

Ana
Marín
Fernández de la
Vega



Facultad de Administración y Dirección de Empresas,
Universidad Pontificia Comillas

TÍTULO DE TESIS, TESIS O PROYECTO FIN DE CARRERA

LA IMPORTANCIA DE LA OMNICANALIDAD EN EL SECTOR *RETAIL*

Análisis de los sectores de la moda y la
alimentación

Clave de Alumno: 201403920

Coordinador de TFG: Marta Herrera González



MADRID | Junio, 2019

RESUMEN EJECUTIVO

En este trabajo se va a analizar la importancia de seguir una estrategia omnicanal en el sector *retail* como elemento diferenciador en la mente del consumidor para hacer frente al denominado 'Apocalipsis *retail*' y a los retos que conlleva la transformación digital del sector. Para realizar este estudio, se analizará el comportamiento de compra de las nuevas generaciones de consumidores (*millennials* y generación Z) para explicar hasta que punto los consumidores son omnicanales y buscan poder utilizar indistintamente cualquier canal de venta en el momento en el que deseen.

También se realiza un análisis general del nivel de integración de los canales de venta de los *retailers* españoles, y en concreto el nivel de omnicanalidad de las marcas líderes en los sectores de la moda y de la alimentación. Por último, se examinarán los retos a los que las marcas se enfrentan para poder llegar a ser omnicanales, así como las tendencias que se prevén en el futuro respecto al crecimiento y desarrollo de la estrategia omnicanal.

PALABRAS CLAVE

Omnicanalidad, Integración de los canales, Alimentación, Moda, Consumidores Omnicanales, m-commerce, e-commerce

ABSTRACT

This paper will analyse the importance of following an omnichannel strategy in the *retail* sector as it has become a differentiating element in consumer's mind that allows brands to overcome the so-called 'Retail Apocalypse', as well as, the different challenges related to the digital transformation of the *retail* sector. To carry out this study, the purchasing behaviour of the new generations of consumers' (*millennials* and generation Z) will be analysed in order to explain to what extent consumers are omnichannel, meaning, how much they want to be able to use any sales channel whenever they desire.

In addition, a general analysis of the level of integration of Spanish *retailers'* sales channels is conducted, and more specifically an analysis of how omnichannel, the leading brands in the fashion and food sectors, are. Finally, the challenges that the brands must face, in order to be omnichannel, will also be examined, as well as, the future trends related to how the omnichannel strategy will continue to grow and develop.

KEY WORDS

Omnichannel, Channel integracion, food sector, clothing sector, omnichannel consumers, m-commerce, e-commerce

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. Presentación del tema	4
1.2. Justificación:	4
1.4. Metodología:	6
1.5. Estructura del trabajo	7
2. OMNICALIDAD	8
2.1. Diferencia en el concepto de omnicanalidad y Experiencia del Consumidor	8
2.2. La importancia de la Omnicanalidad en la Estrategia Empresarial. El Modelo Bárbara Khan	9
3. EL CONSUMIDOR OMNICAL	12
3.1. Análisis General del comportamiento de compra de los consumidores actuales	12
3.2. Análisis de Campo (Comparación del comportamiento de compra de los consumidores en el sector de la moda y de la alimentación)	15
3.2.1. Datos de la muestra	15
3.2.2. Análisis de los resultados	16
4. ANALISIS DEL NIVEL DE INTEGRACIÓN DE LOS CANALES DE VENTA DE LAS EMPRESAS RETAIL ESPAÑOLAS	23
4.1. Niveles de integración	23
4.1.1. Análisis de los Resultados de la Encuesta Sobre el Grado de Omnicanalidad del <i>Retail</i> Español de Prodware España	24
4.2. Comparación del Nivel de Omnicanalidad en Cada Sector	25
4.2.1. Sector alimentación	25
4.2.1.1. <i>Carrefour vs. Supermercados El Corte Inglés</i>	25
4.2.2. Sector de la moda	28
4.2.2.1. <i>Zara vs. H&M</i>	28
5. RETOS DE LA OMNICALIDAD	33
5.1. Retos a los que se enfrenta el sector <i>retail</i>	33
5.2. Adaptación de los canales de venta a la omnicanalidad como consecuencia del impacto digital en el sector	35
5.2.1. Transformación de la Tienda Física	35
5.2.2. De lo <i>Online</i> a lo Físico	37
5.2.2.1. <i>Pop-Ups</i>	38
5.2.2.2. <i>Corners</i>	38
5.3. Continua aparición de nuevos canales de venta	39
5.3.1. Canal Móvil (<i>M-commerce</i>)	40

5.3.2.	Canal Redes Sociales (<i>S-commerce</i>)	42
5.3.3.	Voice Commerce	43
5.4.	Problemas Del Canal <i>Online</i>	44
5.4.1.	Coste Logístico	44
5.4.2.	Inseguridad En La Venta <i>Online</i>	45
5.4.3.	Comparación de la confianza en la compra <i>online</i> entre productos de moda y de alimentación	46
7.	CONCLUSIONES	52
8.	BIBLIOGRAFÍA	55
9.	ANEXOS	62
9.1.	Preguntas realizadas en la Encuesta	62
9.2.	Preguntas realizadas en la Entrevista	65

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación del tema

Hoy en día, vivimos en un mundo digitalizado en el que los consumidores cada vez tienen más canales y opciones disponibles para hacer sus compras. Como consecuencia, aquellas marcas que quieran diferenciarse y destacar frente al resto deben ofrecer, al consumidor, la mejor experiencia de compra posible, pero además para conseguir la deseada 'lealtad de marca', deberán asegurarse de que esta experiencia es homogénea en todos sus canales, y esto es posible gracias a la omnicanalidad.

En este trabajo, se analizará la importancia de la omnicanalidad para conseguir la satisfacción de los consumidores en el sector *retail*, viendo como es hoy en día el comportamiento de compra de los consumidores en los sectores de la moda y la alimentación, y la respuesta de las marcas a este comportamiento, analizando como están llevando a cabo su estrategia omnicanal.

1.2. Justificación:

El sector *retail* se enfrenta a una de sus mayores crisis hasta la fecha, bautizada en Estados Unidos como el 'Apocalipsis *Retail*' y que ha dado lugar al cierre de muchas empresas del sector. Esta crisis surge como consecuencia de la invasión de los *smartphones* y del continuo crecimiento de los canales de compra digitales, que están cambiando el comportamiento de compra de los consumidores. Por lo que son muchos los que se cuestionan el futuro de este sector y sobre todo el futuro de las tiendas físicas.

Esto ha llevado a que el sector *retail* se encuentre inmerso en un proceso de transformación en el que la base de todas sus estrategias y decisiones será la experiencia de compra del consumidor, pues como explicaban B. Joseph Pine y James H. Gilmore en su libro "The Experience Economy" nos encontramos en la época de la Economía de la Experiencia. Esto significa que no estamos ante el fin del *retail*, sino que aquellas marcas que quieran seguir siendo competitivas y triunfar en el sector deberán buscar la manera de generar la mejor experiencia de compra posible para el consumidor, que genere un valor para el cliente por encima del propio producto o servicio que están comprando.

Sin embargo, no será suficiente para ser líderes del sector que una marca ofrezca la mejor experiencia de compra sólo en uno de sus canales de venta, por ejemplo, en sus tiendas físicas, si después cuando el consumidor intente hacer la compra *online*, en esa misma marca, se encuentre ante una página web lenta, con un stock diferente o que no recuerda los datos de sus compras anteriores, haciendo que en comparación la experiencia de compra online sea mucho peor que acudiendo a la tienda física.

Es por esta razón que Bárbara Khan, profesora de Marketing en The Wharton School, en su libro 'The Shopping Revolution' considera a la omnicanalidad, es decir, que la experiencia del consumidor sea la misma independientemente del canal que utilice, como una de las bases fundamentales para ser una marca líder en el sector *retail*. Es necesario que todos los canales de venta de una marca estén totalmente integrados, para asegurar que el cliente tendrá una experiencia homogénea, independientemente del canal que elija, por lo que las empresas no sólo deberán apostar por las ventas *online*, como está haciendo recientemente Mercadona, sino que también deberán transformar sus tiendas físicas integrando las novedades tecnológicas en ellas, debido a que a través de las tiendas es más fácil personalizar al servicio y controlar mejor la calidad de la experiencia que se ofrece.

La omnicanalidad surge a raíz de la mayor integración y uso de las TIC en la vida cotidiana de los consumidores, debido a que su uso diario hace que aumenten las expectativas de los consumidores sobre la experiencia que compra que van a recibir, pues esperan poder hacer uso de todas estas tecnologías durante el proceso de compra.

Un consumidor omnicanal espera poder completar el carrito de la compra a través del ordenador y si en ese momento no puede completar la compra, tener la posibilidad, aunque cierre sesión, de poder completarla posteriormente desde su móvil o simplemente decidir utilizar esa lista como recordatorio para cuando vaya a hacer la compra al supermercado. Esto significa, que la multicanalidad, es decir, simplemente ofrecer a los clientes la posibilidad de comprar a través del canal *online* y *offline* sin gestionar sus datos o stock de forma conjunta ya no es suficiente para satisfacer las exigencias del consumidor, sino que para conseguir que el cliente pueda tener la experiencia que exige es necesario conseguir una completa integración de los canales, es decir, ser omnicanal [Deloitte, 2016].

1.3. Objetivos:

Los objetivos se buscan alcanzar con este trabajo se pueden sintetizar en los siguientes puntos:

1. Analizar la importancia de llevar a cabo una estrategia omnicanal, analizando los retos y oportunidades a los que se enfrentan las marcas para ser omnicanales.
2. Analizar el comportamiento de los consumidores en los sectores de la moda y la alimentación, en concreto de los *millenials* y los mayores de la *Generación Z* (de 16 a 35 años), para ver en qué grado son consumidores omnicanales.
3. Analizar el nivel de integración de los canales de venta de las marcas líderes en España para determinar su nivel de omnicanalidad.

Como consecuencia, el objetivo final de este trabajo es entender la importancia de la omnicanalidad en el sector *retail* como elemento diferenciador de la competencia que permitirá a las marcas hacer frente al denominado 'Apocalipsis Retail', así como identificar que significa seguir una estrategia omnicanal, determinando los aspectos que deberían tener en cuenta las empresas para integrar sus canales de forma excelente y convertirse los líderes de su sector determinado.

1.4. Metodología:

Para elaborar este proyecto, en primer lugar, se ha realizado una revisión profunda de toda la literatura académica sobre las posibles teorías y modelos relacionados con la omnicanalidad de las marcas. Junto a esta revisión, también se ha utilizado el método observacional para analizar los distintos trabajos de investigación realizados por los expertos sobre los comportamientos de compra de los consumidores, así como distintos estudios sobre la utilización de los canales de venta y su crecimiento e importancia en el proceso de compra, como por ejemplo los informes elaborados por Nielsen.

Una vez se haya revisado toda la información pertinente, se analizarán los resultados de la encuesta realizada con el objetivo de determinar el nivel de omnicanalidad de los consumidores, es decir, que tipos de canales de venta utilizan y cuando los utilizan, en concreto en el sector de la moda y en el de la alimentación. La encuesta se ha realizado entre los mayores de la Generación Z (mayores de 18 años con independencia para tomar decisiones de compra) y los *millennials* debido a que la autora, Barbara Khan, en su libro resalta la importancia de dirigir las estrategias de omnicanalidad hacia estos consumidores, sobre todo por el hecho de que es una generación que ha crecido totalmente integrada en el mundo digital lo que implica que son unos consumidores que están acostumbrados a buscar información de los productos por su cuenta convirtiéndoles en un sector mucho más exigente en cuanto a la experiencia de compra que desean recibir. Esto significa que van a demandar una experiencia homogénea entre el canal físico y el *online*.

En segundo lugar, Khan resalta la importancia de esta generación por el hecho de que tienen la capacidad de influenciar el comportamiento de compra de la familia entera. Por estas razones he considerado que este grupo de consumidores son el verdadero target de una estrategia omnicanal y por tanto son el grupo sobre los que se debe enfocar este análisis.

Por último, para analizar el nivel de integración de las marcas líderes en España en ambos sectores, se utilizará la información de la encuesta sobre el Grado de Omnicanalidad de Prodware España en 2018 para realizar una análisis general del sector *retail* español. Por otro lado, para realizar una análisis más específico del nivel de omnicanalidad en cada sector he decidido escoger dos marcas líderes de cada sector (H&M y Zara en el sector de la moda, y supermercados el Corte Inglés y

Carrefour) para comparar hasta qué punto están integrados sus canales. Para el análisis de ambos sectores se han utilizado las variables y preguntas realizadas en el estudio de Prodware España sobre el 'Nivel de Omnicanalidad del Sector Retail Español en 2018' debido a que no es común encontrar en la literatura académica variables que permitan medir el grado de omnicanalidad de una empresa de una forma precisa y considero que las de Prodware España permiten realizar un buen análisis de la omnicanalidad de una marca.

Para la obtención de datos, en el análisis del sector de la moda utilizaré la información que las marcas ofrecen sobre el uso de datos en sus políticas de privacidad y condiciones comerciales. Sin embargo, para el análisis de la integración del sector de la alimentación he podido conseguir que dos responsables de Carrefour y del Corte Inglés me respondan a las preguntas personalmente lo que me permitirá obtener respuestas más detalladas sobre su nivel de omnicanalidad.

Por tanto, en este trabajo se utilizará un método de investigación deductivo ya que se parte de teorías generales basados en estudios generales sobre la omnicanalidad, el comportamiento de los consumidores y el nivel de integración de las empresas para después comprobar si estas generalizaciones se ajustan a los consumidores españoles y a los sectores de la moda y de la alimentación en España.

1.5. Estructura del trabajo

Con este trabajo, mi intención es examinar, desde el punto de vista del sector de la moda y de la alimentación que significa ser una marca omnicanal, analizando los distintos factores que lo convierten una pieza fundamental en la estrategia de la marca. Para ello, tras una revisión de la literatura se analiza cuál es el comportamiento de compra del consumidor de hoy en día y como han respondido las marcas a los cambios en el comportamiento del consumidor analizando el nivel de omnicanalidad de las principales marcas de cada sector. A continuación, se detallarán los retos a los que las empresas se enfrentan para ser omnicanales incluyendo las previsiones del futuro de la omnicanalidad y por último, las conclusiones alcanzadas en la elaboración de este proyecto. Por tanto, este trabajo servirá para entender la importancia de la omnicanalidad como valor diferenciador en la mente del consumidor y para ver en qué aspectos deben mejorar las empresas españolas para conseguir una integración completa de la marca.

2. OMNICALIDAD

2.1. Diferencia en el concepto de omnicanalidad y Experiencia del Consumidor

Antes de empezar a analizar la importancia de llevar a cabo una estrategia omnicanal por las empresas *retail* es necesario definir los conceptos de experiencia del consumidor y de omnicanalidad que, a pesar de estar ligados entre ellos, son dos conceptos diferenciados.

En primer lugar, la 'experiencia del consumidor' es un concepto muy amplio del que se puede encontrar todo tipo de definiciones, sin embargo, se podría definir como el valor intangible que proporciona la compra de un producto o servicio más allá del producto en sí, que se genera en la mente del consumidor al interactuar cliente con la marca por lo que son individuales y diferentes para cada uno [B. Joseph Pine, James H. Gilmore, 2015].

Existen otras definiciones, como la planteada por Barbara E. Khan, definen la experiencia del consumidor como un concepto compuesto por dos elementos, por un lado, el valor experiencial de la compra del producto que está relacionado con el placer o valor adicional que la compra de ese producto le otorga, y por otro lado, por un elemento relacionado con la ausencia de fricción a la hora de realizar la compra, es decir, la ausencia de barreras para el consumidor que hagan que la compra de un producto sea fácil y conveniente como veremos a continuación [Barbara E. Khan, 2017].

Por otro lado, a la hora de definir el concepto de omnicanalidad, podemos utilizar la definición que utiliza Deloitte en su artículo "En la búsqueda de la Omnicanalidad" que define la omnicanalidad como "la estrategia y gestión de canales que tiene como objetivo la integración y alineación de todos los canales disponibles, con el fin de brindar a los clientes una experiencia de usuario homogénea a través de los mismos". Esto significa que una empresa omnicanal centra su estrategia en satisfacer las necesidades del cliente y eso se traduce en estar presentes allí donde se encuentre el consumidor, para que independientemente del canal que elija, su experiencia de compra sea igual de completa y satisfactoria [Mali, N., 2019].

Por lo que la omnicanalidad parte de la experiencia del consumidor, y es la forma que tienen las empresas de asegurar que esa experiencia que buscan generar durante el proceso de compra sea la misma en todos sus canales de venta, para asegurar la completa satisfacción del consumidor y conseguir generar la deseada lealtad de marca [Barbara E. Kahn, 2017].

2.2. La importancia de la Omnicanalidad en la Estrategia Empresarial. El Modelo Bárbara

Khan

La autora Barbara Khan en su libro 'The Shopping Revolution' explica que deben hacer los *retailers* para sobrevivir al temido '*Retail Apocalypse*'. En su explicación, Barbara Khan recuerda a las marcas que es tan alto el grado de competitividad del mercado que hoy en día no es suficiente con ser excelente en uno de los aspectos que aportan valor al consumidor (por ejemplo, tener los precios más bajos, destacar por la conveniencia de sus productos, por la imagen o prestigio que refleja su marca como Louis Vuitton o por la experiencia de compra que genera), si no que los *retailers* deben buscar la manera de destacar en más de uno de estos ámbitos.

Para explicar las estrategias que deben seguir los *retailers* para ser líderes del sector, ha creado un modelo, bautizado en inglés como el '**Kahn Retailing Success Matrix**' que, al contrario que otros modelos, es un modelo que se centra en el consumidor y se basa en dos principios del marketing:

1. Los consumidores quieren comprar algo que ellos quieren o valoran (beneficios del producto) de alguien en quien puedan confiar (experiencia del consumidor).
2. Para ganar consumidores, los *retailers* deberán ofrecer productos y experiencias mucho mejores que los de la competencia.

Según este modelo, los consumidores a la hora de comprar se guiarán por aquello que más placer o valor les proporcione o aquello que menos les cueste o menos 'dolor' les ocasione comprar. Por lo que los *retailers* que quieran proporcionar un valor superior al resto de sus competidores deberán aumentar los beneficios que proporciona el producto al cliente, o reducir o quitar esas barreras o aspectos que hacen la experiencia de compra 'dolorosa' para el cliente. Si juntamos estos dos tipos de razonamientos se obtiene la siguiente matriz:

Gráfico I:

		<i>Beneficios del producto</i>	<i>Experiencia del consumidor</i>	
Ventaja Competitiva Superior		Marca del Producto Superioridad en el valor que desprende la marca en sí	Experiencial Aumentar y destacar la experiencia del consumidor	<i>Aumentar el valor o placer</i>
		Precio Bajo Excelencia operacional, tener los costes más bajos y ser muy eficiente	Sin Fricción Profundo conocimiento del consumidor y una conveniencia total del producto	<i>Eliminar aquello que ocasione 'dolor'</i>
		Proposición Retail		

Fuente: Elaboración propia con datos del libro 'The Shopping Revolution' de Barbara E. Khan (2017)

El eje horizontal (Proposición *Retail*) refleja el primer principio, mientras que el eje vertical (Ventaja Competitiva Superior) refleja el segundo principio, y dependiendo de si se busca cumplirlo aumentando el valor del producto o reduciendo aquello que le causa dolor al cliente se puede diferenciar entre cuatro estrategias: Marca del Producto, Experiencial, Precio Bajo y Sin Fricción.

Para el propósito de este trabajo, que analiza la importancia de la omnicanalidad en el futuro de los *retailers*, nos centraremos en la última estrategia 'Sin Fricción' debido a que se centra en la importancia de la experiencia del consumidor, pero desde el punto de vista de reducir las barreras que hacen del proceso de compra algo incómodo. Por lo que según este modelo una de las estrategias a seguir para ser líder en el sector *retail* sería seguir una estrategia omnicanal, ya que no ser omnicanal se podría considerar como una de las barreras que reducen la experiencia de compra del consumidor.

Esta estrategia titulada como 'Sin Fricción', o *Frictionless* en inglés, se basa en conseguir una integración fluida e impecable de la experiencia en todos los puntos de venta, es decir, que la experiencia del consumidor sea homogénea, que como hemos visto es la definición de omnicanalidad. Por tanto, lo que se busca es que el proceso de compra sea lo más fácil y cómodo posible para el consumidor.

Para realizar esta estrategia con éxito, es importantísimo recabar la mayor información posible del consumidor y realizar un análisis continuo de los datos que se obtienen de él, como veremos más adelante, para así conocer cuáles son sus expectativas y necesidades y así poder no solo cubrirlas si no conseguir superarlas.

Para explicar su teoría Bárbara Khan utiliza el ejemplo de Amazon, que fue el *retailer* pionero en guardar los datos del consumidor cuando hacía una compra para que en su siguiente compra no tuviese que volver a introducir todos su datos de compra y de envío. Este avance impulsó el crecimiento de Amazon, cuya estrategia se basa en asegurar que el proceso de compra es cómodo y sencillo. Estos principios también son la base de sus nuevas tiendas físicas, las llamadas Smart Stores, en las que no existen dependientes, siendo todas las cajas automáticas. Su poderosa estrategia ha conseguido que en mayo de 2019 se convierta en el mayor *retailer* en el mundo, poniendo fin al reinado del gigante estadounidense Walmart [Debter, L., 2019]

Si se sigue esta estrategia lo que se busca es ser una empresa omnicanal que reduce al máximo posible las fricciones que pueda sentir el consumidor en el proceso de compra y para conseguir esto es necesario que todos los canales de venta estén integrados. Por esta razón, es muy importante que

las empresas inviertan en una buena gestión de su departamento logístico, debido a que, aunque en muchas empresas es un departamento olvidado, una buena gestión de la logística de una empresa puede significar la diferencia entre que una estrategia omnicanal sea un éxito o un fracaso, sobre todo en un sector tan cambiante y tan competitivo como es el sector *retail* [Viejo Fernández, N., 2016].

