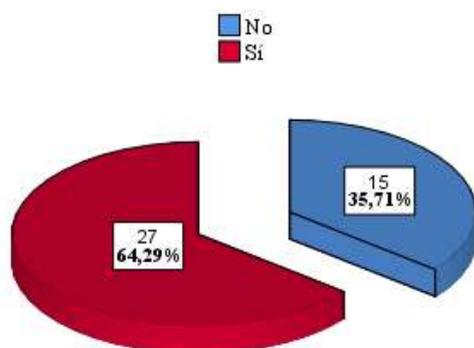
Pl.1.- ¿Cuál/es de estos canales de venta tienes disponibles?



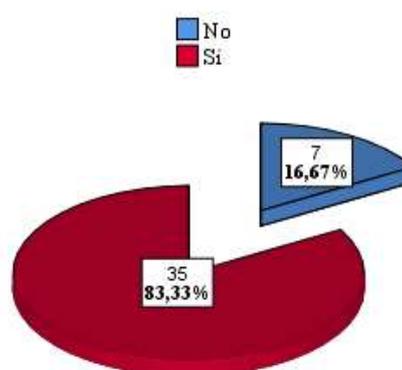
Pl.2.-¿Dispones de dispositivos móviles en tus puntos de venta físicos (tabletas, móviles, TPV, etc.) para derivar venta offline a online?



Pl.3.-¿Dispones de Google My Business?



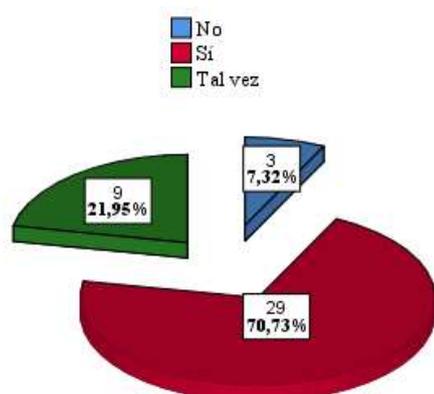
Pl.4.-¿Dispones de Redes Sociales?



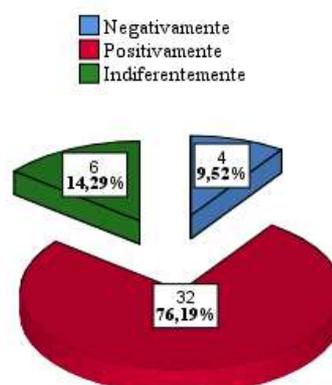
Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS 26.

Figura 6.3.3.2. Efectos de COVID-19 en la digitalización

P1.5. - Diría que el COVID-19 ha actuado como un elemento POTENCIADOR de la digitalización



P1.6. - Cómo ha actuado frente a la necesidad de adaptarse al entorno y a la necesidad de digitalización tras la crisis sociosanitaria COVID-19



Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS 26.

La mayoría de la muestra, exactamente el 70,73% de las empresas participantes afirma que el COVID-19 ha supuesto un efecto acelerador de la digitalización. Por otra parte, las empresas consideran que se han adaptado al entorno cambiante positivamente gracias a la digitalización.

$$\text{Contraste Chi-Cuadrado} = \begin{cases} H_0 = X \text{ e } Y \text{ son independientes} \\ H_1 = X \text{ e } Y \text{ no son independientes} \end{cases}$$

Si visualizamos la tabla 6.3.3.1, vemos que el estadístico de contraste Chi-Cuadrado muestra un p-valor “Sig.” es 0.04. De este modo, rechazamos la hipótesis nula  $H_0$ , es decir, que las variables X= “P1.1. Canales disponibles” y Y = “P9 Nivel de facturación” no son variables independientes.

Tabla 6.3.3.1. Prueba de independencia Chi-Cuadrado entre canales disponibles (P1.1.) y nivel de facturación (P9) 2021

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,098 <sup>a</sup>	6	,004
Razón de verosimilitud	23,303	6	,001
Asociación lineal por lineal	4,679	1	,031
N de casos válidos	42		

a. 9 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,67.

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS 26.

Debido a la relación entre los canales disponibles (P1.1.) y el nivel de facturación en 2021 (P9), si obviamos la pequeña toma muestral, en la tabla 6.3.3.2, el grupo más cuantioso es el que factura menos de 50.000 euros, el cual supone el 38,1% de la muestra (subrayado en color verde). Ello quiere decir que el 47,1% de los establecimientos que ofrecen como único canal el servicio offline, son de estas dimensiones. Por otro lado, subrayado en amarillo, vemos que entre los establecimientos que tienen un nivel más alto de facturación (de más de 500.000 euros), el 17,6% tienen un único canal (offline), el 11,1% online, mientras que la cifra se eleva cuando presentan ambos canales, llegando al 23,8% en el caso de nuestra toma muestral. Por ende, se observa que, a raíz de usar ambos canales, los ingresos podrían verse elevados. Como particularidad, en rojo se señala que la totalidad de empresas que ingresa entre 200.000 euros, pero menos de 500.000 euros, emplea ambos canales offline y online. La misma conclusión se puede extraer en la figura 6.3.3.3.

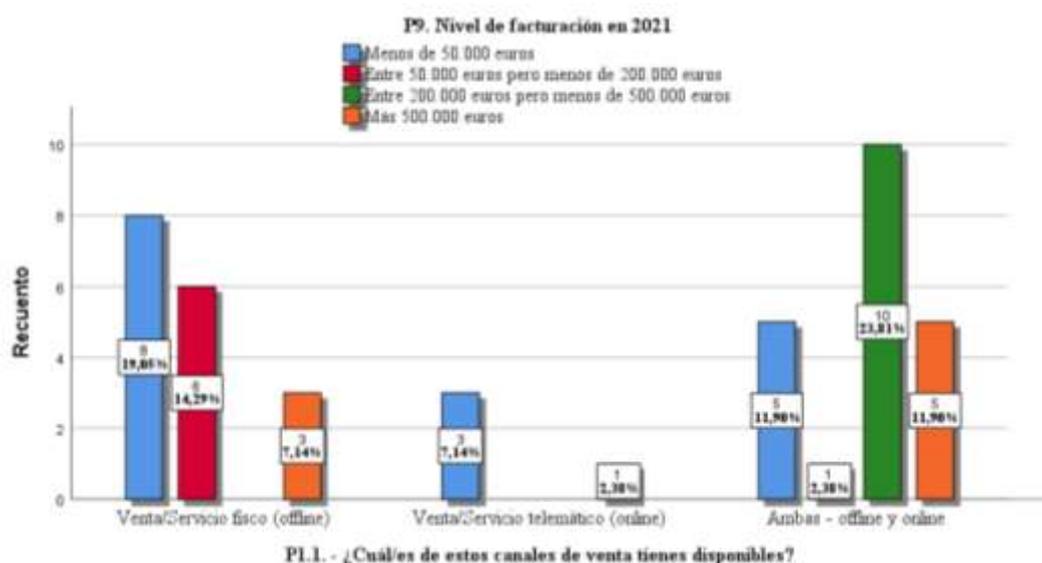
**Tabla 6.3.3.2. Tabla cruzada entre canales disponibles (P1.1.) y nivel de facturación en 2021(P9)**

		P9. Nivel de facturación en 2021					Total
		Menos de 50.000 euros	Entre 50.000 euros, pero menos de 200.000 euros	Entre 200.000 euros, pero menos de 500.000 euros	Más 500.000 euros		
P1.1. - ¿Cuál/es de estos canales de venta tienes disponibles?	Ambas - offline y online	Recuento	5 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	10 <sub>b</sub>	5 <sub>a</sub>	21
		% dentro de P1.1.	23,8%	4,8%	47,6%	23,8%	100,0%
		% dentro de P9	31,3%	14,3%	100,0%	55,6%	50,0%
	Venta/Servicio telemático (online)	Recuento	3 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	4
		% dentro de P1.1.	75,0%	0,0%	0,0%	25,0%	100,0%
		% dentro de P9	18,8%	0,0%	0,0%	11,1%	9,5%
	Venta/Servicio físico (offline)	Recuento	8 <sub>a, b</sub>	6 <sub>b</sub>	0 <sub>c</sub>	3 <sub>a</sub>	17
		% dentro de P1.1.	47,1%	35,3%	0,0%	17,6%	100,0%
		% dentro de P9	50,0%	85,7%	0,0%	33,3%	40,5%
	<b>Total</b>	Recuento	16	7	10	9	42
		% dentro de P1.1.	38,1%	16,7%	23,8%	21,4%	100,0%
		% dentro de P9	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Cada letra del subíndice denota un subconjunto de Nivel de facturación en 2021 categorías cuyas proporciones de columna no difieren de forma significativa entre sí en el nivel ,05.

