

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Análisis de las estrategias orientadas a la omnicanalidad en el Sector  
Retail de Moda textil del Perú**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión  
presentado por:

GALAN PORTOCARRERO, Maria Carmen

VARGAS INOCENTE, Andrea Isabel

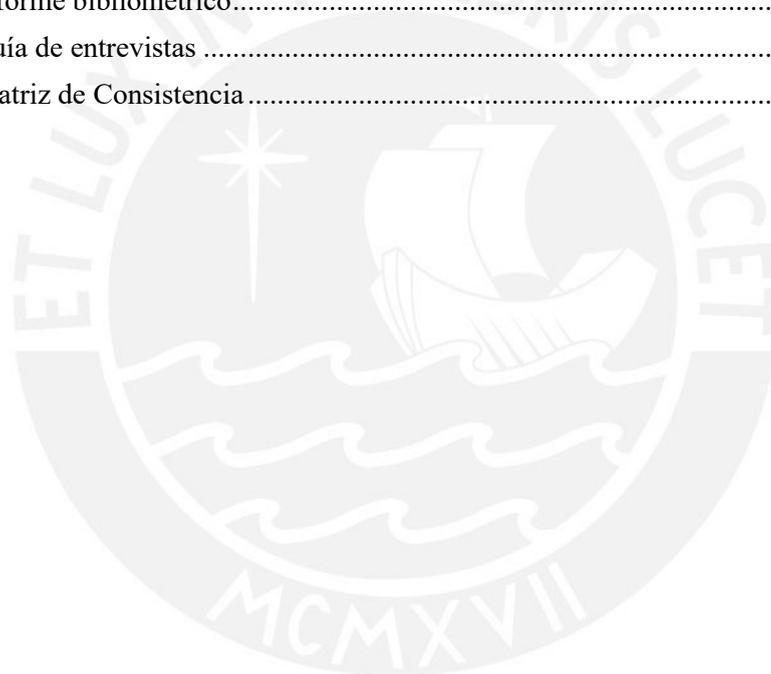
Asesoradas por Dr. Jean Pierre Seclen Luna

Lima, 15 de diciembre del 2020

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Tema .....	2
2. Planteamiento problema de investigación.....	2
3. Preguntas de investigación.....	4
3.1. Pregunta General .....	4
3.2. Preguntas Específicas .....	4
4. Objetivos de Investigación:.....	4
4.1. Objetivo General.....	4
4.2. Objetivos Específicos .....	4
5. Justificación del Estudio .....	4
6. Viabilidad.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	8
1. Gestión de canales de comercialización.....	8
1.1. Canal presencial.....	8
1.2. Canales digitales .....	9
1.3. Evolución de la gestión de canales de venta minorista.....	10
2. Omnicanalidad .....	12
2.1. Definición .....	12
2.2. Cliente omnicanal .....	13
2.3. Experiencia omnicanal.....	14
2.4. Beneficios y desafíos de la omnicanalidad .....	15
3. Modelos de aplicación de estrategias omnicanal .....	16
3.1. “Modelo estratégico para la implementación Omnicanal” (Arzuaga, Lopera & Gutiérrez, 2015).....	18
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	25
1. Sector retail .....	25
1.1. Situación del sector retail en el mundo.....	25
1.2. Situación actual en Latinoamérica .....	26
1.3. Situación actual del retail en Perú.....	27
2. Sector retail textil de moda en Perú .....	32
2.1. Composición y evolución del sector retail textil de moda peruano .....	33
2.2. Contexto actual .....	33
3. Omnicanalidad en sector retail de moda Perú.....	35
3.1. Transformación organizacional .....	36
3.2. Enfoque al cliente .....	36
3.3. Transformación logística y de operaciones.....	38

3.4. Transformación digital:.....	39
3.5. Marketing.....	40
CAPÍTULO 4: HALLAZGOS Y CONCLUSIONES.....	42
1. Hallazgos.....	42
1.1. Evolución de canales .....	42
1.2. Omnicanalidad.....	43
1.3. Perspectivas omnicanal en el sector retail moda textil peruano: .....	44
1.4. Desafíos para la aplicación de estrategias omnicanal.....	45
1.5. Caso Saga Falabella y Ripley: .....	46
2. Conclusiones .....	48
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
ANEXO A: Cuadro de actividades .....	63
ANEXO B: Informe bibliométrico.....	64
ANEXO C: Guía de entrevistas .....	69
ANEXO D: Matriz de Consistencia.....	70



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Transformación organizacional.....	36
Tabla 2: Enfoque al cliente.....	38
Tabla 3: Transformación logística y operaciones.....	39
Tabla 4: Transformación digital.....	40
Tabla 5: Marketing.....	41



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de marco teórico.....	24
Figura 2: FODA sector retail peruano.....	32



## RESUMEN

En el contexto actual, las tendencias dentro de las áreas de la gestión evolucionan de manera acelerada. El Marketing 4.0 es un ejemplo de ello. Este es aquel que busca integrar aquellas estrategias del marketing tradicional con las ventajas que ofrece el marketing digital. Además, el comportamiento de los consumidores ha cambiado, ahora buscan combinar la experiencia de canales presenciales con la comodidad y rapidez de los medios digitales. Es así, como a partir de esta tendencia aparece la omnicanalidad como aquella que integra de manera coherente los canales de una empresa, enviando el mismo mensaje y generando experiencia dentro del proceso de compra.

La presente investigación tiene como finalidad analizar las estrategias orientadas a la omnicanalidad en el sector retail de moda textil en el Perú. Para ello, se realizará la investigación teórica y contextual del tema. En el marco teórico se presentan definiciones y modelos que permitirán hacer el contraste de literatura académica con las variables contextuales del sector elegido en el país. Adicionalmente a ello, se hará una comparación y discusión de los autores con la realidad de las estrategias aplicadas por los retailers de moda. Gracias a este análisis, se identificó que los retailers en el Perú aún tienen muchos desafíos que enfrentar para brindar una experiencia omnicanal completa y que se deben aprovechar los grandes cambios contextuales para evolucionar hacia experiencias más integradas para los clientes.

Palabras clave: retail, omnicanalidad, estrategias, textil, experiencia, tecnología, moda, desafíos, oportunidades, canales.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo analizar las estrategias orientadas a la omnicanalidad en el sector retail textil de moda peruano. La omnicanalidad es un concepto nuevo, el cual ha ido cobrando cada vez mayor importancia; especialmente en el sector retail. Este término hace referencia al manejo integrado de distintos canales de venta para mejorar la experiencia de compra. La aplicación de estrategias de este tipo brinda a los retailers una serie de beneficios, no obstante, migrar a esta nueva etapa de la gestión de canales de venta también engloba desafíos.

El aumento de las ventas en el canal online a raíz del contexto COVID -19 visibilizó que el retail peruano no estaba preparado para mantener una experiencia unificada a través de sus canales; ya que, recibieron un gran número de denuncias por parte de sus clientes por presentar problemas de stock, atención, canales de delivery, entre otros. Dentro de todo el sector, la categoría de moda textil experimentó un fuerte crecimiento en el canal online. Sin embargo, por la naturaleza del negocio, es una de las categorías en las que el componente presencial es aún muy relevante para el cliente. Es importante resaltar que el consumidor peruano también ha mantenido un comportamiento tradicional en comparación a otros países latinoamericanos.

Es así como a raíz del contexto mencionado, conocer cuáles son las estrategias orientadas a la omnicanalidad en el sector retail de moda peruano adquiere mayor importancia al tener una consecuencia directa en la experiencia que están brindando a sus clientes.

Para cumplir con los objetivos, esta tesina se ha dividido en cuatro capítulos. En el primero se presentará el planteamiento de la investigación. En el segundo capítulo se realizará un repaso teórico de la gestión de canales de venta para culminar con la última etapa: la omnicanalidad. A continuación, se presentarán los beneficios y desafíos de la misma. Posteriormente, se revisarán modelos de aplicación de estrategia omnicanal de diferentes países en el sector retail, profundizando en un modelo que servirá de referencia para establecer una comparación con las empresas del sector textil de moda peruano. El tercer capítulo permitirá colocar en contexto el sector en cuestión a nivel mundial, latinoamericano y peruano. Por otro lado, se realizará un análisis de las estrategias de las tiendas por departamento, ya que representan el liderazgo de ventas en la categoría de moda textil.

Por último, en el cuarto capítulo se presentarán los principales hallazgos de la investigación, además, las conclusiones. De ellas, la más relevante consiste en que el sector retail textil de moda aún no aplica estrategias omnicanal. Este sector está en proceso de evolución y adaptación.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Tema

Análisis de las estrategias orientadas a la omnicanalidad en el sector retail de moda textil del Perú.

## 2. Planteamiento problema de investigación

El retail moderno es un sector que cada vez toma mayor protagonismo en la economía peruana. “A través de los últimos diez años ha crecido en un promedio de 2.6% y actualmente representa el 10.7% del PBI peruano” (Perú Retail, 2019a). Sin embargo, también es “uno de los sectores económicos más sensibles al crecimiento y/o desaceleración en la economía peruana” (EY Perú, 2016). Es así como en el año 2019, “el debilitamiento del soporte de gasto en las familias provocó una variación negativa en su crecimiento de 4%” (BBVA Research, 2019).

El panorama actual del retail en el país apunta a que cada vez tiene más oportunidades de crecimiento. Actualmente, el Perú es un destino atractivo de inversión debido a la baja penetración de este sector moderno, a comparación de otros países en Latinoamérica (Lampadia, 2020). El estudio del BBVA “Sector Retail” plantea ciertas condiciones que incrementan el espacio para seguir creciendo. Algunas de estas son: la expansión de la clase media y la estructura poblacional; cambios en tendencias demográficas; y la mayor tendencia a realizar compras por internet gracias a la mayor conectividad (2019).

A pesar de los aspectos positivos, el retail peruano tiene un alto grado de complejidad y engloba desafíos. Contreras (2018) afirma que uno de los principales problemas del retail peruano es que no se ha ajustado a las condiciones del mercado y los hábitos de compra de los consumidores. Estos cambios corresponden a un mundo en el que el cliente adquiere mayor protagonismo gracias al acceso a la información y medios digitales. Es así como se exige un cambio en el modelo de retailing tradicional que combine conveniencia y experiencia en todos sus canales.

El presidente de Perú Retail afirma que los retailers no han sabido aprovechar el comercio online, ya que no están preparados para el comercio intenso por este medio, debido a la falta de capacidades logísticas (especialmente los medianos) y la dificultad de mantener la experiencia en el canal digital (CCL, 2018). Estos problemas se han visibilizado aún más en el actual contexto que el país está atravesando.

A raíz de la pandemia y el consecuente período de cuarentena, “las búsquedas indexadas en canales digitales vs las compras del retail moda crecieron en 33%” (Perú Retail, 2020a), representando uno de los sectores con mayor crecimiento. Sin embargo; la confianza en los

retailers también ha disminuido debido a las deficientes experiencias de compra ofrecidas en este periodo. Es así como Indecopi recibió un aproximado de 6,012 reclamos hacia los principales retailers peruanos, entre los que se visibilizan mal manejo de stocks, entregas que nunca llegaron a su destino, y problemas con la comunicación en todos sus canales (Gestión, 2020). Como menciona Chicoma en la revista Conexión Esan (2020), el incremento de la demanda debido al impulso de las ventas por canales online no pudo ser atendido satisfactoriamente dejando entre ver “un sistema de distribución bastante endeble y que no se daba abasto a lo solicitado”.

Frente a esta problemática, surge el concepto de omnicanalidad como solución a la integración de experiencia y conveniencia en todos los canales. Según Labelium Group (2020), la omnicanalidad forma parte de las cuatro principales tendencias para el sector moda, el cual será abordado en la presente investigación.

Para poder explicar la importancia de la implementación de una experiencia omnicanal, es necesario definir qué es omnicanalidad. La omnicanalidad es un concepto relativamente nuevo y es necesario situarlo en el marco del Marketing 4.0. Kotler (2017) lo define como “un enfoque de Marketing que combina la interacción online y offline entre las compañías y sus consumidores” (p.53). Algunas de las características propias de esta nueva ola de marketing son: omnicanalidad, omnidireccionalidad y el uso del Big Data (Mercadotecnia Total, 2017). Estas características corresponden al avance de las tecnologías en un mundo cada vez más interconectado.

A pesar del creciente protagonismo digital, es importante resaltar que el enfoque omnicanal no solo consiste en potenciar el canal virtual, si no en hacer que todos los canales impulsen sus ventas entre sí. Mosquera, Olarte & Juaneda (2017); indican que es una “estrategia de marca que integra todos los canales disponibles para crear una experiencia de compra sin fisuras que aumenta la conveniencia y el compromiso del cliente durante el proceso de compra” (p.167). El objetivo y la clave estaría en la creación de experiencias holísticas en un mundo en el que la línea entre los canales presenciales y digitales se va haciendo más delgada.

A partir de todo lo anteriormente expuesto, la presente investigación girará en torno al análisis de la aplicación de estrategias orientadas a la omnicanalidad en el sector retail moda textil peruano.

Como se mencionó anteriormente, la omnicanalidad es una tendencia del futuro en el retail; sin embargo, la literatura en el país referente a la misma, es aún incipiente. Esto plantea una pregunta de investigación clave: ¿Cuáles son las estrategias orientadas a la omnicanalidad utilizadas por el sector retail moda textil peruano? Es necesario identificar cómo se ha desarrollado la gestión de canales.

Integrar estos canales engloba desafíos. Algunos de estos son: la integración de sistemas de información, altos costos de desarrollo de plataformas web y capacidad de respuesta inmediata (Deloitte, 2014). Aterrizarlos en el contexto de las empresas peruanas, permitirá encontrar desafíos propios, así como también identificar oportunidades.