3. EL CONSUMIDOR OMNICANAL

3.1. Análisis General del comportamiento de compra de los consumidores actuales

Conforme avanza la tecnología, los consumidores son más omnicanales, es decir, cada vez utilizan más canales para comprar un producto, por lo que las empresas deben analizar y entender su comportamiento para estar presentes allí donde vaya a estar el consumidor. Según el informe sobre 'El nuevo consumidor digital' de Prodware, el consumidor omnicanal se caracteriza por ser un consumidor hiperconectado, sobre-estimulado, influenciado, emocional y caótico. Según su análisis los consumidores actuales interactúan a diario con todo tipo de dispositivos, desde su ordenador hasta el *smartphone*, lo que les permite estar siempre conectados en todo momento.

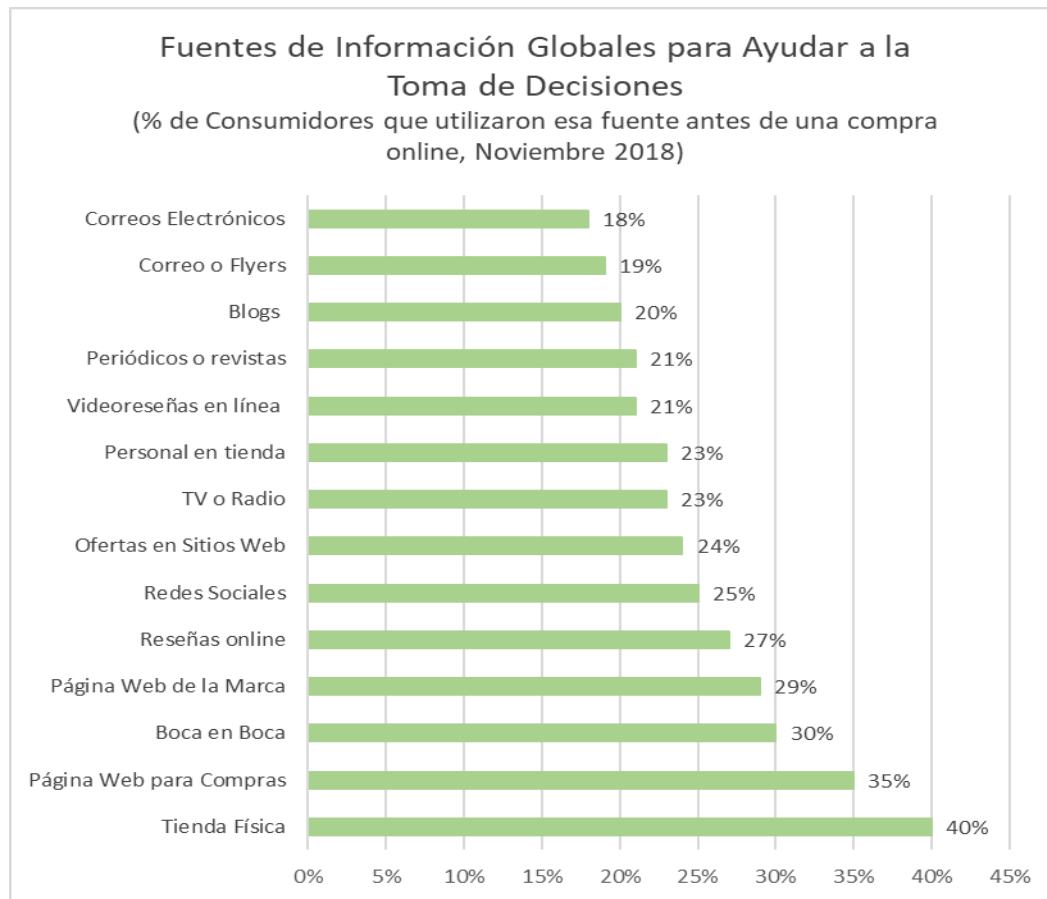
Por otro lado, este estudio refleja que a la hora de tomar una decisión el 92% de estos consumidores omnicanales se dejará influir por las opiniones de su entorno a la hora de elegir un producto, lo que explica la creciente popularidad y proliferación de las páginas webs de opiniones o las visitas a las recomendaciones de productos a través de las redes sociales, que según los últimos informes son el origen del 26% de las compras [Prodware, 2018]. Además, el consumidor actual se caracteriza por ser impulsivo y dejarse llevar por las emociones a la hora de comprar, así como por ser un consumidor desordenado que cambiará continuamente de canal de compra según el momento y características de la compra, sin estar guiado por un patrón lógico de conducta [Prodware, 2015].

Para el consumidor omnicanal es muy importante la etapa de precompra, es decir, la etapa en la que busca información sobre el producto y evalúa las distintas alternativas ya que según un informe de Nielsen de 2017 el 60% de los españoles buscan información del producto que van a comprar antes de ir a la tienda y el 57% acudirá a internet para consultar las opiniones de otros usuarios antes de comprarlo [Teresa Sánchez Vicente, 2017]. Además, según datos del 'Omnichannel Holiday Study' de *Think With Google* el móvil se ha convertido en un elemento esencial en la etapa de pre-compra ya que el 78% de los consumidores utiliza su *smartphone* para realizar esta búsqueda previa [Todd Bellak, 2018].

Esta necesidad del consumidor de informarse sobre el producto antes de comprarlo ha dado lugar al nacimiento de los "ShopBots" o agentes de información, que son plataformas *online* o páginas web que permiten la comparación de productos y servicios de forma rápida y sencilla, filtrando los productos según los criterios del cliente, siendo algunos ejemplos Zalando.com o Encuentraprecios.es. [Saray Lopez, 2017].

Según la Encuesta Global sobre Comercio Conectado de Nielsen en noviembre de 2018 las fuentes de información más utilizadas para decidir qué producto comprar *online* son las siguientes [Nielsen, 2018]:

Gráfico II:



Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta global sobre comercio conectado de Nielsen 2018

Como podemos ver, los consumidores han dejado atrás las fuentes de información tradicionales como la televisión (23%) o los periódicos y revistas (21%) centrándose más en las recomendaciones *online* (27%) o en las redes sociales (25%), lo que demuestra que el cambio en el comportamiento de compra de los consumidores va acorde con la aparición de las nuevas tendencias tecnológicas y sociales.

Al consumidor omnicanal, le interesa buscar información en el menor tiempo y con el menor esfuerzo posible, por lo que aprovechará todos los canales que tenga disponibles para agilizar su búsqueda, algo que los datos del estudio de Blue Nile Research demuestran debido a que “el 74% de los consumidores utiliza 3 o más canales para informarse antes de realizar una compra” siendo sólo el 8% los que utilizan un solo canal [Puro Marketing, 2015].

Ante este nuevo comportamiento, los expertos han identificado dos principales tipos de conductas omnicanales según en qué momento del proceso de compra decidan utilizar el canal *offline* o el *online*, poniendo el acento en dos de las etapas del proceso de compra que es la búsqueda de información y la compra en sí. Estas dos principales conductas omnicanales son el *webrooming* o ROPO (Research Online, Purchase Offline) (Discovery Online, Research Online, Purchase Online) o DOROPO y el *showrooming* (Research Offline, Purchase Online).

Los consumidores que realizan esta conducta, los *webroomers*, primero buscan la información sobre el producto en internet (canal *online*) pero luego prefieren ir a la tienda física para comprar el producto y así poder probarlo y tocarlo antes de comprarlo.

Los *webroomers* se caracterizan por preferir el canal *online* para la etapa de pre-compra porque entienden que es donde más información sobre el producto van a encontrar y prefieren utilizar la web para buscar opiniones y puntuaciones sobre los productos o servicios que van a comprar siendo también más fácil compararlos con otros en cuanto a su popularidad y su precio

Por otro lado, el *showrooming* es lo contrario al *webrooming*, ya que en este caso el consumidor decide ir a la tienda física primero, para comprobar e investigar sobre el producto, pero posteriormente decide comprarlo a través del canal *online*, es decir, a través de su teléfono móvil o de su ordenador, normalmente porque asume que comprándolo *online* va a encontrar un precio más barato [Viejo Fernández, N., 2016].

Este tipo de conducta, aunque es menos frecuente que el *webrooming* cada vez se practica más y esto es principalmente gracias a la creciente penetración de los *smartphones* en la vida diaria de los consumidores. Tanta es la importancia del móvil, que ha dado nombre a otra conducta omnicanal conocida como '*showroom móvil*', en la que la diferencia con la tradicional es que el consumidor busca información sobre el producto a través de su móvil mientras está en la tienda y tras comprobar el producto y su precio con otros similares, decide comprarlo *online*. El porcentaje que terminan comprando por el móvil mientras están en la tienda aun es pequeño, ya que según revela el último Informe de Google sobre "mobile in-store usage" los consumidores utilizan el móvil dentro de la tienda generalmente para buscar información del producto o para sacar fotos de él, pero aún no para comprar [Viejo Fernández, N., 2016].

3.2. Análisis de Campo (Comparación del comportamiento de compra de los consumidores en el sector de la moda y de la alimentación)

3.2.1. Datos de la muestra

Como hemos visto, los estudios globales muestran un cambio de comportamiento de compra del consumidor hacia la utilización de más de un canal durante todo el proceso de compra, sin embargo, según algunos autores el consumidor será mas o menos omnicanal según el tipo de producto. Para investigar el nivel de omnicanalidad de los consumidores de forma empírica se ha realizado una encuesta *online*. Este cuestionario *online* ha sido realizado con 172 consumidores de nacionalidad española cuya edad estuviese comprendida entre los 18 y 35 años, hombres y mujeres, para comparar su comportamiento de compra cuando compran productos de moda a cuando compran productos de alimentación. Las preguntas realizadas en este cuestionario se pueden encontrar en el primer Anexo al final de este trabajo.

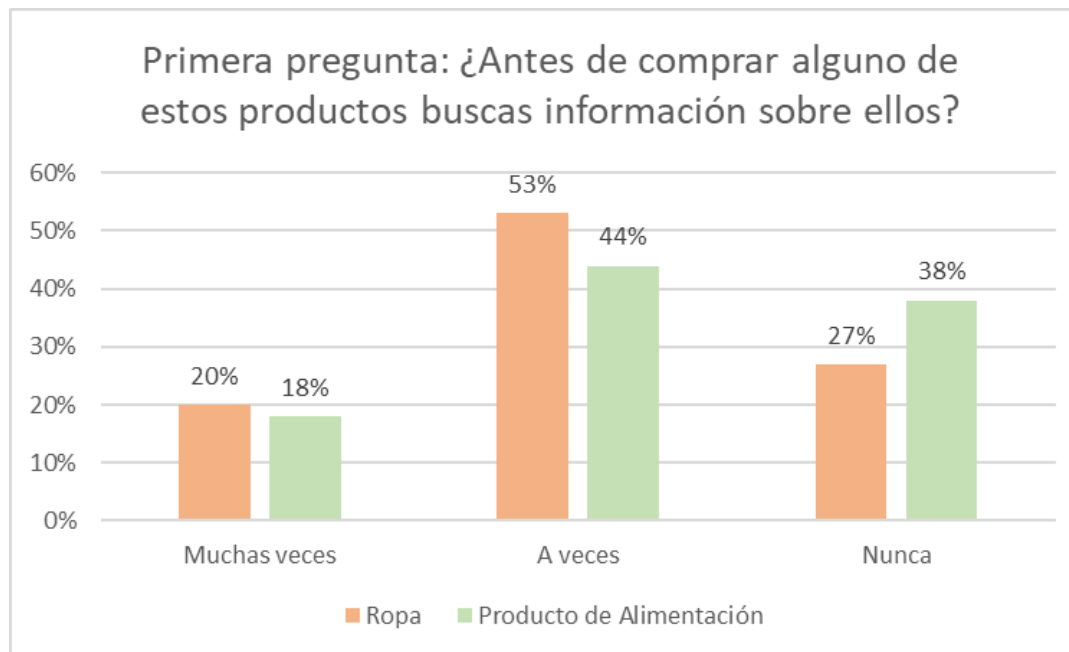
La razón de la elección de estos sectores de productos es que, aunque ambos son productos '*touch & feel*', es decir, productos que el consumidor normalmente necesita ver y comprobar por si mismo su calidad antes de comprarlo, en el sector de la moda el mundo *online* está mucho más asentado que en el sector de la alimentación. Por tanto con este estudio, se busca analizar el nivel de utilización de los canales *online* y físico en cada sector para confirmar lo que los datos de los grandes estudios revelan, y es que durante el proceso de compra los consumidores utilizan más de un canal ya sea para buscar información o para realizar la compra. Por tanto se demostraría que es necesario que las empresas sean omnicanales incluso en sectores como el de la alimentación donde las ventas *online* todavía no tienen tanto peso como en otros sectores.

Por otro lado, la decisión de que el target de esta encuesta sean las personas de entre 18 y 35 años, se basa en que según Barbara Khan este sector de la población, conocido como *millennials* y los más adultos de la Generación Z, se caracteriza por haber crecido en el mundo tecnológico. Esto significa que estos consumidores son los que mejor se desenvuelven en el mundo digital y son los que más adaptados estarán a las nuevas tendencias tecnológicas, por lo que la estrategia omnicanal de una empresa estará principalmente dirigida hacia este segmento ya que son los que más van a exigir que la experiencia entre canales sea igual de cómoda y de entretenida, debido a que si no, la empresa no conseguirá su fidelidad. Además, según la autora, estos consumidores tienen un alto nivel de influencia sobre el comportamiento de compra del resto de componentes de su familia por lo que es interesante analizar como es el comportamiento de los *millennials* y la generación Z a la hora de comprar productos de moda y de alimentación [Barbara E. Khan, 2018].

3.2.2. Análisis de los resultados

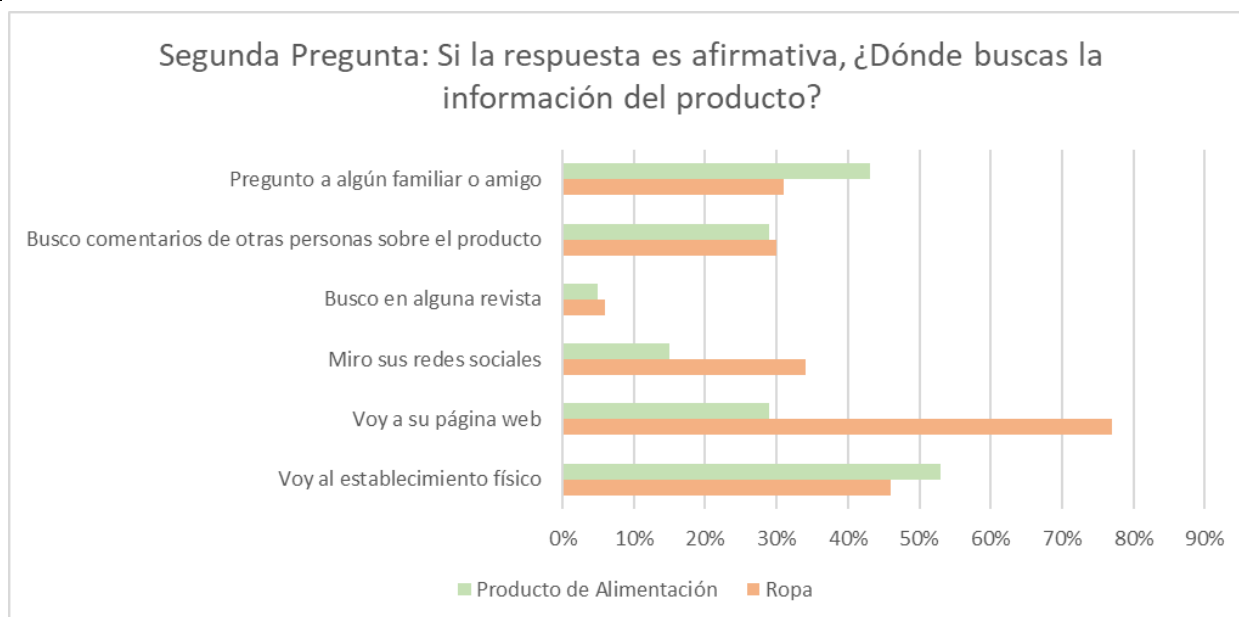
En primer lugar, las primeras preguntas de la encuesta fueron para averiguar cuál era el comportamiento de compra de los consumidores durante la etapa de la pre-compra y ver si es cierto que como dicen los estudios mencionados anteriormente, para los consumidores es muy importante buscar información antes de realizar una compra y si esta actitud cambia dependiendo de si es un producto de moda o de alimentación. Los resultados a estas preguntas fueron los siguientes:

Gráfico III:



Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta propia

Gráfico IV:



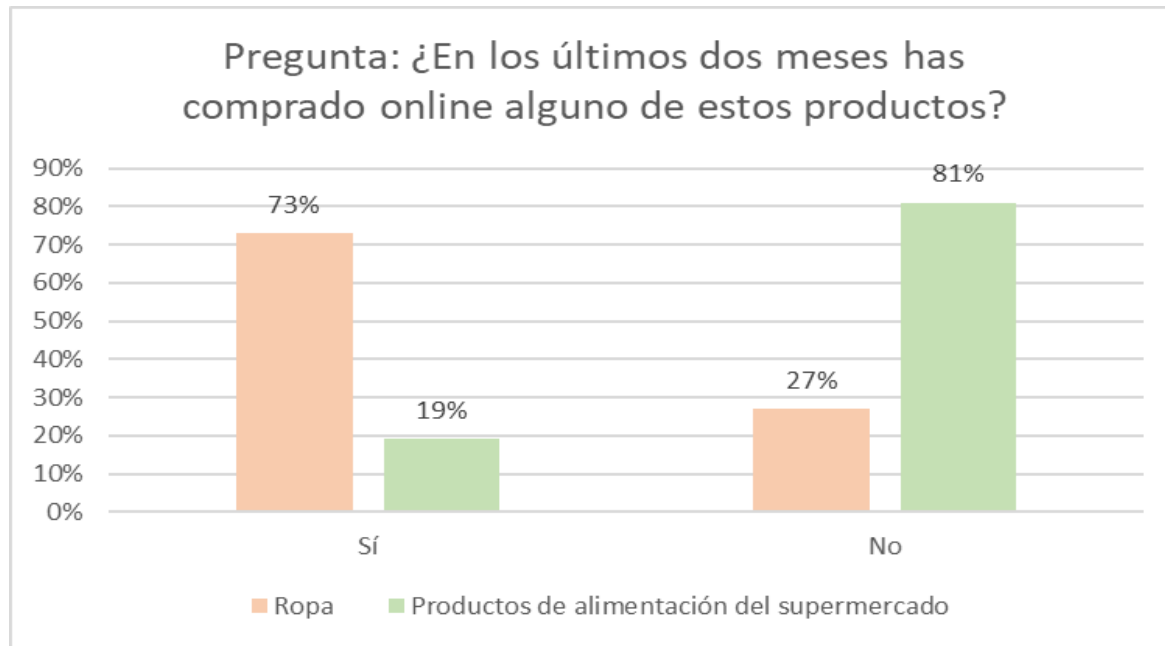
Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta propia

Como podemos observar, más de la mitad de los encuestados busca información sobre el producto en algún momento, siendo más los que no lo hacen nunca en productos de alimentación que en moda, y alrededor del 20% busca información la mayoría de las veces que va a comprar algo. Por otro lado, tal y como se ha ido adelantando en la revisión de la literatura cada vez son más los canales utilizados por los consumidores, dejando atrás canales de búsqueda más tradicionales como las revistas y siendo más relevantes otros canales digitales como las redes sociales o su página web. En este aspecto destaca, que en los productos de moda casi el doble de personas acude a la página web que al establecimiento físico para conocer los productos y también destaca que a pesar de que la venta *online* de productos de alimentación aún es muy reciente en España, casi el 30% también acude a sus páginas *online* para comparar o investigar productos. Esto significa que las empresas que quieran ser omnicanales deberán asegurar que sus páginas webs son fáciles y cómodas de utilizar para que el consumidor pueda acceder a la información que busca de forma rápida y sencilla.

Para continuar, se realizaron una serie de preguntas para analizar si los encuestados seguían alguna de las dos conductas omnicanales mencionadas anteriormente, como son el *webrooming* y el *showrooming*. De esta manera, se puede analizar si realmente el Apocalipsis es real y las nuevas generaciones están realmente abandonando las tiendas físicas por las compras *online*, o si por el contrario a la hora de comprar un producto realizan algunas de las dos conductas omnicanales de *webrooming* o *showrooming* (mencionadas anteriormente) que combinan el tanto el canal físico como el *online* durante su proceso de compra.