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS 26.

Figura 6.3.3.3. Gráfico de barras entre canales disponibles (P1.1.) y nivel de facturación en 2021(P9)



Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS 26.

Se ha querido ver la magnitud en la que los minoristas almerienses valoran factores dentro de la conectividad, para ello se ha procedido a realizar un análisis clúster, primero se ha realizado un estudio de carácter jerárquico mediante el dendograma (enlace de Ward), que pone en relieve que existe una distinción de la valoración entre dos grupos; así también lo respaldan los niveles de significación (como se comprueba en la tabla 6.3.3.3.). Resaltar que las variables P3.1.1 a P3.1.5 tienen una escala de valoración que oscila del 1 al 5, siendo 1 = Muy en desacuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo.

Tabla 6.3.3.3. Clústeres muestrales de las variables referente a la valoración de la conectividad (P3)

**Centros de clústeres finales**

	Clúster		
	1	2	Sig.
P3.1.1. [Centralizo todos los datos de mis clientes en tiempo real - CRM]	1,33	3,83	,000
P3.1.2. [Gestiono mis políticas comerciales desde una única plataforma - ERP]	1,67	3,97	,000
P3.1.3. [Mis canales de comunicación están integrados y dialogan entre sí]	1,83	3,97	,000
P3.1.4. [Ofrezco a mis clientes productos/servicios indistintamente del canal]	2,25	3,93	,000
P3.1.5. [Actualizo periódicamente la información en mis redes sociales]	2,00	4,00	,000
Número de casos en cada clúster	12	30	=42

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS 26.

Se configuran el Clúster 1: anti-conectividad y Clúster 2: pro-conectividad, pudiendo observarse que el Clúster 2 posee medias de valoración más altas y cercanas al 4 (de acuerdo con las afirmaciones de las preguntas P3.1.1. a P3.1.5.)

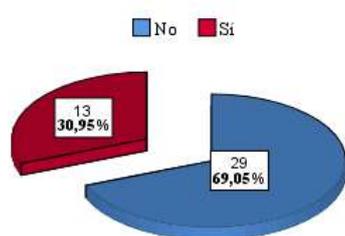
Adicionalmente se hace un estudio, cruzando las tablas entre los grupos de clúster expuestos con las variables P6. Número de empleados (sig. = 0,482 > 0.05); P7. Antigüedad (sig. = 0,348 > 0.05); y P9. Facturación en 2021, pero solo se mostraron diferencias significativas entre los clústeres para la variable P9 (sig = 0,299 > 0,05). Con lo cual, no se puede enunciar diferencias significativas entre los Clúster 1: anti-conectividad y Clúster 2: pro-conectividad, en las variables P6, P7 y P9.

#### 6.3.4. O<sub>4</sub>: Consistencia e integración

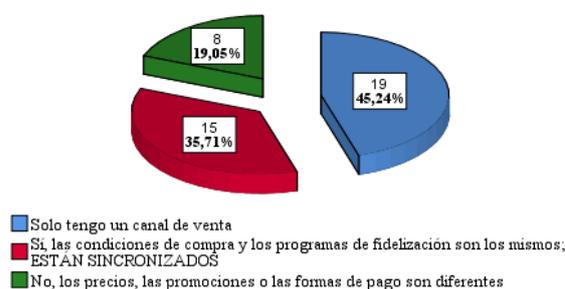
La figura 6.3.4.1 no denota rasgos esperanzadores en cuanto a la consistencia de canales, en el objetivo 3 vimos que las empresas sólo la mitad poseía un amplio grado de conectividad (presencia online y offline), sin embargo, un escaso 30,95% deriva de una media a otro; posible falta de fluidez entre los canales, produciéndose una interrupción o molestias en la experiencia de compra al no estar debidamente integrados. Por otro lado, adicionalmente, tenemos que solo el 36,71% disponen de canales integrados.

Figura 6.3.4.1. Consistencia e integración de los canales

P2.1. - Tiene código QR en sus canales que derivan a algún servicio o medio de comunicación



P2.2. ¿Las condiciones comerciales son las mismas en todos tus canales (mismos precios, promociones, ofertas, etc.); ?



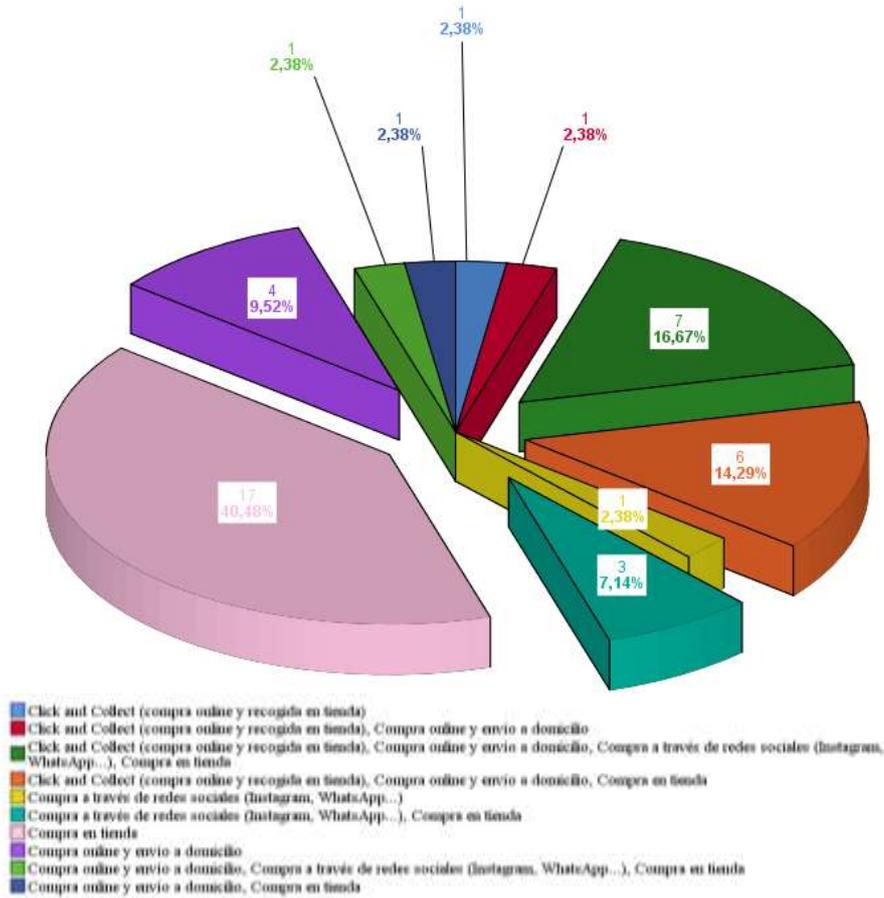
Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS 26.

#### 6.3.1. O<sub>5</sub>: Flexibilidad

Se recalca que el 45,24% solo dispone de un canal de venta, lo que lo situaría en un nivel inicial de la integración omnicanal. En cuanto al 19,05% que no tienen integradas sus condiciones comerciales, se ubicarían en el nivel básico de la integración omnicanal. Por otra parte, el 35,71% de la muestra de nuestras empresas afirman una sintonía entre canales. Esto ya equivaldría a un mayor nivel de constancia e integración de los canales, que están por encima de quienes emplean únicamente un canal. Para saber en qué tipo de integración están, bien sea intermedio, avanzado o experto, tendríamos que estudiar el resto de los factores para delimitarlo (la flexibilidad ofrecida a la clientela y el grado de personalización).

**Figura 6.3.5.1. Flexibilidad de los canales**

P4.¿Qué opciones de compra y envío ofreces a tus clientes? En caso de ser una empresa que suministra servicios haga una analogía



Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS 26.

### 6.3.3. O5: Personalización.

Para ilustrar la importancia que le otorgan los *retailers* almerienses a la personalización (servicios integrados de atención al cliente), se ha decidido hacer un análisis clúster, a fin de identificar posibles diferencias entre la valoración de las medias que permitan identificar distinciones y configurar segmentos minoristas. Hay que destacar que las variables P5.1 a P5.7 referentes a la personalización, la valoración de las misma oscila del 1 al 5, siendo 1 = Muy en desacuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo. Tras la visualización del dendograma (mediante el enlace de Ward), se evidencia una distinción entre 2 grupos, consecuentemente se pueden identificar grupos, ya que existen diferencias significativas entre las variables (P5.1 a P5.7) así lo muestra la tabla 6.3.7.1. (sig.< 0.05).