### **3. Preguntas de investigación**

#### **3.1. Pregunta General**

¿Cuál es el panorama actual de las estrategias orientadas a la omnicanalidad en el sector retail de moda textil peruano?

#### **3.2. Preguntas Específicas**

- ¿Cuáles son los modelos de aplicación de estrategias omnicanal en empresas del sector retail desde una perspectiva teórica y empírica?
- ¿Cuáles son las estrategias omnicanal en empresas del sector retail de moda textil peruano?
- ¿Cómo es el entorno y cuáles son las características de las empresas del retail moda textil?
- ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades de la implementación omnicanal en el retail moda peruano?

### **4. Objetivos de Investigación:**

#### **4.1. Objetivo General**

Analizar las estrategias orientadas a la omnicanalidad en el sector retail de moda textil peruano

#### **4.2. Objetivos Específicos**

- Identificar y analizar modelos de aplicación de estrategias omnicanal en empresas del sector retail desde una perspectiva teórica y empírica.
- Identificar y analizar estrategias de implementación omnicanal en empresas del sector retail de moda textil en el Perú.
- Describir el entorno y características de las empresas del retail de moda textil.
- Describir desafíos y oportunidades de la implementación omnicanal en el retail moda textil peruano.

### **5. Justificación del Estudio**

El sector retail de moda en el Perú ha afrontado diferentes cambios con el tiempo. Con la llegada de la pandemia del COVID-19 al Perú, tanto los retailers de moda como los

consumidores de los mismos se vieron envueltos en diferentes situaciones que complicaron la experiencia usual de consumo.

Ejemplo de ello, luego de pasados 72 días de la emergencia sanitaria en el país (29 de mayo), Indecopi registró 1027 reclamos de los consumidores por compras online según el diario El Peruano (2020). Además, menciona que, entre las infracciones al Código de Protección y Defensa del Consumidor más frecuentes registrada se encuentran las siguientes: “El proveedor no entregó el producto, los productos se encontraban defectuosos, las empresas entregaban productos incompletos, no atendieron el cambio del producto, no les reembolsaron el dinero pagado, cancelación o anulación sin previo aviso”, entre otros.

Desde el punto de vista de los consumidores, Andy Stalman (2020), menciona que las personas se están convirtiendo en usuarios de marca más que solo consumidores, buscan experiencias que coinciden con sus valores, ideas y actitudes. Además, resalta 10 tendencias de las cuales se rescatan dos: Los usuarios buscarán lo mejor de dos mundos, es decir, la integración del canal online como offline. Por otro lado, otra tendencia se inclina por reforzar la comunicación de la empresa-cliente a nivel mucho más emocional (Stalman, 2020).

Así, Bethan Alexander y Daniela Olivares (2014) realizaron un estudio para examinar el rol de la tecnología en tiendas de moda y obtener información sobre el comportamiento y motivación de los consumidores con respecto a las compras tanto online como offline (p.29). Con respecto a este punto, se puede resaltar que, si bien la experiencia presencial es valiosa para el conocimiento de tendencias y se valora el factor sensorial de las tiendas, los consumidores están conectados a dispositivos móviles (smartphones, tablets, laptops) mediante los cuales prefieren hacer el pago por las prendas, comparar opciones, hacer una lista de deseos, entre otros (p.36). En concordancia con ello, Giuliana Nuñez (2018) hace una identificación del nuevo shopper de retailers el cual exige que la tienda “tenga totalmente integrada su oferta de productos o servicios y que los empleados estén al día en la tecnología digital para orientar al shopper y facilitar la compra”.

Debido a la importancia que tiene para el consumidor factores como el tiempo, tecnología, diversidad de medios de pago, conocimiento de stocks y revisión de productos previos a la compra, los retailers deben tomar estrategias que permitan al cliente tener una experiencia completa.

En ese sentido, la omnicanalidad en el sector retail, como menciona Juan Rivero “es una realidad que deben entender los negocios para no solo mantener a sus clientes, sino aumentar su cuota de mercado” (2019). Verhoef, Kannan & Inman (2015) definen esta estrategia como la sinergia entre varios canales o puntos de contacto con los compradores de tal manera que su

experiencia se optimice. Ello reúne las tendencias de los usuarios y es hacia donde deben apuntar los retailers.

Los beneficios de brindar una experiencia de compra omnicanal incluyen el aumento de eficiencias operativas y ventas, así como la disminución de costos y recopilación de la información del cliente en cada punto de contacto (Deloitte, 2014). Este último punto referido al uso de la información es vital para poder conocer al cliente, sus hábitos de compra y ofrecer soluciones inclusive antes de que ellos lo especifiquen. Es una ventaja diferencial en un negocio tan competitivo como lo es el retail moda, en el cual la personalización se vuelve imprescindible para lograr fidelización: “Saber en detalle lo que necesitan y esperan los clientes, para así generar una relación de largo plazo y una fidelización hacia las marcas” (America Retail, 2019).

Sin embargo, como se mencionó en el planteamiento del problema, existen desafíos para la implementación de estrategias omnicanal. Si bien referentes como Inditex y Mango en España fueron reconocidos por I Ranking Adgo Click (America Retail, 2019) como los retailers de moda más omnicanal desde el punto de vista de los usuarios, es importante identificar y analizar en nuestro contexto si es que ya están aplicando algunas estrategias o cuáles son los desafíos que se presentan para su implementación en el país.

El sector retail de moda ha presentado un incremento bastante importante tanto a nivel regional como local. Según PayU el e-commerce de retailers de moda en Perú creció un 206% a medida que fueron levantando las restricciones sanitarias por el contexto COVID-19. (Perú Retail, 2020b). No obstante, como se mencionó al inicio, los inconvenientes para realizar las compras generaron disconformidad en los usuarios. Ello puede ser tomado como una oportunidad para que los retailers de moda adopten estrategias que traerán beneficios para sus empresas y sus consumidores.

Es relevante poder aplicar estas herramientas y criterios que se adecuen a la realidad peruana para potenciar el sector en el que se está trabajando. Por ejemplo, Pilar Pascual (2017), realizó una escala de medición basándose en estudios multicanales y adaptándose a la realidad de los minoristas en España la cual plantea una escala de medición sobre qué tan omnicanales pueden ser las empresas retail españolas y cómo las perciben los usuarios.

Por ello, plantear una investigación sobre el tema aportará a la literatura del sector, ya que las referencias existentes en el país solo tienden a presentar fundamentos teóricos de su importancia; pero no casos empíricos que brinden modelos de aplicación en las empresas peruanas. En consecuencia, la presente investigación, buscará reducir esta brecha de conocimiento.

Desde el punto de vista de las ciencias de la gestión, actualmente estas tienen como principal reto adaptarse al entorno tan cambiante y desafiante en el cual vivimos (PUCP, 2019). Esto con el objetivo de optimizar las estrategias de las empresas para crear el máximo valor para todos los stakeholders presentes en la cadena de valor. Como consecuencia, este trabajo busca adaptarse a las nuevas tendencias de un sector tan competitivo como lo es el retail; y que, como se ha podido observar, no ha sido analizado en el país bajo el enfoque omnicanal.

Por otro lado, este estudio plantea dejar un antecedente teórico para poder desarrollar futuras investigaciones en el marco de las ciencias de la gestión, pero orientadas a trabajar estos temas de manera empírica de la mano con una organización que se encuentre dentro del sector elegido.

## **6. Viabilidad**

Si bien el desarrollo académico de la omnicanalidad es aún incipiente en el Perú, existen modelos de aplicación de estrategias omnicanal implementados en regiones como Norteamérica, Europa y Asia. Las estudiantes cuentan con el acceso a esta bibliografía teórica y empírica. Por otro lado, es importante resaltar que el sector retail de moda en general sí ha sido ampliamente estudiado en el país, por lo que permitirá brindar contexto a la investigación.

En lo que respecta a la evaluación del tema, se decidió tener entrevistas con expertos en investigación y del sector para que puedan validar la temática omnicanal. Estas se realizaron en la semana previa a la primera entrega y tuvieron la participación de Martha Pacheco, Jorge Martínez y Rosa Guimaray, docentes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP.

Posteriormente, para la elaboración del marco contextual también se tuvo acceso a entrevistas exploratorias: la primera fue con Priscilla Hurtado, analista de CX en Ripley y con Rosa Guimaray, experta en investigación y temáticas omnicanal (Ver Anexo 1). Asimismo, se consideró necesaria la visita de trabajo de campo a las tiendas por departamento Saga Falabella y Ripley para observar las estrategias en el canal presencial y cómo estas se complementaban con el medio digital. Estas tiendas están presentes en todos los centros comerciales de Lima, por lo que fue de fácil acceso.

Las fechas y actividades llevadas a cabo por las estudiantes se pueden visualizar en el Anexo 1, donde se encuentran un Gantt.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **1. Gestión de canales de comercialización**

Un canal es entendido como el medio por el cual una organización puede entregar un bien o un servicio a su usuario. Según Paz (2008), gestionar canales incluyen “todas las actividades necesarias para poner el producto al alcance del consumidor meta, con el objetivo de facilitar la compra” (p.14). Por otro lado, según Beck & Rygl (2015), los canales de comercialización, consumidores y vendedores interactúan de manera bidireccional. Así, se incluye no sólo la existencia de una infraestructura física donde se pueda hacer la transacción de compra – venta, sino que se incluye a toda la gestión de actividades detrás de los canales desde que empieza a construirse o elaborarse el bien hasta su entrega.

Los canales proporcionan ciertos flujos como: 1) Flujo de información: tanto las empresas como los consumidores envían información al mercado acerca de sus necesidades y sus propuestas de valor; 2) Flujo físico: es aquel que entrega el bien o el servicio; 3) Flujo financiero: es todo intercambio que conlleva una contraprestación económica desde el consumidor hacia el fabricante (Paz, 2008, p.20).

Gracias a estos flujos es que ambas partes pueden proponer estrategias y tomar mejores decisiones sobre el proceso de compra. Cada canal presenta, por su naturaleza, particularidades, atributos y características que influyen en la decisión de compra de los consumidores (Dholakia, Kahn, Reeves, Rindfleisch, Stewart & Taylor, 2010). La experiencia que pueda transmitir el canal elegido es considerada como uno de los factores centrales para predecir si los usuarios continuarán o no usando el mismo canal (Valentini, Montaguti & Neslin, 2011).

Por ello, es importante exponer los tipos de canales existentes y la evolución de los mismos hasta llegar a la omnicanalidad con la finalidad de comprender el marco en el que se desenvuelve. Primero, se presentarán dos canales dentro de la estrategia de canal único y luego las estrategias de múltiples canales.

#### **1.1. Canal presencial**

El canal presencial se caracteriza por el encuentro físico, es decir, sin las barreras para el consumidor. Se produce contacto visual, y el lenguaje no verbal juega un papel muy importante (Americabps, 2018). Los clientes pueden tener contacto con los productos, percibirlos mediante el uso de los cinco sentidos, los cuales le permiten determinar su decisión de compra.

Así, tiene beneficios para los consumidores ya que les permite comprobar las especificaciones del producto que quieren adquirir. Además, existe un componente atmosférico

que, dependiendo de los factores utilizados (color, ubicación de productos, promociones, iluminación) y el grado en el que se usan puede alentar la decisión de compra o generar el efecto contrario (Daucé & Rieunier, 2002). Por otro lado, este canal permite facilitar los trámites, procesar quejas y reclamos, simplificar el proceso de devolución, y dar servicio postventa requerido por los consumidores (Americabps, 2018). En cuanto a medios de pago, cuenta con la posibilidad de poder pagar con diferentes medios conocidos por los consumidores.

A pesar de las ventajas mencionadas, existen limitaciones como el restringido horario de compra en un contexto donde se requiere atender las necesidades del cliente en el menor tiempo posible. Los costos de desplazamiento y almacenamiento también son un factor clave al momento de implementar un canal presencial, ya que en comparación con otros es un gasto relevante.

Las empresas pueden contar con este canal como única forma de contacto con los clientes y estar bien posicionadas. A continuación, se presentará el siguiente canal.

## **1.2. Canales digitales**

La era digital trajo consigo cambios en las organizaciones a nivel estratégico y operativo. Los canales de venta no podían estar libres de la inclusión de “lo digital” en nuestro día a día. El internet se ha convertido en parte de nuestra sociedad (Pizzolo, 2015).

Como se ha presentado, el canal presencial cuenta con ciertas limitaciones frente a este cambio de contexto. Ello pasó primero por la elección de canales no presenciales o medios de comunicación e interacción con los clientes, como a través del contacto indirecto como llamadas telefónicas, contacto por mail y otros; en los cuales, si bien existe una persona detrás, no hay contacto físico e interacción presencial.

Así, aparece el concepto de e-commerce o comercio online, ya que todas las plataformas digitales se convierten en un posible medio para realizar una acción de compra y venta. El e-commerce es definido como todas aquellas “transacciones de bienes y servicios que se realizan entre las empresas y el consumidor final a través del uso de tecnologías de la información y telecomunicaciones” (Malca, 2001). Estas transacciones pueden ser business to business (b2b), business to consumer (b2c) o consumer to consumer (c2c) (p. 104).

Como ventaja, el comercio electrónico recoge bastante información acerca del usuario que será utilizada luego para una mejor segmentación y atención del cliente. Asimismo, la rapidez de compra se incrementa. Se tiene un acceso “ilimitado” a las plataformas online que permiten navegar entre las opciones disponibles y hacer una comparación de productos, precios y otros factores de manera más rápida. En cuanto a los egresos, se reducen los gastos operativos,

a pesar de la inversión en la creación, y los gastos de mantenimiento de sistemas de información: página web y creación de contenido. Finalmente, para empresas que desean ampliar su mercado, la vía online permite llegar a mercados nacionales e internacionales (Pizzolo, 2015).