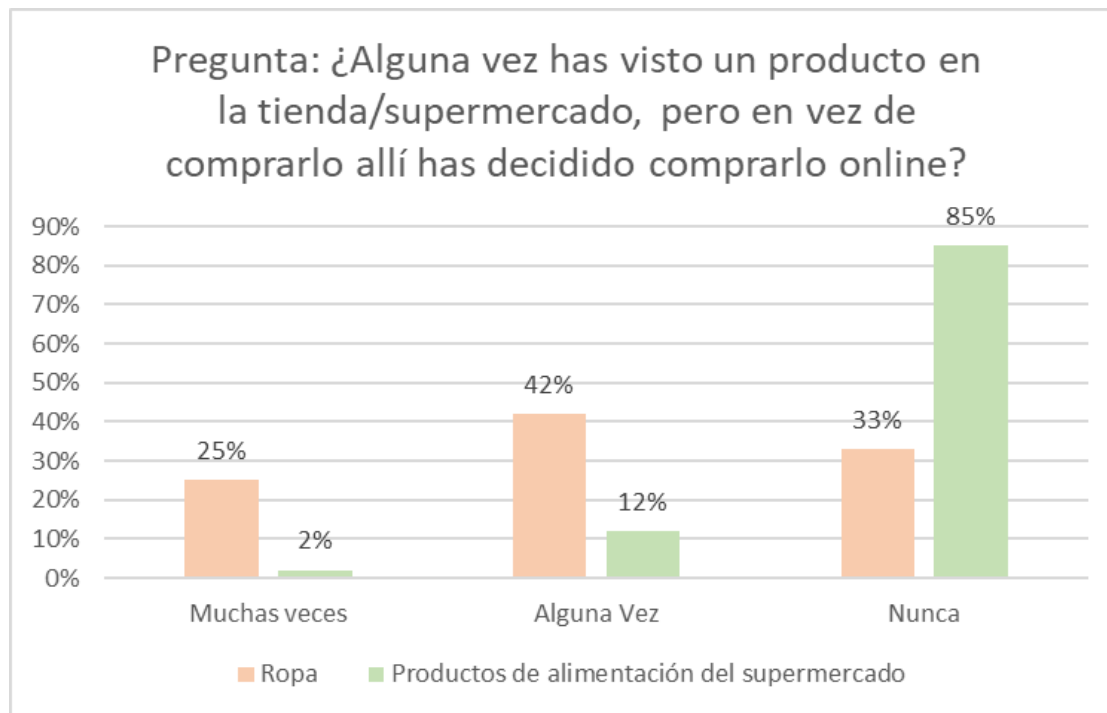
Además, con estas preguntas se podrá analizar como varían los hábitos de compra de estas generaciones cuando están comprando un producto de moda respecto de cuando quieren comprar un producto de alimentación del supermercado, tanto *online* como físico. Respecto a su comportamiento en la etapa de la compra efectiva, los resultados fueron los siguientes:

Gráfico V:



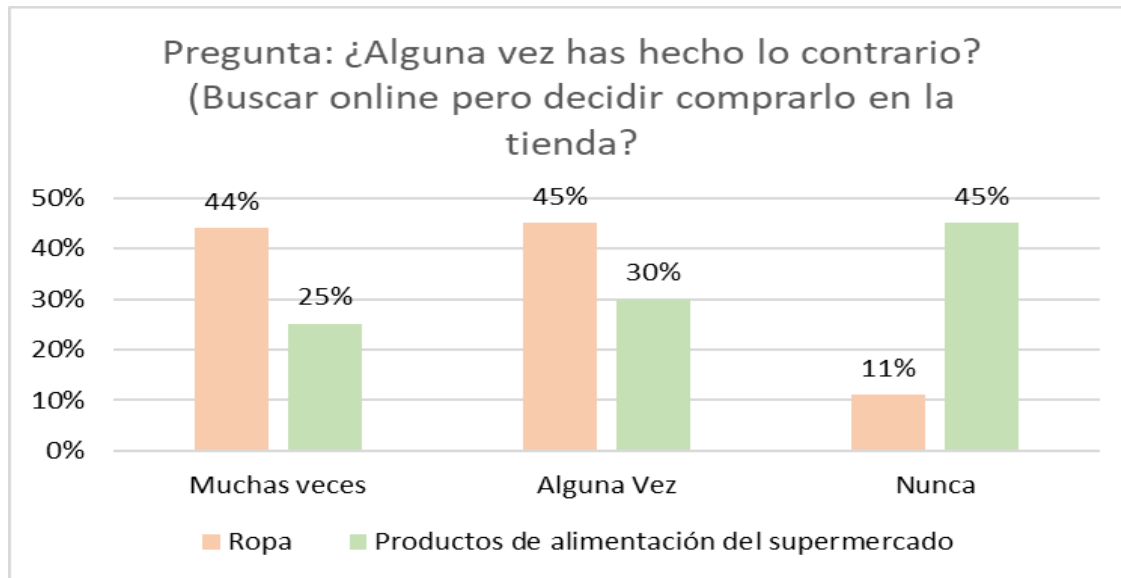
Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta propia

Gráfico VI:



Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta propia

Gráfico VII:



Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta propia

Como podemos ver en el gráfico V hay una gran diferencia entre el número de personas que compran ropa *online* (el 73%) en comparación con las que compran productos de alimentación a través de los supermercados *online* (27%). De todas maneras, estos resultados eran previsibles, ya que las marcas de moda han apostado por la venta *online* mucho antes que lo han hecho los supermercados, debido entre otras cosas, a que el transporte de ciertos productos, como los productos frescos, puede resultar más caro y delicado que el transporte de productos de moda. Un claro ejemplo de esto es el hecho de que Mercadona, el principal supermercado en España, aún no ha lanzado su tienda *online* aunque tiene previsto hacerlo durante los próximos meses ya que como los datos demuestran existe un gran potencial en este mercado ya que aunque sea un resultado menor que en el sector de la moda, el 30% de los jóvenes españoles si que compran productos del supermercado *online*, y según los informes mencionados anteriormente se prevé que esta sea una tendencia en alza en el futuro, por el aumento de las compras *online*.

Respecto al tipo de conducta omnicanal que siguen los encuestados, se les preguntó sobre cuál había sido su comportamiento respecto a los productos de moda y de alimentación que hubiesen comprado en los últimos dos meses. Los resultados del gráfico VI muestran la cantidad de personas que realizaron el *showrooming*, es decir, buscar o encontrar el producto en la tienda física, pero decidir realizar la compra *online*, mientras que el gráfico número VII muestra cuantos de los encuestados han seguido una conducta *webrooming* en la compra de estos productos.

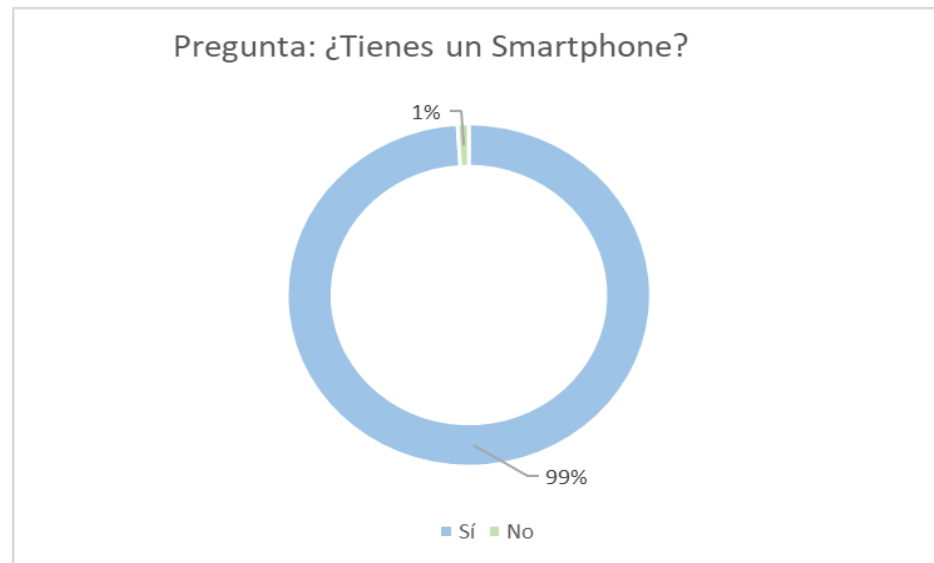
Como se puede observar, al realizar una comparación general entre ambas conductas, tal y como se

había anticipado anteriormente, el *webrooming* es mucho más popular que el *showrooming*, debido a que, en productos de moda, 33% de los encuestados no han realizado nunca una conducta *showrooming*, en comparación con el 11% que nunca ha realizado el *webrooming*. En los productos de alimentación también hay una gran diferencia entre ambas conductas ya que el 85% de las respuestas indican que nunca han realizado una conducta *showrooming*, en comparación con el 45% que nunca ha realizado el *webrooming*. La razón de esto puede ser porque mientras que ir de compras a la tienda es una actividad de ocio, ir al supermercado es visto como una obligación o una necesidad para las personas, por lo que si vas directamente al supermercado es raro que ya que han hecho el viaje hasta allí decidan posponer la compra para realizarla *online* después, aunque al igual que en los productos de moda, el hecho de que haya mucha cola en la tienda puede ser una de las razones por las que las personas decidan realizar una conducta *showrooming* y decidir comprar ese producto posteriormente *online* cuando tengan más tiempo.

En cuanto a la comparación entre productos, podemos ver que es más común practicar el *webrooming* y el *showrooming* en los productos de moda que en los productos de alimentación. Cabe destacar que en el sector de la ropa el número de personas que realiza la conducta *webrooming* muchas veces es igual a la que lo ha realizado alguna vez, demostrando que la interacción de canales en este sector es cada vez algo más habitual cada vez que alguien compra un producto de ropa y no es sólo una conducta que realizan de vez en cuando. Además, aunque sean muchas menos las personas que compren productos de alimentación *online*, sorprende que muchas de ellas a pesar de no realizar la compra *online*, sí que buscan el producto en la web antes de comprarlo demostrando que la importancia de la omnicanalidad no es sólo determinante en el sector de la moda si no también en el sector de la alimentación, y las empresas deben estar preparadas para satisfacer la necesidad del consumidor de estar informado, independientemente del canal de compra que decida utilizar el cliente.

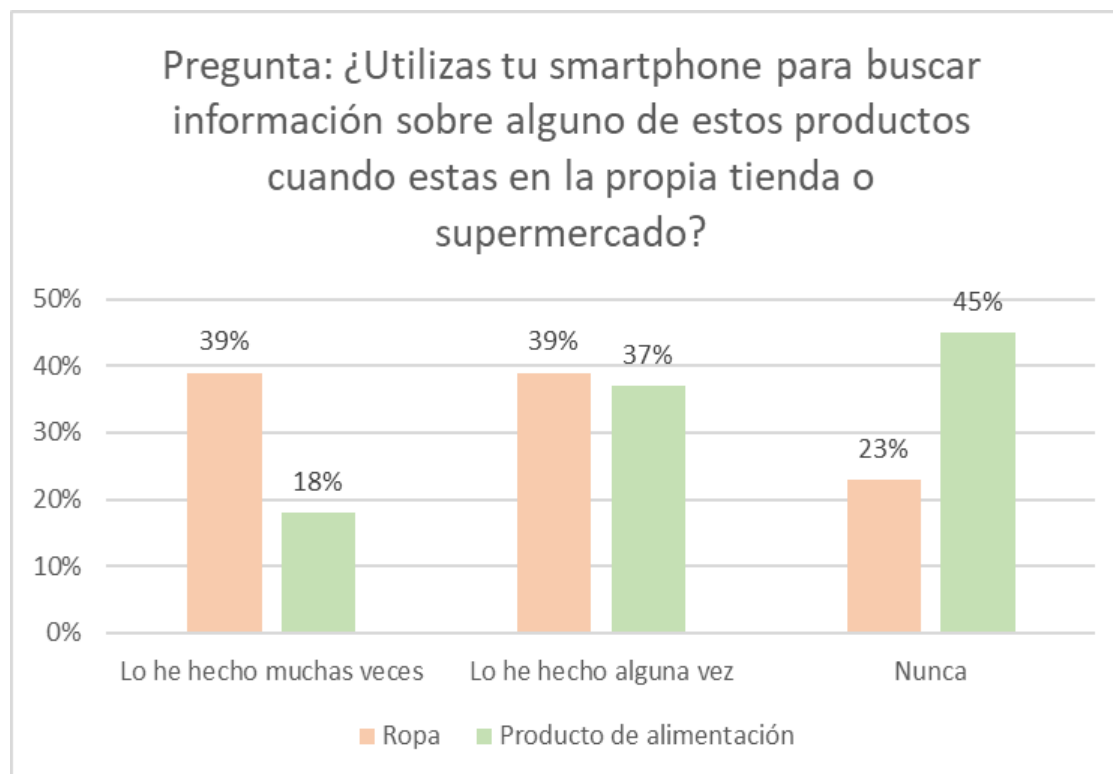
Por otro lado, muchos expertos destacan la importancia de los *smartphones* en el proceso de compra de un consumidor y como estos pueden servir de puente entre lo *online* y lo físico ya que son muchos los consumidores que utilizan su móvil para buscar información sobre un producto mientras están en la propia tienda. Por tanto, mi objetivo era comprobar si realmente los *millenials* y la Generación Z, que son en principio los que más utilizan el móvil en su día a día [Proeware, 2018], utilizan con tanta frecuencia su móvil durante el proceso de compra, tanto en la etapa de búsqueda de información como en la etapa de compra. Los resultados fueron los siguientes:

Gráfico VIII:



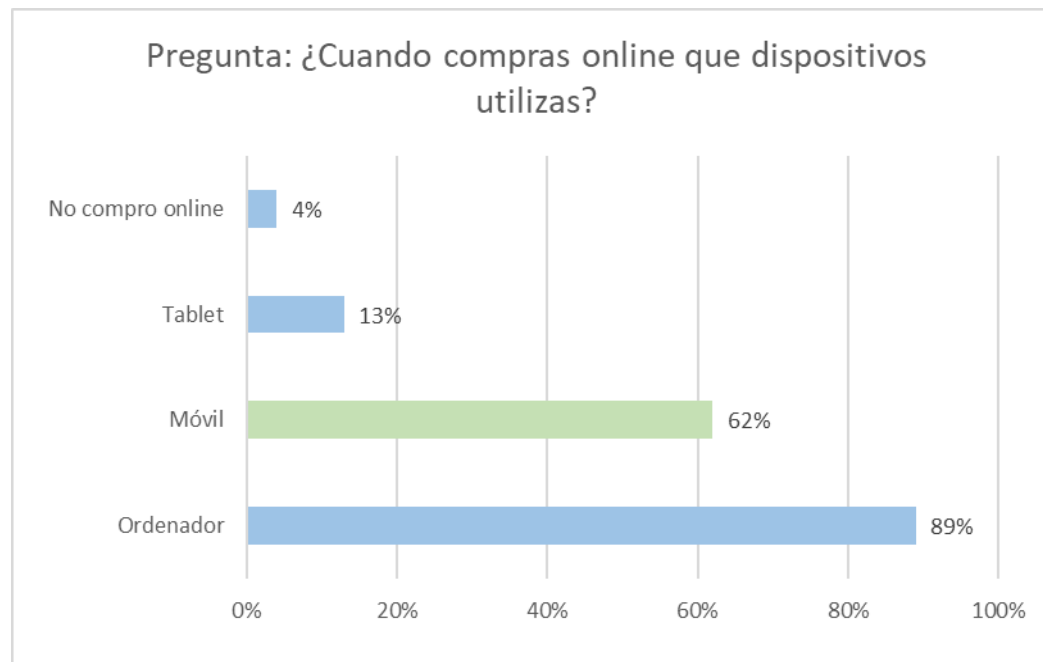
Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta propia

Gráfico IX:



Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta propia

Gráfico X:



Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta propia

Como podemos ver se cumplen las predicciones sobre este segmento de la población pues casi el 100% tiene un teléfono móvil adaptado a las últimas tecnologías. Respecto a la utilización de su *smartphone* en el proceso de compra, podemos comprobar que un porcentaje muy elevado de los encuestados (más del 75% para productos de moda y del 55% en productos de alimentación) practica el *showrooming* en las propias tiendas utilizando su móvil, siendo más habitual para productos de moda que para productos de alimentación.

Por otro lado, los resultados de la encuesta demuestran que, aunque en las compras *online* sigue dominando las realizadas a través del ordenador, las compras a través del móvil a pesar de ser una tecnología de hace menos de 5 años, es una realidad en la vida de los *millennials* y de la generación Z, ya que el 62% de los encuestados lo han utilizado para con este fin.

Esto evidencia, que el móvil no es solo un canal para que la empresa se publicite, sino que es un elemento cada vez más importante en el propio proceso de compra, tanto para realizar compras a través de él como para ayudar al consumidor a informarse del producto de una forma inmediata para facilitarle la toma de una decisión.

4. ANALISIS DEL NIVEL DE INTEGRACIÓN DE LOS CANALES DE VENTA DE LAS EMPRESAS RETAIL ESPAÑOLAS

4.1. Niveles de integración

Para analizar el nivel de integración de los canales de venta las empresas *retail* españolas se va a seguir la estructura de análisis del 'Estudio del Grado de Desarrollo de la Omnicanalidad en el Sector *Retail*' en España realizado por Prodware España. Este estudio fue realizado en 2018 con el objetivo de analizar el nivel de omnicanalidad de 100 *retailers* españoles de todos los sectores (moda, alimentación, tecnología, etc.). Para realizar este análisis definieron 6 niveles o grados de omnicanalidad que se detallan a continuación [Prodware, 2018]:

1. **Nivel inicial:** Empresas monocanales, es decir, que sólo venden a través de un canal, el físico o el *online*.
2. **Nivel básico:** Empresas que siguen una estrategia multicanal, es decir, disponen de varios canales de venta, pero son independientes entre sí, no están integrados de ninguna manera.
3. **Nivel intermedio:** En este nivel la política comercial es la misma en todos los canales de la empresa, por lo que las promociones y precios serán más o menos iguales en todos los canales. Sin embargo, estas empresas no integran sus sistemas, es decir, no comparten la información logística o de los clientes entre sus canales, lo que puede dar lugar, por un lado, a excesos o roturas de stock o problemas en el control de los envíos lo que supone más costes en la gestión de los almacenes. Por otro lado, al no compartir la información que obtienen de los clientes, no podrán conocer sus gustos en profundidad lo que les impedirá generar una experiencia de compra personalizada como podría ser recomendando productos parecidos a los que ha comprado anteriormente o permitiendo el acceso a todas las plataformas de la empresa con una única cuenta [Prodware, 2018].
4. **Nivel avanzado:** Los canales de las empresas que están en este nivel están integrados entre sí, por lo que los consumidores podrán elegir y cambiar entre uno y otro en el momento y lugar que ellos decidan. La información entre las distintas plataformas está integrada lo que mejora la eficiencia en la gestión de los pedidos y permite ofrecer la misma experiencia de compra homogénea. Además, el hecho de compartir el mismo sistema logístico y las mismas condiciones comerciales permite a la empresa responder más rápidamente al servicio de

atención al cliente o al suministro de productos ante una rotura de stock, al poder comprobar el inventario de cada tienda y de cada almacén en tiempo real. [Proddware, 2018].

5. **Nivel experto:** En este nivel las empresas no sólo tienen toda la integración del nivel avanzado, sino que además son capaces de obtener “un conocimiento 360º grados de todos sus clientes” [Proddware, 2018]. Consiguen ofrecer la misma experiencia en todos sus canales, y además consiguen personalizar esa experiencia a cada cliente según su historial de compra o según su actividad en redes sociales, su edad o incluso según su comportamiento en la tienda física utilizando el ‘marketing de proximidad’, es decir, utilizando sus datos de localización. Para llegar a este nivel es necesario tener un sistema de CRM muy avanzado que sepa hacer un análisis profundo de toda la información que recibe poder tomar decisiones en tiempo real, así como aprovechar oportunidades de negocio.

6. **Nivel top omnicanal:** Las empresas que alcanzan este nivel, no sólo consiguen predecir las necesidades e intereses de los clientes, sino que además sabe cómo satisfacerlas de una forma individualizada generando un vínculo afectivo con el cliente y consiguiendo un mayor nivel de fidelización. A pesar de que parezca que se necesita ser una gran empresa para obtener un software o un sistema de predicción, en realidad se trata de una tecnología que está al alcance de cualquier empresa, y su uso les permitirá elevar la calidad de su servicio, diferenciándoles de la competencia por el mayor valor que aportan a sus consumidores, es decir, una mayor gestión de la información de sus clientes les permitirá aumentar su *customer lifetime value* [Proddware, 2018]

4.1.1. Análisis de los Resultados de la Encuesta Sobre el Grado de Omnicanalidad del Retail Español de Proddware España

Las conclusiones de esta encuesta fueron que en España el mayor porcentaje de *retailers* se encontraba en el nivel intermedio de omnicanalidad (26%) seguidos por el nivel básico y el avanzado ambos con un 20%. Sin embargo, llama poderosamente la atención que el 18% de los *retailers* se encuentren aún en un grado inicial de omnicanalidad teniendo en cuenta que como se ha analizado es un factor clave en la diferenciación y el éxito de una empresa de este sector. Por último, solo el 4% ha alcanzado el nivel máximo de omnicanalidad, es decir, el nivel top omnicanal mientras que el 12% restante se encuentra en un nivel experto.

Las principales razones de estos resultados es la falta de integración de información de compra ya

que el 55,5% sólo se limita a recopilar los datos de compra del cliente, sin tratar de conocer mejor a sus clientes, el hecho de que el 66% de los encuestados no dispone de sistemas que permiten personalizar la oferta según el cliente y solo el 12% recopila información relacionada con la experiencia del cliente, como, por ejemplo, el número de clics o su historial de navegación. Por lo que, según estos resultados en España aun hay margen de mejora en el ámbito de la omnicanalidad.

4.2. Comparación del Nivel de Omnicanalidad en Cada Sector

Según los resultados de la encuesta de Prodware España analizados en el párrafo anterior, no todos los *retailers* españoles se encuentran en un nivel avanzado de omnicanalidad a pesar de lo importante que es para conseguir una mayor diferenciación y fidelización del cliente. Sin embargo, esta encuesta no ofrece datos concretos sobre como determinadas marcas están llevando a cabo su proceso de integración de los canales. Es por esto, que en el siguiente apartado se utilizarán las preguntas realizadas por Prodware España en su encuesta para analizar el nivel de omnicanalidad dos empresas líderes del sector de la alimentación y de la moda para determinar hasta qué punto han conseguido integrar sus canales de venta.