**Tabla 6.3.7.1. Clúster muestral de las variables de personalización (P5.1 a P5.7)**

**Centros de clústeres finales**

	Clúster		Sig.
	1	2	
P.5.1. [Empleo un CRM para dar un servicio personalizado a mis clientes]	4,20	1,95	,000
P.5.2. [Dispongo de una newsletter, para un contacto más estrecho con el cliente]	4,40	1,95	,000
P.5.3. [Dispongo de WhatsApp My Business]	4,30	2,91	,003
P.5.4. [En mi empresa trabajamos en la nube (Cloud Computing) Acceso remoto a softwares, almacenamiento de archivo y procesamiento de datos en Internet]	4,00	2,73	,005
<b>P.5.5. [Uso herramientas digitales que nos conecten con nuestro cliente]</b>	<b>4,45</b>	<b>3,32</b>	<b>,001</b>
P.5.6. [Dispongo de programas de fidelización (descuentos, promociones...)]	3,95	1,68	,000
P.5.7. [Mi programa de fidelización es HOMOGÉNEO en los diferentes canales de venta]	2,75	1,14	,000
<i>Número de casos en cada clúster</i>	20	22	=42

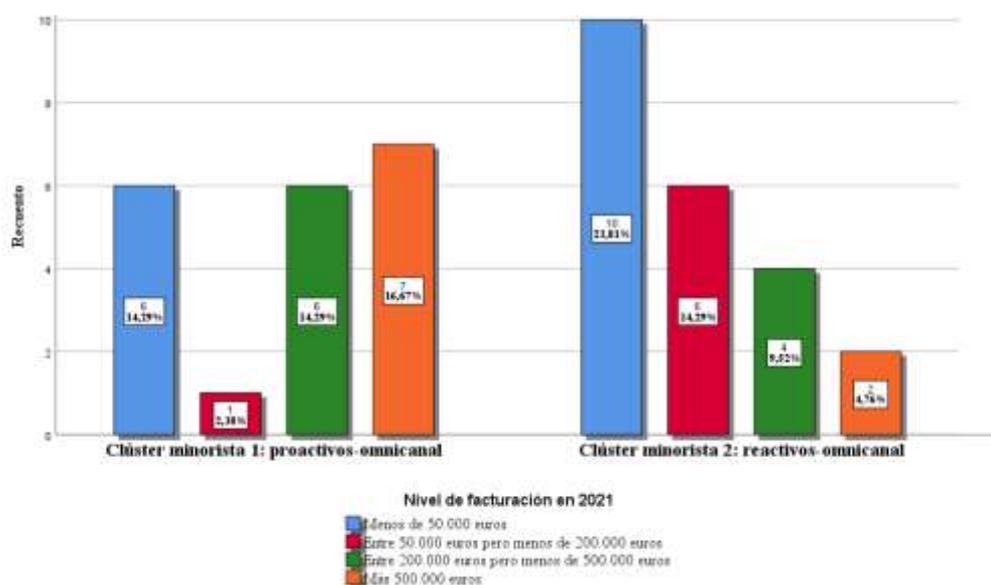
Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS 26.

- Clúster minorista 1: proactivos-omnicanal, este segmento de minorista en términos generales valora más la personalización (media se sitúa en torno al “4 = de acuerdo”).
- Clúster minorista 2: reactivos-omnicanal, no consideran relevante llevar servicios integrados de atención al cliente vía personalización, pues su media gira entorno al “2 = en desacuerdo” y el “3 = indiferente”, segmento más numeroso 22 empresas.

A ambos les resulta más esencial implementar herramientas digitales que los conecten con sus clientes (P5.5), donde se registran medias más altas. Hay que destacar el contraste, por ejemplo, en la variable P5.1 y P.2, referentes a la gestión de un CRM y *newsletter*; así lo que menos resulta aplicado es un programa de fidelización homogéneo, ambos clústeres lo valoran poco (P5.7), esto denota que, con nuestra toma muestral no se llega a un nivel experto en la implantación de la omnicanalidad. Sin embargo, vemos que hay una distinción clara entre un grupo avanzado y otro medio.

Adicionalmente se hace un estudio, cruzando las tablas entre los grupos de clúster expuestos con las variables P6. Número de empleados (sig. = 0,333 > 0.05); P7. Antigüedad (sig. = 0,681 > 0.05); y P9. Facturación en 2021, pero solo se mostraron diferencias significativas entre los clústeres para la variable P9 (sig. < 0,05).

Figura 6.3.7.1. Tabla cruzada entre nivel de facturación (P9) y el tipo de clúster ante la variable personalización (P5)



Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS 26.

Se contempla en la figura 6.3.7.1. que el Clúster 1, que es más afín a implementar prácticas de personalización, presenta una mayor facturación, mientras que el Clúster 2, caracterizado por ser más reactivo a la personalización, presenta rangos de facturación inferiores. Sin embargo, no existen diferencias significativas entre los clústeres en las variables P6 ni P7, lo permite anunciar que, en términos de personalización, no influye la antigüedad de la compañía o de la empresa ni tampoco el número de empleados, es decir, una empresa joven puede aplicar igualmente la personalización, mismamente tácticas de una atención integrada independientemente del número de empleados.

#### 6.4. Relevancia y limitaciones del estudio

No se ha querido caer en vaguedades en la investigación, ni hacer análisis multidimensionales complejos que permitiesen explicar el desencadenante hasta el resultado de un comportamiento omnicanal, puesto que la toma muestral es referida a las características únicas y excepcionales de los *retailers* almerienses, lo que no permitiría extrapolar los datos de manera general. Por ende, se deja para futuras investigaciones el análisis de los elementos del comportamiento omnicanal que permitan determinar cuál es el factor esencial o más influyente en el comportamiento del cliente (sea conectividad, integración, consistencia, flexibilidad, personalización). No obstante, gracias a la revisión de la literatura, se puede confirmar la interconexión de estos elementos.

En este sentido, se ha buscado establecer preguntas simples, que permitan determinar la estrategia omnicanal, relacionándola con la operativa diaria empresarial. Por otra parte, gracias a metodología cualitativa se perfecciona y delimita el conocimiento de la implementación de la estrategia omnicanal en Almería (véase ANEXOS B y C), dos transcripciones seleccionadas por su singularidad, el caso uno (ANEXO B) anuncia un escenario donde la empresa – tienda de videojuegos – ha afrontado con éxito el entorno turbulento PRE y POST COVID-19, ya que disponía de canales integrados, consistentes y flexibles en el entorno físico y digital (incluso las ventas se vieron incrementadas debido a esta orientación). Por otro lado, se enmarca el caso dos en el ANEXO C, un comercio al por menor – sector infantil -, para esta el camino ante y después de la COVID-19 no ha sido tan provechoso, pero, aun así, ante las limitaciones de su sector se ha llevado a cabo una conversión de las amenazas en oportunidades; ejemplo de ello, percatarse de un comportamiento showrooming con aprovechamiento gratuito que no derivaba en ventas, pues decidieron cobrar 20 euros por consulta a los que no compren.

#### **6.5. Delimitación de los niveles de implementación**

Se expondrá lo que se considera como las fase, etapas o niveles en implementación de la omnicanalidad:

1. **Fase inicial.** La compañía dispone de un único canal de venta, sea físico o virtual.
2. **Fase básica.** Se da el salto al canal a tener ambos canales, si bien es cierto que carecen de coordinación entre sí, es decir, no existe conectividad ni integración, consistencia, flexibilidad o personalización. Por lo tanto, se produce una rivalidad destructiva entre ellos, creando un sentimiento de frustración en el cliente debido a la incoherencia entre canales.
3. **Fase intermedia.** En esta fase la información ya posee cierta relación. ya que ambos canales comparten la misma política comercial, por lo que hay conectividad, pero no integración. Existe cierta homogeneidad de la información que recibe el usuario, pero no se traduce en una integración real, ya que no se aprovecha al máximo.
4. **Fase avanzada.** La empresa dispone de todos los canales conectados e integrados, lo que significa en que los clientes pueden hacer saltos de un canal a otro libremente. No solo se comparten datos, sino que la empresa busca la integración perfecta

durante todos los puntos de contacto entre la empresa y el cliente. Por otro lado, la logística está unificada, por lo que existe flexibilidad.

5. **Fase experta.** Los canales son integrados, además de que se produce el conocimiento de los clientes, con que cuando se alcanza este nivel de omnicanalidad, no solo se dispone de canales integrados que comparten información, sino que se busca un conocimiento del consumidor en aras de prestarle servicios integrados y personalizados de atención al cliente. En definitiva, se abarcan todas las dimensiones de la estrategia omnicanal, plasmada en el Capítulo V. No obstante, se ha de enfatizar lo abordado en el Capítulo IV referente a la transformación digital, para ir más allá e implementar herramientas innovadoras y pioneras que permitan anticiparse a las necesidades del cliente y sus intereses, proporcionando una solución para satisfacerlas y en último término, crear una experiencia perfecta de compra sin distinción entre canales.