A pesar de las ventajas brindadas por el canal digital, existen algunos puntos a considerar como no poder probar el producto de manera presencial, ello puede desanimar al comprador al no poder obtener toda la información o visualizar su compra final (Urueña, Agudo & Hidalgo, 2011).

Por otro lado, existe un porcentaje de productos que todavía señalan que internet es un canal que permite obtener información al usuario y conmutar de manera sencilla a otro canal donde finaliza la transacción. (Urueña et al, 2011). Esta última afirmación nos da paso a notar que existe la posibilidad de una interacción entre ambos canales la cual será explicada en el siguiente apartado.

### **1.3. Evolución de la gestión de canales de venta minorista**

Teniendo en cuenta los canales previamente mencionados, la tendencia en la venta minorista es tener presencia en ambos canales.

Es importante realizar un repaso de la gestión de canales minoristas para una mejor comprensión de la evolución hacia la omnicanalidad. A través del tiempo, los retailers se han ido adaptando a los cambios tecnológicos antes mencionados y a los cambios en los hábitos de compra de los consumidores.

Huuhka, Laaksonen y Laaksonen (2014) plantean tres olas de desarrollo iniciales en lo que respecta a gestión de canales: La primera nace en los 90 con una baja aceptación del canal online por parte de los clientes y políticas distintas en los canales de venta. La segunda ola se caracteriza por estar más orientada al cliente y la toma de conciencia de las empresas respecto a la importancia de la experiencia integral. La tercera oleada tiene como protagonistas a los consumidores, los cuales desean vivir nuevas experiencias integradas. En esta tercera ola surgen tres grandes estrategias de canales: la multicanalidad, cross channel y la omnicanalidad.

#### **1.3.1. Multicanalidad**

La multicanalidad es un fenómeno cada vez más importante para el marketing y forma parte de la visión estratégica de las organizaciones (Valos, 2008). Stone, Hobbs & Khaleeli (2002) la definen como la gestión de la interacción de los clientes con la empresa a través de varios canales de manera ordenada y coherente. Estos pueden ser call centers, correo directo, páginas web, entre otros. Así, Rangaswamy & Van Bruggen (2005) indican que permite construir relaciones duraderas al ofrecer de manera simultánea la información, presentación de

productos y servicios a través de varios canales. Así, mencionan que se necesita implementar tecnologías de la información para que la coordinación sea coherente.

Esta modalidad es producto del cambio de consumo de los usuarios, quienes “han adoptado rápidamente la práctica de utilizar una variedad de canales a través de los cuales realizar sus compras” (Valos, 2008, p. 239). Así, surge también de la llegada de la era digital en la que los procesos son, en su mayoría, virtuales. Estos canales incluyen el uso de internet, centros de llamadas o call centers, tiendas minoristas, fuerza de ventas y correo directo. (p. 239)

Esta estrategia presenta varios beneficios. De Moras, Sarquis, Scharf & Casagrande (2018) presentan como beneficios en el área comercial como el notorio crecimiento en ventas y de la expansión de la base de clientes. Por otro lado, ello significa el aumento de la rentabilidad y una ventaja competitiva frente a los competidores. Así, Pascual (2017) añade que al tener propuestas en cada canal se puede potenciar la imagen de marca y mejorarla a través de un factor diferenciador o sorpresa con promociones en cada canal. Ello traería como efecto un aumento en la satisfacción del cliente y su fidelización a la marca. En adición, Jarabo (2015) expresa que esta estrategia podría evitar dispersión de información, lo cual permite al cliente conocer los detalles. La autora complementa además lo anteriormente mencionado como que hay mayor captación de consumidores, incremento en ventas y lealtad a la marca.

Por otro lado, según Pascual (2017) los desafíos y riesgos incluyen baja rentabilidad de algunos canales e, incluso, canibalización. Esto significa que un canal tenga más llegada que el otro y en lugar de potenciarse compitan entre sí. En realidad, estos canales no aumentan su alcance, solo pasarían sus clientes de uno a otro. Adicional a ello, existe la posibilidad de un comportamiento oportunista de los clientes, esto significa que ellos prefieren aquel canal que sea de su conveniencia, al no brindarles una experiencia de compra integrada.

Jarabo (2015) agrega que gestionar los canales puede representar un aumento de costos por la implementación de tecnologías de información y un problema si es que no se fijan objetivos estratégicos. En esa línea, se debe poder leer la información recogida, interpretarla y aprovechar adecuadamente cada canal para los clientes.

Finalmente, la estrategia multicanal es aquella que gestiona más de un canal, que busca un objetivo diferente en cada uno. Si bien, cuenta con varios beneficios, es el primer paso para poder brindarle una experiencia al cliente. Más adelante se explicará cómo es que se ha ido evolucionando este concepto hasta generar una experiencia completa al cliente.

### ***1.3.2. Cross channel***

La estrategia de cross channel es un paso más en la evolución de la gestión de canales,

la cual genera una experiencia de integración parcial entre los mismos.

Chatterjee (2010) presenta al cross channel como aquella estrategia que permite el movimiento de flujos productos entre múltiples canales ya sea movimiento logístico o financiero.

A diferencia de la gestión multicanal que presenta una estrategia diferenciada por cada uno, en esta, se busca que exista concordancia entre la información encontrada en un canal y se disponga de la misma en los otros canales utilizados, enfocando el contenido a las necesidades del cliente, personalizando también su viaje de compra de acuerdo a sus necesidades (Digital Response, 2014).

El canal utilizado debe brindar la información según el interés del cliente, la cual, no debe ser repetitiva, sino que debe ser detallada con todos los pasos necesarios para realizar la compra. Además, debe ser accesible, entendible y debe reforzar su interés. De esta manera, se adapta el mensaje a cada canal. Por ejemplo, la opción “click and collect” es uno de los patrones que siguen los consumidores al momento de realizar la compra el cual, refleja la necesidad de una estrategia de cross channel, ya que el cliente recoge el pedido en la tienda física luego de pagarlo por internet (Maggioni, Sands Ferraro, Pallant, Pallant, Shedd & Tojib, 2020).

El cross channel recoge las ventajas de los canales digitales y presenciales, es decir, permite la recolección de datos, seguimiento a los clientes y sobre todo permite personalizar su jornada de compra aportando datos valiosos según las preferencias que tengan.

En resumen, la gestión de canales empezó con estrategias de un solo canal como el presencial o digital independientemente. Luego, se aplicaron estrategias de múltiples canales de las cuales se han presentado la multicanal y la cross channel. Estas se diferencian en el grado de integración ya que la primera no tiene canales integrados y la segunda los integra parcialmente. Cada una tiene puntos a favor y desafíos que enfrentar. Sin embargo, con la rapidez que avanza el sector y el entorno, se presentará la última ola de evolución, la cual, culmina en una estrategia omnicanal detallada en el siguiente apartado.

## **2. Omnicanalidad**

### **2.1. Definición**

Omni hace referencia a “todos”, es decir, omnicanalidad son “todos los canales juntos” (Lazaris & Vlachopoulos, 2014). Esto significa que no es solo cuestión de tener los canales habilitados, sino que se pueda trabajar en conjunto con información actualizada en tiempo real que pueda ser percibida por el usuario al momento de realizar la compra. La omnicanalidad trabaja los canales de manera simultánea y correlacionada para brindar una experiencia completa. El consumidor debe poder moverse libremente, tomar una decisión y realizar la

compra en el canal que mejor se le acomode.

Rigby (2011) definió la venta por menor omnicanal como: "una experiencia de ventas integradora que combina las ventajas de tiendas físicas con la experiencia rica en información de compras en línea". También es entendida como una evolución del cross channel, ya que además de utilizar una única estrategia en todos los canales, permite que los clientes cambien de canal libremente en el momento que lo deseen a lo largo de todo el proceso de compra.

Así mismo, desde el punto de vista de la organización, algunos estudios apuntan a que la integración a través de los canales se está convirtiendo en una necesidad estratégica para la empresa” (Heckmann, Kesteloo, Schmaus & Huisman, 2012). La integración de los canales supone una sincronización y coordinación entre los mismos: deben trabajar de forma conjunta para conseguir sinergias y que el usuario los percibe como un todo, disfrutando de esta forma de una experiencia sin fisuras al cambiar de un canal a otro.

En resumen, la omnicanalidad es, por el momento, la etapa a la que se apunta para poder crear experiencias holísticas en la cual fusionan múltiples puntos de contacto para mejorar el recorrido del cliente hasta la compra.

## **2.2. Cliente omnicanal**

Ahora bien, ya que se ha presentado la definición de canal, la evolución de canales y qué es omnicanalidad, se puede hablar de las características del cliente omnicanal. Antes de exponerlo, se presentará también cómo ha ido evolucionando el proceso de compra del cliente en cada canal.

Como expone Sanabria (2013) uno de los modelos de proceso de compra es el de Engel, Blackwell y Miniard publicado en 1986, el proceso de compra presencial se divide en 5 fases: “reconocimiento de una necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, compra y comportamiento después de la compra” (p.14).

En cuanto al consumidor en plataformas digitales, el proceso sigue casi la misma secuencia que en el canal presencial, no obstante, en canales digitales también se puede interactuar con diferentes empresas a la vez, al momento de realizar la búsqueda de información. Además, dentro de la búsqueda pueden existir dos procesos: una en la que los clientes buscan las características del producto en sí y otra fase centrada en el proceso de distribución, entrega, precio fijado, entre otros (Viejo, 2016, p.62)

Con respecto a la integración de canales, Alberto Urueña-López, Ángel Agudo y Antonio Hidalgo (2011) mencionan que este consumidor alterna los canales presenciales y digitales a lo largo de su proceso de compra. Por ejemplo, el consumidor va a la tienda física,

elige el producto que quiere comprar y completa el pago por la página web de la tienda. Esto ocurre porque los precios en tienda online son menores, está buscando stock no disponible en la tienda física o quiere revisar comentarios previos de otros consumidores, además de comparar precios con otras tiendas.

Para analizar al cliente omnicanal y poder ofrecerle una experiencia adecuada, se debe identificar en qué etapa se encuentra del proceso de compra para así abordarlos desde el mejor canal (Viejo, 2016, p.60). Se explicarán 2 comportamientos de compra que son representativos de ellos y frente a los cuales justamente nace esta estrategia. Estos son el webrooming y el showrooming.

El webrooming es el comportamiento en el cual se busca información en medios digitales, previa a la compra en el local físico de la empresa (Pascual, 2017 p.74). El cliente que adopta este comportamiento considera que internet o las plataformas digitales son una ventana de acceso para obtener toda la información posible, evaluar comentarios, comparar precios y características del producto, y conocer experiencias de otros consumidores. Por otro lado, consideran al local físico como aquel que permite sentir, de todas las maneras, el producto que desea adquirir (Viejo, 2016, p. 65).

El showrooming es lo contrario, es un comportamiento que parte de la experiencia en los canales presenciales pudiendo palpar, conocer de primera mano las características de los productos; no obstante, considera hacer el pago por canales digitales, ya que es mucho más probable encontrar ventajas de precio que mejor se acomoden a sus necesidades. El consumidor aplicaría un comportamiento oportunista al utilizar este segundo canal para realizar la compra (Pascual, 2017, p.75)

Para Rapp, Baker, Bachrach, Ogilvie y Beitelspacher (2015) incluso estos comportamientos pueden llegar a ser híbridos, es decir, no ser netamente showrooming y webrooming. Por ejemplo, un consumidor en tienda puede estar conectado a su smartphone comparando precios por páginas web de empresas. Ese es un ejemplo clarísimo de omnicanalidad como tal, el cliente tiene que tener la posibilidad de poder encontrar la información coherente desde donde se ubique.

Estos procesos de compra generan una experiencia, la cual parte de las estrategias que puedan aplicar las marcas. En los siguientes apartados, se explicarán las mismas para lograr responder al cliente omnicanal.

### **2.3. Experiencia omnicanal**

Para definir una experiencia omnicanal, se debe, en primer lugar, realizar un repaso del

término experiencia.

Es en el año 2004 cuando comenzaron a establecerse conceptos exactos de la experiencia en el contexto del marketing (Poulsson & Kale, 2004). Meyer y Schwager la definen como “la respuesta interna y subjetiva de los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa” (2007, p.4). Stelios Haji-Ioannou, presidente de Easy Group, brinda una aproximación más precisa a la marca cuando menciona que “la experiencia de usuario no debería ser otra realidad que la materialización del posicionamiento de marca, pero esta vez sobre acciones concretas asentadas en el consumo y uso (Management Society, 2013).

Peltola, Vainio y Nieminen son quienes realizan una aclaración respecto al manejo de la experiencia a través de canales: “una buena experiencia omnicanal reside en la unidad de la cultura organizacional, en la fijación de precios, las operaciones y las comunicaciones, más que en la oferta digital y servicio presencial por sí mismas” (2016, p. 335). Esta última definición nos brinda una aproximación que no solo se centra en potenciar los canales físico y presencial, sino un punto de vista más estratégico.

Homburg es también uno de los primeros autores en realizar una aproximación a la gestión de experiencias omnicanal. En un estudio realizado con 52 gestores llega a identificar 3 tipos de categorías de análisis: dirección estratégica, mentalidad cultural y capacidades de la organización para generar experiencia. (Barreto, Rubio & Campo, 2019).

Melero, Sese y Verhoef encuentran dos resultados importantes de manejar la experiencia integradamente. Se reduce el riesgo de perder al cliente y se le alienta a continuar todo tipo de transacciones que prefiera a través de las distintas opciones que brinda la empresa (2016).

#### **2.4. Beneficios y desafíos de la omnicanalidad**

En cuanto a beneficios, Deloitte (2016) presenta en su reporte “En la búsqueda de la omnicanalidad” una postura que ya se ha ido trabajando a lo largo de la investigación: la multicanalidad ya no es suficiente para brindar la mejor experiencia teniendo al cliente como el centro.