4.2.1. Sector alimentación

4.2.1.1. Carrefour vs. Supermercados El Corte Inglés

Para analizar el nivel de integración de los canales de venta del sector de alimentación he decidido escoger los supermercados de El Corte Inglés y Carrefour, por debido a que son los que lideran la estrategia omnicanal en España. De esta manera se podrá analizar hasta que punto han llegado a integrarse los canales de este sector y comparar el nivel de omnicanalidad entre estos dos gigantes de la alimentación. Para obtener los datos, se ha realizado una entrevista a personas responsables de ambas empresas (Silvia Sanfeliz Martin responsable de Comunicación y Relaciones Institucionales en el Corte Inglés y Isabel Satrústegui Calonje, Directora de Compras No Mercancías del Grupo Carrefour España) para que respondan a las preguntas que Prodware España realizó en su encuesta sobre 'El Grado de Omnicanalidad del *retail* español' para ver como estas preguntas y sus respuestas se adaptan en concreto al sector de la alimentación. Antes de comenzar el análisis es importante destacar que ambas empresas cumplen con la normativa establecida en el Reglamento General de Protección de datos a la hora de usar y almacenar los datos de sus clientes.

En primer lugar, respecto a los canales de venta que tienen disponible ambas empresas cuentan con una tienda propia, *e-commerce*, *mobile commerce*, *contact center* (telefónico), ventas a través de

Market places y *social commerce* que en el caso de El Corte Inglés se ha añadido recientemente. Cabe destacar que El Corte Inglés además de vender a través de *market places* como AliExpress también es un Market place para otras marcas que venden a través de su web.

En cuanto, a si estas empresas tienen una visión unificada de las compras de sus clientes, Carrefour en este aspecto está más integrado que el Corte inglés ya que Carrefour tiene un visión precisa de la actividad del cliente si se trata de un cliente registrado y fidelizado, es decir, que tiene y usa la tarjeta Club Carrefour. Sin embargo, el Corte Inglés aún no tiene todos los datos de sus clientes integrados, aunque uno de los pasos que va a dar en el futuro es integrar también los datos de los clientes de el Corte Inglés que compran en Hipercor ya que ahora mismo actúan como tiendas separadas.

La tercera pregunta que se les realizó es si complementan los datos de compra de un cliente con la información sobre su comportamiento y en este aspecto Carrefour demostró tener una visión más omnicanal de sus clientes, ya que de aquellos clientes que utilizan la tarjeta de fidelización disponen no sólo de sus datos de compra y sus datos sobre su comportamiento digital (por ejemplo, número de visitas a la web, respuestas a sus campañas, etc.) sino que también disponen de análisis sociodemográficos y de comportamiento además de datos sociales como gustos aficiones, preferencias, etc. Sin embargo, el Corte Inglés sólo dispone de los datos de compra y de los del comportamiento digital del cliente, sin tener datos sociodemográficos o ni sociales.

En cuarto lugar, se les preguntó por que tipo de información recopilan y utilizan para desarrollar sus acciones comerciales, y en este caso la respuesta fue la misma para ambas empresas ya que ambas utilizan la información relativa a la experiencia del cliente, a su comportamiento en redes sociales y no sólo se limitan a recopilar la información de la transacción de compra, aunque no siempre utilizan estos datos de manera cruzada.

Para analizar el nivel de integración del stock entre los canales de ambas empresas se les preguntó si los empleados de un canal determinado tienen los recursos necesarios para poder ofrecer al cliente stock y servicio desde otro canal a lo que ambas empresas respondieron afirmativamente. Esto significa que el cliente puede en la tienda física reservar algún producto y definir la forma en la que prefiere que se lo entreguen esté donde esté sin que tenga que él realizar la búsqueda de ese producto por su cuenta sin ayuda de la marca. En el caso del Corte Inglés cuentan con algunas de las iniciativas de omnicanalidad como el *click&express* que permite al cliente recibir un pedido en menos de dos horas en la franja horaria que elija; *click&collect* que permite recoger el paquete en el centro comercial o en la tienda Supercor que decida y por último el *click&car* que permite hacer la compra *online* desde casa y recogerla con el coche en el parking de la tienda. Además, en ambas tiendas, todos los productos adquiridos en la web se pueden cambiar o devolver en una de sus tiendas.

En quinto lugar, se les preguntó por la existencia de dispositivos móviles en sus puntos de venta físicos (por ejemplo, tabletas, móviles, TPV, etc) que permitan que una venta *offline* termine siendo *online*. Respecto a estas preguntas las respuestas de ambas empresas dieron a entender que, aunque Carrefour tiene esta tecnología más integrada en sus tiendas que el Corte Inglés, ninguna tiene esta tecnología totalmente integrada en sus tiendas. Por ejemplo, Carrefour tiene estos dispositivos en la mayoría de sus hipermercados y agencias de viaje, pero no en sus supermercados o gasolineras, y el Corte Inglés está todavía iniciándose en este ámbito ya que sólo algunos vendedores pueden realizar estos pedidos a través del ordenador o una Tablet, por lo que es una tecnología que aún se encuentra en fase de pruebas.

En cuanto a si las condiciones comerciales de la empresa son las mismas en todos sus canales, es decir, mismos precios, promociones y ofertas Carrefour respondió que no tienen las mismas en todos sus canales si no que estas varían en función del formato de la tienda o de la zona en que se encuentre. De igual manera, en El Corte Inglés los precios base son los mismos, pero de vez en cuando se hacen promociones especiales en la web con el objetivo de incrementar su tráfico. Algunos ejemplos son la Semana de Internet o CyberMonday en los que los precios especiales sólo se aplican al canal digital. También, aunque con menos frecuencia, ocurre lo contrario y la promoción especial se aplica sólo en las tiendas físicas, sobre todo en campañas grandes como el Día Sin IVA, las Rebajas o los Ocho días de Oro. Sin embargo, si que es cierto que, aunque las promociones a veces varíen las formas de pago son las mismas en todos los canales.

Respecto a las políticas comerciales en Carrefour estas son diferentes para cada canal mientras que en el Corte Inglés son las mismas en todos los canales por lo que todos los canales son gestionados desde una misma plataforma. Por otro lado, ambos ofrecen programas de fidelización a través de tarjetas de fidelización en las que se acumula un saldo según el volumen de compra que permite ofrecer ofertas personalizadas además de ofrecer cupones descuento. Sin embargo, mientras que en el Corte Inglés el programa de fidelización es homogéneo en Carrefour no lo es y no aplica en todos los canales ya que los puntos/saldo no acumula por las compras en todos los canales.

Por último, ambas empresas disponen de sistemas para personalizar la oferta en función de las características de cada cliente ya que ambos disponen de herramientas y de modalidades que les permite personalizar la oferta. Además, ambas ofrecen las mismas opciones de compra y envío a sus clientes tanto compra *online* y envío a domicilio, como compra en tienda y recogida en el mismo establecimiento, Click & Collect (compra *online* y recogida en tienda), compra en tienda y envío a domicilio o recogida en otra tienda o punto de recogida.

Por tanto, se puede concluir que el nivel de omnicanalidad de Carrefour como el del Corte Inglés es

parecido, aunque en ciertos aspectos como la integración del canal *online* en sus tiendas a través de dispositivos móviles o sobre el procesamiento de datos de los clientes Carrefour destaca por encima del Corte Inglés. Por lo que siguiendo los parámetros o niveles de omnicanalidad establecidos por Prodware España podríamos calificar que ambas marcas se encuentran en un nivel experto debido a que ambas recopilan datos sobre las preferencias e historial de compra de los consumidores, además de compartir sistemas de información y logística lo que permite ofrecer ofertas personalizadas a los consumidores. Además, incentivan el uso de sus programas de fidelización, como sus tarjetas de compra que permiten tener un mayor acceso no solo a los datos de compra *online* de cada cliente si no también a sus datos de compra en los propios supermercados. Esto permite a ambas cadenas ofrecer una experiencia muy parecida en todos sus canales, no solo ofreciendo las mismas políticas de compra o devolución si no buscando maneras alternativas de enviar los pedidos *online* (como el Click & Collect) para hacer que realizar la compra *online* sea igual de cómoda y fiable que en un supermercado.

4.2.2. Sector de la moda

4.2.2.1. *Zara vs. H&M*

En cuanto al análisis del nivel de omnicanalidad de las marcas de productos de moda, las marcas escogidas para el análisis son Zara y H&M debido a que son los principales referentes de este sector. Para realizar esta comparación los datos se han obtenido de la información que las propias marcas proporcionan a sus clientes en sus condiciones de servicio, que se encuentran disponibles en sus páginas web, y que incluyen información sobre el tipo de datos que se recopilan de los clientes y sobre los fines para los que los que se utilizan.

En primer lugar, ambas marcas tienen los mismos tipos de canales de venta disponibles incluyendo, tienda propia y tiendas franquiciadas, compras *online* (*e-commerce*), *m-commerce* y también la posibilidad de comprar sus productos a través de las redes sociales (*social commerce*), en concreto a través de la plataforma Instagram.

En segundo lugar, ambas marcas no tienen una visión unificada de las compras de sus clientes independientemente del canal ya que no tienen un seguimiento del historial de compras que realiza cada cliente en la tienda física, sin embargo, si que gestionan de forma unificada la información que recaban de un mismo cliente respecto a sus compras *online*, como responde al marketing directo (por ejemplo a través de correos electrónicos o viendo si utiliza en sus compras *online* los códigos promocionales enviados a través mensajes de texto) y también recopilan el historial de navegación y

de clics de los clientes registrados con una cuenta en H&M o Zara.

Respecto al tipo de datos que tanto Zara como H&M recopilan para complementar la información de compra, ambas marcas procesan la información de contacto de cliente (nombre, dirección, correo electrónico y número de teléfono) así como la información sobre el pago y su historial de pagos, y la información de crédito y del pedido en concreto. Además, ambas marcas analizan si ese cliente está registrado como usuario en su página y si es así, también recopilarán toda la información relacionada con su historial de compras. En este aspecto, Zara recopila más datos que H&M ya que también recopila la información sobre devoluciones, así como los datos de conexión, geolocalización y navegación, que permiten saber, por ejemplo, si la compra se ha efectuado a través de un ordenador o a través de un móvil.

Por otro lado, también recopilan información con el fin de desarrollar acciones comerciales como el envío de información personalizada a través del correo electrónico, de SMS o de notificaciones *push* a través de la aplicación móvil. Para ofrecer estas ofertas personalizadas es necesario que los clientes estén registrados como usuarios o que se hayan suscrito a su *Newsletter*. En estos casos, además de los datos mencionados en el párrafo anterior también se recopila el historial de clics y el historial de navegación y exploración de la página web, es decir, recopilan los datos sobre los gustos y preferencias de cada cliente.

En quinto lugar, los empleados de las tiendas de Zara y de H&M disponen los recursos necesarios para poder ayudar al cliente a encontrar un producto en la tienda o a poder comprarlo a través de ellos desde el canal *online*. Por otro lado, los propios clientes también tienen sus propias herramientas para analizar la disponibilidad de productos en ambos canales desde cualquier dispositivo, aunque son mayores las herramientas que ofrece H&M respecto a las que ofrece Zara. Mientras que ambas marcas ofrecen la posibilidad de ver la disponibilidad de un producto en la tienda y ver las tiendas concretas y las tallas disponibles, H&M también ofrece la herramienta de compra llamada 'Visual Search' que permite al cliente realizar una foto a cualquier producto de moda a través de la app de H&M o subir una foto desde su galería del móvil y la app le enseñará los productos que H&M ofrece que sean similares al de la foto.

Sin embargo, aún no está generalizado en las tiendas españolas de estas marcas la existencia de dispositivos móviles que permitan al cliente realizar compras *online* por sí mismos mientras se encuentren en la tienda, si no que en la mayoría de las tiendas el cliente deberá acudir a un empleado o realizar la compra a través de su propio *smartphone* u ordenador. Sin embargo, si que es cierto que Zara está invirtiendo mucho en tecnología para que en un futuro el consumidor sea quien gestione sus propias compras, tanto *online* como *offline*, a su gusto en la propia tienda física. Como ejemplo, en

enero de 2018 Zara inició las pruebas de una tienda física en Londres que sólo gestionaba pedidos online [M. Osorio, V. 2018], así como todos los avances tecnológicos que ha introducido en su nueva *flagship* de Milán como se verá en el siguiente apartado.

Por otro lado, las condiciones comerciales no son las mismas en todos sus canales ya que en ocasiones ofrecen promociones o descuentos sólo para compras *online* o viceversa. Sin embargo, ambas marcas sí disponen de referencias compartidas entre canales ya que los productos ofertados son los mismos y ambas gestionan sus políticas comerciales desde una única plataforma, por lo que las políticas de devolución son las mismas (mismo periodo de devolución para compras *online* como en tienda, así como la posibilidad de que un mensajero vaya a la casa del cliente a recoger el pedido que se quiere devolver o mediante la entrega en un punto de recogida establecido previamente o en cualquier tienda física en España).

En atención a los programas de fidelización en H&M ofrecen la posibilidad de una suscripción digital a H&M que realiza ofertas y descuentos personalizados en entrega de pedidos, así como el acceso anticipado a las rebajas *online*. Muchos de esos descuentos se obtienen a través de la acumulación de puntos por el volumen de compra por lo que también se pueden acumular los puntos por las compras realizadas en las tiendas físicas si se escanea un código que viene en la app. De esta manera, H&M busca no solo unificar el programa de fidelización en todos sus canales si no que unificar la información de las compras de cada cliente, tanto las que realiza *online* como las que realiza *offline*.

En cambio, en Zara el programa de fidelización es distinto al de H&M ya que no es personalizado para la marca H&M si no que existe un programa de fidelización para todo el grupo Inditex a través de la obtención de la 'Affinity Card' que es una tarjeta gratuita que ofrece descuentos y ofertas especiales en todas las marcas del grupo, así como otras formas de financiación alternativa de las compras realizadas. Esta tarjeta se puede obtener en todos los establecimientos de las marcas de Inditex o se puede solicitar que se envíe a domicilio a través de una solicitud *online* o telefónica y permitirá a Inditex hacer un seguimiento de aquellos clientes que acudan a Zara y hagan uso de esta tarjeta, pudiendo conocer también en que otras marcas de Inditex está interesado ese cliente en particular.

Estos programas de fidelización, así como la recopilación de la información sobre las compras e interacciones de los usuarios registrados permite a H&M y a Zara ofrecer ofertas personalizadas a estos clientes, sugiriéndoles artículos que les puedan interesar o eventos cercanos a su lugar habitual de compras, lo que implica que disponen de sistemas que permiten ofrecer sugerencias que anticipen los movimientos de compra del consumidor. Este tipo de información también permite a las marcas detectar deficiencias en el proceso de compra, por ejemplo, podrán comprobar que segmentos de edad compran un determinado producto o detectar aquellos productos que son devueltos con más

frecuencias tras comprarlos online. Por lo que en definitiva cuanto más información del cliente tenga, mejor podrán detectar los problemas y satisfacer sus necesidades ofreciéndoles una experiencia personalizada en todos sus canales.

Por último, ambas marcas ofrecen las mismas opciones de compra y envío a sus clientes, tanto compra *online* y envío a domicilio, compra en tienda y recogida en esa misma tienda, compra *online* y recogida en tienda (Click & Collect), compra en tienda y envío a domicilio o compra en tienda y recogida en otra tienda o en otro punto de recogida.

Como resultado, ambas marcas se encuentran en un nivel muy alto de integración de la información de sus consumidores respecto a las compras a través de sus canales *online* (web, móvil o redes sociales), sin embargo, no han conseguido integrar del todo la información de cada cliente sobre sus compras *offline* por lo que en ese aspecto su nivel de omnicanalidad baja para todos aquellos clientes que no están suscritos o no hacen uso de los programas de fidelidad. Sin embargo, si se analiza la experiencia del consumidor tanto en el canal *online* como en el canal *offline* se podría decir que esta es en un alto grado una experiencia homogénea ya que a pesar de que en ocasiones las promociones en cada canal varían, los productos y precios ofrecidos, así como las condiciones comerciales y de devolución son las mismas por lo que si se pueden considerar marcas omnicanales.

Por tanto, respecto al nivel de omnicanalidad concreto, según los criterios establecidos por Prodware España se podría considerar que tanto H&M como Zara tienen un nivel experto debido a que consiguen ofrecer la misma experiencia a sus clientes independientemente del canal y disponen de sistemas que permiten personalizar las ofertas realizadas a los clientes. Considero que no han alcanzado aún el nivel top omnicanal debido a que a pesar de que la oferta de productos *online* si que es muy personalizada aún no han conseguido la manera de personalizar esa experiencia también en las tiendas físicas por lo que, en mi opinión, aún existe un margen de mejora que muy probablemente se alcance a través de la transformación de las tiendas físicas para que integren lo digital y permitan al consumidor interactuar con el canal *online*.

La transformación de las tiendas físicas, como se verá más adelante en profundidad, es uno de los grandes retos a los que se enfrentan los *retailers* debido a que en muchos casos la expansión del canal *online* está reduciendo la necesidad de los consumidores de acudir a las tiendas físicas para comprar algo. Para frenar esta crisis y conseguir mantener la fidelidad de sus consumidores, los principales *retailers* del sector han decidido apostar por convertir el proceso de compra en una tienda física en una auténtica experiencia para el consumidor de manera que acudir a ella le genere un valor añadido en su compra.

Ante este reto, Zara es el líder indiscutible en el sector de la moda, debido a que, como se explica en el siguiente apartado, ha sabido integrar el mundo tecnológico y el canal *online* en la mayoría de sus tiendas aunque las principales innovaciones digitales se pueden encontrar en sus *flagships stores* de Londres y Milán. En cuanto a H&M, la cadena sueca no ha sabido adaptar sus tiendas al mismo ritmo que Zara, sin embargo, según su consejero delegado, Karl-Johan Persson, en 2019 están apostando por una completa transformación de sus sistemas logísticos para así conseguir ser tener menos costes y ser más eficientes [Salvatierra, J., 2019]. Para mejorar su nivel de omnicanalidad y así lograr sus objetivos, H&M va a abrir a finales de 2019 un gran centro logístico en Madrid, para conseguir automatizar y agilizar la tramitación y distribución de pedidos *online*, por lo que estos almacenes van a contar con una fuerte inversión en tecnología [Salvatierra, J., 2019].

Sin embargo, sin duda, ambas marcas entienden la importancia de la omnicanalidad y de asegurar que sus canales *online* y *offline* se ayudan entre ellos. Es por esto que, como parte de la adaptación a las nuevas exigencias del sector, la tendencia que están siguiendo ambas marcas respecto a sus tiendas físicas está siendo reducir el número de tiendas, pero a cambio, aumentar el espacio comercial en cada tienda y así crear locales emblemáticos en cada ciudad en los que la experiencia del cliente sea el centro de toda su actividad. Por ejemplo, Zara ha aumentado el 50% de la superficie media de sus tiendas en España en tan sólo 5 años [Salvatierra, J., 2019] y H&M también planea concentrar sus tiendas en Europa cerrando un gran número de locales y expandiendo el espacio de otros. De esta manera, con estas transformaciones, ambas marcas conseguirán aumentar su nivel de omnicanalidad debido a que podrán integrar sus canales *online* en sus tiendas físicas para que el consumidor pueda interactuar entre canales sin ningún tipo de dificultad.

5. RETOS DE LA OMNICANALIDAD

5.1. Retos a los que se enfrenta el sector *retail*

Según datos del Global Commerce Review del tercer trimestre (Q3) de 2017 el hecho que una empresa consiga generar una experiencia de compra homogénea en todos sus canales tiene un gran impacto en sus ventas gracias a que integran los datos del cliente tanto del canal *online* y *offline*. El impacto en las ventas es tanto que según este informe el valor de la compra de cada consumidor incrementa en un 14% en las empresas omnicanales. Además, los datos que se obtienen del consumidor se multiplican por cuatro lo que permite hacer una mejor segmentación del mercado, y permite crear ofertas de productos mucho más efectivas y personalizadas [Criteo, 2017]

Como consecuencia, la omnicanalidad va a ser vital para las empresas del sector *retail* que quieran sobrevivir al fenómeno del 'Apocalipsis del *retail*', es decir, para aquellas empresas que quieran diferenciarse y mantenerse competitivas. Para conseguir tener una completa integración de los canales y ofrecer al consumidor una verdadera experiencia omnicanal y así aumentar su satisfacción, el informe de Deloitte "En búsqueda de la Omnicanalidad", destaca los distintos retos a los que las empresas se tendrán que enfrentar para conseguirlo [Deloitte, 2016]:

- a. **Gestión de la información:** Para gestionar correctamente la información, las empresas deben disponer de sistemas de gestión que permitan integrar la administración de la logística de todos los canales junto con el procesamiento de la información de sus relaciones con los clientes [Proware, 2018]. Estos sistemas de gestión se conocen como CRM (*Customer-Managed Relationship*) y son los que permiten al consumidor registrar sus datos y guardar sus pedidos cuando crean una cuenta en esa empresa, permitiendo a su vez a las empresas analizar mejor la información que reciben de sus consumidores para conocer mejor sus hábitos. Estos softwares permitirán al consumidor cambiar de canal cuando lo desee. Por ejemplo, con este sistema el consumidor podrá pasar de hacer la compra de un producto con su ordenador a hacerla con su móvil, manteniendo la misma cuenta sin tener que estar empezando una compra desde cero cada vez que cambie. Por lo que para poder ser omnicanal es necesario gestionar la información de los clientes de manera conjunta e independientemente del canal del que utilicen para realizar la transacción. En este aspecto, Deloitte recomienda seguir los sistemas de BPM (Business Process Management) y SOA (Service Oriented Architecture) para que sea más fácil gestionar la coordinación entre canales.
- b. **Conseguir que la experiencia del consumidor sea la misma en todos los canales:** En este aspecto es muy importante que todos los canales usen la misma imagen corporativa, los

mismos colores, la misma estética y que sean igual de fáciles de usar, para así poder asegurar que todos proyectan la misma imagen y mensaje en la mente del consumidor. De esta manera, el consumidor no desconfiará de utilizar otros canales de los que normalmente utiliza en sus relaciones con esa empresa, porque si siente confianza en la marca se sentirá más seguro de usar otros canales de esa misma marca, si la experiencia es la misma a usar su canal tradicional. Por otro lado para asegurar la homogeneidad en la experiencia, las empresas deben tener en cuenta que, cada vez surgen nuevas formas de pago, como la posibilidad de pagar con tu *smartphone* a través de Apple Pay, con la nueva tarjeta de compra de Apple anunciada en marzo de 2019 o incluso con bitcons. Por tanto, las empresas que quieran diferenciarse y adaptarse al ritmo y necesidades de los consumidores tendrán que renovarse y asegurar que tienen todas estas opciones de pago en todos sus canales para realmente ofrecer una experiencia homogénea y satisfactoria al cliente [Acquila-Natale, Iglesias-Pradas, Chaparro-Peláez, 2018].