## VII. CONCLUSIONES

Tras el estudio exhaustivo de la omnicanalidad, resulta primordial conocer en qué se sustenta la omnicanalidad. Si se piensa estrictamente, se determina en proporcionar una experiencia sin interrupciones al cliente, independientemente del canal; con la introducción de las nuevas tecnologías se hace latente ir incorporando otras aclaraciones al término omnicanal, que lo van moldeando hasta configurarlo en fases de integración singularmente distinguida.

Para entender su concepto, se hace necesario saber qué es la experiencia del consumidor, pues se empieza ilustrando en los diferentes puntos de contacto empresa-consumidor, algunos controlados por la empresa, y otros que se escapan de su control, pero ambos influyen en la pre-compra, compra y post-compra, que provoca esa experiencia en la que se busca la satisfacción y la lealtad, es decir, fidelizar al cliente informado, permeable e hiperconectado. Por lo tanto, el objetivo de la omnicanalidad es poner en el centro al consumidor.

Debido a este cliente hiperconectado y exigente, se produce el empoderamiento del consumidor, que eleva el poder de decisión de los mismos, al otorgarles mayor libertad para elegir en qué términos pueden participar. Por lo tanto, la empresa se enfrenta a procesos de compra más complejos, actuando el comercio minorista omnicanal como piedra angular para respuesta. En este sentido, los minoristas han de potenciar la conectividad, integración, consistencia, flexibilidad y personalización, prestando un servicio un servicio integrado ante este empoderamiento del consumidor.

La implementación de lo anterior en la práctica deriva en una mayor confianza, lealtad, tasa de conversión y mayores oportunidades de venta cruzada. No obstante, hay que tener cuidado y no caer en la pérdida de las características esenciales del canal.

Además, como ya es usual la proliferación de múltiples canales, se ha transformado la forma en la que los consumidores compran, surgiendo las prácticas del showrooming (búsqueda de información en el entorno físico para posterior compra online) y webrooming (comportamiento opuesto), que se manifiestan en la variación de búsqueda de información, comparación de productos y comportamiento de compra, lo que en última instancia complica el proceso de compra. Además, se destaca que en el showrooming se busca el ahorro, mientras que el webrooming engloba a la compra inteligente.

Además del análisis pormenorizado de la literatura referente a la evolución de los diferentes canales de venta, se ha realizado un estudio metodológico del nivel de implementación omnicanal en el *retail* almeriense. Se han recopilado un total de 42 respuestas, el 23,80% mediante una entrevista personal (10 respuestas) y el resto vía mailing (76,20%, 32 respuestas). Se extrae que más de la mitad de la mitad de las empresas son veteranas en tanto que llevan más de 10 años de actividad, siendo además el tamaño más frecuente el de micropymes, encontrándose diversidad en el CNAE, si bien es cierto que existe una mayor presencia del grupo G referente al comercio. Por otro lado, se observado una correlación del 48,4% entre el tamaño de la empresa (número de empleados) y la facturación, apreciándose un mayor nivel de facturación a medida que aumentan los asalariados. Por su parte, se ha estudiado la conectividad de los canales de venta, contemplándose que la mitad de las empresas poseen tanto el canal físico como en línea, y además comprueba que la presencia en ambos canales permite una mayor facturación. No obstante, solo el 35% anuncia que sus condiciones de compra y programas se encuentran sincronizados. En contraste, el 59,52% de la muestra ofrece un servicio logístico con múltiples opciones. Asimismo, en términos de personalización, se ha podido distinguir entre dos segmentos, estos son, los proactivos-omnicanal (grupo 1) y los reactivos-omnicanal (grupo 2), demostrándose que el grupo 1 obtiene un mayor nivel de facturación gracias a la consideración de la personalización y la prestación de un servicio integrado al cliente.

En definitiva, se puede concluir que Almería cuenta con un nivel de integración de la omnicanalidad desde un enfoque de autónomos, micropymes y pymes en un nivel básico, que se caracteriza por la presencia de varios canales (online y offline), si bien es cierto que en términos generales carece de coordinación, conectividad, integración, flexibilidad o personalización.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Acquila-Natale, E., & Chaparro-Peláez, J. (14 de Agosto de 2020). The long road to omnichannel retailing: An assessment of channel integration levels across fashion and apparel retailers. *European Journal of International Management*, 14(6), 999-1023. doi:10.1504/EJIM.2020.110562
- Acquila-Natale, E., Iglesias-Pradas, S., & Chaparro-Peláez, J. (2018). Omnicanalidad en el Sector de la Ropa: una nueva revolución digital. *Universidad Politécnica de Madrid*, 85-93. Recuperado el Mayo de 2022, de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/409/ACQUILA,%20IGLESIAS%20Y%20CHAPARRO.pdf>
- Adams Sánchez, E. C. (2020). La Democratización de la Tecnología. *Revista Empresarial & Laboral*. Recuperado el Junio de 2022, de <https://revistaempresarial.com/tecnologia/la-democratizacion-de-la-tecnologia/>
- Arce-Urriza, M., & Cebollada, J. (2013). Elección de canal de compra y estrategia multicanal: internet vs. tradicional. Aplicación a la compra en una cadena de supermercados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16(2), 108-122. doi:10.1016/j.cede.2012.07.002
- Avery, J., Steenburgh, T. J., Deighton, J., & Caravella, M. (1 de Mayo de 2012). Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities over Time. *Journal of Marketing*, 76(3), 96-111. doi:10.1509/jm.09.0081
- 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*, 27, 170-178. doi:10.1016/j.jretconser.2015.08.001
- Beckers, S. F., Risselada, H., & Verhoef, P. C. (28 de Febrero de 2014). *Customer engagement: A new frontier in customer value management*. Edward Elgar Publishing. doi:10.4337/9780857938855.00012
- Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2014). How to win in an omnichannel world. *MIT Sloan Management Review*, 56(1), 45. Recuperado el Abril de 2022, de

[https://www.researchgate.net/profile/Santiago-Gallino-2/publication/279332914\\_How\\_to\\_Win\\_in\\_an\\_Omnichannel\\_World/links/58c5665baca272e36dda975b/How-to-Win-in-an-Omnichannel-World.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Santiago-Gallino-2/publication/279332914_How_to_Win_in_an_Omnichannel_World/links/58c5665baca272e36dda975b/How-to-Win-in-an-Omnichannel-World.pdf)

- Bendoly, E., Blocher, J. D., Bretthauer, K. M., Krishnan, S., & Venkataramanan, M. (1 de Mayo de 2005). Online/in-store integration and customer retention. *Journal of Service Research*, 7(4), 313-327. doi:10.1177/1094670504273964
- Berraies, S., & Hamouda, M. (3 de Abril de 2018). Customer empowerment and firms' performance: The mediating effects of innovation and customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 36(2), 336-356. doi:10.1108/IJBM-10-2016-0150
- Berry, L. L. (2010). Opportunities for innovation in the delivery of interactive retail services. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 155-167. doi:doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.001
- Berry, L. L., Bolton, R. N., Puentes, C. H., Meyer, J., Parasuraman, A., & Seiders, K. (2010). Opportunities for Innovation in the Delivery of Interactive Retail Services. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 155-167. doi:10.1016/j.intmar.2010.02.001
- Bolton, E. N. (1 de Febrero de 1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction. *Marketing science*, 17(1), 45-65. doi:10.1287/mksc.17.1.45
- Bonnemaizon, A., Curbatov, O., & Louyot-Gallicher, M. (2008). Marketing del Conocimiento, una vía de aplicación del Empoderamiento del Cliente. *En 7º Congreso Internacional de Tendencias de Marketing*. Venecia, Italia.
- Breidbach, C. F., & Maglio, P. P. (73-85 de Julio de 2016). Technology-enabled value co-creation: An empirical analysis of actors, resources, and practices. *Industrial Marketing Management*, 56. doi:10.1016/j.indmarman.2016.03.011
- Burton, S., Lichtenstein, D. R., Netemeye, R. G., & Garretson, J. A. (1998). Una escala para medir la actitud hacia los productos de marca privada y un examen de sus correlatos