Desde el 2014 la firma mencionaba los beneficios de migrar hacia una estrategia omnicanal. En un reporte para Ebay, Deloitte expone que la omnicanalidad tiene la posibilidad de generar un cambio para el modelo de los retailers. Con respecto a los consumidores, estos pueden acceder fácilmente a la información y compararla. Así, aumentan sus opciones de compra ya que no existen las barreras físicas (ubicación, horario de atención) del canal presencial (Deloitte, 2014).

Armando Andrade (2019) agrega que el fusionar el canal físico y el digital presenta un

servicio cálido y personalizado. Las estrategias están orientadas a cumplir con las expectativas del cliente. Ellos son el centro, por lo que una integración adecuada genera una ventaja competitiva.

Por otro lado, encontramos los desafíos que se presentan al implementar estrategias omnicanal. Dentro de ellos, el desafío de evitar la canibalización o la sensación de la misma. Esto significa que se puede generar frustración al sentir que un canal está perjudicando al otro y no se trabaja en conjunto para la satisfacción del cliente, sino que se busca que el canal en el que se encuentran resalte sobre los demás (Andrade, 2019).

Por otro lado, el desafío de tener consistencia entre canales (Deloitte, 2016). Existe el riesgo de tener conflictos verticales que se producen entre los distintos niveles del canal y conflictos horizontales que se producen entre miembros del mismo nivel de la cadena. La mayor parte de los conflictos surgen por incumplimiento de roles, escasez de recursos, diferencias perceptuales sobre los estímulos e incompatibilidad de objetivos para que todos los canales coordinen y expresen un solo mensaje al usuario.

Finalmente, la usabilidad de los canales. Este punto hace referencia a que debe ser posible para el usuario tener una experiencia homogénea dentro de las interfaces de los canales digitales, debe tener armonía con la esencia de marca para que se sienta una verdadera interacción.

Bendoly, Blocher, Bretthauer, Krishnan & Venkataramanan (2005) realizan una investigación dentro de la cual prueban de manera teórica y empírica como es que influye la integración de canales en la retención de los consumidores, ello, tomando en cuenta los riesgos percibidos como fallas en el servicio en línea, así como en los entornos tradicionales de las tiendas. Uno de los resultados fue que, como ventaja de la adecuada integración de canales se producen efectos psicológicos positivos en los consumidores cuando, a pesar de tener inconvenientes con la disponibilidad de stock, su percepción de la tienda cambia al sentir que se compensa esa falta de inventario con la buena experiencia en los diferentes canales que tienen.

Se debe tener en cuenta tanto los beneficios como los desafíos de la omnicanalidad ya que servirán para tomar las decisiones en el momento adecuado que favorezcan tanto a la empresa como a los consumidores.

### **3. Modelos de aplicación de estrategias omnicanal**

“Una verdadera estrategia omnicanal implica la completa integración de la experiencia de compra offline y online” (Gill, 2013; Rigby, 2011:5) (Citado en Frazer & Stiehler, 2014). Es importante trabajar esta estrategia de una manera holística. Así lo menciona Gill cuando indica

que la implementación trae como consecuencia muchos cambios y desafíos en las empresas (2013).

Para poder analizar las estrategias omnicanales aplicadas en las empresas, se han revisado cuatro modelos teóricos – prácticos:

El primero corresponde al estudio cualitativo realizado por Peltola, Vainio y Nieminen (2016), en el cual se realizaron entrevistas a 7 miembros de la alta gerencia pertenecientes a empresas minoristas finlandesas; se rescatan 4 factores claves para la creación de estrategias orientadas a la generación de una experiencia omnicanal. A continuación, se hará una revisión de las mismas.

En primer lugar, la cultura organizacional unificada, ya que, si se sigue evaluando el éxito por canal, el personal no tendrá incentivos para utilizar todo el potencial de la estructura omnicanal. En segundo lugar, la variable de precio e información debe ser la misma a través de todos los canales, de lo contrario esto podría desanimar la intención de compra; además de incentivar la competencia entre canales. En tercer lugar, la flexibilidad de la función logística a lo largo de toda la organización. Esto incluye almacenes, delivery, centro de recojo y prueba de productos; los cuales deben estar hechos a la medida de cada cliente. Es importante resaltar que las compañías que tienen su propia plataforma ecommerce y servicio de delivery, se sienten más confiadas de poder brindar una experiencia omnicanal. Sin embargo, Hukkha señala que “con los cambios en las compañías también surgen nuevos desafíos respecto a la elección de partners estratégicos y oportunidades para formar relaciones a largo plazo (2014). Por lo que no contar con medios propios no significa estar siempre en desventaja. Por último, se encuentra la Integración de campañas de marketing y publicidad. Actualmente, esto significa alinear campañas de marketing digital a las tradicionales (punto físico de venta).

El segundo modelo a revisar corresponde a la tesis doctoral realizada por Óscar Mallaina García. El método utilizado es el de Meta – Análisis, en base a diferentes estudios publicados en el ámbito nacional español y también en el internacional. Luego de recoger esta información en fuentes secundarias, el autor propone un nuevo modelo de estrategias omnicanal a través de la investigación y navegación por los distintos canales de los centros minoristas españoles. Es así como se dividieron en 6 elementos de la omnicanalidad: “Tipología diferentes canales, diferenciación de Precios, capacidad de surtido extendido, oferta de servicios, Merchandising y Comunicación, Tecnología e Información (Mallaina, 2015, p .307)

El tercer modelo es de Keller (2010). El autor plantea que para determinar si se están aplicando estrategias omnicanal se deben tomar en cuenta seis criterios: cobertura, costo, contribución, comunalidad, complementariedad y versatilidad.

- Primero, la cobertura hace referencia al alcance que se tiene en cada canal y si es que hay superposición entre ellos, es decir, en qué medida los canales llegan al público objetivo designado.
- Segundo, en cuanto al costo se evalúa el costo real de mantener cada canal y el costo potencial de tenerlos o no.
- Tercero, la contribución está referida a la capacidad de crear respuesta deseada de cada canal desde las acciones que se toman, por ejemplo, resultados como mejorar la imagen o inducir ventas provienen de las estrategias que se planteen en los canales.
- Cuarto, la comunalidad busca identificar el grado en que las asociaciones y experiencias comunes se refuerzan a través de las opciones de canal y comunicación. Es decir, cómo a partir de actos “comunes” para los consumidores se puede generar experiencia.
- Como quinto criterio menciona la complementariedad que es el grado en que un canal enfatiza la experiencia que otro canal tiene sin desentonar. El área de marketing debe estar atenta para garantizar que los mensajes en los distintos canales se complementen y se compensen entre ellos.
- Finalmente, el sexto criterio es la versatilidad, en él se busca que los canales funcionen para los diferentes grupos de interés de la empresa. Se considera versátil cuando logra el efecto deseado independientemente de la información previa del consumidor.

Por último, Arzuaga, Lopera y Gutiérrez (2015) nos brindan un modelo de implementación de estrategias omnicanal a través de un análisis exploratorio y un estudio de caso que incluyó 11 entrevistas con ejecutivos de Falabella y otros grandes retailers en Colombia. El objetivo fue conocer cuáles son las variables omnicanales a tomar en cuenta para su aplicación en el sector. En la presente investigación se profundizará en su análisis.

### **3.1. “Modelo estratégico para la implementación Omnicanal” (Arzuaga, Lopera & Gutiérrez, 2015)**

Los autores reúnen 5 factores, los cuáles deben ser potenciados para generar una experiencia omnicanal. Estos son los siguientes: Transformación organizacional, Enfoque al cliente, Transformación logística y de operaciones, Transformación tecnológica y Marketing (Arzuaga, Lopera & Gutiérrez, 2015, p. 45). Existen dos razones por las cuáles se analizarán las estrategias omnicanal a la luz del modelo mencionado. En primer lugar, los autores utilizan el sector retail, específicamente el caso de Saga Falabella Colombia. Si bien es una tienda por departamento, este país es uno de los más comparables con el Perú en este sector (Perú Retail, 2014). En segundo lugar, es el modelo encontrado más completo al incluir variables establecidas

por el autor que pueden ser desarrolladas ampliamente.

A continuación, se explicará cada uno de los factores, seguidos por algunos ejemplos de su aplicación en las empresas.

### ***3.1.1. Transformación organizacional***

Antes de iniciar una aplicación de estrategia omnicanal, es necesario realizar un rediseño de la cultura interna. “La importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades que presenta la compañía” (Escuela de organización industrial, 2013). Por mucho tiempo, estos objetivos han sido fijados por áreas funcionales. (Aggity, S/F). Las áreas no tenían incentivos para trabajar en conjunto si la evaluación de desempeño era en base a sus indicadores específicos. Por este motivo, se vuelve necesario implantar una serie de indicadores que apunten globalmente a la omnicanalidad como eje del negocio, y que incentiven la colaboración.

Arzuaga, Lopera y Gutiérrez (2015), mencionan otra variable necesaria para la adopción de una cultura omnicanal: la transformación debe comenzar en las cabezas gerenciales para poder llegar a todas las áreas funcionales y al personal a cargo del trato directo con el cliente.

### ***3.1.2. Enfoque al cliente***

Orientarse al cliente ya no es una opción. “La atención debe estar en los consumidores y en la construcción, desarrollo y conservación de relaciones exitosas que den beneficios de largo plazo en forma de más compras, productos y servicios; marketing boca a boca, y co-creación de productos” (Bolton, Lemon & Verhoef 2004; Dwyer, Shurr, & Oh 1987; Ganesan 1994; Morgan & Hunt 1994). (Citado en Melero, Sese, Verhoef, 2016, p.28). Mallaina realiza énfasis en tres puntos que deberían ser tomados en cuenta para brindar un servicio centrado en el cliente: Live Support, Garantías y devoluciones.

- **Live Support:** En los últimos años el comercio minorista ha experimentado el auge de los chatbots debido a que permiten cerrar brechas entre el mundo online y offline. Este tipo de inteligencia artificial crea espacios de interacción conversacional, además de brindar soluciones a cada cliente (Retail Network, 2018). “El marketing ejecutado a través de aplicaciones de mensajería instantánea puede llegar a tener tasas de apertura de más del 90% y de clic cerca del 35-40%, unas cifras que superan ya a las de las mejores estrategias de email marketing” (IEBS, 2018).
- **Garantías y devoluciones:** Debe ser llevada a cabo de un proceso PQRS, el cual “se convierte en una herramienta para el control y mejoramiento continuo de los servicios y

procesos que se desarrollan en las empresas y; además, es responsable de generar la fidelización del mercado objetivo, haciendo que las ventas generen un valor agregado” (Cámara de Comercio de Medellín, 2019). Este debe ser complementado con un CRM que permita brindar el estado de los pedidos, quejas y reclamos en todos los canales y en tiempo real; además de reducir tiempos de espera. (Mallaina, 2017). Para ejemplificar, Mango maneja un sistema de devoluciones muy simple y orientado al cliente. Cuando el cliente decide devolver la prenda, puede hacerlo en un período de 30 días después, además tiene la opción de ingresar la solicitud desde la página o la aplicación de manera inmediata para solicitar el reembolso (Regueiro & Rey, 2018).

### ***3.1.3. Transformación logística y de operaciones***

Arzuaga, Lopera y Gutiérrez (2015) colocan a la gestión del surtido como una variable de la función logística debido a su relación con los stocks. Los negocios se han concentrado en revisar diariamente los distintos indicadores referentes a controles de inventario para poder elaborar un surtido para cada canal; no obstante, en algunos casos olvidan brindar una perspectiva omnicanal que permita formular estrategias diferenciadas. El objetivo debería ser optimizar el espacio en tienda física eligiendo los productos que permitan satisfacer las necesidades del consumidor y maximizar la rentabilidad; mientras que en el canal online se deberían colocar todas las categorías existentes (Arzuaga, Lopera & Gutiérrez, 2015). Esto evidencia cómo los canales se llegarían a complementar para generar una sinergia en ventas.

Otra variable clave es la gestión de envíos. Al respecto, “una de las principales barreras que tiene el desarrollo del retail online, es la relacionada con la entrega de los productos y mercancías compradas por esa vía” (Fundación Orange, 2016, p 46). Las nuevas exigencias de los clientes por la capacidad de respuesta cada vez más rápida, además de la complejidad del mercado, ha llevado a los retailers a desarrollar nuevos sistemas. Entre algunos de ellos se encuentran “el uso de las tiendas físicas, el establecimiento de puntos de entrega de terceros, o el futuro empleo de drones son vías para innovar en ese terreno e intentar superar las barreras logísticas” (Fundación Orange, 2016, p 46).

Para ejemplificar, Walmart estaría en camino a ser considerado el retailer más omnicanal del mundo debido a la compra del e-commerce Jet. Este modelo de cadena de suministro manejado por Jet permitiría consolidar el sistema tradicional del recojo de pedidos; pero también brindaría nuevas oportunidades para trabajar opciones de envíos más personalizadas y más competitivas en costos (Retail Dive, 2017). Asimismo, en el 2014, El Corte Inglés desarrolló su sistema click and collect, el cual consiste en comprar en línea sus productos para poder recogerlos en tienda física, probarlos y devolverlos en caso no se sientan satisfechos (Inforetail,

2014)

Otro ejemplo de innovación es Home Depot. Luego de contabilizar que la mitad de sus ventas eran recogidas en tiendas físicas; instaló lockers digitales para los clientes que no puedan recibir deliveries en sus hogares por diferentes motivos. (ETAIL, 2019). Esto brinda mayor conveniencia en compras de artículos pequeños y medianos; pero también permitiría a los retailers del hogar, concentrarse en deliveries de pedidos más grandes.