- c. **La base de la estrategia omnicanal debe ser la relación con el cliente:** Para sacar el mayor partido de la interacción los clientes y saber responder a sus necesidades en tiempo real es necesario que la empresa cuente con servicios que analicen sus datos en tiempo real, de esta manera se pueden seguir los patrones de conducta de los clientes y adelantarse a sus posibles comportamientos en la siguiente compra, lo que significa tener una actitud proactiva hacia la interacción con los clientes.
- d. **La importancia del servicio post-venta:** Siguiendo la idea del párrafo anterior, de adoptar una actitud proactiva hacia el cliente, es importante que esta actitud continúe en el servicio post-venta para que este sea lo más inmediato y eficaz posible. Según los últimos informes más de la mitad de los consumidores no volverán a interactuar con una empresa con la que han tenido una mala experiencia [de Gombert, F., 2019], por lo que es muy importante que si un consumidor tiene algún problema con el servicio que reciba la atención y la ayuda de la forma más inmediata posible. El servicio de atención al cliente debe ser el mismo en todos los canales incluyendo el mismo horario de atención, y aquellos que prestan el servicio deben tener acceso a los datos de compra del cliente independientemente del canal que hayan utilizado para hacer esa compra, para así saber atender realmente al cliente y solucionar su problema.

5.2. Adaptación de los Canales de Venta a la Omnicanalidad como Consecuencia del Impacto Digital en el Sector

Por otro lado, los cambios en el comportamiento del consumidor, junto con los avances tecnológicos, han llevado a una transformación en la forma en la que los clientes interactúan con los canales de venta. Esto significa que las empresas que quieran diferenciarse y seguir siendo competitivas, tendrán que ofrecer una experiencia completa al cliente y como hemos visto eso significa asegurar que todas las necesidades del cliente están cubiertas durante todo el proceso de compra.

Para analizar cómo se está llevando a cabo esta integración hoy en día primero vamos a analizar el impacto que la tecnología y la digitalización han tenido en los canales tradicionales y como han dado lugar al nacimiento de otros canales a distancia como el canal móvil y el impacto que tienen en el mundo del *retail*.

5.2.1. Transformación de la Tienda Física

Con el boom de las “*dotcom*” y el continuo crecimiento del *e-commerce* los analistas más alarmistas auguraban que era el fin de las tiendas físicas en el mundo *retail* y que iban a ser relegadas a pequeños comercios o las zonas más rurales, lo que se bautizó en Estados Unidos como el ‘*Retail Apocalypse*’. Sin embargo, actualmente despertamos, por un lado, con las noticias de que Amazon está abriendo un nuevo tipo de tiendas físicas de productos de máxima calidad y que ha comprado, los supermercados Whole Foods en junio de 2017, y por otro lado con que el gigante del comercio *online* JD.com, el segundo en China por detrás de Alibaba, abrió en China, en marzo de 2018, más de 1.000 tiendas físicas por semana, con la intención de abrir un millón en los próximos cinco años [Turienzo, L., 2018]. Si estos gigantes del comercio *online* han decidido apostar por las tiendas físicas significa que muchos se adelantaron al proclamar su muerte o sustitución.

A pesar de que no estamos ante el fin de las tiendas físicas, eso no significa que seguirán funcionando de la misma forma que hasta ahora, si no que se tienen que adaptar a los avances del mercado, así como a las nuevas necesidades de los consumidores que demandan una comunicación directa y constante entre el mundo *online* y el mundo físico, es decir, demandan una experiencia omnicanal. Para conseguir ese cambio, lo digital está jugando un rol imprescindible en la transformación de las tiendas, permitiendo la creación de tiendas con tecnología integrada que cambian completamente la relación y la forma en la que interactúan los consumidores con las marcas.

Como ejemplo de las transformaciones que se están introduciendo en las tiendas físicas para integrar el canal físico *online*, podemos usar la nueva ‘flagship store’ que ha abrió Zara en Milán en octubre de 2018, [Tapia, M., 2018]. Algunos de estos avances son:

- La existencia de la llamada “cuarta sección”: Esta área, dedicada a la venta *online* en exclusiva, permite a los clientes recoger sus paquetes pudiendo tramitar más de 900 pedidos a la vez directamente con el stock que haya en la tienda sin tener que esperar a recibir la prenda desde un almacén externo de Zara. Por tanto, las tiendas tendrán que contratar dependientes que se encarguen principalmente de atender los pedidos *online* para organizarlos y gestionarlos, utilizando los nuevos códigos RFID de las prendas para localizar con facilidad las prendas dentro de la tienda para su posterior distribución.
- Código RFID: Se trata de un código que a través de una tecnología de radiofrecuencia permite actuar como identificador y GPS de cada prenda concreta de ZARA, ayudando a saber exactamente que prendas se encuentran o salen del almacén. Este código es capaz de reconocer y clasificar las prendas por modelo, color y talla.
- Espejo interactivo: Esta es una de las nuevas tecnologías que JD.com, el gigante *online* chino, quiere incluir en sus nuevas tiendas [Turienzo, L., 2018]. Estos espejos forman parte de los probadores y permiten al cliente realizar compras *online* a través de ellos, gracias al mencionado Código RFID que tienen las prendas, así como ofrecer combinaciones personalizadas de conjuntos según las elecciones que vaya haciendo el cliente [Tapia, M., 2018].
- Stock integrado: Para conseguir que haya una verdadera integración entre el canal físico y el canal *online*, el stock de la tienda también tiene que estar integrado, lo que en Zara se conoce como “Proyecto o Sistema SINT”. Utilizando el código RFID, que permite localizar prendas concretas, cuando una tienda está necesitada de stock puede recurrir a una tienda cercana, que calculan que tardaría sólo 8 minutos en empaquetar la prenda desde que se le avisa, en vez de tener que esperar a un envío desde un almacén o centro logístico [Tapia, M., 2018]. Esto permitirá a las tiendas evitar la desilusión que puede provocar en un cliente una falta o rotura de stock. [Castillo, I., 2018].
- Punto de recogida: para evitar que los clientes tengan que esperar para recoger sus pedidos en las tiendas, los consumidores podrán enviar sus productos a la tienda que elijan donde habrá un punto de recogida automatizado que reconocerá a través de un código QR o PIN el pedido del cliente y se lo entregará a través de una ventana automática [Tapia, M., 2018]. Esto es algo que grandes distribuidores como El Corte Inglés han incorporado ya como opción para la gran mayoría de sus productos vendidos *online* y se conoce como ‘Click & Collect’, en el que el

consumidor puede recoger en el Corte Inglés que desee los productos que ha adquirido *online*, reduciendo así el tiempo de envío.

Algunos autores defienden que la integración de la tecnología en las tiendas físicas no se reduce a la existencia de pantallas interactivas en las tiendas, si no a que realmente su presencia cambie la forma en la que funciona la tienda, para que haya una mayor interacción entre el canal físico y el *online*. Un ejemplo para conseguir esta interacción es lo que Zara realiza con sus dependientes a los que les otorga un dispositivo que permite a los clientes localizar productos que han visto en la web en la tienda o en otra de sus tiendas, así como ayudar a los clientes a hacer un pedido *online* de ese producto [Acquila-Natale, Iglesias-Pradas, Chaparro-Peláez, 2018].

Esto también refleja como deberá cambiar el papel de los trabajadores de las tiendas físicas que deberán pasar a convertirse en auténticos embajadores de sus empresas. Según Pine & Gilmore los empleados deberán actuar como si estuviesen representando un papel (que son los valores y la imagen de la empresa) en un escenario (que sería la tienda concreta) para así saber crear una buena experiencia de compra para los clientes de forma que quieran volver a la tienda animados por lo mucho que les gustó el trato en esa tienda. Por lo que, los dependientes deben pasar a tener una interacción activa con el consumidor adoptando, sobre todo en las tiendas de moda como Zara o H&M, un papel de estilista personal de cada consumidor atendiendo de forma personalizada cada una de sus necesidades [The Economy of Experience, 2015]

Por otro lado, estos mismos autores reconocen, que la tecnología y el apocalipsis *retail* no afectará a todos por igual, si no que sectores como el de los juguetes o la electrónica dejarán de tener tanta presencia en tiendas físicas a concentrar la mayoría de sus ventas en el canal *online*. También creen que muchas de las tiendas del futuro pasarán a ser *Smart Stores*, con sistemas de autopago y de “Scan-and-go” en las que no hay dependientes, como las de Amazon Go, o tiendas que se dediquen simplemente a la recogida de productos comprados *online* [Turienzo, L., 2018]. Por lo que sin duda en poco tiempo Amazon se va a convertir en uno de los grandes referentes sobre como realizar una estrategia omnicanal de forma exitosa, ya que sus continuas innovaciones en el sector están cambiando por completo la forma en la que funciona el mercado, incrementando así las expectativas de los consumidores frente a las marcas.

5.2.2. De lo *Online* a lo Físico

La omnicanalidad no sólo implica la transformación tecnológica de las tiendas físicas si no también el reconocimiento, por parte de las empresas puramente *online*, los *pure players*, del valor y de la

importancia del canal físico por su capacidad para otorgar una experiencia más completa al cliente. Como consecuencia en la última década, han crecido el número de opciones para que las tiendas *online* puedan estar presentes en el mundo *offline*, sin dejar de ser principalmente *online*, destacando los pop-ups y los corners.

5.2.2.1. Pop-Ups

Los Pop-Ups son un modelo de tienda que se caracteriza por aparecer con poco tiempo de aviso y durante un reducido periodo de tiempo. Este modelo comenzó a ser utilizado por los grandes *retailers*, como Levis o Nike que, aunque ya poseen un gran reconocimiento de marca, buscan una nueva forma de atraer la atención del consumidor destacando la exclusividad y temporalidad de estas tiendas.

Suelen ser tiendas que explotan el factor sensorial del consumidor jugando con las luces y la exposición de las prendas para crear un ambiente distinto y más atractivo que el de una tienda tradicional. En nuestro país, destaca el pop-up que abrió Nike en Barcelona en 2012 para homenajear el 20 aniversario de la celebración de las olimpiadas en la ciudad, consiguiendo que aquellos que entrasen tuviesen la sensación de volver a 1992, con fotos antiguas y re-ediciones de las camisetas olímpicas mezcladas con la nueva colección retro de Nike de 2012 [Chanzá Téllez, D 2012]. Según el informe 'Britain's Pop-Up Retail Economy 2016' se espera que para 2022 una de cada tres tiendas sea una tienda pop-up, teniendo en cuenta que este modelo de 'tienda efímera' hoy en día genera más de 2,3 millones de libras en el Reino Unido [The Sensory Lab, 2018].

Aunque comenzase como una herramienta de marketing de las grandes empresas, cada vez son más los pequeños minoristas *online* que se juntan para crear Pop-Ups compartidos, en los cada marca paga un alquiler para obtener un espacio, dentro de una misma tienda, para vender sus productos. En España, existen tiendas como '1001 Atmosfera', fundada por María Jesús Juste, que se caracteriza por ser un *concept store* de tres pisos en los que conviven todo tipo de marcas *online* de moda que pueden alquilar un espacio en la tienda y decorarlo según el estilo de su marca y de su target comercial. De esta manera con este tipo de iniciativas, los pequeños minoristas *online* también tienen la posibilidad de acercarse a sus clientes y ofrecerles una experiencia omnicanal [Ortiz-Echagüe, A. 2016].

5.2.2.2. Corners

Otra opción que tienen las marcas un espacio de una marca o negocio que se encuentra en una tienda distinta de ese negocio, por lo que puede ser desde un *stand* hasta una estantería o incluso

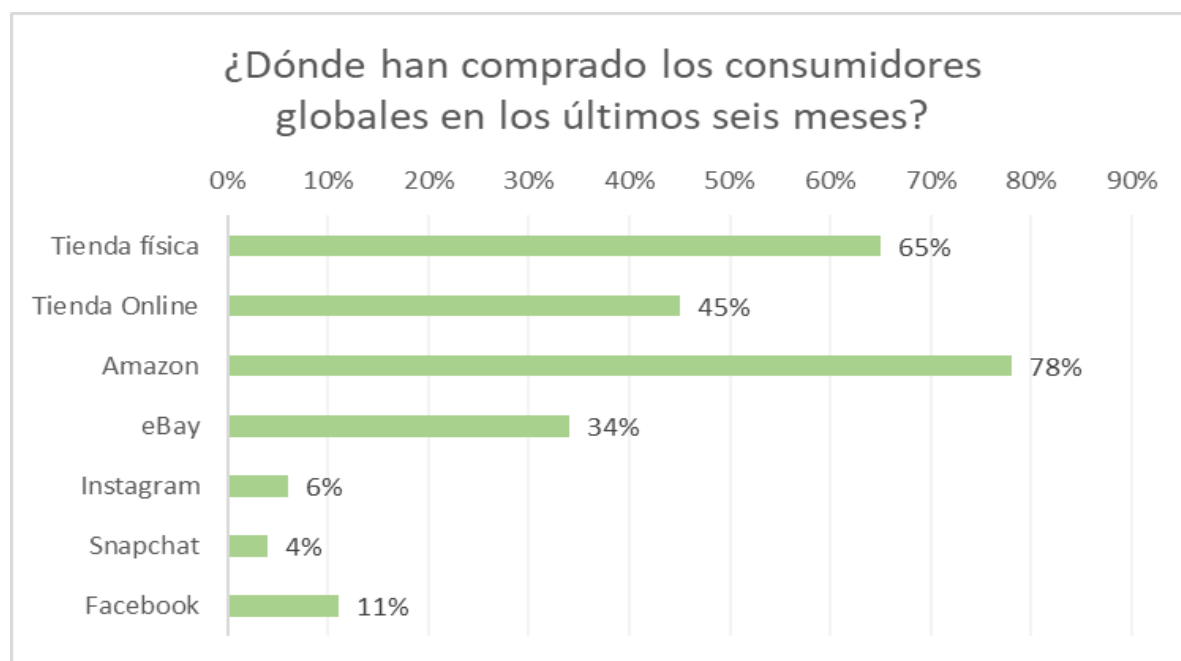
una pequeña boutique de tamaño mucho más reducido que el de la tienda en la que se encuentra [Serrano, L., 2017]. Una de las ventajas de un *corner* es que permite dar visibilidad a la marca y a sus productos, así como tener un contacto directo con los clientes, intentando en todo momento interactuar con ellos y ofrecerles una atención personalizada para generar un mayor impacto.

En España existen empresas que se dedican al ayudar a otras marcas a montar sus *corners*, por ejemplo, la empresa el Baúl Francés ofrece alquilar un *corner* por 150€ al mes incluyendo en el precio la gestión de las ventas y del servicio de atención al cliente, la recepción de las mercancías e incluye el alquiler de muebles para la exposición de alrededor de 40 prendas así como una publicación por semana en sus redes sociales [El Baúl Francés, 2019], por lo que no es una opción reservada únicamente a las grandes empresas.

5.3. Continua aparición de nuevos canales de venta

La tecnología ha revolucionado la forma en la que los consumidores pueden acceder a los productos y servicios y aunque la tienda física sigue siendo el principal canal de compra para los consumidores, las compras a través de otros canales como el *online*, las redes sociales o Amazon, son ya una realidad innegable, incluso llegando Amazon a superar las compras en tienda física como demuestra el estudio ‘2018 Omnichannel Buying Report’ de Big Commerce [Big Commerce, 2018] que se resume en la siguiente gráfica:

Gráfico XI:



Fuente: Elaboración Propias con datos del ‘2018 Omnichannel Buying Report’ de Big Commerce

Como consecuencia, ser una empresa omnicanal implica estar pendiente de los últimos desarrollos en tecnología, para que cuando los consumidores incorporen estos avances a su rutina de compra, y exijan su uso cuando quieran comprar un producto, las marcas y las empresas estén preparadas para cumplir con sus expectativas. Por lo que aquellas empresas que quieran diferenciarse y liderar en este mercado deben estar al tanto y adaptarse a las nuevas tendencias, como son actualmente el *m-commerce*, el *s-commerce* y el Voice commerce.

5.3.1. Canal Móvil (*m-commerce*)

Hoy en día, los datos reflejan que ya hay más teléfonos móviles que personas [Ramón Muñoz, 2018] y para muchas de ellas sus *smartphones* se han convertido en una extensión de su mano, tanto que no sólo es lo que la mayoría de las personas miran nada más levantarse, sino que según el estudio ‘¿Estamos hiperconectados?’ de Ikea España ha descubierto que 1 de cada 3 personas mira su móvil más de 100 veces al día cifra que llega a 150 (1 vez cada 7 minutos) para el 25% de los menores de 25 [S.F., 2019]. Hoy en día el móvil, y más aún los *smartphones*, acompañan al consumidor las 24 horas del día, lo que los ha convertido en un instrumento decisivo a la hora de ayudar al consumidor a comprar un producto, siendo cada vez más importante y relevante su presencia en todas las etapas del proceso de compra.

El *m-commerce*, como se llama a las compras a través de un dispositivo móvil, se ha disparado en los últimos años, siendo más de 1.800 millones las personas en el mundo las que compran utilizando su *smartphone* (en 2017) convirtiéndolo en el canal de *e-commerce* de mayor crecimiento. En 2012 representaba el 10% de las ventas totales de los comercios minoristas y en 2016 ya representaba el 31% a nivel mundial, según Business Insider, que también prevé que sus ventas representarán “el 45% del mercado total del *e-commerce* en 2020” [Farandsoft, 2017].

En España el 97% de la población mayor de edad que usa internet tiene un *smartphone*, cuando hace diez años sólo lo tenían un 10% según el ‘Estudio anual mobile marketing de 2017’ de IAB España. Además, según este estudio el 77% de los encuestados españoles han hecho alguna compra a través de su *smartphone* o tablet lo que supone un incremento del 36% en comparación con 2016. Sólo en 2017 las compras a través de dispositivos móviles han representado el 29,1% del tráfico comercial en España [Ditrendia, 2018] y suelen ser compras en viajes (41%), electrónica (38%) y moda y ocio (34%)

[IAB Spain, 2017]. Por otro lado, su uso para la búsqueda de información de productos también ha incrementado 12 puntos porcentuales entre 2016 y 2018 según el Informe Ditrendia de 2018.

Una de las ventajas de los *smartphones*, es que gracias a las nuevas opciones de pago desarrolladas para móviles como Apple Pay o Paypal *One-Touch* ya no es necesario llevar efectivo a una tienda si estas tienen la opción de pago con tarjeta *contactless*, lo que ha cambiado y simplificado la experiencia del consumidor respecto a la forma de efectuar el pago [Mali, N., 2019]. Por otro lado, Gustavo Núñez director general de Nielsen considera que el canal móvil ayudará a generar una mejor experiencia en las tiendas físicas, por lo que no será necesario que las tiendas se conviertan en espacios llenos de pantallas, si no que el consumidor tendrá toda esa información directamente en su móvil. [IT Reseller, junio 2018]

Para los *retailers* que quieran expandirse en el *m-commerce* es muy importante desarrollar una app oficial de la marca para *smartphones* y tablets que sea atractiva para los consumidores debido a que el 63% de las compras en *retail* a través de dispositivos móviles se hacen a través de las propias apps de las marcas según el '*Global Commerce Review*' de Criteo para el Q3 de 2017. Además, el uso de las apps de compras es el que más crece en el mundo, creciendo un 54% interanualmente, seguido por las aplicaciones de música, medios y entretenimiento (43%) y muy por encima de la media que es de un 6% según datos del Informe de Ditrendia [Ditrendia, 2018].

Algunos ejemplos de los elementos que más valoran los consumidores en las apps son el uso de la realidad aumentada como hacen Ikea o Sephora, o la inclusión de chats 24 horas para facilitar la comunicación con el consumidor de una forma más inmediata y más parecida al hábito de los consumidores de utilizar la mensajería instantánea para comunicarse [Mali, N., 2019]. Por otro lado, según los expertos del *Mobile Commerce Congress* una marca omnicanal debería tener una app móvil que ofrezca la posibilidad, entre otras cosas, de geolocalizar las tiendas más cercanas al cliente con el móvil, así como permitir el uso de "elementos de fidelización", por ejemplo, integrando las tarjetas de acumulación de puntos en las apps de los móviles para ahorrar al cliente tener que llevar una tarjeta de cada marca [Mobile Commerce Congress, 2018].

Uno de los principales problemas asociados al *m-commerce* es la necesidad de desarrollar actualizaciones constantes para tener una app optimizada que vaya acorde con los avances de internet, por ejemplo, teniéndola que actualizar cada vez que surja una nueva modalidad de pago. Por otro lado, cada vez es más relevante, sobre todo en la Unión Europea el manejo de los datos de los consumidores por lo que es muy importante cumplir con las normativas sobre protección de datos.