- psicológicos y de comportamiento. *Revista de la academia de ciencias del marketing*, 26 (4), 293-306.
- Chiou, J.-S., Wu, L.-Y., & Chou, S.-Y. (2012). Tú haces el servicio pero ellos toman el pedido. Volumen 65, Número 7. *Revista de investigación empresarial*, 883-889.
- Eldred, J. (2010). *Consumer channel choice*. Institute of Customer Service. Kingston Business School. Recuperado el Junio de 2022
- Finch, G., Goehring, B., & Marshall, A. (2017). The enticing promise of cognitive computing: high-value functional efficiencies and innovative enterprise capabilities. *Strategy & Leadership*, 45(6), 26-33. doi:10.1108/SL-07-2017-0074
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-12. Recuperado el Junio de 2022, de [https://fpov.com/wp-content/uploads/embracing\\_digital\\_technology\\_a\\_new\\_strategic\\_imperative.pdf](https://fpov.com/wp-content/uploads/embracing_digital_technology_a_new_strategic_imperative.pdf)
- Flavián, C., Gurrea, R., & Orús, C. (2016). Document details - Choice confidence in the webrooming purchase process: The impact of online positive reviews and the motivation to touch. *Journal of Consumer Behaviour*, 15(5), 459-476. doi:10.1002/cb.1585
- Gavrila, S. G., & de Lucas Ancillo, A. (Enero de 2021). Spanish SMEs' digitalization enablers: E-Receipt applications to the offline retail market. *Technological Forecasting and Social Change*, 162(120381), 2-11. doi:10.1016/j.techfore.2020.120381
- Gensler, S., Neslin, S. ..., & Verhoef, P. C. (2017). El fenómeno del showrooming: se trata de algo más que de precio. *Revista de marketing interactivo*, 38, 29-43.
- Hofmann, E., & Rutschmann, E. (Marzo de 2018). Big data analytics and demand forecasting in supply chains: a conceptual analysis. *The International Journal of Logistics Management*, 29(2), 739-766. doi:10.1108/IJLM-04-2017-0088

- Hossain, T., Akter, S., Kattiyapornpong, U., & Dwivedi, Y. K. (2020). Reconceptualizing Integration Quality Dynamics for Omnichannel Marketing. *Industrial Marketing Management*, 87(4), 225-241. doi:10.1016/j.indmarman.2019.12.006
- Ishfaq, R., Davis-Sramek, B., & Gibson, B. J. (20 de Abril de 2021). Digital supply chains in omnichannel retail: A conceptual framework. *Journal of Business Logistics*, 43(2), 169-188. doi:10.1111/jbl.12277
- Jang , S., Prasad, A., & Ratchford , B. T. (2017). Búsqueda de consumidores de múltiples fuentes de información y su impacto en la satisfacción de precios del consumidor. *Revista de marketing interactivo (40)*, 24-40.
- Jang, S., Prasad, A., & Ratchf, B. T. (2017). Búsqueda de consumidores de múltiples fuentes de información y su impacto en la satisfacción de precios del consumidor. *Revista de marketing interactivo, 40*, 24-40.
- Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A., & Sierra Murrillo, Y. (2016). Omnichannel customer behavior: key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention. *Frontiers in psychology, 7*, 1117. doi:doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01117
- Kotler, P. (1973). La atmósfera como herramienta de marketing. *Journal of retail 49* , 48-64.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiwam, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley John + Sons. doi:10.1177/02761467211044065
- Kumar, V., & Venkatesan, R. (1 de Mayo de 2005). Who are the multichannel shoppers and how do they perform?: Correlates of multichannel shopping behavior. *Journal of interactive marketing, 19(2)*, 44-62. doi:10.1002/dir.20037
- LaSalle, J. L. (Mayo de 2012). Retail 3.0. The evolution of multi-channel retail distribution. *Advance*, 1-16. Recuperado el Mayo de 2022, de <https://www.yumpu.com/en/document/view/30803234/the-evolution-of-multi-channel-retail-distribution-jones-lang-lasalle>
- Lazaris, C., & Vrechopoulos, A. (2014). From multichannel to “omnichannel” retailing: review of the literature and calls for research. *In 2nd International Conference on*

- Contemporary Marketing Issues, (ICMI, 6, págs. 1-6. Recuperado el Mayo de 2022, de [https://www.researchgate.net/profile/Chris-Lazaris/publication/267269215\\_From\\_Multichannel\\_to\\_Omnichannel\\_Retailing\\_Review\\_of\\_the\\_Literature\\_and\\_Calls\\_for\\_Research/links/544938800cf2f63880810aaa/From-Multichannel-to-Omnichannel-Retailing-Review-of-the-Lit](https://www.researchgate.net/profile/Chris-Lazaris/publication/267269215_From_Multichannel_to_Omnichannel_Retailing_Review_of_the_Literature_and_Calls_for_Research/links/544938800cf2f63880810aaa/From-Multichannel-to-Omnichannel-Retailing-Review-of-the-Lit)*
- Lee, Z. W., Chan, T. K., Chong, A. Y.-L., & Thadani, D. R. (Febrero de 2019). Customer engagement through omnichannel retailing: the effects of channel integration quality. *Industrial Marketing Management*, 90-101. doi:10.1016/j.indmarman.2018.12.004
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (1 de Noviembre de 2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96. doi:10.1509/jm.15.0420
- Levy, M., Weitz, B., & Grewal, D. (2019). *Retailing Management* (Vol. X). McGraw Hill.
- Loebbecke, C., & Picot, A. (Septiembre de 2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 149-157. doi:10.1016/j.jsis.2015.08.002
- MINCOTUR. (2019). *Marco Estratégico en política de PYME 2030. Resumen Ejecutivo*. Recuperado el Junio de 2022, de [https://plataformapyme.es/SiteCollectionDocuments/EstrategiaPYME/Marco\\_Estrategico\\_Resumen\\_Ejecutivo.pdf](https://plataformapyme.es/SiteCollectionDocuments/EstrategiaPYME/Marco_Estrategico_Resumen_Ejecutivo.pdf)
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2022). *Cifras PyME. Datos mayo 2022*. Recuperado el Junio de 2022, de <http://www.ipyme.org/es-ES/ApWeb/EstadisticasPYME/Documents/CifrasPYME-mayo2022.pdf>
- Nam, H., & Kannan, P. (11 de Febrero de 2020). Digital environment in global markets: cross-cultural implications for evolving customer journeys. *Journal of International Marketing*, 28(1), 28-47. doi:10.1177/1069031X19898767

- Neslin, S. A., & Shankar, V. (2009). Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions. *Journal of interactive marketing*, 23(1), 70-81. doi:10.1016/j.intmar.2008.10.005
- Neslin, S. A., Grewal, D., Livorno, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Santo Tomás, J., & Verhoef, P. C. (1 de Noviembre de 2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112. doi:10.1177/1094670506293559
- ONTSI. (2019). *La Sociedad en Red. Transformación digital en España. Informe Anual 2018*. doi:10.30923/1989-7424-2019
- Pauwels, K., & Neslin, S. A. (Junio de 2015). Building with bricks and mortar: The revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment. *Journal of Retailing*, 91(2), 182-197. doi:10.1016/j.jretai.2015.02.001
- Pauwels, K., Leeflang, P. S., Teerling, M. L., & Huizingh, K. (2011). Does online information drive offline revenues?: only for specific products and consumer segments!. *Journal of Retailing*, 87(1), 1-17. doi:10.1016/j.jretai.2010.10.001
- Payne, A., & Fow, P. (2004). The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial marketing management*, 33(6), 527-538. doi:10.1016/j.indmarman.2004.02.002
- Pine II, B., & Gilmore, J. H. (1998). Bienvenido a la economía de la experiencia. *Harvard Business Review Press*.
- Prentice, C., Han, X. Y., & Li, Y. Q. (30 de Junio de 2016). Customer empowerment to co-create service designs and delivery: Scale development and validation. *Services Marketing Quarterly*, 37(1), 36-51. doi:10.1080/15332969.2015.1112182
- Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghurir, P., & Stewart, D. (1 de Marzo de 2009). Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. *Journal of Retailing*, 85(1), 15-30. doi:10.1016/j.jretai.2008.11.003

- Rangaswamy, A., & Van Bruggen, G. H. (1 de Mayo de 2005). Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. . *Journal of interactive marketing*, 19(2), 5-11. doi:10.1002/dir.20037
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos , P. (2018). Transformación digital: una revisión de la literatura y pautas para futuras investigaciones. *Conferencia mundial sobre sistemas y tecnologías de la información*, (págs. 411-421). doi:10.1007/978-3-319-77703-0\_41
- Rigby, D. K. (2011). The future of shopping. *Harvard business review*, 89(12), 65-76. Obtenido de <https://www.oresky.eu/wp-content/uploads/2016/09/The-Future-of-Shopping.pdf>
- Rodríguez-Torrico, P., San José Cabezudo, R., & San-Martín, S. (Marzo de 2017). Tell me what they are like and I will tell you where they buy. An analysis of omnichannel consumer behavior. *Computers in Human Behavior*, 68, 465-471. doi:10.1016/j.chb.2016.11.064
- Safari, F., Safari, N., & Hasanzadeh, A. (2015). The adoption of software-as-a-service (SaaS): ranking the determinants. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(3), 400-422. doi:10.1108/JEIM-02-2014-0017
- Sage. (2022). Nuevo estudio de Sage: Pequeñas empresas, grandes oportunidades. *sage.com*. Recuperado el Junio de 2022, de <https://www.sage.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2022/03/las-pymes-espanolas-preveen-creacion-mas-de-235000-puestos-trabajo-2023/#>
- Sayol, I. (2022). *Ignasisayol.com*. Recuperado el Junio de 2022, de <https://ignasisayol.com/es/3-escenarios-para-la-democratizacion-de-la-tecnologia/>
- Schaer, O., Kourentzes, N., & Fildes, R. (2019). Demand forecasting with user-generated online information. *International Journal of Forecasting*, 35(1), 197-212. doi:10.1016/j.ijforecast.2018.03.005