#### **3.1.4. Transformación digital**

Con el objetivo de brindar una experiencia de compra más consistente y personalizada, los grandes retailers se han visto en la necesidad de “integrar las Tecnologías de la Información y Comunicación, tanto en tiendas físicas y virtuales”. (Regueiro & Rey, 2018, p.90).

Estos cambios tecnológicos reducen costos a largo plazo y permiten tener acceso a la recolección de información para el uso del big data, así como también a la computación en la nube. Estas innovaciones, además de permitir crear publicidad personalizada para cada cliente y optimizar la fijación de precios, también brindan a los clientes tecnologías disponibles para ellos mismos (Rosenblum & Kilcourse, 2013) (Citado en Simone & Sabbadin, 2017, p. 102), incrementando el componente experiencial.

La tecnología dinamiza el proceso de compra, ayudando y aportando valor al punto de venta. Si bien es cierto que el consumidor actual es tecnológico y adaptable a las nuevas tendencias, esta debe entrar en las tiendas de moda de manera natural. Es decir, convertirse de la noche a la mañana en espacios totalmente tecnológicos puede llegar a ser arriesgado. “No hay duda de que el canal físico debe evolucionar, pero es importante que no renuncie a lo bueno que ya viene ofreciendo: cercanía y confianza” (Enjamio, 2019, p. 22). Rosemblum y Kilcourse mencionan algunas de las tecnologías más utilizadas: pantallas y pasillos virtuales, probadores de espejos virtuales, señalización digital, quioscos y pantallas inteligentes de autoservicio, máquinas expendedoras y menús dinámicos, así como códigos QR y RFID (2013).

A continuación, se revisarán algunas de ellas y otras encontradas.

- RFDI: Son etiquetas que permiten recibir y trasladar datos de identidad y ubicación de un producto, sin ningún tipo de contacto (Enjamio, 2019). Esta información es enviada a un sistema o aplicación de la empresa y resulta de gran utilidad para los empleados al reducir los tiempos de atención. Uno de sus mayores beneficios radica en el control de la cadena de suministro, con mayor énfasis en la reposición de existencias; especialmente luego de grandes picos de venta. (Fundación Orange, 2016).
- Inditex es un gran ejemplo del uso de etiquetas para el control y seguimiento de

inventarios; sin embargo, otras marcas han encontrado otras utilidades: Burberry, Ralph Lauren y Rebecca Minkoff han innovado con ellas en probadores, entradas de tienda y autoservicios de pago. (Ryan, 2017)

- **Probadores inteligentes:** Un probador inteligente posee pantallas interactivas táctiles instaladas (Regueiro & Rey, 2018). “Según algunos estudios, los clientes que pasean por la tienda y usan probadores presentan un 70% más de probabilidades de hacer una compra” (Fundación Orange, 2016, p. 32). Para ejemplificar, Rebecca Minkoff aplica esta tecnología interactiva en sus tiendas. El cliente entra al probador y observa las recomendaciones para complementar un look en una pantalla, lo cual le brinda mayor confianza en la marca, haciendo que la cesta de compra crezca. Uri Minkoff, CEO Y Fundador, afirma que, con esta tecnología, se venden tres veces más productos de lo que tenían previsto. (D/A Retail, 2018)
- **Quioscos digitales:** Un quiosco digital es “un dispositivo de autoservicio, encargado de compartir información con el cliente; mostrar folletos, promociones y ofertas, vender, dar descuentos, cupones e imprimir tickets” (Hiberus, 2019). Todo con el objetivo de derribar las diferencias entre el mundo online y offline (Fundación Orange, 2016).
- **Escaparates digitales:** Los avisos en tienda han sido por mucho tiempo la forma más tradicional de publicidad. Sin embargo; en la actualidad, estos no bastan. Zorrilla explica qué es un escaparate de moda del futuro: “pantallas leds que permitan emitir vídeos e imágenes de las colecciones las 24 horas del día” (Enjamio, 2019, p.24). Esta es una oportunidad también para crear experiencia de marca invitando a los potenciales clientes a ingresar a la tienda. Además, es habitual la instalación de pantallas digitales en los establecimientos, en las que se proyectan imágenes de la colección, situadas cerca de las escaleras mecánicas o en la zona de caja para así captar la atención de los clientes (Regueiro & Rey, 2018)
- **App Experience:** “Las aplicaciones móviles de los retailers son cada vez más sofisticadas e incluyen prestaciones innovadoras como escaneado de códigos, reconocimiento de imágenes, realidad virtual, etc” (Enjamio, 2019, p.24).

### **3.1.5. Marketing**

Todas las estrategias de marketing deben estar conectadas para generar sinergia. Los autores mencionan dos puntos clave: precio y promoción. Al respecto, existen dos posiciones distintas. Berman y Thelen sostienen que “se requieren promociones comunes, precios comunes y un programa de lealtad a través de los canales” (Berman & Thelen, 2018, p.606). Por otro lado, Mallaina afirma que los precios y promociones pueden ser diferentes entre los canales ya que

reflejan la realidad comercial y logística de cada uno. Sin embargo, “estos deben ser diseñados para poder redireccionar el tráfico de virtual a presencial y viceversa” (Mallaina, 2017, p.314).

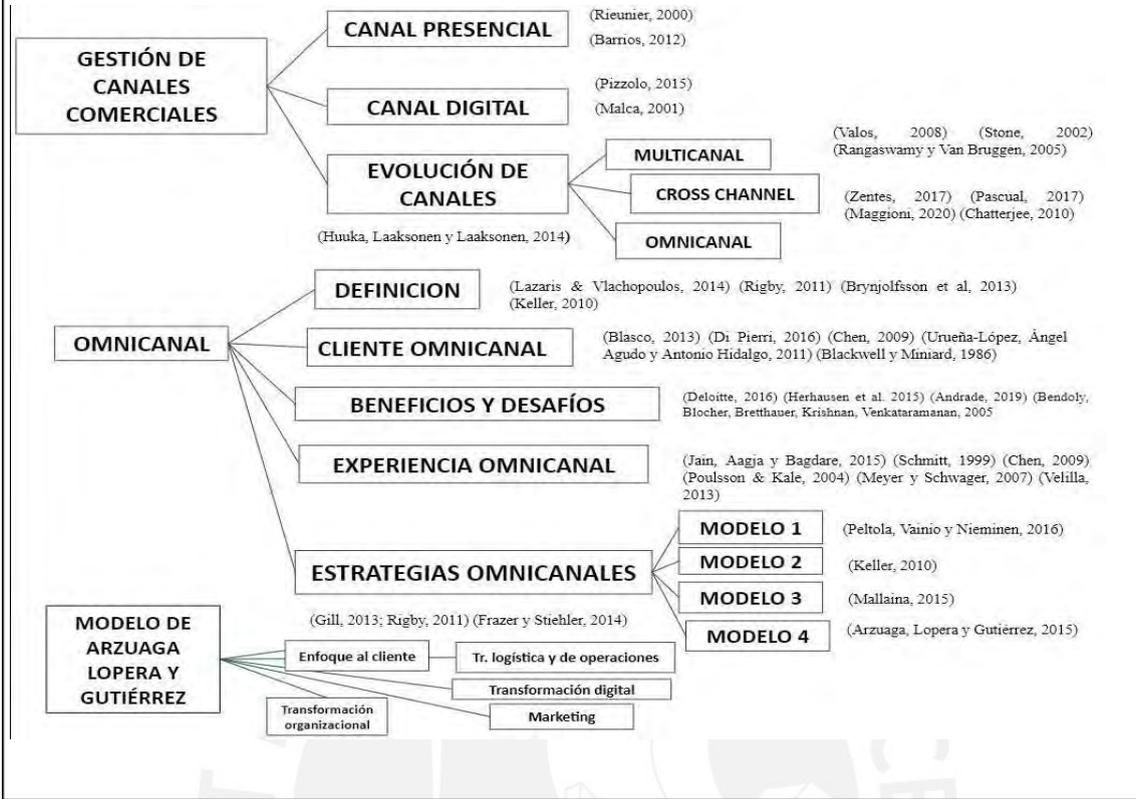
De ser este último el caso, se pueden brindar premios a los clientes que realicen compras en ambos canales. Algunos ejemplos serían: “concursos, premios directos, premios en los que hay que realizar alguna acción además de registrarse, personalización de las ofertas, descuentos por compras repetitivas, programa de redención de puntos y preferencias en servicios” (Mallaina, 2017).

Jhon Lewis fue una de las cadenas pioneras en instalar wifi libre en sus tiendas. Esta estrategia aumentó el tráfico en tiendas presenciales; pero también surgió como respuesta a los datos obtenidos de sus consumidores; los cuales indican que el 60% buscaba información (características, beneficios, ratings) sobre el producto en línea antes de realizar la compra (Internet Retail, 2011). Esta debería ser la sinergia buscada por las empresas.

Se han revisado las 5 variables del modelo, presentando casos de éxito de manera global para cada una de ellas y resaltando su importancia y aplicabilidad para el sector. Estas nos darán el marco teórico para poder hacer el análisis posterior en el marco contextual.

A lo largo del capítulo se ha revisado desde la definición de la omnicanalidad, qué es un cliente omnicanal, qué beneficios y desafíos implica la omnicanalidad, qué es la experiencia omnicanal y las estrategias que utilizan las empresas para lograr esta transformación. Además, se expusieron 4 modelos encontrados y considerados relevantes. Finalmente, se explicó uno de ellos, el modelo de Arzuaga, Lopera y Gutierrez especificando cada una de las variables. A continuación, y a manera de resumen se presentará un resumen del marco teórico presentado.

**Figura 1: Esquema de marco teórico**



## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

### 1. Sector retail

#### 1.1. Situación del sector retail en el mundo

El mundo del retail o comercio minorista es aquel que “engloba las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes” (Perú Retail, 2020c). Este solía estar relacionado con la venta directa al público de grandes cadenas de rubros como: supermercados, tiendas por departamento, tiendas de hogar, tiendas de moda, entre otros. Sin embargo, con la llegada de la tecnología, ya no solo se relaciona a la tienda física, sino que están incursionando en canales digitales o una mezcla de ambos generando una propuesta de valor centrada en el cliente. (Perú Retail, 2020c).

La 23° edición de “Las potencias globales del comercio minorista” de Deloitte presenta a los 250 comercios más grandes a nivel global. Los principales hallazgos fueron que el ingreso minorista promedio de los retails es de 19 mil millones de dólares anuales y mantienen un crecimiento de 4.1% compuesto por año (2020, p.4). Así, se menciona que ya desde el 2019 se veía una recesión debido a la desaceleración económica y factores políticos, económicos y sociales en los principales mercados como Estados Unidos, Reino Unido, Eurozona (Alemania, Italia), Asia, India; y algunos países de América Latina. Esto generó incertidumbre en el mercado internacional, sobre todo por la guerra comercial entre Estados Unidos y China (p.8).

Dentro de este contexto, es importante resaltar que el comercio minorista del sector moda y accesorios es el que más crecimiento registró. Obtuvieron un ingreso promedio de 11.8 mil millones de dólares. Las causas de este impulso son: el mayor enfoque en la presencial omnicanal, un aumento constante de los sitios web y un mayor énfasis en las mejoras de la experiencia del cliente (p.27). Las marcas más representativas del sector moda son: The TJX Companies, Inc (EE. UU), Inditex (España), H & M (Suecia), entre otras (p.15). Estas marcas serán referencia para el análisis de la presente investigación.

A pesar de sus grandes resultados, con la llegada de la pandemia, el sector, como muchos otros, sufrió efectos negativos. Hubo una caída bastante desfavorable la primera mitad del año. Frente a ello, retailers como H & M han tomado acciones como reducir los costos y pedir créditos. Ello resultó en una subida de 5% en sus ventas netas. Otra de las medidas tomadas, desde el punto de vista comercial, es la potenciación de las páginas web y ventas online (Perú Retail, 2020 d). Representantes de este fast fashion mencionan que: “Aunque los desafíos están lejos de haber terminado, creemos que lo peor ya ha pasado y estamos bien situados para salir fortalecidos de la crisis”. Por otro lado, Inditex, propietario de Zara, viene aplicando estrategias similares (ventas online centradas en el cliente), lo cual ya registra beneficios en el trimestre de

mayo a julio. (Perú Retail, 2020e)

Ya presentado el contexto actual global, es importante mencionar la división o distribución dentro de lo que se entiende como comercios minoristas de moda. El sector minorista de moda se divide en: Alta costura; pret a porter (traducido como listo para llevar), que a su vez se divide en lujo y accesible; y, moda de masas o mass market (Martínez, 2017).

La primera hace referencia a la moda exclusiva, de alta calidad, dirigida a aquellos con poder adquisitivo bastante alto. Ejemplo de ello son casas como Dior, Chanel, Givenchy, entre otros. (p.37) La segunda, incluye aquellas marcas de diseñador pero que suelen ser más accesibles a cierto público. Marcas como Prada, Hugo Boss, se encuentran en la categoría de pret a porter de lujo, mientras que el pret a porter accesible está mucho más industrializado, enfocado en jóvenes, son series de colección no limitadas y de menor calidad. Finalmente, la moda de masas, es parte del concepto que se presenta como “democratización de la moda”. Aquella que se presenta con un precio asequible, no es exclusiva, sino que es más comercial. Dentro de esta categoría entran los minoristas ya mencionados como Inditex, Mango, El Corte inglés, entre otros (p.38).

El análisis a realizar se centrará en aquellas marcas de moda de masas y no en toda lo que comprende el sector de comercio de moda cómo se podría entender. También, se incluirán tiendas por departamentos, ya que son parte del sector retail

## **1.2. Situación actual en Latinoamérica**

La industria retail en Latinoamérica tiene sus principales exponentes en la zona sur del continente resaltando por su tradición, por la capacidad de adaptarse al contexto y a los cambios de los clientes. No solo se adaptan al escenario de sus países de origen, sino que poseen la habilidad de sacar provecho de las particularidades de cada país donde ingresan; gracias a la experiencia que tienen. Ello alienta a los inversionistas y resulta atractivo como industria (Analítica del retail, 2019).