Otro reto importante del *m-commerce*, y del *e-commerce* en general es la velocidad de carga de las páginas web. Según Forrester, en 2009 el 40% de los consumidores abandonarían una página web que tardase más de 3 segundos en cargar y respecto de las compras *online* el 14% cambiaría de página y el 79%, tras una mala experiencia con la página, se resistiría a volver a utilizarla. Teniendo en cuenta que el uso de internet y los móviles es incluso más importante hoy en día, es razonable pensar que las expectativas sobre la velocidad de las páginas son incluso mayores ahora en 2019. Como consecuencia, los desarrolladores de apps y páginas web móviles deberían invertir en asegurar que estas se cargan con la velocidad que se cargaría una página web normal. Para asegurar esto los expertos recomiendan tener *Google AMP (Accelerated Mobile Pages)* incorporado en sus páginas para permitir que su carga sea mucho más veloz [Global Commerce Review, Criteo 2017].

Para incentivar este desarrollo, Google, desde julio de 2018, posiciona en las primeras opciones de búsquedas a las páginas web móviles que estén más optimizadas analizando principalmente su velocidad de carga [Mali, N., 2019]. Además, Google ofrece una herramienta para que las empresas puedan medir la velocidad de carga de sus páginas webs, considerándose lentas las que tardan más de 2,5 segundos en cargarse, y a su vez, da consejos personalizados a las empresas sobre qué medidas deberían adoptar para optimizar sus páginas.

Finalmente, según DynamicYield sólo un 12% de los consumidores ven comprar a través de su móvil como algo cómodo o idóneo, por lo que es un canal que aún debe seguir desarrollándose. Para mejorar su idoneidad, una de las propuestas es reducir el número de páginas que hay que atravesar para completar el pago, pues está demostrado que la conversión de búsquedas en compras en un móvil incrementa un 10% cuando se tiene “one-page checkouts” o se simplifica el proceso utilizando los sistemas de pagos digitales como PayPal One Touch, Amazon Pay o Apple Pay [Mali, N., 2019].

5.3.2. Canal Redes Sociales (*S-commerce*)

El canal de ventas a través de las redes sociales (*s-commerce*) está muy ligado al canal móvil debido a que alrededor del “39% del total de la población mundial accede a las redes sociales desde su móvil” que es un incremento del 52% respecto a 2017, porcentaje que en España es del 95,1% de la población siendo Facebook e Instagram las redes sociales con mayor penetración en nuestro país, por detrás de las redes de mensajería instantánea como WhatsApp, según el ‘Informe Ditrendia’ de 2018 [Ditrendia, 2018]

Instagram es una de las redes sociales que más crece entre la población, y actualmente cuenta con más de 800 millones de usuarios (13 millones en España), el doble que el año pasado, usada

principalmente por *millennials*, es decir, jóvenes entre 18 y 34 años [Ditrendia, 2018]. Debido a su crecimiento, desde 2018 permiten a los diferentes negocios y marcas vender sus productos directamente desde la plataforma de Instagram.

Esto permitirá a las marcas tener un acceso directo a los clientes ya que según datos de Ditrendia, en 2018 los españoles dedican mensualmente 480 minutos de media al uso de las redes sociales, siendo las horas de conexión más frecuentes entre las 20:30 y las 00:30 [Ditrendia, 2018]. Por lo que integrar este canal se va a convertir en una herramienta muy importante para realmente conseguir que una marca sea omnicanal. Por otro lado, estar vender a través de estas plataformas aumenta la visibilidad de la marca, permite obtener una mayor cantidad de datos del consumidor gracias al Big Data y así poder conocer mejor los hábitos y gustos de los consumidores [Boada, N., 2019].

5.3.3. Voice Commerce

Los expertos en comercio digital consideran este nuevo canal como la nueva tendencia que va a dar un nuevo giro a la forma en la que los consumidores compran, al permitir al consumidor interactuar con los dispositivos de compras utilizando su voz. Tanta es su relevancia que ha sido el tema principal del Mobile Commerce Congress (MCC18) de Madrid realizado en octubre de 2018 siendo el lema de su VI edición “Voice Commerce Revolution” [Redacción IT Reseller, 2018] que va acorde con el informe de Nielsen que augura que esto será un medio de compra común para 2025 y que hoy en día el 60% de los consumidores en Estados Unidos no tendría problemas en usar asistentes de voz para a la hora de hacer la compra, en Europa un 46% [Ditrendia, 2018]. Su utilización va en aumento, y en países como EE. UU., Alemania, Reino Unido o Francia un 28% de la población ya lo utiliza para enviar dinero y hacer pagos, previéndose que esta sea la tendencia dominante en el futuro en el que un 31% de la población preferirá usar un asistente de voz a ir a una tienda o a la oficina de un banco. Mundialmente hoy en día “el 20% de las búsquedas de productos en Google se producen a través de la voz” según el informe de Ditrendia de 2018 y se prevé alcance el 50% en 2020, y, además, el 33% de las búsquedas son para descubrir la localización de algún lugar, y en el 76% de las búsquedas las personas visitarán ese sitio en las siguientes veinticuatro horas.

En España, la utilización de este canal está por detrás de otros vecinos europeos o de EE. UU., pero se prevé que su conocimiento y su uso por parte de los consumidores vaya en aumento. Hoy en día “el 38% de los usuarios conoce la búsqueda por voz y el 31% los asistentes de voz” aunque solo lo usen un 15% y 10% respectivamente (datos parecidos a la media europea de que es un 10% en ambos) según el informe de Nielsen de 2018 sobre e-commerce [Ditrendia, 2018].

Según los datos, los consumidores españoles sí que utilizan los asistentes de voz, como el sistema Siri de Apple, aunque los utilizan principalmente para buscar información (alrededor de un 50%) o para realizar llamadas (38%) pero no para comprar. Esto se debe a que es un canal muy nuevo y pocas empresas ofrecen esta modalidad de compra, siendo solo el 38% de las marcas las que invierten en el desarrollo de tecnología para permitir la búsqueda por voz, aunque bancos como el Santander están preparando una versión piloto para permitir comprar usando la voz [Ditrendia, 2018]. Por lo que los datos demuestran que es un canal que transformará el proceso de compra en el sector *retail*, lo que significa que las empresas deberían invertir en el para estar adaptadas cuando los consumidores empiecen a demandar este tipo de tecnología.

5.4. Problemas Del Canal Online

Hoy en día es innegable el avance del canal *online*, aunque sus ventas aun no superan las del canal físico como algunos habían pronosticado. [Acquila-Natale, Iglesias-Pradas, Chaparro-Peláez, 2018]. Sin embargo, a pesar de su crecimiento sigue habiendo varios inconvenientes relacionados con las venta *online* que afectan tanto a las empresas, por los elevados costes que implica, y otros que afectan a los consumidores, lo que supone que no se fían de realizar compras a través de este canal. A continuación, analizaremos algunos de estos problemas asociados a la venta *online*, así como un análisis si la desconfianza hacia la compra *online* por parte de los consumidores varía cuando compran un producto de moda de cuando compran un producto de alimentación.

5.4.1. Coste Logístico

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan las empresas *retail* que deciden lanzarse a al mundo digital es el alto coste logístico que supone mantener la gestión de un canal *online* para poder ofrecer una distribución de calidad, sobre todo para las PYMEs que se han atrevido con este modelo de venta. El problema es que, aunque la tecnología y el *e-commerce* se han desarrollado de forma muy rápida los últimos años, los sistemas de logística no han seguido el ritmo de estos avances y muchas empresas se olvidan de que la rentabilidad de este servicio *online* depende de cómo gestionen y organicen todos los costes logísticos para poder una distribución lo más eficiente posible [Zona Logística, 2018]. Tan importante es tener unos costes logísticos bajos para asegurar la rentabilidad y supervivencia de una empresa, que esta fue la principal razón por la que Morgan Stanley anunciase en agosto de 2018 que veía peligrar “el potencial crecimiento de Inditex a largo plazo” [Salvatierra, J., 2018].

Por otro lado, según el estudio '*Walker Sands Future Retail 2017*' para el 80% de los consumidores los envíos gratuitos siguen siendo una de las motivaciones más importantes para comprar *online* y como respuesta "un 49% de los minoristas ofrecen devoluciones y cambios gratuitos". El problema es que las empresas no sólo tienen que afrontar los gastos de los envíos si no también tendrán que afrontar los de la devolución y más teniendo en cuenta que los consumidores devuelven un tercio de los productos comprados *online*, siendo incluso mayor la cifra en el sector textil. Esto implica que las empresas deben tener que hacer una previsión de los gastos que tendrán que afrontar como consecuencia de las devoluciones ya que pueden tener un gran impacto en los ingresos de las empresas, como muestran los datos de Estados Unidos donde hace unos años, el coste de las devoluciones ascendió a 260,5 billones de dólares [Retos en Supply Chain, 2017].

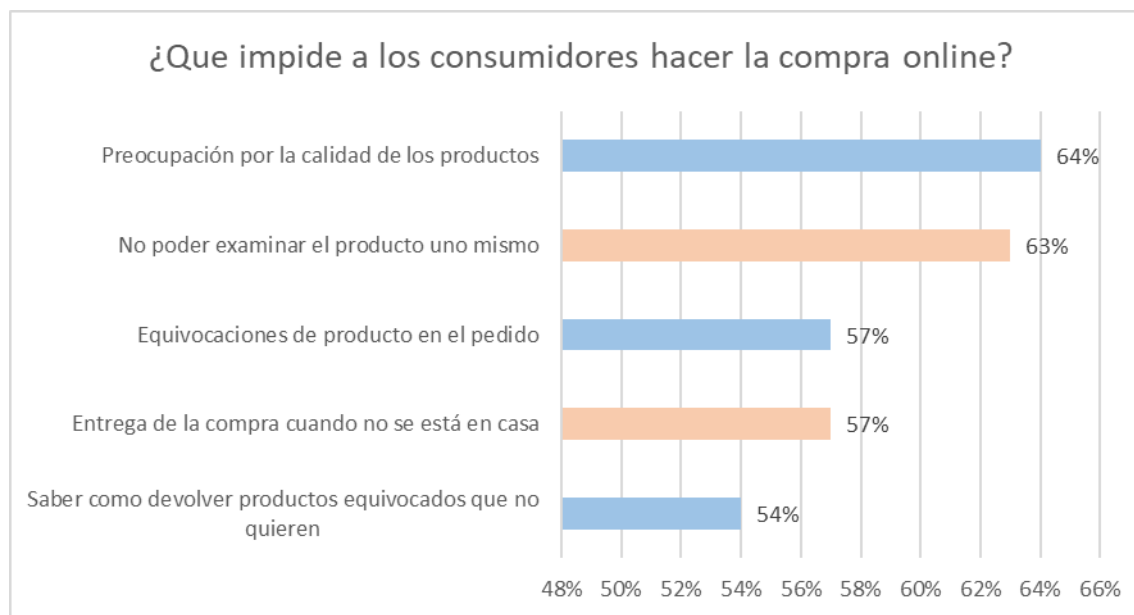
En este contexto, las empresas que quieran ser omnicanales deberán invertir en un buen sistema logístico, para poder tener un software poderoso que permita integrar y controlar todo el stock de una empresa, independientemente del canal por el que se vaya a vender el producto. Para conseguirlo es necesario que estos sistemas de información analicen constantemente, y a tiempo real, toda la información obtenida sobre los pedidos, devoluciones o niveles de stock, para que la empresa pueda controlar de una forma rápida toda la logística y tomar decisiones para reducir costes de inventario o de almacenamiento, así como ser capaz de identificar o predecir problemas de stock para que la empresa pueda actuar con rapidez [Retos en Supply Chain, 2016].

5.4.2. Inseguridad En La Venta *Online*

La compra *online* a pesar de que aún no ha conseguido superar a las compras físicas [Acquila-Natale, Iglesias-Pradas, Chaparro-Peláez, 2018] sigue creciendo y cada vez son más las personas que realizan compras *online* tal y como se puede comprobar en la encuesta realizada a los *millennials* y a la Generación Z (encuesta propia mencionada anteriormente) en la que más del 30% de los encuestados ha realizado una compra *online* de un producto de moda o de alimentación en los últimos dos meses (marzo y abril 2019).

Sin embargo, la compra *online* se enfrenta más barreras de compra en la mente de los consumidores en comparación la compra de un producto en una tienda física. Según el informe "Comercio Conectado" de la consultora Nielsen los principales riesgos o problemas que los consumidores asocian a la compra *online* en general para todo tipo de producto son los representados en el siguiente gráfico [Redacción Puro Marketing, 2016]:

Gráfico XII:



Fuente: Elaboración propia con datos del Informe "Comercio Conectado" de Nielsen de 2016 sobre los consumidores globales

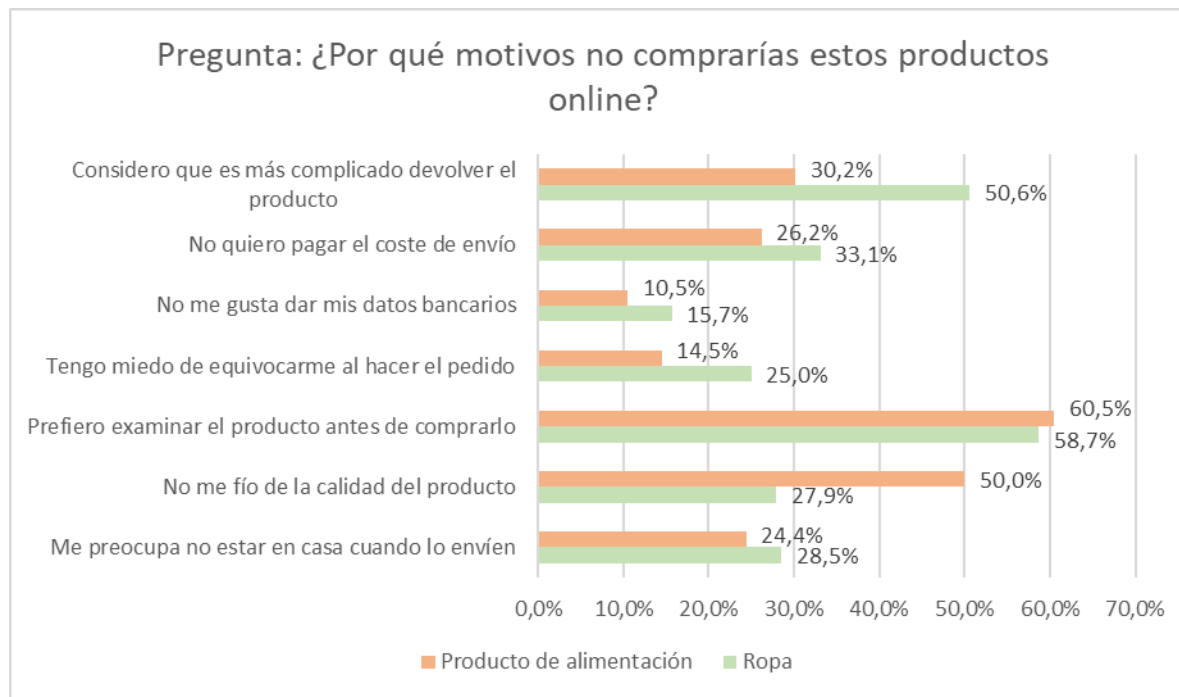
Como se puede observar la mayoría de las barreras en contra de la compra *online* son barreras psicológicas en la mente del consumidor, principalmente causado por el desconocimiento del funcionamiento de este canal. Según este informe los factores que más preocupan a los consumidores, por lo menos a 6 de cada 10 consumidores, respecto a la compra *online* están relacionados con no tener un acceso directo al producto antes de comprarlo para comprobar que cumple con lo que están buscando, y a más de la mitad, les preocupa no encontrarse en su casa en el momento de la entrega, no poder recibirlo o cometer un error y equivocarse en la elección, siendo además el 54% los que no comprarían *online* sin saber cómo devolver esos productos que no quieren o que se han equivocado.

5.4.3. Comparación de la confianza en la compra *online* entre productos de moda y de alimentación

En cuanto a los *millennials* y la Generación Z al haber crecido en la era digital están más acostumbrados a compartir de sus datos a la hora de hacer compras *online* [Nielsen, 2018], sin embargo, si que existen otros factores que impiden o hacen menos favorable la idea de comprar un producto *online*. Para analizar la importancia de estos factores, en la encuesta realizada se les pregunto a los encuestados sobre los motivos por los que no comprarían un producto *online*, en concreto cuando se trate de un producto de moda o cuando se trate de un producto de alimentación. Los resultados a estas preguntas

fueron los siguientes:

Gráfico XII:



Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta propia

Como se puede observar, al igual que en el informe realizado por Nielsen, informe realizado para todos los consumidores en general, (de todas las edades y para todos los productos) los motivos más importantes para los consumidores para no comprar un producto *online* son, en primer lugar, no poder examinar el producto antes de comprarlo y, en segundo lugar, no fiarse de la calidad del producto que están comprando, junto con no querer pagar los costes de envío que suponen estas compras. Esto explica el hecho de que como se ha mencionado anteriormente en el informe 'Walker Sands Future Retail 2017' el 49% de los minoristas ofrezcan envíos y devoluciones gratuitos [Retos en Supply Chain, 2017].

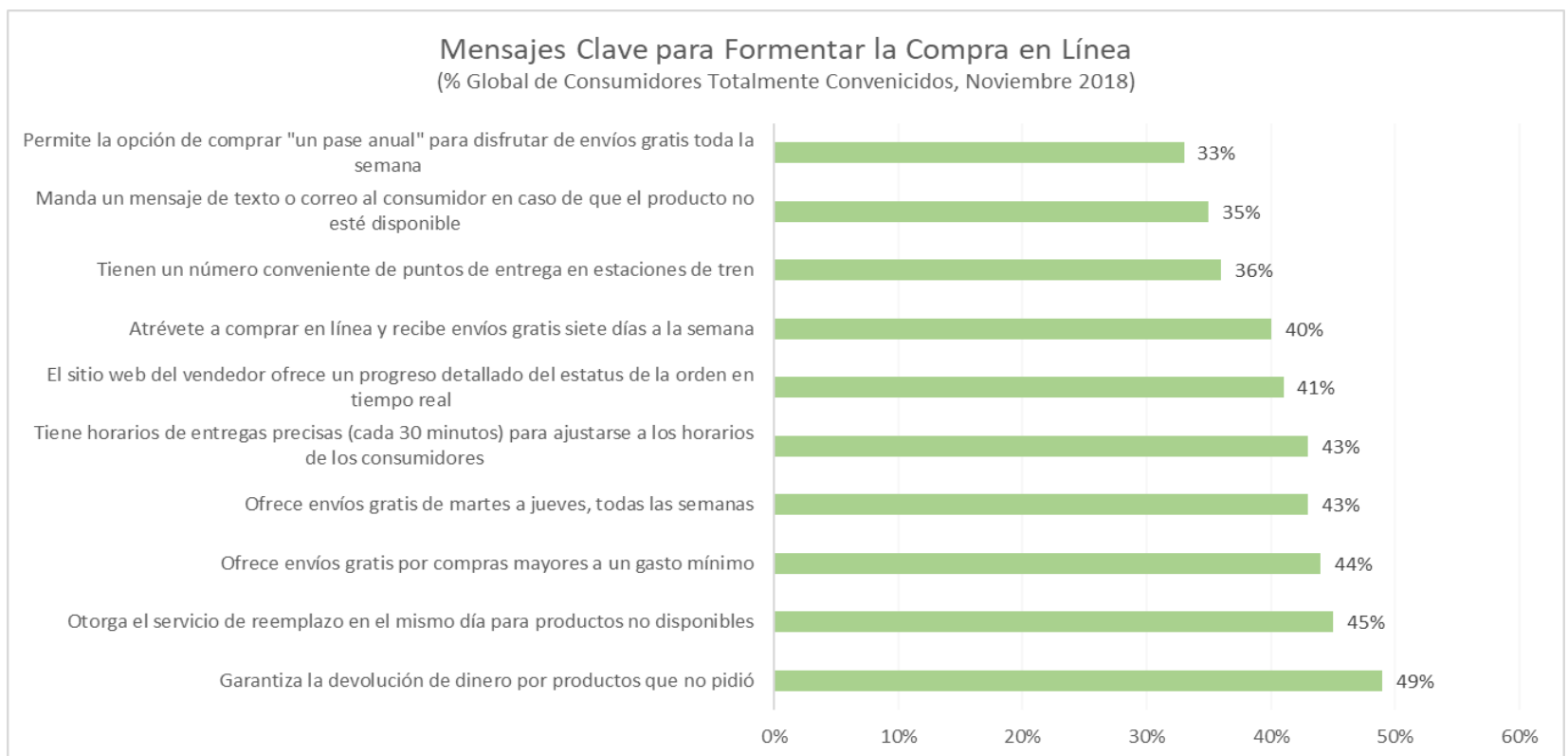
Sin embargo, cabe destacar que a la hora de comparar los motivos entre los productos de alimentación y los de ropa, en los productos de alimentación el segundo motivo es la preocupación por la calidad del producto (importante para un 50% de los encuestados) mientras que en los productos para ropa este motivo solo preocupa a un 27,9% y destacan por encima el motivo de considerar que es más complicado devolver el producto. Por lo que aquí se puede observar un aspecto que podrían mejorar las marcas para ser más omnicanales y es asegurar que la devolución *online* es igual de cómoda que en la tienda.

Por otro lado, una de las grandes preocupaciones en torno a la compra *online* tanto en productos de moda como de alimentación es el hecho de no encontrarse en casa en el momento de la entrega del pedido lo que para alrededor del 25% de los encuestados sería un motivo para no comprar *online*. En este aspecto, para resolver este problema algunos *retailers* como Amazon están buscando nuevas formas de entregar los productos como la posibilidad de incrementar los puntos de recogida para que se puedan abrir con un código personalizado para cada cliente, estrategia conocida como ‘Amazon Instant Pick Up’ en la que se permitían a sus clientes recoger los productos a través de máquinas expendedoras [Green, D., 2018].