- Schramm-Klein, H., & Morschett, D. (2006). Retail Channel Portfolios: Channel-Attributes Or Integration-Benefit-What Counts More? *ACR European Advances.*, 7, 377-384. Recuperado el Mayo de 2022
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (Enero de 2017). How Big Old Companies Navigate Digital. *Strategic Information Management.*, 16(3), 197-213. Recuperado el Junio de 2022, de [https://www.researchgate.net/publication/319929433\\_How\\_big\\_old\\_companies\\_navigate\\_digital\\_transformation](https://www.researchgate.net/publication/319929433_How_big_old_companies_navigate_digital_transformation)
- Shen, X.-L., Li, Y.-J., Sun, Y., & Wang, N. (Mayo de 2018). Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience. *Decision Support Systems*, 109, 61-73. doi:10.1016/j.dss.2018.01.006
- Shi, S., Wang, Y., Chen, X., & Zhang, Q. (Febrero de 2020). Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach. *International Journal of Information Management*, 50, 325-336. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2019.09.001
- Sousa, R., & Voss, C. A. (1 de Mayo de 2006). Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels. *Journal of Service Research*, 8(4), 356-371. doi:10.1177/1094670506286324
- Stone, M., Hobbs, M., & Khaleeli, M. (2002). Multichannel customer management: The benefits and challenges. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 10(1), 39-52. doi:10.1057/palgrave.jdm.3240093
- Torrent Sellens, J. (2019). Retos y oportunidades ante la transformación digital. Mesa redonda. *Jornada: "Transformación digital y competitividad: nuevos retos para las empresas en el s. XXI*. Barcelona: UOC - Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado el Mayo de 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=nEZD8nHwWKE>
- Urueña López, A., Agudo Peregrina, Á. F., & Hidalgo Nuchera, A. (18 de Julio de 2015). Internet como fuente de información en el proceso de compra: hacia una concepción

- integral del consumidor. *Profesional de la información*, 20(6), 627–633. doi:10.3145/epi.2011.nov.04
- Van Baal, S., & Dach, C. (2005). Free riding and customer retention across retailers' channels. *Journal of interactive marketing*, 19(2), 75-85. doi:10.1002/dir.20036
- Van Birgelen, M., De Jong , A., & De Ruyter, K. (2006). Multi-channel service retailing: The effects of channel performance satisfaction on behavioral intentions. *Journal of Retailing*, 82(4), 367-377. doi:10.1016/j.jretai.2006.08.010
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (Enero de 2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. doi:10.1016/j.jbusres.2019.09.022
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, 92(2), 174-181. doi:10.1016/j.jretai.2015.02.005
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (Marzo de 2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41. doi:10.1016/j.jretai.2008.11.001
- Verhoef, P. C., Neslin, S. A., & Vroomen, B. (Junio de 2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International journal of research in marketing*, 23(2), 129-148. doi:10.1016/j.ijresmar.2006.11.002
- Vial, G. (Junio de 2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The journal of strategic information systems*, 28(2), 118-144. doi:10.1016/j.jsis.2019.01.003
- Viejo Fernández , N., Sanzo Pérez , M. J., & Vázquez-Casielles, R. (2018). Webroomers versus showroomers: ¿son lo mismo ? *Revista de investigación empresarial* , 92, 300-320. Obtenido de [https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/78043/EXISTEN\\_DIFERENCIAS\\_EN\\_E](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/78043/EXISTEN_DIFERENCIAS_EN_E)

L\_COMPORAMIENTO\_OMNICANAL\_ANALISIS\_WEBROOMING\_Y\_SHO  
WROOMING.pdf;jsessionid=57264F83547DE86DC81B2229E3DD7889?sequenc  
e=1&isAllowed=y

- Wiener, M., Hoßbach, N., & Saunders, C. (Mayo de 2018). Omnichannel businesses in the publishing and retailing industries: Synergies and tensions between coexisting online and offline business models. *Decision Support Systems*, 109, 15-26. doi:10.1016/j.dss.2018.01.008
- Wollenburg, J., Holzapfel, A., & Hü, A. (2018). Configuración de procesos de cumplimiento minorista para la dirección del cliente omnicanal. *Revista Internacional de Comercio Electrónico*, 22 (4), 540-575.
- Yrjölä, M., Saarijärvi, H., & Nummela, H. (2018). The value propositions of multi-, cross-, and omni-channel retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(11-12), 1133-1152. doi:10.1108/IJRDM-08-2017-0167
- Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, T. J., & Weitzf, B. A. (Mayo de 2010). Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 168-180. doi:10.1016/j.intmar.2010.02.002

## IX. ANEXOS

### ANEXO A. ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN METODOLÓGICA

#### Nivel de implementación de la omnicanalidad entre las empresas autónomas almerienses

¡Hola!

Soy Kristina Polchova, una estudiante de master para culminar mi TFG en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Almería relativo a la implantación de la omnicanalidad por las pymes y autónomos en Almería, y estoy realizando un estudio sobre el nivel de implementación de la omnicanalidad en las empresas almerienses.

Por tanto, es fundamental su colaboración para realizar un riguroso estudio que pueda aportar beneficios a todos.

La información que nos aporte será confidencial y sólo se usará estadísticamente en el desarrollo del Trabajo de Fin de Estudios del Grado de Marketing e Investigación de Mercados, impartido en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

La mayor sinceridad es la mejor.

¡¡¡Agradecemos su colaboración!!!

\*Obligatorio\*

**ANTES DE LA ENCUESTA ES IMPORTANTE QUE LEA LO SIGUIENTE: ¿QUÉ ES LA OMNICALIDAD?**

La OMNICALIDAD es una estrategia retail en la que pretende brindar una experiencia de compra integrada combinando las ventajas de los canales físicos con la experiencia rica en información de las compras online.

Se trata de un enfoque unificado que permite a los minoristas administrar sus canales como partes de un todo integrado (o más) mediante diferentes medios, ya sea, en tienda, vía web, vía dispositivos móviles... para ofrecer a los consumidores una experiencia perfecta dentro de un solo ecosistema.

La omnicanalidad consiste en brindar a los consumidores una experiencia unificada "sin interrupciones" que se puede acceder a la DIGITALIZACIÓN e INNOVACIÓN.

#### 1. P0 - ¿SABÍA LO QUE ES LA OMNICALIDAD? \*

Marcas solo un círculo.

- Sí  
 No

#### 2. P1.1 - ¿Cuáles de estos canales de venta tienes disponibles? \*

Marcas solo un círculo.

- Venta Servicio físico (offline)  
 Venta Servicio telemático (online)  
 Ambos - online y offline

#### 3. P1.2 - ¿Dispones de dispositivos móviles en tus puntos de venta físicos (tabletas, móviles, TPV, etc.) para derivar venta offline u online? \*

Marcas solo un círculo.

- Sí  
 No

#### 4. P1.3 - ¿Dispones de Google My Business? \*

Marcas solo un círculo.

- Sí  
 No

#### 5. P1.4 - ¿Dispones de Redes Sociales? \*

Marcas solo un círculo.

- Sí  
 No

6. P1.5.- Dijo que el COVID-19 ha actuado como un elemento POTENCIADOR de la digitalización \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No  
 Tal vez

7. P1.5.- Cómo ha actuado frente a la necesidad de adaptarse al entorno y a la necesidad de digitalización tras la crisis socioeconómica COVID-19

Marca solo un óvalo.

- Indiferencia  
 Positivamente  
 Negativamente

8. P2.1.- Tiene código QR en sus canales que derivan a algún servicio o medio de comunicación \*

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

9. P2.2.- Las condiciones comerciales son las mismas en todos tus canales (mismos precios, promociones, ofertas, etc.) \*

Marca solo un óvalo.