Existen diferentes formatos y estructuras dentro del comercio minorista según el país donde se ubican. En Ecuador, República Dominicana y Perú existe una mayor concentración del canal tradicional. Chile, Brasil, México, Colombia y Argentina, tienen un desarrollo mayor del canal moderno. Aunque la tendencia es a hacer un mix de estos formatos para tener un mayor alcance (Énfasis, 2016).

El estudio de Deloitte ubica a Cencosud y Falabella como las primeras tiendas minoristas de Latinoamérica en las posiciones 64 y 95 respectivamente (Valcárcel, 2017). Ambas tienen una fuerte presencia en Chile. A continuación, se presentará el detalle. SACI Falabella, cuenta

con al menos 100 tiendas en su negocio principal, mantiene una presencia sólida en América del sur y presenta ventas de 15 mil millones de dólares al año, incluyendo las operaciones de su banco comercial; Cencosud SA, la cadena de supermercados, presentó una expansión grande en los últimos 20 años. Es dueña de Paris SA, Carrefour SA, Wong SA, entre otras que reportan ventas de 20 mil millones al año.

En adición, Colombia cuenta con Casino-Guichard-Perrachon SA, una multinacional francesa que dentro de Colombia controla la cadena de Almacenes Éxito SA, la cual cotiza en bolsa y reporta cerca de 7 mil millones de dólares al año en ventas (Analítica de retail, 2019).

No obstante, a pesar de la expansión del sector, este se ve afectado por factores como caída del consumo, cambios de gobierno y devaluación de las divisas. “Falabella, Cencosud, Liverpool, Ripley y El Palacio de Hierro anotaron un descenso del 8,4% de su beneficio neto en 2018, mientras que las ventas se situaron en 39 152,3 millones de dólares” (Modaes, 2019).

Esta contracción fue sobre todo por la caída de los retailers chilenos a excepción de Falabella. Los representantes expresaron que una de las variables fue la variación del tipo de cambio y la debilidad de las monedas nacionales (peso chileno y argentino).

Este año, de igual manera que el comercio minorista en el mundo, Latinoamérica sintió la paralización de las ventas por la pandemia y la declaración de cuarentena por la emergencia sanitaria. Los primeros meses hubo un aumento y alza de ventas sobre todo en productos de primera necesidad (aseo, hogar, alimentación). En países con mayor presencia del canal moderno, el e-commerce se disparó llegando en algunos casos a crecer de dos a tres veces más. En Colombia, además, se presentó como una ventaja diferencial las alianzas que ya tenían con deliverys o empresas de entrega y el respaldo logístico para atender pedidos de manera eficiente (Oyaga, 2020). Es importante resaltar que el sector de moda en Colombia, representa el 3,1% de la canasta familiar, lo cual significó 1,87 billones de pesos en septiembre de este año.

En adición, el fast fashion de Inditex, Zara, este año incursionó en el comercio online en Latinoamérica abriendo sus ventas online en Uruguay, Paraguay, Argentina, Chile y con retraso en el Perú (Modaes, 2019). De esta manera, se observa que, a pesar de las diversas situaciones contextuales por factores políticos, económicos, culturales y, ahora de salud pública; las tiendas por departamento del sector de moda y fast fashion encuentran alternativas y generan alianzas para diversificar sus canales de distribución y comercialización.

### **1.3. Situación actual del retail en Perú**

En el Perú, el sector retail presenta 2 canales: el canal tradicional y el moderno. El primero, representa el 70% del total e incluye mercados, bodegas, ferreterías, entre otros; el

segundo, está compuesto por supermercados, tiendas por departamento, cadenas de farmacias y representa solo el 30%. (BBVA, 2018). Como se ha mencionado en los apartados anteriores, el sector retail está influenciado por la estabilidad política y económica del país. En el 2017, el Perú fue impactado por el Fenómeno del Niño costero; por ello, es que las ventas mostraron una recuperación progresivamente en el 2018, lo cual se vio reflejado en la variación del PBI real pasando de un 2.5% en 2017 a un 3.6% en el siguiente año (BBVA, 2018).

Para el 2018, existían 95 centros comerciales de los cuales 57 están ubicados en Lima y Callao. La presencia del retail en provincias ha crecido en un 16% en promedio anual (Mercado Negro, 2018). Actualmente, el retail peruano está en un proceso de cambio gracias a los desarrollos tecnológicos que se dan en el mundo. Cada vez se escucha más acerca de la compra online, las empresas crean plataformas en internet para que los clientes puedan comprar desde sus casas (Contrera-Soto, 2018). El e-commerce, si bien, aún se concentra en un nicho de la población por las barreras tecnológicas ya es parte de las estrategias aplicadas por los retailers. (Mercado Negro, 2018) Sin embargo, de acuerdo a lo revisado el retail lleva más de 20 años sin modificarse de manera exponencial (Contreras-Soto, 2018).

Una de las tendencias que han comenzado a adoptar son la aparición de las tiendas de conveniencia como Tambo y Oxxo. Existen ya 300 locales que se pelean el mercado nacional en ambas marcas. Otras de las tendencias son el uso de redes sociales para atender mejor al target elegido, el crecimiento omnicanal y el crecimiento del fast fashion en Lima y provincias (Rodríguez, 2018). Estas tendencias son necesarias debido al cambio del comportamiento del consumidor de retail. Gracias a los dispositivos móviles es que ahora se tiene un consumidor “siempre activo”, además, es uno que busca nuevas experiencias de compras, conexión emocional, mayor responsabilidad social, productos locales saludables y valoran la producción sostenible (Perú Retail, 2019b)

En conclusión, los nuevos consumidores aprovechan todos los medios tecnológicos a su alcance, buscan una conexión emocional con el local de compra y que este tenga responsabilidad social empresarial incorporada.

### ***1.3.1. PESTEL Sector retail peruano***

Se realizará un análisis externo del entorno a través de la herramienta PESTEL.

#### ***a. Fuerzas políticas y legales.***

Este 2020 se ha caracterizado por una constante crisis en el ámbito político del país. Desde el inicio del gobierno en turno, en el 2016 ha existido una constante lucha entre poderes, sobre todo, el poder Ejecutivo y el Legislativo. Ello, se ha visto reflejado en acciones como la renuncia del ex presidente Pedro Pablo Kuczynski el 21 de marzo del 2018 (BBC Mundo, 2018),

la disolución del congreso en el 30 de septiembre del 2019 (El Peruano, 2019), la vacancia del ex presidente Martin Vizcarra el 9 de noviembre del 2020 (Deutsche Welle, 2020), la renuncia del ex presidente Manuel Merino el 15 de noviembre (BBC Mundo, 2020) y, por último, un gobierno de transición presidido por Francisco Sagasti, Presidente de la República y Mirtha Vásquez, como Presidenta del Congreso.

A pesar de todo ello, es importante resaltar aquellas normas que han sido aprobadas en este periodo y que tienen una relevancia significativa para el sector abordado en la investigación.

Para empezar, como se sabe, la pandemia mundial ha generado un cambio de paradigma en el comportamiento de compra y venta. Desde marzo, mediante Decreto Supremo N.º 008-2020-SA (El Peruano, 2020), se declaró la Emergencia Sanitaria a nivel nacional por el plazo de noventa días y se dictaron medidas para la prevención y control del COVID-19.

Dentro de este periodo han existido varias restricciones como: el uso de mascarilla de manera obligatoria, distanciamiento social, entre otras. Estas restricciones son también consideradas dentro de los centros comerciales. Sin embargo, luego de algunos meses, desde diciembre del 2020, las familias podrán ingresar con sus menores hijos de 12 años a centros comerciales; quienes antes no tenían permitido ingresar (Andina, 2020).

Esto generará mucha más concurrencia y nivel de compras. Asimismo, Indecopi informó que está trabajando una propuesta normativa para el comercio electrónico, de modo que se pueda proteger a los consumidores (Redacción El Comercio, 2020). Esta propuesta plantea aclaraciones en temas como seguridad de los productos, el papel de las plataformas de intermediación de cara a su responsabilidad con sus usuarios; y el derecho a arrepentirse de las compras realizadas vía Internet (Redacción El Comercio, 2020).

### ***b. Fuerzas económicas y financieras.***

El Perú presenta dos fases de desarrollo económico desde el comienzo del nuevo siglo en el año 2000. En primer lugar, entre los años 2003 a 2016, fue uno de los países con mayor crecimiento económico en la región de América Latina, llegando a crecer en promedio 6% anual (Banco Mundial, 2020). Esto fue resultado de la promoción de la inversión en el sector minero, tasas de interés en la evolución del ciclo económico, incremento de nuevos mercados de exportación agroindustriales y textiles; y la firma de acuerdos comerciales a nivel internacional (CEPLAN, 2019).

La segunda fase corresponde a los años entre el 2014 al 2019, en el que el crecimiento estuvo en 3.1% anual, principalmente por la caída de precios internacionales de materias primas, ocasionando reducción de inversión del sector privado, así como la desaceleración del consumo

(Banco Mundial, 2020). Es a finales del 2019, cuando la economía peruana crece 3.9% impulsada por el consumo de los hogares; de esta cifra, 3,04% corresponde a compras en el sector retail tradicional y moderno (Perú Retail, 2019c). Sin embargo, no fue suficiente para contrarrestar las condiciones adversas: el sector retail moderno presentó una variación negativa en su crecimiento de 4% (BBVA Research, 2019).

Con la llegada de la pandemia COVID-19, la desaceleración económica se recrudeció, teniendo como principal caída 9.8% de PBI en el segundo trimestre del 2020; mientras que en el tercer trimestre el gasto en bienes de consumo disminuyó en 9.3%, debido al menor gasto en servicios, bienes duraderos y no duraderos (INEI, 2020).

Respecto al sector textil, es importante resaltar que las importaciones de textiles y prendas de vestir terminadas han experimentado un fuerte crecimiento, a pesar del contexto que atraviesa el país (González, 2020). Esto representa una amenaza para la empresa nacional, la cual ya se encontraba muy golpeada por las restricciones del estado de emergencia. Por otro lado, es consecuente con el crecimiento del canal de ventas online que experimentó el sector retail moderno.

La perspectiva para el año 2021 es bastante positiva en un escenario de tranquilidad política; se prevé un crecimiento de 9% (Andina, 2020).

### ***c. Fuerzas sociodemográficas.***

Con respecto a la variable sociodemográfica se encuentra que, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020), la población peruana al 30 de junio alcanza los 32 millones 626 mil habitantes y se espera que para el 2021 la población supere los 33 millones.

El Perú es el cuarto país con mayor población, después de Brasil, Colombia y Argentina en Latinoamérica. Con respecto a la composición de la misma, cabe resaltar que en el ámbito laboral el 16,8% de la población joven de 15 a 29 años de edad ni estudian ni trabajan (INEI, 2020). En el sector salud, es resaltante que el 83% de los adultos mayores cuentan con algún tipo de seguro de salud. De ellos, el 44,4% se encuentran afiliados al Seguro Integral de Salud (SIS) y el 33,6% a EsSalud (INEI, 2020).

Así la pandemia deja hasta el momento 973 912 casos confirmados, 36 274 fallecidos de un total de 5,167,466 personas muestreadas a lo largo del país. (Ministerio de Salud, 05/12/2020).

Incluso con todas estas cifras, dentro de una pandemia y sus complicaciones, la semana del 09 de noviembre dentro del contexto explicado en el ámbito político, como sociedad, también hubo acciones resaltantes. Desde la designación de Manuel Merino como presidente, la

población peruana mostró su rechazo saliendo a las calles dentro de todo el territorio peruano para ejercer su legítimo derecho de protesta durante 6 días hasta que el ex presidente renunció a su cargo.

Así han existido otras demandas ciudadanas reflejadas en protestas y salidas de la población a las calles en las últimas semanas.

Todo este contexto y diferentes situaciones sociales han generado un impacto en diferentes ámbitos. El sector retail no es ajeno a ello, ya que, si bien los hechos anteriores no están directamente relacionados, sí existe un efecto en el mismo.

Por un lado, los consumidores son mucho más estrictos y críticos con los servicios ofrecidos por los retailers en el proceso de compra. La información, positiva o negativa, de una experiencia de compra se comunica de manera rápida debido a los medios digitales, los cuales, son parte de nuestra normalidad. Las tiendas, por su parte, han descubierto estas nuevas características y están planteando mejores estrategias para llegar a sus clientes, siendo conscientes de la fuerza que puede tener una demanda colectiva en cualquier sector.

Finalmente, tanto consumidores como empresas dentro del sector abordado en la presente investigación, están adaptando sus formas de consumo dentro de las normas establecidas.

#### ***d. Fuerzas tecnológicas y científicas***

El rápido avance de las tecnologías de la información a nivel mundial ha servido de impulso para acelerar este proceso también en el Perú. Es importante recordar que en el año 2019 solo el 33,9% de los hogares contaban con el acceso a internet (INEI, 2019); mientras que el 60% de los peruanos usaban internet a través de múltiples canales (dispositivos móviles, cabinas, entre otros); representando un aumento de 10% respecto a informes del INEI (BBVA, 2020). Sin embargo, reducir las brechas digitales representa aún un reto. En lo que respecta a las empresas, las que implementan la digitalización son en su mayoría las grandes empresas y negocios innovadores (BBVA, 2020); ya que, en muchos casos, esta representa una inversión y cambio de procesos. Algunas de las aplicaciones más comunes son: soluciones IT, de Mkt y de fuerzas de ventas (Orange Fundación, 2016).