5.4.4. Posibles Soluciones

Como solución a esta inseguridad, Nielsen en su último informe de 2018 sobre “Comercio Conectado” analiza posibles opciones que deberían ofrecer las empresas para fomentar la compra *online* junto con el porcentaje de consumidores que no tendría dudas a la hora de comprarlo *online* si la empresa ofreciese esa determinada opción al cliente. Las opciones analizadas por el informe de Nielsen son las siguientes:

Gráfico IV:



Fuente. Elaboración propia con datos de la Encuesta Global Sobre Comercio Conectado de Nielsen (2018)

Viendo los resultados, los consumidores estarían más cómodos utilizando el canal *online*, si las empresas ofrecen garantía en caso de que la compra no cumpla sus expectativas (49%) valorando muy positivamente que las empresas respondan con agilidad y velocidad a sus problemas (45%) así como solo la posibilidad de adaptarse a sus horarios u ofrecer puntos de entrega alternativos que no impliquen que el consumidor tenga que estar en casa, como son los puntos de recogida en estaciones de trenes (36%).

Llama poderosamente la atención la importancia de que se ofrezcan envíos gratis o que se la marca tenga horarios de entregas precisas para que así el consumidor pueda elegir la hora exacta en la que va a recibir el producto. Esta sería otra opción para solucionar uno de los grandes motivos que tienen los consumidores para no comprar un producto *online* ya que de esta manera el consumidor sabría exactamente cuándo lo iba a recibir y se aseguraría de estar en casa en ese momento para recibirlo. Por otro lado, lo malo de los envíos gratis es que supone un alto coste para las empresas, sin embargo, se ve que es un aspecto importante para los consumidores por lo que los *retailers* debería buscar la forma de hacer que estos envíos y devoluciones gratis sean rentables ya que convencería al 43% de los encuestados de comprar un producto *online*. Por tanto, las ventas *online* de las empresas aumentarán cuando empiecen a ofrecer a sus consumidores estas opciones.

6. FUTURO DE LA OMNICALIDAD

El futuro de la Omnicanalidad pasa por seguir buscando la manera de integrar sus canales para ofrecer una experiencia de compra cada vez más personalizada, es decir, continuar el camino para conseguir el *mass customization* que según Pine & Gilmore es lo que de verdad diferencia a una marca en la nueva etapa de la Economía de la Experiencia [The Economy of Experience, 2011] para así conseguir crear un verdadero vínculo entre el consumidor y la marca.

Actualmente, en España el 82% de los *retailers* tiene más de un canal de venta, sin embargo, el 64% de estos *retailers* no integra estos canales según el informe ‘Radiografía de la adopción de la omnicanalidad en el sector *retail* en España’ de Prodware en 2018. Sin embargo, este estudio demuestra que las empresas ya están dando importancia a tener una estrategia omnicanal, debido a que el 56,6% de los encuestados utiliza la misma plataforma para controlar sus políticas comerciales y el 49% tiene las mismas condiciones de compra y programas de fidelización en todos sus canales. Esto significa que aunque hay mucho recorrido que avanzar para llegar a la omnicanalidad completa del sector *retail*, la omnicanalidad ya es una realidad en muchas empresas [Food *retail*, 2018].

A la hora de afrontar estos retos y generar una mejor experiencia para el consumidor, algunos de los avances que las empresas deberán o empezarán a utilizar en un futuro no muy lejano, son el mayor uso de tecnologías como el *Voice Commerce*, la Inteligencia artificial o la Realidad Aumentada, como ya hacen algunas tiendas como *Anthropologie* o IKEA que permiten utilizar la cámara de tu *smartphone* para ver como quedaría uno de sus productos en tu casa [de Gombert, F., 2019]. Además, estas nuevas tecnologías permitirán facilitar a las empresas diseñar nuevos productos, actualizar precios a la demanda, mejorar la atención al cliente o incluso reponer más rápido los productos cuando se agoten [Prodware, 2018]

Otro de los aspectos que deberán tener en cuenta lo importante que es poner la mayor cantidad de información posible sobre el producto al alcance del consumidor. Esto es vital, porque como se ha mencionado anteriormente los consumidores cada vez están más informados y les gusta buscar información sobre lo que van a comprar [Barbara E. Khan, 2017] por lo que el hecho de que no haya mucha información sobre un producto puede generar desconfianza sobre su calidad o su fiabilidad al cliente. Por ejemplo, según los últimos datos de Google de 2018 el 41% de los compradores preferirían tener una mayor información sobre la cantidad de stock que queda de un producto [Bellak, T. 2018] como hacen tiendas como Amazon o Zara que permite saber al consumidor exactamente en qué tienda física encontrar la talla de la prenda que buscan.

También se prevé que en el futuro se exploten los datos que aporta la geolocalización para conocer mejor el comportamiento de los consumidores, pero también será muy importante que las empresas, sobre todo las PYMEs se aseguren de poner su localización *online* porque según Google las búsquedas en su buscador sobre productos o establecimiento “cerca de mi ahora” han incrementado un 150% en los dos últimos años [Bellak, T., 2018].

El cambio que tendrán que realizar las empresas para llevar a cabo una estrategia omnicanal será muy grande, no sólo bastará con invertir en las nuevas tecnologías si no que supone un cambio importante en la forma de dirigirse y de interactuar con el consumidor. Aunque pueda ser un proceso costoso, es un proceso necesario, si se quiere cumplir con las expectativas de un consumidor que vive en un mundo tecnológico y que esperará tiendas omnicanales porque el consumidor del hoy y del mañana será omnicanal.

7. CONCLUSIONES

Para concluir, considero que a lo largo de este trabajo se han cumplido los tres objetivos planteados para su desarrollo, pudiendo ofrecer una visión de la importancia de la adaptación del sector *retail* a la nueva estrategia de compra basada en la omnicanalidad para sobrevivir al famoso 'Apocalipsis *Retail*'.

En primer lugar, en cuanto al primer objetivo a través del análisis de la literatura se ha comprobado lo importante que es para las empresas del sector *retail* conseguir que la experiencia de compra, que ofrece a sus clientes, sea omnicanal, es decir, que sea homogénea independientemente del canal que le consumidor decida utilizar. Por lo que se ha comprobado que la estrategia de la omnicanalidad, también defendida por Barbara Khan, es uno de los aspectos claves para hacer frente a los nuevos retos a los que se enfrenta el sector *retail* como consecuencia de la digitalización del mercado y de la vida diaria de los consumidores. Además, también se ha realizado un análisis de los retos que supone poner en marcha este tipo de estrategia, así como, que tendencias y oportunidades ofrece la omnicanalidad en el futuro.

Por otro lado, también ha sido posible analizar el comportamiento de compra de los *millennials* y la generación Z españoles entre la edad de 19 y 35 años. Con este análisis se ha comprobado que tal y como se venía anunciando en el análisis de la literatura, las nuevas generaciones de consumidores son en gran medida consumidores omnicanales debido a que han crecido de la mano del mundo digital por lo que están acostumbrados a interactuar con la tecnología, lo que les convierte en los consumidores más exigentes y los que más demandan que las marcas sean omnicanales. Por otro lado se ha podido comprobar la creciente importancia de las ventas *online* tanto no sólo en el sector de la moda si no también en el sector de la alimentación a pesar de que su implantación ha sido mucho más tardía en este último sector.

En relación con el tercer objetivo planteado, gracias al formato de estudio de Prodware España se ha podido realizar un análisis con variables concretas sobre el nivel de omnicanalidad de las empresas en España, tanto un análisis general como un análisis concreto que ha permitido la comparación del nivel de omnicanalidad de las empresas líderes del sector de la alimentación y de la moda. En este estudio, se ha podido comprobar que a nivel general los *retailers* españoles aún tienen que mejorar en cuanto al tratamiento de la información que obtienen de cada cliente para que los datos de los consumidores se recopilen de forma unificada, independientemente del canal que hayan utilizado para poder ofrecer una oferta personalizada de productos o de servicio que aumente la fidelización de estos clientes.

Además, se ha comprobado el alto nivel de omnicanalidad de las marcas líderes del sector demostrando la importancia que estas empresas le dan a la integración de sus canales debido a que conocen el valor diferencial que puede suponer frente a los consumidores en sectores tan competitivos como el de la moda y la alimentación. En este aspecto, a la hora de comparar el nivel de omnicanalidad de los líderes de ambos sectores se ha podido comprobar que el de ambos es muy alto y eso a pesar de que en el sector de la alimentación las ventas *online* son todavía un canal de venta relativamente reciente en comparación con el tiempo que las marcas de moda llevan vendiendo a través de este canal. Esto demuestra que los líderes de ambos sectores entienden la importancia de la omnicanalidad como estrategia para liderar el mercado, es decir, entienden la importancia estar presentes en todos los canales posibles y ofrecer una experiencia igual de satisfactoria en todos ellos ya que cada vez son más los consumidores que exigen que las marcas sean omnicanales y que no haya diferencias entre usar un canal u otro.

Por tanto, en este trabajo se ha podido comprobar que la omnicanalidad es una realidad que cada vez va a estar más presente en nuestra vida y que va a transformar completamente la forma en la que las empresas interactúan con sus clientes y los fidelizan siempre con la ayuda de la tecnología. Es por esto que en pocos años veremos como cada vez más *retailers* integran los canales de venta *online* a sus opciones de compra, así como transforman sus tiendas físicas para permitir que el cliente pueda interactuar en ellas con el mundo *online* y así poder ofrecer una experiencia personalizada y homogénea en todos sus canales.

Por otro lado, considero que el desarrollo de la omnicanalidad aun se encuentra en sus primeros pasos, por lo que conforme siga avanzando la tecnología mayor será el conocimiento que tendrán las empresas sobre los gustos y preferencias de los clientes y mayores serán las opciones de venta que podrán ofrecer a sus clientes. Toda esta información permitirá a las empresas adelantarse a las necesidades de los consumidores por lo que buscarán la forma de hacer que la compra de un producto será más fácil y conveniente para el consumidor, ya sea mejorando las características del *m-commerce* o desarrollando nuevas formas de venta como el esperado *voice commerce*.

En relación, con los nuevos canales de venta cabe destacar el uso diario que los consumidores, especialmente los *millennials* y la generación Z, hacen de las redes sociales y como las empresas están comenzando a usar este tipo de plataforma para vender sus productos siendo las más conocidas *Instagram* y *21 Buttons*. De esta manera, el contacto con los consumidores es mucho más directo y más fácil para los consumidores ya que pueden comprar el producto que les haya gustado directamente en la página de la red social o compartirlo de forma inmediata con sus amigos. Es por esto que las marcas cada vez más invertirán en estar presentes en estas plataformas ya que las

generaciones futuras esperarán poder encontrar las tiendas y comprar los productos que desean a través de estas plataformas. Por lo que aquellas que no hayan desarrollado el *s-commerce* no cumplirán las expectativas de los consumidores y se encontrarán en una posición de desventaja competitiva.

Para finalizar, en cuanto a posibles líneas de investigación futuras considero lo analizado en este trabajo se podría profundizar en un futuro si se encuentra la manera de determinar variables que permitan analizar cuáles son las razones por las que un consumidor decide utilizar un determinado canal de compra en un determinado momento, ya que hasta ahora los intentos que se han hecho en esta dirección de análisis han sido infructuosos. Sin embargo, considero que el avance de la inteligencia artificial permitirá conocer mejor las conductas de los consumidores, por lo que el nivel de personalización que se pueda alcanzar en el futuro, gracias a la omnicanalidad, será incluso mayor.

Otra posible línea de investigación podría ser buscar nuevas bases o nuevas variables para medir de un forma más precisa el nivel de omnicanalidad, ajustando estas variables al tipo de sector concreto para que se puedan comparar el nivel de integración de los canales entre las marcas de un mismo sector de una forma más precisa y más real. Considero que esto será importante en el futuro ya que no todos los sectores llevarán a cabo de la misma manera, ya que habrá sectores como el de la alimentación que tenga que enfrentar retos logísticos y de distribución al que probablemente tengan que enfrentar otros sectores. Un ejemplo de uno de los retos a los que tendrá que afrontar el sector de la alimentación, será buscar la manera de distribuir alimentos frescos, que corren el riesgo de ponerse en mal estado si no se distribuyen bajo las condiciones de refrigeración adecuadas. Por lo que los costes logísticos para alcanzar la omnicanalidad de este sector, serán distintos a los de otros sectores.

8. BIBLIOGRAFÍA

- 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 de:
<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/409/ACQUILA,%20IGLESIAS%20Y%20CHAPARRO.pdf>
- Bäckström, K. y Johansson, U. (2017) An exploration of consumers' experiences in physical stores: comparing consumers' and *retailers'* perspectives in past and present time, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 27:3, 241-259, DOI: 10.1080/09593969.2017.1314865
- Bianchi, K. (6 de diciembre de 2018), Omnichannel and Multichannel: Separate Words (Worlds Apart), *Forbes*, recuperado de:
<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/12/26/omnichannel-and-multichannel-separate-words-worlds-apart/#2bdea2557d3a>
- Big Commerce (2018), 2018 Omnichannel Buying Report de *Big Commerce*, recuperado de:
https://grow.bigcommerce.com/rs/695-JJT-333/images/report-2018-omnichannel-buying.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiT0RNNFltUmtORE00TURNMStlInQiOiJnY3JEVDhSamhRK1VzK0JhYWZTSnU1S2VyaXISWIVLMUh2U2VDNIBEdjZJMXNGb3E2T2FYd29KbDJhWWNTZFdPQ0VpYjZYckRrZFI1Z1FxdVwvN2J6RUFWRkRuQIBwUWtSQTk2MG9sNVlacHVyMkZ1UHhMVG56ZU85N1NVU3pPdWMIifQ%3D%3D
- Black, N. J., Lockett, A., Ennew, C., Winkholfer, H., & McKechnie, S. (2002) *International Journal of Bank Modelling*. Modelling consumer choice of distribution channels: an illustration from financial services. (paginas 161- 173) <https://doi.org/10.1108/02652320210432945>
- Boada, N., (10 de enero de 2019), Publicidad en redes sociales: qué es, ventajas y beneficios, *Cyber Click*, recuperado de: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/publicidad-en-redes-sociales-que-es-ventajas-y-beneficios>
- Castillo, I. (23 de julio de 2018), Retail y tecnología: tendencias de integración on-off en tu comercio, *Doctora Retail – Marketing, todo para tu comercio*, recuperado de: <https://doctora-retail.com/2018/07/23/retail-tecnologia-tendencias/>
- CESCE, (25 de julio de 2018), Informe Sectorial de la Economía Española CESCE 2018 Textil, *ISSUU*, recuperado de: https://issuu.com/cesce.es/docs/08_-_textil

- CESCE, (25 de julio de 2018), Informe Sectorial de la Economía Española 2018 – Distribución alimentaria, *ISSUU*, recuperado de: https://issuu.com/cesce.es/docs/04_-_distribuci_n_alimentaria
- Chanza Téllez, D. (16 de febrero de 2012), 1992, la Pop-Up Store de Nike en Barcelona, *La Crónica desde el Sofá*, recuperado de: <https://lacronicadesdeelsofa.com/2012/08/16/1992-la-pop-up-store-de-nike-en-barcelona/>
- Cortizo Pérez, J.C., (2018) 2018: El Año Negro de la Moda en España, *BrainSINS*, recuperado de: <https://www.brainsins.com/es/blog/2018-el-ano-negro-de-la-moda-en-espana/115382>
- Criteo (2017), Global Commerce Review, United States, Q3 2017, *Criteo*, recuperado de: https://www.criteo.com/wp-content/uploads/2018/04/17_GCR_Q3Report_US.pdf
- de Gombert, F. (31 de enero de 2019), Three Trends That Will Boost Omnichannel Commerce in 2019 – And Two That Won't, *Forbes - Forbes Technology Council*, recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/01/31/three-trends-that-will-boost-omnichannel-commerce-in-2019-and-two-that-wont/#3e5af2db46b0>
- Debter, L. (15 de mayo de 2019), Forbes, Amazon Surpasses Walmart As The World's Largest Retailer <https://www.forbes.com/sites/laurendebter/2019/05/15/worlds-largest-retailers-2019-amazon-walmart-alibaba/#21a3cb294171>
- Ditrendia (2018), Informe Ditrendia : Mobile en España y en el Mundo 2018, *Ditrendia, MMA Spain, Asociación de Marketing España (MKT)*, recuperado de: https://mktefa.ditrendia.es/hubfs/Ditrendia-Informe%20Mobile%202018.pdf?fbclid=IwAR13B249fMuQB5O_6UcYdjNIh_uSX567Jj3GZRPFXdS2tzqkEfCx6kzugl
- El Baúl Francés, (2019), Alquiler Corner, *El Baúl Francés*, recuperado de: <http://elbaulfrances.com/blog/alquiler-showroom/>
- Farandsoft (13 de enero de 2017), ¿Como el m-commerce ayuda a su negocio?, *Far and Soft*, recuperado de: <https://www.farandsoft.com/ecommerce-m-commerce-mobile-shop-app/>
- Food Retail, (11 de octubre de 2018, Así adopta la omnicanalidad el retail en España, *Food Retail*, recuperado de: https://www.foodretail.es/retailers/omnicanalidad-retail-espana_0_1262873727.html
- Google (2013), Mobile in-store Research Infographic, *Think With Google*, recuperado de: https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/885/mobile-in-store_infographics.pdf

- Green, D., (2 de octubre de 2018), Amazon quietly ended its year-old program that was supposed to be like a better vending machine, *Business Insider*, recuperado de: <https://www.businessinsider.com/amazon-ends-instant-pickup-2018-10>
- H&M, Política de Privacidad (2019), recuperado de: https://www2.hm.com/es_es/service-clients/legal-and-privacy/privacy-link.html
- IAB Spain, (octubre 2017), Estudio Anual Mobile Marketing 2017, *IAB Spain*, recuperado de: <https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-mobile-2017-vcorta.pdf>
- Info Autonomos, (28 de marzo de 2018) radiografía del sector retail en España, *El Economista* <https://infoautonomos.eleconomista.es/crecimiento-empresarial/sector-retail/>
- López, S., (22 de junio de 2017), La Estrategia De Precios En Un Mercado Cada Vez Más Competitivo, *Escuela de Negocios y Dirección/ Business Review*, recuperado de: <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/marketing-ventas/estrategias-de-precios-en-un-mercado-competitivo/>
- Mali, N., (2019), Your M-commerce Deep Dive: Data, Trends and What's Next in the Mobile Retail Revenue World, *Big Commerce*, recuperado de: <https://www.bigcommerce.com/blog/mobile-commerce/#why-does-mobile-commerce-matter>
- Mobile Commerce Congress (2018), Bases del concurso, *Mobile Commerce Awards*, recuperado de : <https://mobilecommerce.es/mobile-commerce-awards/>
- M. Osorio, V. (26 de enero de 2018), Zara ensaya en Londres su tienda del futuro, *Expansión*, recuperado de: <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2018/01/25/5a69d8fb268e3ecd168b463d.html>
- Muñoz, R., (27 de febrero de 2018), El número de líneas móviles supera por primera vez a la población mundial, *El País*, recuperado de: https://elpais.com/tecnologia/2018/02/27/actualidad/1519725291_071783.html
- Nielsen, (14 de junio de 2018), E-commerce Report 2018 Q1, *Nielsen Insights*, recuperado de: <https://www.nielsen.com/ch/en/insights/reports/2018/wp-06-ecommercer-report-q1-2018.html>
- Nielsen, (17 de diciembre de 2018), Comercio Conectado: La Conectividad está revolucionando el Estilo de Vida de los Consumidores, *Nielsen*, recuperado de: <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/2018/Comercio%20Conectado.pdf>
- Orana Social Media Blog, 04/11/2017, Orana Social Media Blog, *Burberry an Omnichannel case study* <https://oranafashionista.wordpress.com/2014/11/04/burberry-an-omnichannel-case-study/>

- Ortiz-Echagüe, A. (7 de enero de 2016), 'Pop ups', puntos de venta temporales para emprendedores sin tienda propia, *El Economista.es*, recuperado de: <https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/7262103/01/16/Pop-ups-puntos-de-venta-temporales-para-emprendedores-sin-tienda-propia.html>
- Pine II, B. J. y Gilmore, J.H. (2011) *The Economy of Experience*, Boston Massachusetts: Harvard Business Review Press; Updated edition
- Pollak, T., (Octubre 2018), How mobile search is driving today's in-store shopping experience, *Think with Google*, recuperado de: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/in-store-mobile-shopping-behavior/>
- Prodware, (2015), El Nuevo Consumidor Digital En El Mundo Del Retail, *Prodware*, recuperado de: <https://www.prodware.es/~media/PDF/Whitepaper/nuevo-consumidor-digital-Retail.ashx>
- Prodware, (2018), Informe 2018: Radiografía de la adopción de la omnicanalidad en el sector retail en España, *Prodware*, recuperado de: <https://www.prodware.es/~media/PDF/Informes/Informe-2018-Estudio-Omnicanalidad-Retail.ashx>
- Redacción IT Reseller, (19 de junio de 2018), El 56% de los consumidores usaría asistentes de voz para hacer la compra, *IT Reseller Tech & Consulting*, recuperado de: <https://www.itreseller.es/al-dia/2018/06/el-56-de-los-consumidores-usaria-asistentes-de-voz-para-hacer-la-compra>
- Redacción de retos en Supply Chain, (29 de febrero de 2016), Comercio electrónico: Un reto logístico, *EAE Business School*, recuperado de: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/comercio-electronico-un-reto-logistico/>
- Redacción IT Reseller, (28 de agosto de 2018), El Voice Commerce protagoniza el Mobile Commerce Congress, *IT Reseller Tech & Consulting*, recuperado de: <https://www.itreseller.es/distribucion/2018/09/el-voice-commerce-protagoniza-el-mobile-commerce-congress>
- Redacción Puro Marketing, (15 de febrero de 2016), A 6 de cada 10 consumidores les preocupa de la compra online cómo se escoge el producto, *Puro Marketing*, recuperado de: <https://www.puromarketing.com/76/26403/cada-consumidores-les-preocupa-compra-online-como-escoge.html>
- Redacción Puro Marketing, (18 de octubre de 2017), Cómo la tecnología está cambiando el retail y cómo seguirá haciéndolo, *Puro Marketing*, recuperado de:

<https://www.puromarketing.com/12/29347/como-tecnologia-esta-cambiando-retail-como-seguira-haciendolo.html>

- Redacción Puro Marketing, (28 de octubre de 2015) El 74% de los consumidores utiliza 3 o más canales para informarse antes de realizar una compra, *Puro Marketing*
<https://www.puromarketing.com/76/25676/consumidores-utiliza-mas-canales-para-informarse-antes-realizar-compra.html>
- Redacción Retos en Supply Chain, (9 de noviembre de 2017), Los costes ocultos del ecommerce, *EAE Business School*, recuperado de: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/los-costes-ocultos-del-ecommerce/>
- S.F., (8 de enero de 2019), ¿Cuántas veces miras el móvil al día? El dato te va a dejar helado, *ABC*, recuperado de: https://www.abc.es/familia/vida-sana/abci-cuantas-veces-miras-movil-dia-201901080157_noticia.html
- Salvatierra, J. (13 de marzo 2019), Las tiendas de Zara en España han crecido un 50% en superficie en los últimos cinco años, *El País*, recuperado de: https://elpais.com/economia/2019/03/13/actualidad/1552475635_649725.html
- Salvatierra, J. (18 marzo de 2018) La adaptación continua de Mercadona, *El País*, recuperado de: https://elpais.com/economia/2018/03/17/actualidad/1521312217_007759.html
- Salvatierra, J. (4 de agosto de 2018), *Inditex anuncia que venderá 'online' en todos los países del mundo en 2020*, *El País*, recuperado de: https://elpais.com/economia/2018/09/04/actualidad/1536080793_968090.html
- Salvatierra, J., (31 de enero de 2019), El beneficio de H&M cae un 22% hasta 1.220 millones de euros, *El País* disponible en: https://elpais.com/economia/2019/01/31/actualidad/1548922652_114215.html
- Sánchez Vicente, T., (25 de agosto de 2017), Los españoles buscan y comparan por internet antes de comprar en las tiendas físicas, *ABC*, recuperado de: https://www.abc.es/economia/abci-espanoles-buscan-y-comparan-internet-antes-comprar-tiendas-fisicas-201602150247_noticia.html
- Serrano, L., (7 de julio de 2017), ¿Por qué los corners son espacios clave para las marcas de lujo?, *Informa BTL*, recuperado de: <https://www.informabtl.com/por-que-los-corners-son-espacios-clave-para-marcas-de-lujo/>
- Singh, P., (1 de noviembre de 2017), Nielsen, *What's Next In E-commerce, Understanding the Omnichannel Consumer*

<https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/Whats%20Next%20in%20E-commerce%20Report.pdf>

- Tamames, R. (1 de marzo de 2018) Un consumidor más exigente emerge de la revolución tecnológica, *ReasonWhy*, recuperado de: <https://www.reasonwhy.es/actualidad/tecnologia/un-consumidor-mas-exigente-emerge-de-la-revolucion-tecnologica-2018-03-01>
- Tapia, M., (29 de octubre de 2018), Zara: la tienda inteligente de Milán que mezcla la venta online y física con probadores interactivos, *Periódico Expansión – Fuera de Serie*, recuperado de: <http://www.expansion.com/fueradeserie/moda-y-caprichos/2018/10/29/5bab5e0fe2704e8f6c8b46c1.html?cid=SIN8901>
- The Sensory Lab (21 de diciembre de 2018), Pop-Up Stores o cómo lo efímero atrae al consumidor, The Sensory Lab, <https://thesensorylab.es/pop-up-stores-o-como-lo-efimero-atrae-al-consumidor/>
- Tobar, S., (20 de marzo de 2019), Carrefour reorienta su estrategia omnicanal para evitar viejos errores, *Merca2*, recuperado de: <https://www.merca2.es/carrefour-estrategia-omnicanal/>
- Turienzo, L. (13 de septiembre de 2018), Laureano Turienzo: El retail responde al desafío de Amazon, *Alimarket*, recuperado de: <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/284068/laureano-turienzo--el-retail-responde-al-desafio-de-amazon>
- Turienzo, L. (17 de abril de 2018), JD.com abrirá 1000 tiendas físicas durante todos los días durante los próximos meses, *Retail News trends*, recuperado de: <https://www.retailnewstrends.me/jd-com-abrira-1-000-tiendas-fisicas-todos-los-dias-durante-los-proximos-meses/>
- Viejo Fernández, N. (2016), Tesis Doctoral Universidad De Oviedo (Programa: Economía y Empresa), *Factores Condicionantes y Consecuencias del Comportamiento de Compra Omnicanal En El Sector Detallista*, recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/77077118.pdf>
- Visión Deloitte (2016), En la búsqueda de la Omnicanalidad; El cliente en el centro nuevamente, *Deloitte*, recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf>
- Wallace, T. (2019), Big Commerce, *The 2019 Omni-Channel Retail Report: Generational Consumer Shopping Behavior Comes Into Focus* <https://www.bigcommerce.com/blog/omni-channel-retail/>

- Zara, Política de Privacidad https://static.zara.net/static/pdfs/ES/privacy-policy/privacy-policy-es_ES-20180807.pdf
- Zona Logística, (16 de junio de 2018), El e-commerce: un reto para la logística, *Zona Logística*, recuperado de: <https://www.zonalogistica.com/el-e-commerce-un-reto-para-la-logistica/>

9. ANEXOS

9.1. Preguntas realizadas en la Encuesta

Primera Pregunta

¿Antes de comprar alguno de estos productos buscas información sobre ellos? *

Número de participantes: 172

	Muchas Veces (1)		A veces (2)		Nunca (3)		Media aritmética (Ø)		Standard deviation (±)
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±	
Ropa	35x	20,35	91x	52,91	46x	26,74	2,06	0,69	
Producto de alimentación de un s...	31x	18,02	75x	43,60	66x	38,37	2,20	0,72	

Segunda pregunta

Si la respuesta es afirmativa, ¿Dónde buscas la información del producto?

Número de participantes: 156

	Voy al establecimiento físico		Voy a su página web		Miro sus redes sociales		Busco en alguna revista		Busco comentarios de otras personas sobre el producto		Pregunto a algún familiar o amigo	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Ropa	71x	45,51	120x	76,92	59x	37,82	8x	5,13	47x	30,13	49x	31,41
Producto de alimentación de un supermercado	82x	52,56	45x	28,85	24x	15,38	10x	6,41	45x	28,85	67x	42,95

Tercera Pregunta

¿En los últimos dos meses has comprado online alguno de estos productos? *

Número de participantes: 172

	Sí (1)		No (2)		Media aritmética (Ø)		Standard deviation (±)
	Σ	%	Σ	%	Ø	±	
Ropa	126x	73,26	46x	26,74	1,27	0,44	
Productos de alimentación del supermer...	33x	19,30	138x	80,70	1,81	0,40	

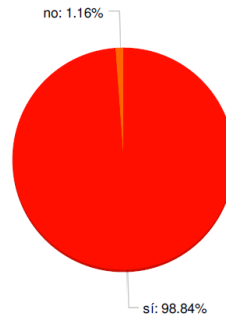
Cuarta pregunta

¿Tienes un smartphone? *

Número de participantes:
172

170 (98.8%): sí

2 (1.2%): no



Quinta Pregunta

¿Alguna vez has visto un producto en la tienda/supermercado, pero en vez de comprarlo allí has decidido comprarlo online? *

Número de participantes: 172

	Muchas Veces (1)		Alguna Vez (2)		Nunca (3)		Media aritmética (Ø)		Standard deviation (±)	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±	1 2 3	
Ropa	42x	24,56	72x	42,11	57x	33,33	2,09	0,76		
Producto de Alimentación	4x	2,33	21x	12,21	147x	85,47	2,83	0,43		

Sexta Pregunta

¿Utilizas tu smartphone para buscar información sobre alguno de estos productos cuando estas en la propia tienda o supermercado? *

Número de participantes: 171

	Lo he hecho muchas veces (1)		Lo he hecho alguna vez (2)		Nunca (3)		Media aritmética (Ø)		Standard deviation (±)	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±	1 2 3	
Ropa	66x	38,60	66x	38,60	39x	22,81	1,84	0,77		
Producto de alimentació...	31x	18,13	63x	36,84	77x	45,03	2,27	0,75		

Séptima pregunta

¿Y alguna vez has hecho lo contrario? (Buscar online pero decidir comprarlo en la tienda) *

Número de participantes: 172

	Muchas veces (1)		Alguna vez (2)		Nunca (3)		Media aritmética (Ø)	Standard deviation (±)
	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Ropa	75x	43,60	78x	45,35	19x	11,05	1,67	0,67
Producto de alimentación del sup...	43x	25,00	52x	30,23	77x	44,77	2,20	0,81

Octava pregunta

¿Cuándo compras online que dispositivos utilizas? *

Número de participantes:

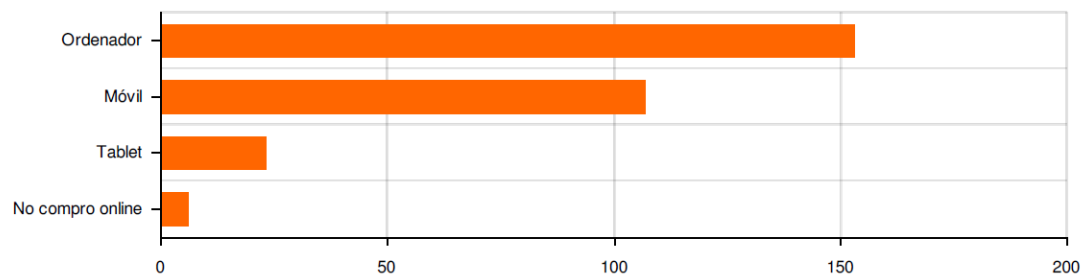
172

153 (89.0%): Ordenador

107 (62.2%): Móvil

23 (13.4%): Tablet

6 (3.5%): No compro online



Novena pregunta

¿Por qué motivos no comprarías estos productos online? *

Número de participantes: 172

	Me preocupa no estar en casa cuando lo envíen		No me fio de la calidad del producto		Prefiero examinar el producto antes de comprarlo		Tengo miedo de equivocarme al hacer el pedido		No me gusta dar mis datos bancarios		No quiero pagar el coste de envío		Considero que es más complicado devolver el producto	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Ropa	49x	28,49	48x	27,91	101x	58,72	43x	25,00	27x	15,70	57x	33,14	87x	50,58
Producto de alimentación del supermercado	42x	24,42	86x	50,00	104x	60,47	25x	14,53	18x	10,47	45x	26,16	52x	30,23

Décima pregunta

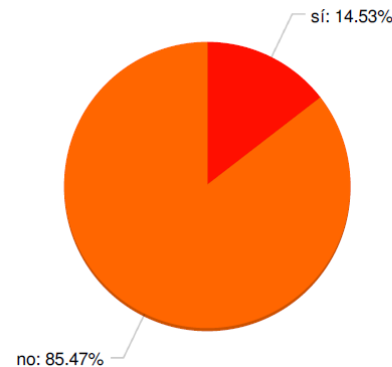
¿Has comprado alguna vez a través de una red social? (por ejemplo, a través de instagram o 21 Buttons) *

Número de participantes:

172

25 (14.5%): **sí**

147 (85.5%): **no**



9.2. Preguntas realizadas en la Entrevista

(Preguntas basadas en la Encuesta sobre el Nivel de Omnicanalidad de Prodware España 2018)

Pregunta 1

¿Cuál de estos canales de venta tenéis disponibles?

- Tienda propia
- comercio electrónico,
- mobile commerce
- contact center (telefónico)
- Venta a través de Market Places (por ejemplo, Amazon o Ebay)
- Tiendas franquiciadas
- Social Commerce (vender a través de las redes sociales por ejemplo, poder comprar a través de Instagram)

Respuesta Silvia Sanfeliz (El Corte Inglés): Tenemos tienda propia, comercio electrónico, mobile commerce, contact center (telefónico), venta a través de market places (por ejemplo, Amazon o Ebay) porque vendemos algunas referencias a través de AliExpress. También somos Market Place para que otras marcas vendan a través de nosotros en la web. También hace poco que hemos incorporado Social Commerce

Isabel Satrústegui (Carrefour): Todas las anteriores

Pregunta 2

¿Dispone Hipercor o el Supermercado del Corte Inglés de una visión unificada de las compras de sus clientes independientemente del canal?

Respuesta Silvia Sanfeliz (El Corte Inglés): Todavía están en proceso de integrar los dos canales en cuanto a datos de clientes, de momento funcionan como dos tiendas pero están en proceso de integrar las bases de

datos para aprovechar y unificar los datos. Hipercor está integrado dentro de ECI, no funciona como empresa a parte.

Isabel Satrústegui (Carrefour): Si es un cliente registrado y fidelizado (tiene tarjeta Club Carrefour) tenemos una visión precisa de su actividad en Carrefour.

Pregunta 3

¿Complementan la información de compra con la información de comportamiento de sus clientes?

Las opciones de respuesta que había en el informe eran las siguientes:

- a. Sólo disponen de los datos de compra
- b. Sí, además de los datos de compra disponen de su comportamiento digital (visitas a la web, respuestas a sus campañas, etc.)
- c. Sí, además de los datos de compra disponen de sus datos sociodemográficos
- d. Además de los datos de compra y digitales, almacenan la información social (gustos, aficiones, necesidades, preferencias, etc.)

Respuesta Silvia Sanfeliz (El Corte Inglés): Eligió la respuesta b).

Isabel Satrústegui (Carrefour): Si el cliente es un cliente registrado y fidelizado tenemos una visión omnicanal del mismo. Además, por la Tarjeta de Fidelización tenemos análisis sociodemográficos y de comportamiento e incluso datos sociales salvaguardando siempre siempre cumpliendo el RGPD (Reglamento General de Protección de datos)

Pregunta 4

¿Qué información recopilan y utilizan para desarrollar acciones comerciales?

Posibles respuestas:

- Los datos personales y sociodemográficos (nombre y apellidos, formas de contacto, edad, lugar, etc.)
- Disponen sólo de la información de la transacción de compra
- Almacenan y gestionan toda la información relativa a la experiencia del cliente
- Utilizan la información relativa a la experiencia del cliente, a su comportamiento en redes sociales y al contexto existente a la hora de valorar la compra

Respuesta Silvia Sanfeliz (El Corte Inglés): Si disponemos de los datos personales y sociodemográficos (nombre y apellidos, formas de contacto, edad, lugar, etc.) y utilizamos la información relativa a la experiencia del cliente, a su comportamiento en redes sociales y al contexto existente a la hora de valorar la compra. Además, los datos de la tarjeta de compra de El Corte Inglés también se aprovechan pero cumpliendo con las leyes de protección de datos.

Isabel Satrústegui (Carrefour): Todas las anteriores aunque no todas siempre de manera cruzada y siempre cumpliendo el RGPD (Reglamento General de Protección de datos)

Pregunta 5

¿Los empleados que atienden desde un canal disponen de recursos para poder ofrecer al cliente stock y servicio desde otro canal?

Posibles respuestas:

- Sí, por ejemplo, en la tienda física pueden reservar stock y definir la forma de entrega al cliente desde cualquier lugar.

- No, es el consumidor el que tiene que tomar la iniciativa (si no lo encuentra en la tienda física, tendría que ser el mismo quien comprara online o visitase otra tienda)

Respuesta Silvia Sanfeliz (El Corte Inglés): Sí, en la tienda física pueden decirnos si hay stock del producto en otra tienda o en la tienda online, hacer el pedido y enviarlo a domicilio (esto en alimentación se suele dar menos, suele pasar más para electrodomésticos, tecnología o moda, por ejemplo). Además, hay algunos servicios que dan respuesta a la necesidad omnicanal como son el servicio de *click&express* para recibir en casa un pedido en menos de dos horas o en la franja horaria elegida; *click&collect* para recoger en un centro comercial o tienda Supercor elegida el pedido; y *click&car* para hacer la compra desde casa y recogerla desde el coche en el parking de la tienda.

Todos los productos adquiridos a través de la web se pueden cambiar o devolver en un centro.

Isabel Satrústegui (Carrefour): Sí

Pregunta 6

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

Respuesta Silvia Sanfeliz (El Corte Inglés): Sí, están empezando los vendedores a realizar pedidos a través del ordenador o el Tablet para llevar tráfico también a la tienda online.

Isabel Satrústegui (Carrefour): Sí en la mayoría de los hipermercados y agencias de viajes, no el supermercados, gasolineras

Pregunta 7

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

Posibles respuestas:

- Sí, las condiciones de compra y los programas de fidelización son los mismos
- No, los precios, las promociones o las formas de pago son diferentes

Respuesta Silvia Sanfeliz (El Corte Inglés): Los precios base son los mismos, pero hay veces que hay promociones especiales para la web, de tal forma que se incremente el tráfico como por ejemplo, Semana de Internet o CyberMonday que entonces solo estaría disponible a través de uno de los canales. Es menos frecuente que pase en la tienda física, normalmente cuando hay campañas grandes tipo Día Sin IVA, Rebajas, Ocho Días de oro... son los mismos para ambos canales.

Al final, es necesario adaptarse un poco a la estrategia del negocio y no es tanto una cuestión omnicanal sino de encontrar huecos en el mercado. Si quiero que mi cliente se habitúe más a comprar en la tienda online, le daré incentivos para que venga. Si por el contrario tengo algo especial en la tienda física y me interesa que venga a verme, le daré otros tipos de incentivos en el centro comercial. Las formas de pago son las mismas.

Isabel Satrústegui (Carrefour): No, como tampoco lo son entre las tiendas físicas de distintos formatos o zonas.

Pregunta 8

¿Disponen de referencias compartidas entre canales?

Respuesta Silvia Sanfeliz (El Corte Inglés): Sí, la mayoría se pueden encontrar en ambos canales. Al tener tantas marcas en un mismo espacio hay algunas referencias que solo es posible adquirir en la tienda o ediciones limitadas, por ejemplo. También afecta a las marcas de lujo en moda y complementos, que por exclusividad solo están disponibles en la tienda.

Isabel Satrústegui (Carrefour): Sí

Pregunta 9

¿Gestiona sus políticas comerciales desde una única plataforma?

- No, tiene que definir la política comercial en cada canal, lo que dificulta el proceso
- Sí, la definición es único y no existe riesgo de que las condiciones sean diferentes en cada canal

Respuesta Silvia Sanfeliz (El Corte Inglés): Sí, el cliente es el centro del negocio, la calidad del servicio y de la atención al cliente son primordiales por lo que es importante que las condiciones sean las mismas.

Isabel Satrústegui (Carrefour): No, entendemos que las políticas comerciales son diferentes para cada canal.

Pregunta 10

¿Qué programas de fidelización ofrecen a sus clientes?

Posibles respuestas (se puede elegir más de una)

- Ninguno
- Cupones descuento
- Ofertas personalizadas
- Programa de puntos
- Tarjeta de cliente

Respuesta Silvia Sanfeliz (El Corte Inglés): Si tenemos cupones descuento, ofertas personalizada y tarjeta de cliente.

Isabel Satrústegui (Carrefour): Tarjeta de Fidelización (con acumulación de saldo por volumen de compra), Ofertas personalizadas, Cupones descuentos

Pregunta 11

¿El programa de fidelización es homogéneo en todos los canales?

- Si
- No, en algunos canales es diferente

Respuesta Silvia Sanfeliz (El Corte Inglés): Sí lo es.

Isabel Satrústegui (Carrefour): No y no aplica en todos los canales.

¿Si no es homogéneo, cuál sería un ejemplo de alguna diferencia entre los programas de fidelización?

Isabel Satrústegui (Carrefour): No acumula en todos los canales

Pregunta 12

¿Disponen de sistemas para personalizar la oferta en función del visitante?

Posibles respuestas

- No
- Sí, y le permiten personalizar la oferta según las características de cada cliente
- Sí, y le permiten personalizar la oferta y ofrecer sugerencias de compra anticipando los movimientos de compra del consumidor

Respuesta Silvia Sanfeliz (El Corte Inglés): Sí, y le permiten personalizar la oferta según las características de cada cliente

Isabel Satrústegui (Carrefour): Sí, a través de herramientas y de modelizaciones que nos permiten personalizar la oferta

Pregunta 13

¿Qué opciones de compra y envío ofrecen a sus clientes?

- Compra online y envío a domicilio
- Compra en tienda y recogida en el mismo establecimiento
- Click & Collect (compra online y recogida en tienda)
- Compra en tienda y envío a domicilio
- Compra en tienda y recogida en otra tienda o en otro punto de recogida
- Otras formas de compra y envío

Respuesta Silvia Sanfeliz (El Corte Inglés): Todas las anteriores. Además disponemos de un sistema que se llama carta de compra de tal forma que si estoy haciendo muchas compras, no tengo que cargar con las bolsas, me ponen en una tarjeta los códigos de barras, y cuando haya terminado en el punto de atención al cliente puedo recoger todas mis compras. Por otro lado, como explicaba arriba en una pregunta anterior, tenemos también click&express y click&car.

Isabel Satrústegui (Carrefour): Todas las anteriores