- Solo tengo un canal de venta  
 Si las condiciones de compra y los programas de fidelización son los mismos ESTÁN SINCRONIZADOS  
 No, los precios, las promociones o las formas de pago son diferentes

10. P3.1.- Indique su grado de acuerdo o desacuerdo acerca las siguientes afirmaciones \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Tengo una herramienta en la que se centralizan todos los datos de mis clientes en tiempo real – CRM	<input type="radio"/>				
Gestiono mis políticas comerciales desde una única plataforma – TRP	<input type="radio"/>				
Mis canales de comunicación están integrados y dialogan entre sí	<input type="radio"/>				
Ofrezco a mis clientes productos/servicios individualmente del canal	<input type="radio"/>				
Actualizo periódicamente la información en mis redes sociales	<input type="radio"/>				

11. P4. ¿Qué opciones de compra y envío ofrece a sus clientes? En caso de ser una empresa que administra servicios haga una analogía \*

*Seleccione más de una opción si procede.*

- Click and Collect (compra online y recogida en tienda)
- Compra online y envío a domicilio
- Compra a través de redes sociales (Instagram, WhatsApp, ...)
- Compra en tienda

12. P5. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo acerca las siguientes afirmaciones, respecto a la personalización de su oferta \*

*Mueva solo un dígito por fila*

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Tengo un CRM para dar un servicio personalizado a mis clientes	<input type="radio"/>				
Dispongo de una newsletter, correo electrónico o mensaje más estructurado a mi cliente	<input type="radio"/>				
Dispongo de WhatsApp My Business	<input type="radio"/>				
En mi empresa trabajamos en la nube (Cloud computing) Acceso remoto a software, almacenamiento de archivo y procesamiento de datos en la nube	<input type="radio"/>				
Intentamos incorporar herramientas digitales que nos conecten con nuestros clientes	<input type="radio"/>				
Dispongo de programas de fidelización (descuentos, promociones, ...)	<input type="radio"/>				
Mi programa de fidelización es URBIGENBU en los diferentes canales de venta	<input type="radio"/>				

**P5. DATOS EMPRESA**

13. EMPRESA

\_\_\_\_\_

14. Correo electrónico

Si me facilita su correo para realizar una entrevista cualitativa, recordo que los datos se tratan con confidencialidad con nuestro ámbito académico. (Gracias por su participación)

\_\_\_\_\_

**15. Número de empleados\***

Marque solo un círculo.

- Autónomo sin asalariados
- menos de 10 empleados
- entre 10 y 49 empleados
- entre 50 y 249 empleados

**16. Antigüedad \***

Marque solo un círculo.

- Menos de 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años

**17. ACTIVIDAD \***

Marque solo un círculo.

- GRUPO A: Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
- GRUPO B: Industrias extractivas
- GRUPO C: Industrias manufactureras
- GRUPO D: Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado
- GRUPO E: Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación
- GRUPO F: Construcción
- GRUPO G: Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas
- GRUPO H: Transporte y almacenamiento
- GRUPO I: Hostelería
- GRUPO J: Información y comunicaciones
- GRUPO K: Actividades inmobiliarias
- GRUPO M: Actividades profesionales, científicas y técnicas
- GRUPO N: Actividades administrativas y servicios auxiliares
- GRUPO O: Administración Pública y defensa; Seguridad Social obligatoria
- GRUPO P: Educación
- GRUPO Q: Actividades sanitarias y de servicios sociales
- GRUPO R: Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento
- GRUPO S: Otros servicios
- GRUPO T: Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico
- GRUPO U: Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales

**18. Nivel de facturación en 2021 \***

Marque solo un círculo.

- Menos de 50000 euros
- Entre 50.000 euros, pero menos de 200.000 euros
- Entre 200.000 euros, pero menos de 500.000 euros
- Más 500.000 euros

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

## **ANEXO B. TRANSCRIPCIÓN (CASO 1)**

**Kristina:** Buenos días, estoy desarrollando mi trabajo de fin de grado... \*presentación de la encuesta\*. ¿Sabe usted lo que significa el término de la omnicanalidad?

**CEO:** No. \*Se procede a explicar el concepto de este término anglosajón, mientras que el CEO decide buscar en Google para conocer más\*.

**CEO:** Vale, ya entiendo a qué se refiere, pero no sabía que este tipo de práctica recibía este nombre. Entonces, puedo decirte que, aunque no sabía de qué se trataba, la tengo implementada desde luego en mi negocio, pues tenemos una página web en la que diariamente se realizan compras por parte de nuestros clientes.

**Kristina:** Por lo tanto, usted tiene además de la tienda como canal de venta física (offline), un servicio telemático referente a la página web. ¿Cuenta además con algún dispositivo móvil con el que pueda derivar la venta offline a online en el establecimiento?

**CEO:** Sí, tenemos dos ordenadores con los que rápidamente podemos observar qué productos tenemos en stock y hacer también reservas.

**Kristina:** ¿Emplea usted *Google My Business* para destacar su perfil de empresa?

**CEO:** ¿Se refiere a si pago por algún servicio de publicidad?

**Kristina** \*al observar que no sabía cuál era el concepto de *Google My Business*, procedo a explicar\*: Antes de visitar su establecimiento, había consultado en Google su ubicación y demás datos, por lo que veo que usted sí usa este servicio.

**CEO:** Es cierto, pero al igual que con el término omnicanalidad, me encuentro un poco perdido en las nuevas prácticas y estrategias que van surgiendo, aunque yo trato de adaptarme a los nuevos hábitos. Ahora por ejemplo trato de ser más activo en las redes sociales para potenciar mi negocio, aunque puede decirse que es algo que me cuesta.

**Kristina:** Bien, por otro lado, ¿cómo le ha influido en la marcha de su negocio el COVID-19? ¿Ha actuado como elemento potenciador para la digitalización?

**CEO:** Desde luego que sí. Antes de la pandemia ya teníamos intención de potenciar la página web para que fuese el canal de venta habitual de nuestros clientes, por lo que el COVID ha sido un empujón para hacerlo, pues no nos quedaba otra. Desde entonces, hemos invertido

en la página web para tener todo nuestro catálogo de productos en ella, por lo que nos hemos adaptado de manera positiva a la necesidad de digitalizarnos tras la pandemia. Es más, la pandemia nos ha beneficiado mucho en las ventas, pues a diferencia de otros negocios y sectores donde ha habido un cierre masivo, nuestro negocio ha podido potenciarse.

**Kristina:** Veo que tienen en su mostrador y en las bolsas que ofrecéis a los clientes un código QR escaneado.

**CEO:** Sí, lo tenemos visible para que derive a nuestra página web.

**Kristina:** ¿Tienen sincronizadas las condiciones comerciales en todos sus canales de venta?

**CEO:** Sí, todo lo que vendemos en nuestro establecimiento está disponible en la página web, además de que los precios y condiciones son las mismas.

**Kristina:** ¿Tienen algún CRM o ERP instalado con el que centralizar sus datos?

**CEO:** Tenemos una empresa que se encarga de la actividad de la página web. Son ellos los que tienen la gestión de los datos, por lo que no le sé decir nada más. Tampoco tengo más conocimientos en esta materia, por eso decidimos contratar a los servicios de una empresa externa. Por eso es que nuestros canales están integrados entre sí, y que ofrecemos a los clientes los mismos productos indistintamente del canal.

**Kristina:** ¿Para sus redes sociales también tiene a alguna empresa contratada que realice las publicaciones?

**CEO:** No, sinceramente las redes sociales son el aspecto de nuestro negocio al que menos tiempo le dedicamos, casi no publicamos información.

**Kristina:** Bien, por otro lado, ¿qué opciones de compra y envío les ofrecen a los clientes?

**CEO:** Varias formas; por un lado, se puede comprar online y recoger el pedido en tienda o directamente enviarlo a domicilio; y también puede comprar obviamente en tienda.

**Kristina:** ¿Disponéis de programas de fidelización?

**CEO:** Si, aplicamos determinados descuentos y de vez en cuando creamos promociones.

## ANEXO C. TRANSCRIPCIÓN (CASO 2)

### Comercio al por menor de artículos infantiles

**Kristina:** Buenos días, estoy desarrollando mi trabajo de fin de grado... \*presentación de la encuesta\*. ¿Sabe usted lo que significa el término de la omnicanalidad?

**CEO:** No. \*Se procede a explicar el concepto de este término anglosajón, mientras que el CEO escucha atentamente.\*.

**CEO:** Pues no había oído hablar del término, pero sí que estamos implementándolo, realizando estudios de mercado y tal.

**Kristina:** Genial, aprovechando esto, podrían ser bastante interesantes la respuesta en las siguientes preguntas.

**Kristina:** ¿Cómo ha actuado frente a la necesidad de adaptarse al entorno y a la necesidad de digitalización tras la crisis sociosanitaria COVID-19?