Es importante mencionar también el impacto de las plataformas digitales e-commerce y las redes sociales en la forma en que las empresas se relacionan con sus clientes. Estas dos tendencias son mucho más aptas para ser adaptadas por todo tipo de organización.

#### ***1.3.2. FODA sector retail peruano***

A partir de la información revisada en los apartados anteriores, se procederá a realizar

un FODA general para revisar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta el mercado de retail peruano.

**Figura 2: FODA sector retail peruano**

Fortalezas	Debilidades
“Organizados, estructurados y profesionalizados y han desarrollado a través del tiempo una posición competitiva de negociación” (Ibérico,2015)	20 años de atraso en innovación respecto a otros países (Contreras, 2018)
Los principales grupos de retail tienen un fuerte respaldo financiero (Perú Retail,2020)	Falta de capacidades logísticas, en especial de pequeños retailers (Perú Retail, 2020)
Poseen una buena gestión del Talento Humano de sus colaboradores (Great Place To Work, 2020)	Cuentan en su mayoría con estrategias reactivas; es decir, no se adelantan a los cambios en el entorno.
	Dificultad para mantener la experiencia de compra en el canal digital (CCL, 2018)
Oportunidades	Amenazas
Clase media en crecimiento. (IPE,2019)	Entorno altamente competitivo
Desarrollo de tecnologías e interconectividad en los grandes retailers (Perú Retail, 2018)	Inestabilidad política por acusaciones contra el presidente Vizcarra e incertidumbre por las elecciones 2021 (Gestión, 2020)
Evolución a un consumidor digital (Matute, Cuervo, Salazar Santos, 2012)	Amplia diversidad cultural, la cual dificulta llegar a todos los públicos ( Carrera, Huamán, Romero y Serrano, 2017)
Consumidores en constante búsqueda de experiencias al momento de realizar sus compras (Perú Retail ,2019)	

## 2. Sector retail textil de moda en Perú

El sector textil de moda es uno de los sectores más fuertes y mejor posicionados en términos de ventas en nuestro país. La Cámara de Comercio de Lima predice un crecimiento sostenido a mediano plazo, es así que para el año 2022 debería avanzar en 22% (InLog, 2017). En la misma línea, Ricardo Oie, Expert Solution Manager de Kantar Worldpanel afirma que es el de “mayor penetración y frecuencia de compra en todos los NSE” (Perú Retail, 2018). La penetración es del 85%, seguido por la categoría calzado de 52% (Kantar Worldpanel, 2018). Asimismo, la moda y tendencias en el Perú también están en constante evolución y crecimiento

(Canales, 2017). Esto ha traído como consecuencia que los retailers nacionales como internacionales apuesten por la rentabilidad de esta industria en el país.

### **2.1. Composición y evolución del sector retail textil de moda peruano**

Las prendas de vestir peruanas han ganado mayor protagonismo a través de los años; sin embargo, “aún con el incremento en la demanda de las marcas locales, las enseñanzas internacionales siguen dominando el mercado del retail y la moda en el país” (Fashion Network, 2018). Es así como el escenario de ventas del canal moderno minorista de esta categoría se ha visto liderado por las tiendas de departamentos desde hace aproximadamente 20 años (Jaimes Rayo & Rodríguez Corilla, 2017). Las cadenas que tienen la mayor participación son Falabella, Ripley y Paris. No obstante, es en el año 2012 cuando ingresan las tiendas “Fast Fashion” (Jaimes Rayo & Rodríguez Corilla, 2017), las cuales tuvieron gran éxito debido a que “su innovador formato permitió que un público mayor pudiese adquirir a precios bajos prendas inspiradas en las últimas tendencias de moda” (Conexión Esan, 2018). En este segmento, tiendas como H & M, Zara y Forever 21 son las más representativas. Estos dos formatos coexisten y están en constante e intensa competencia.

Por otro lado, también están los retail de marca propia, los cuales son preferidos por sectores A Y B (Fashion Network, 2018) e incluyen marcas como “Banana Republic, Brooks Brothers, Kipling, Cat, Nike, Adidas y Hugo Boss” (Fashion Network, 2018), entre otros. Estos tienen una participación aproximada de 3% en la categoría (Perú Retail, 2018).

En lo que respecta a la evolución de canales de venta en el sector retail textil de moda, “en el pasado, las tres formas y canales de mayor contacto con el consumidor final eran: de manera presencial; mediante llamadas (call center) o con el envío de emails o mensajes de texto. Hoy, a raíz de la proliferación de los canales digitales, las experiencias de los clientes se han complejizado y como consecuencia se han multiplicado los puntos de contacto (touchpoints)”. (Roig, 2020). Gracias a estas nuevas complejidades, surge un entorno mucho más retador para las empresas retail de moda textil.

Pilar Riaño, directora de Moda.es, afirma que los canales digitales también están en constante transformación debido a que los consumidores realizan búsquedas y compras de manera diferente a como era inclusive, hace 5 años atrás (Kantar Worldpanel, 2019). Como se puede deducir, es también un entorno bastante dinámico.

### **2.2. Contexto actual**

Para poder tener una mejor comprensión de la problemática que enfrenta el retail textil moda, es necesario conocer el contexto actual de la pandemia que atraviesa Perú y el mundo.

Luego de la alerta mundial que despertó el COVID-19, llega el primer caso a territorio peruano. Posteriormente, luego de 8 días (15 de marzo), se decreta estado de emergencia por 90 días, el cual incluyó el aislamiento social obligatorio y; como consecuencia, la paralización de casi todas las actividades comerciales, con la excepción de las consideradas esenciales para la subsistencia de los ciudadanos (Grupo Verona, 2019).

El 22 de mayo se decreta la quinta ampliación del Estado de Emergencia con opiniones encontradas del país respecto a la recesión económica que se atravesaba (El Comercio, 2020). Es en todo este período que el canal e-commerce del retail comienza a experimentar un claro incremento en comparación al período pre cuarentena. Así lo afirma un estudio reciente de El Comercio, el cual muestra que ha habido un incremento de las ventas en 10% en promedio para las empresas que ya contaban previamente con este canal (Chicoma, 2020). Para el caso del retail textil de moda, las búsquedas indexadas al mes de julio se incrementaron en 33% contabilizando desde el inicio de la cuarentena (Perú Retail, 2020a).

Este crecimiento de la demanda, dejó entrever la falta de capacidades de las tiendas por departamento para manejar su canal online. Es así como Saga, Ripley y Oechsle están entre los primeros lugares de retailers con mayor cantidad de denuncias en Indecopi. (AS, 2020). Algunas de las quejas más frecuentes fueron: “ El proveedor no entregó el producto; no se reembolsó el dinero pagado; los productos se encontraban defectuosos; las empresas entregaron productos incompletos; no atendieron el cambio del producto; y se canceló o anuló el pedido sin previo aviso (Exitosa, 2020) . Es así como la experiencia que han tenido se ha visto muy afectada negativamente.

Como se puede observar, este aumento de ventas es en las principales tiendas por departamento del país; sin embargo, París, el cuarto jugador de este formato, anunció el cierre de sus 11 tiendas en territorio peruano, debido a que sus ventas se contrajeron en 94% por el período de Emergencia Nacional (Perú Retail, 2020f).

Continuando con la línea temporal, el 19 de junio se inicia la Fase 2 de reactivación económica, la cual autorizaba el funcionamiento de centros comerciales, tiendas por departamentos y conglomerados (Grupo Verona, 2019). De esta manera, inician las operaciones en canal presencial.

Para las tiendas propias del textil moda el escenario no es muy alentador: “Las boutiques o ‘retail’ menor se han ido incorporando de manera gradual, casi al mismo ritmo que está teniendo el consumo (Salas, 2020). Es decir, su recuperación no ha sido tan rápida y está lejos de igualar cifras pre COVID-19. Algunos ejemplos son Michelle Belau, Topi Top y Bruno Ferrini, quienes han tenido que cerrar tiendas presenciales para continuar funcionando (Perú

Retail, 2020g).

Respecto al impacto COVID-19 en las tiendas Fast Fashion, no se ha encontrado información correspondiente a nuestro país. No obstante, es importante resaltar que Zara es la única que ha implementado el canal e-commerce. H & M y Forever 21 no cuentan con esta opción en Perú.

A pesar de que las compras online han ganado gran protagonismo debido a que existen muchos clientes preocupados por el contagio en centros comerciales y tiendas (Chicoma, 2020); es necesario recordar que el shopper peruano está muy arraigado al canal presencial. Además, una de las tendencias post-cuarentena es que los consumidores disfrutarán la compra física debido a la experiencia que pueden obtener de ella. (Stalman, 2020). Es por este motivo que los modelos de tienda híbridos y la omnicanalidad adquieren relevancia.

### **3. Omnicanalidad en sector retail de moda Perú**

Como se mencionó anteriormente, las tiendas por departamento y fast fashion son las que lideran el mercado de la categoría textil moda. Sin embargo, la única fast fashion que cuenta con canales digitales en nuestro país es Zara; las demás solo utilizan el canal presencial.

A partir de lo revisado, se ha convenido ejemplificar el uso de estrategias omnicanal en el negocio de tiendas por departamentos por dos motivos: En primer lugar, es el líder en ventas de la categoría textil. En segundo lugar, a raíz del contexto actual, su situación es preocupante al estar entre los retailers con más quejas ante Indecopi en el periodo de cuarentena (Indecopi, 2020). Es así como se evidencia un problema de integración de canales.

A continuación, se realizará un análisis comparativo del uso de las estrategias omnicanal en las dos principales tiendas por departamento del país: Saga Falabella y Ripley. Se han elegido estas dos marcas debido a que son las empresas líderes del sector y cuentan aproximadamente con la misma antigüedad en el país. Por otro lado, dentro de todas las denuncias recibidas, estas dos tiendas tienen el primer y segundo lugar; lo cual ha debilitado la imagen de marca que habían construido a lo largo del tiempo.

Es importante resaltar que este análisis será realizado completamente a partir de fuentes secundarias para ejemplificar el estado actual omnicanal de estas empresas tan representativas del sector retail.

Con este objetivo, se utilizará el modelo de Arzuaga, Lopera y Gutiérrez para tener como referencia los tipos de estrategias que deben existir para realizar una transformación hacia la omnicanalidad. Es importante recordar que este modelo ha sido elegido por haber sido aplicado en una tienda por departamento de Colombia, la cual también es de la cadena Saga Falabella.

### 3.1. Transformación organizacional

Arzuaga, Lopera y Gutiérrez mencionan que una verdadera transformación a la omnicanalidad debe estar presidida por un cambio total de la cultura organizacional. Existen dos variables importantes a analizar: indicadores de desempeño globales y alineamiento omnicanal interno (2015)

Ambas tiendas por departamento pertenecen a grupos sólidos internacionales y cuentan con una estructura organizacional bastante compleja. Al ser un sector tan competitivo, se ha vuelto imprescindible para los grandes retailers organizar el trabajo a través de objetivos holísticos, más que por áreas funcionales (Díaz La Torre, Joo, Jáuregui & Valdivia, 2017). Esto permitiría reducir una buena cantidad de problemas complejos entre áreas. En este sentido, se puede afirmar que ambas cuentan con indicadores globales en las mismas.

Respecto al alineamiento omnicanal interno, en ambas empresas la omnicanalidad es una prioridad e inclusive la comunican al exterior constantemente a través de notas de prensa. Para ejemplificar, “Denise Labarthe, gerente de e-commerce de Saga Falabella afirma que uno de los objetivos de la cadena es brindar una experiencia omnicanal completa” (Semana Económica, 2016). Por otro lado, “Rafael Ferrada, gerente corporativo de Administración y Finanzas de Ripley comunica en una entrevista que “Ripley se está tomando en serio la omnicanalidad”, además de que es una de las tiendas más omnicanal en Perú y Chile (E banking, 2019). Así como estos ejemplos, los líderes de las compañías siempre recalcan esta orientación omnicanal de la empresa como un objetivo organizacional. Arzuaga, Lopera y Gutiérrez, resaltan que esta comunicación de objetivos debe partir de los líderes y, como se puede observar, se cumple en ambas empresas.

Por otro lado, en las estructuras organizacionales de Saga y Ripley, se pueden observar puestos diseñados especialmente para llevar a cabo esta estrategia: Gerente de omnicanalidad, Project manager de omnicanalidad, Analista de omnicanalidad, entre otros (LinkedIn, 2020). Esto actúa como una prueba más del alineamiento interno.

**Tabla 1: Transformación organizacional**

1.Transformación organizacional	Saga	Ripley
1.1 Indicadores de desempeño globales	Sí	Sí
1.2 Cultura organizacional omnicanal	Sí	Sí

### 3.2. Enfoque al cliente

Con respecto al enfoque al cliente, se han elegido 2 subvariables. La primera es Live support, la cual, hace referencia al soporte que brinda la tienda por departamento en sus plataformas: Saga Falabella, en su página web presenta a “Amanda”, una asistente virtual

programada a través de un chatbot que brinda información acerca del seguimiento de las compras, atención post venta, anulación o devolución, productos y promociones; entre otros. Por su lado, Ripley cuenta con “Rebeca”, quien brinda información en puntos similares, a excepción de la opción de productos del Banco Ripley.

En las demás plataformas, encontramos que, ambas cuentan con líneas telefónicas para atención al cliente. Ripley, además, cuenta con una línea telefónica para poder realizar las compras llamada “Fono compras”. En Facebook, ambos cuentan con el chat de Messenger, sin embargo, no hay programado un bot o chatbot que responda. Finalmente, Saga Falabella, cuenta con un asistente por WhatsApp de atención al cliente.