**CEO:** Hablando del COVID, ¿qué es lo que ha hecho? A la gente, se le ha quitado el miedo a la compra online que, hasta ese momento, si había una inclusión del 34% de gente comprada por Internet, ahora hay un 65%. Con esto estamos viendo que nosotros estamos haciendo de Showroom, viene la gente que ya nos ha visto, se ha convencido. Después, a lo mejor no tienen ni la necesidad de venir aquí o no te lo compra a ti directamente, y aunque tengas página web, a lo mejor no te lo compraría. Además, yo por ejemplo no puedo vender sillitas para bebés por internet porque no es seguro y no lo considero ético, hay que tener en cuenta muchos factores. Se lo puede estar comprando a la casa directamente. Eso lo estamos observando con la segunda mano. La segunda mano de coches que han tenido su uso para esos clientes, lo venden, porque son coches buenos. Esto nos lo dicen los propios clientes. Me dicen que total, si no lo meto en Wallapop y hacen una falta de respeto alucinante. Si quieres hacerlo, hazlo, pero no me lo cuentes. Pero la sociedad ha perdido hoy en día, como yo digo, la poca empatía y luego lo otro, que gente que sí que fomenta el tema de la venta online, es que queremos las cosas para ayer, no para mañana. Lo mismo que con el móvil, la gente joven llega y todo lo que sea que dure más de 8 segundos ya se aburre, no le interesa. Su estructura mental ha cambiado, y si ésta cambia, cambia la estructura de compra consigo. Con lo cual, si yo le dicho a un cliente que voy a tardar 15 días en suministrarle un coche,

eso es una eternidad para ellos, cuando los procesos no son los mismos de venta directa a un fabricante que el suministro que me hace a mí, porque las condiciones no son las mismas. Ahora intenta distinguirme a nivel servicio, potenciándolo. Hoy día hay una cosa que se llama “Yoismo”, que se está imponiendo y mientras cada uno consiga su objetivo, le importa tres pepinos quien esté detrás y las consecuencias que tengan ni nada. Ellos compran las cosas en internet, le van mal y vienen a preguntarme a mí, porque yo las sé solucionar. Con lo cual, nosotros estamos cambiando la estructura de funcionamiento, es decir, viene alguien a preguntar algo, cobramos 20 € y lo explicamos sin ningún problema cómo funciona.

**Kristina:** Ver cómo están haciendo una empresa de ropa y demás, pues lo mismo, tú vas, te pruebas las zapatillas que está bien el número y luego lo pides. Y la sociedad no se está dando cuenta que están comprando casi todo en China, y si no compramos en negocios locales, nos estamos perjudicando a nosotros mismos.

**CEO:** Solo hay que darse una vuelta por aquí, no hace falta ser ingeniero ni analista en finanzas para darse cuenta de que una tienda hoy estaba aquí, y luego ha cambiado de ubicación 4 veces en 1 año o incluso han desaparecido. Nosotros vamos a intentar protegernos, y lo que podemos hacer es intentar cribar al caradura para que pague. Te estoy prestando un servicio, págalo, ¿gratis de qué? El cliente tiene la razón hasta que no la tiene. Con la misma libertad que entra puede salir, no le voy a poner una pistola en la sien para obligarlo a nada, pero esto es lo que hay.

**Kristina:** Totalmente de acuerdo, al final se necesita mostrar apoyo al empresario y todos esos negocios locales que dependen de nosotros.

Otra pregunta sería cómo ha actuado frente a la necesidad de adaptarse al entorno y a la necesidad de digitalizarse tras la crisis sociosanitaria provocada por la COVID 19. ¿Ha reaccionado positivamente, ha implementado medidas, ha sido indiferente?

**CEO:** Positivamente, claro.

**Kristina:** ¿Tiene un código QR en sus canales que le derivan a otro servicio o medio de comunicación?

**CEO:** No.

**Kristina:** ¿Las condiciones comerciales son las mismas en todos tus canales? Mismas promociones, mismos precios, ofertas...

**CEO:** Si.

**Kristina:** Ahora estas son de acuerdo o desacuerdo. Tengo CRM, programa de gestión de clientes.

**CEO:** No, porque nuestros clientes son efimeros hasta los 3 años, a partir de los 3 años ya desaparecen

**Kristina:** Claro, debido al sector que es.

**CEO:** O sea no puedes fidelizarlos.

**Kristina:** ¿Y los conocidos, ya sea familia o amigos de esos clientes?

**CEO:** Si, son clientes potenciales.

**Kristina:** Al final el CRM es para tener esa base de datos con todos los clientes, para hacer campañas de mail marketing entre otros, pero es verdad que en comercios se utiliza menos.

**CEO:** Eso lo puedes hacer en cafeterías, tiendas de ropa que pueda tener fidelización de la clientela que pueda venir con cada campaña con cada temporada y los pueda tener. Aquí tienes un niño, compras lo del niño. Tienes un segundo, no compras ni la mitad del primero, porque ya tiene todo lo del primero. Con lo cual lo sigues viendo por aquí hasta los 3 años, y a partir de ahí desaparecen.

**Kristina:** ¿Qué herramientas usa para sus canales de venta?

**CEO:** Las herramientas que tengo a mi disposición, los nacimientos. Trabajamos con el índice de natalidad, en donde se está concentrado. Pues esa información la da el INE. Es cuestión de meterse y sacar la información.

**Kristina:** Pero por ejemplo hay muchas empresas que no realizan estas tareas o estrategias de marketing de ningún tipo.

**CEO:** Claro, por ejemplo, nosotros tenemos las redes sociales, las manejamos, pero no nos gustan. Que pasa, que yo, grabarme un TikTok haciendo cuatro \*\*\*\*\* es que no me veo, pero reconozco que eso es lo que gusta, lo reconozco, pero a mí no me sale.

Claro, ¿tendría que estar contratando a una persona exclusivamente para eso? ¿Qué reporte me tiene el hecho de que yo contraté una persona en la aceptación de atracción de clientes? Claro que solo tienes que medir o intentar medir; no lo sabes, porque a mí la visualización y los me gusta no me sirven de nada. Sí, me sirve para saber si el nivel de proyección que tiene en cuanto a la extensión de lo que se ha puesto. ¿Pero qué reporte tiene eso? ¿Tiene algún reporte?

**Kristina:** Exacto, el reporte al final no es cuantitativo, es cualitativo.

**CEO:** Entonces claro, como no te aporta yo muchas veces digo mira, hay que estar un poquito en cada uno, pero cada uno tiene que analizar su empresa ¿Entonces merece la pena invertir más en eso que a lo mejor en otro tipo de canal? No lo sé, ahí es donde está el kit de la cuestión. Es una herramienta que es gratuita, pero ojo, requiere un esfuerzo. Porque no es plantar cualquier (con perdón), \*\*\*\*\*, y ya está, porque para eso no haces nada, ya que lo haces, lo haces bien y eso requiere un tiempo y esfuerzo que le estás quitando a otras cosas.

**Kristina:** ¿Tienes programa de gestión, TVP?

**CEO:** Si.

**Kristina:** ¿Mis canales de comunicación están integrados entre sí y dialogan? Es decir que lo mismo está reflejado en la página web, en redes sociales y lo que decís en tienda.

**CEO:** ¿Si, eso es coherencia no? “risas”.

**Kristina:** Ofrezco a mis clientes productos o servicios indistintamente del canal de venta.

**CEO:** Si, pero teniendo en cuenta que disponemos solo de canal de venta offline

**Kristina:** Actualizo periódicamente la información de mis redes sociales.

**CEO:** Si.

**Kristina:** Indique su grado de acuerdo o desacuerdo en las siguientes afirmaciones.  
Dispongo de Newsletter para mantener contacto estrecho con los clientes.

**CEO:** No.

**Kristina:** Dispongo de Whatsapp My Business.

**CEO:** Si, pero volvemos a lo de antes, el problema de Whatsapp, es la inmediatez, y si estoy atendiendo a un cliente, no atiendo el Whatsapp. La gente se enfada, me da igual, no estoy pendiente de eso.

**Kristina:** ¿Trabajáis en la nube?

**CEO:** Si, soy autónomo, hay que tener mucho cuidado ‘risas’

**Kristina:** Intentamos implementar herramientas digitales para conectarnos con nuestros clientes, programas de fidelización, descuentos, promociones...

**CEO:** No

**Kristina:** ¿Nivel de facturación?

**CEO:** Esa información no es relevante.

**Kristina:** Pues muchas gracias por atenderme.

**CEO:** Muchas gracias por su visita.



UNIVERSIDAD  
DE ALMERÍA