La segunda sub variable es Garantías, devoluciones y cambios. En ella, es importante mencionar que las devoluciones hacen referencia a entregar el producto y que se devuelva el dinero. Por otro lado, los cambios pueden ser por fallos, cambio de talla, color u otros. Las garantías van a depender del objeto de compra.

Con respecto al tiempo en el que se puede hacer un cambio o devoluciones, en Saga Falabella, se da plazo hasta 120 días; en Ripley, depende de los productos. Esta varía entre 7 y 30 días. Cabe resaltar que esta información fue obtenida de la página web; sin embargo, en Facebook figura hasta 45 días para la devolución o cambio. Esta discordancia puede generar dudas a los usuarios. Respecto a qué objetos se pueden cambiar o devolver, Saga Falabella no señala restricciones a excepción de las compras realizadas en el Outlet de Atocongo. Ripley sí menciona varias categorías que no permiten cambios o devoluciones como óptica, bisutería, relojería y telefonía asociada a un plan. Finalmente, las condiciones son similares para ambos, los objetos no pueden presentar señales de uso, deben estar empaquetados y con las etiquetas o sellos respectivos.

**Tabla 2: Enfoque al cliente**

2. Enfoque al cliente		
2.1 Live Support	Sí	Sí
* Asistente virtual	Amanda	Rebeca
* Messenger	No	No
* Wsp	Si	No
*Teléfono	Si	Si
2.2 Garantías y devoluciones/cambios	Sí	Sí
* Tiempo	120 días	7-30 / 45 días
* Objetos	No: Compras en Outlet (a excepción de la categoría de electro)	No: Óptica, relojería, bisutería y teléfonos celulares asociados a un plan de telefonía móvil.
* Condiciones	Los productos deben estar en perfecto uso y sin señales de haber sido utilizados. Contar con DNI. Contar con la factura. Empaquetado.	

### 3.3. Transformación logística y de operaciones

Para analizar las estrategias de transformación logística y de operaciones, se tomarán en cuenta tres criterios: El omni surtido, las opciones de envío, y las alianzas estratégicas con externos para optimizar envíos. Respecto al primero, en ambas tiendas no se observa que tengan la misma disponibilidad de stock en canales presenciales y online. Por otro lado, para el envío, Saga y Ripley poseen delivery general, click and collect (comprar online y recoger en tienda); y recojo en auto.

Es necesario establecer diferencias entre el delivery general de ambas empresas. Saga tiene horarios de entrega toda la semana entre las 8:00 am y las 21:00 pm. El producto llega de 3 a 5 días luego de la compra efectiva. A la vez, su tarifa es de 4.90 a 7.90 soles sujeta a variación (Saga Falabella, 2020). Ripley, por su parte, realiza los envíos de lunes a sábado entre las 9:00 am y las 21:00 pm; es decir tiene una hora menos de cobertura. El pedido llega tres días hábiles después y con costo de 7 soles estándar (Ripley, 2020). Es importante resaltar que, al revisar su página, una gran cantidad de prendas de vestir no estaban disponibles para ser entregadas a domicilio.

Saga Falabella cuenta con otra opción de envío que es Saga Express, la cual permite recibir el producto en 90 minutos. El costo parte desde 4.90 soles entre lunes y sábado, mientras que los domingos el costo va desde los 7.67 soles. La oferta de productos es bastante limitada en la categoría moda textil y solo se puede realizar la compra hasta las 5 pm (Saga Falabella, 2020).

Las alianzas estratégicas para optimizar el delivery son el tercer punto. Ripley ha desarrollado una alianza con la cadena Tambo+. El cliente puede elegir recoger sus compras

online en estos establecimientos sujeto a la disponibilidad de stock en la tienda más cercana (Ripley, 2020).

**Tabla 3: Transformación logística y operaciones**

3. Transformación logística y operaciones		
3.1 Omni Surtido	No	No
3.2 Opciones de envío	Envío a domicilio general (Horarios de entrega toda la semana entre 8:00 a 21:00 pm y entre 3 a 5 días luego de la compra efectiva en web). La tarifa es de 4.90 soles a 7.90 soles sujeto a variación	- Envío a domicilio general (Horarios de entrega entre lunes a sábado entre las 9:00 am y las 21:00 pm. Tres días después de la compra efectiva en web y se cobra 7 soles. Observación: Una gran cantidad de prendas de vestir no están con opción a ser entregadas a domicilio.
	-Saga express (entrega en 90 min en distritos y productos seleccionados muy limitados)- 4.90 soles de lunes a sábado y 7.67 soles los Domingos. El horario es hasta las 6 pm	-
	-Click and Collect (recojo en tienda gratuito)	-Click and Collect (recojo en tienda gratuito)
	-Recojo en auto (no disponible en todas las tiendas)	-Recojo en auto (no disponible en todas las tiendas)
3.3 Alianzas estratégicas para optimizar envíos	-	Tambo (sujeto a disponibilidad de producto en la sede en el local más cercano)

### 3.4. Transformación digital:

Para analizar las estrategias de transformación digital, se indicarán las encontradas en el canal presencial y online. En lo que respecta al canal presencial, ambas tiendas cuentan con escaparates digitales y tecnología RFID para la gestión de stocks y trazabilidad (Rfid Point, 2013). Sin embargo, no se cuenta con probadores inteligentes ni quioscos digitales.

Por otro lado, en los canales de venta online ambas cadenas permiten realizar la compra sin registro previo, realizar un seguimiento de los pedidos y realizar los pagos a través de medios digitales y QR's. Un punto importante en los e-commerce es brindar la información total del producto al cliente. En este caso, Saga muestra las medidas exactas de las prendas disponibles, además del stock en tienda y online. Además, cuenta con una aplicación que permite realizar compras. En contraste, Ripley no ha aplicado ninguna de estas estrategias tan importantes.

**Tabla 4: Transformación digital**

4. Transformación digital		
4.1 Canal presencial	Uso de escaparates digitales	Uso de escaparates digitales
	Tecnología RFID para gestión de stocks	Tecnología RFID para gestión de stocks
4.2 Canal online	Compra sin registro disponible	Compra sin registro disponible
	Seguimiento de compras	Seguimiento de compras
	Stock disponible	No se muestra stock disponible en la página del producto
	Tiene tabla de tallas con medidas referenciales	Tiene tabla de tallas con medidas referenciales
	Pago a través de medios digitales	Pago a través de medios digitales
	Aplicación de las tiendas	No cuenta con aplicación

### 3.5. Marketing

La quinta variable del modelo es el Marketing. Se ha dividido en Promociones y precios omnicanal en donde se identificará: cuáles son, si es que estos guardan relación, y algunas facilidades entre canales.

En ambas tiendas se tienen promociones tanto en canal presencial y físico. Sin embargo, es el canal digital el que es impulsado por todas las plataformas. Es decir, que, si uno interactúa en redes sociales, se genera flujo para llegar a la página web. Algo particular de Ripley es que cuenta con la opción de Kiosko virtual, la cual permite que si el cliente está en alguna de las tiendas y no encuentra el producto que busca, puede ir al Kiosko desde su dispositivo móvil y buscarlo en la Tienda Virtual. Otro punto identificado, fue que en la cuenta de Instagram de Ripley existe la bolsa de compras en la cual exponen prendas de temporada con promociones; sin embargo, al redireccionar a la página web, el producto ya no está disponible. En Saga Falabella, por lo observado, las promociones concuerdan y se actualizan en la bolsa de compras seleccionada si es que el producto ya no cuenta con el descuento que tenía al momento de la elección.

Como segundo punto, se tomó en cuenta la personalización de ofertas. Ambos cuentan con estrategia SEM, los cuales muestran banners de los productos revisados con anterioridad en diferentes páginas web. Ripley, en el momento de búsqueda muestra 2 tipos de

recomendaciones: “también te puede gustar” y “productos que anteriormente viste”. En contraste, Saga Falabella no.

Por último, se consideraron programas de lealtad entre los canales, los cuales impulsan las ventas en los mismos. Para el digital se han tomado en cuenta las promociones del Cyber Wow, ya que motivan las compras por este canal y son estrategias aplicadas ya hace varios años. Así, ambos tienen estrategias como los Días Fantásticos y Días R, los cuales son promociones que impulsan sobre todo el uso de tarjetas de los respectivos retailers para la compra. Previo a la pandemia, estos descuentos se realizaban en el canal presencial y digital, pero, en esta ocasión, no se han expuesto estrategias que motiven ir a canales presenciales debido al contexto.

**Tabla 5: Marketing**

5. Marketing		
5.1 Promociones y precios omnicanal	Precios y rebajas concuerdan	Precios de descuentos envían a páginas stock
	Tarjeta Falabella (ambos canales)	Tarjeta Ripley
	Bolsa del carrito (actualiza tus promociones)	Kiosko virtual
5.2 Personalización de ofertas	Estrategias SEM (productos revisados)	
		También te puede gustar / Productos que viste anteriormente
5.3 Programas de lealtad entre canales	Cyberwow	
	Días fantásticos	Días R

Tanto Saga Falabella como Ripley presentan ciertas variables que cumplen con las expuestas por el modelo de Arzuaga, Lopera y Gutierrez. Resaltamos el manejo e impulso de cada uno de sus canales con ofertas y promociones apoyados en lo que se identificó como una cultura omnicanal institucionalizada en los puestos de trabajo que se enfocan en este punto. Además, también se han identificado las diferentes estrategias y alianzas aplicadas para facilitar el recojo y envío de los productos hacia los clientes. No obstante, también hay algunas que no llegan a reflejar el comportamiento omnicanal como la información no estandarizada en los canales, revisión de stock no disponible, entre otras ya presentadas. En el siguiente capítulo se analizará más a profundidad estos hallazgos y cómo es que impactan en la generación de una experiencia omnicanal. Asimismo, se recogerá información de fuentes primarias expertas en el tema para poder tener una mirada actualizada del sujeto de estudio.

## **CAPÍTULO 4: HALLAZGOS Y CONCLUSIONES**

Después de haber realizado una aproximación al contexto del retail de moda textil peruano, y de haber expuesto las principales estrategias de dos de las cadenas más importantes de tiendas por departamento en Perú, se procederá a presentar los principales hallazgos. Estos serán divididos en: evolución de canales, omnicanalidad, perspectivas a corto y mediano plazo, desafíos de la omnicanalidad y finalmente los hallazgos de ambas tiendas por departamento expuestas.

### **1. Hallazgos**

#### **1.1. Evolución de canales**

Se ha expuesto en los capítulos dos y tres el marco teórico y contextual de la evolución de canales. Contrastando esta teoría en el contexto peruano, se han encontrado los siguientes hallazgos.

Para comenzar, un canal presencial se caracteriza por el encuentro físico y permite una experiencia percibida a través de los sentidos (Americabps, 2018). En la actualidad, los consumidores se inclinan por elegir tiendas físicas porque este canal les permite interactuar tanto en la búsqueda del producto como con el ambiente (Arzuaga, Lopera & Gutierrez, 2015). El consumidor peruano no es la excepción. Aún existe una importante conexión entre él y el vendedor de manera presencial. La docente e investigadora Rosa Guimaray (comunicación personal, 16 de noviembre 2020) refuerza esta idea en la entrevista realizada, ya que menciona que: "los consumidores gustan de ir a tiendas porque lo asocian con pasar tiempo con sus familiares y amigos. Es una actividad para compartir".

Sin embargo, con la llegada de la pandemia, este canal necesita ser complementado con otro. El canal digital, definido como todas aquellas "transacciones de bienes y servicios que se realizan entre las empresas y el consumidor final a través del uso de tecnologías de la información y telecomunicaciones" (Malca, 2001); cobra fuerza luego de ser declarado el Estado de emergencia. Cuenta con el beneficio de estar disponible las 24 horas y reduce los gastos operativos (Pizzolo, 2015). A pesar de ello, en el país, la creciente demanda dejó ver que el canal digital tuvo sus debilidades, especialmente en los tiempos de espera al entregar el pedido.

Con respecto a las estrategias, se identificaron tres que son utilizadas para potenciar estos canales y mitigar los riesgos.

La primera es la estrategia multicanal, la cual presenta variedad de canales mediante los cuales los clientes pueden interactuar con la organización (Rangaswamy & Van Bruggen, 2005); sin embargo, estos no se utilizan de manera conjunta. La siguiente estrategia es el cross channel.

Esta, es aquella que integra parcialmente sus canales. Aquí, existen comportamientos como utilizar descuentos que involucren más de un canal; y como el “click and collect”, en el cual se hace el pedido de manera virtual y se recoge en tienda física (Maggioni, Sands Ferraro, Pallant, Pallant, Shedd & Tojib, 2020) No obstante, el cliente percibe cierta conexión que no está cien por ciento completa.

Estas estrategias son utilizadas dentro del sector retail textil de moda, sin embargo, este no ha evolucionado de manera uniforme en los tipos de retailers peruanos (tiendas por departamento, boutiques, retail menor).

## **1.2. Omnicanalidad**

La omnicanalidad representa la última ola de evolución de los canales hacia una experiencia integrada. Ello, ha sido resultado de factores como la tecnología que incluye la aparición de nuevas redes sociales, aplicativos móviles, nuevos medios de pago, así como, sistemas de recolección y procesamiento de información; además, factores contextuales como las características de los clientes actuales quienes tienden a ser más conscientes, exigentes y buscan la integración de canales (Stalman, 2020).

Para poder analizar si se está aplicando esta estrategia, se presentaron cuatro modelos teórico-prácticos. La omnicanalidad es un ámbito de estudio relativamente nuevo. En el Perú, tanto las investigaciones como su aplicación en el sector son aún incipientes. Ello, a pesar de la importancia que adquiere este tema resaltado por los representantes de los cuatro modelos trabajados.

A través de la revisión de los modelos se ha podido identificar que las capacidades logísticas, experiencia del cliente, tecnologías y marketing integrado, son las variables que se repiten en cada estudio, sólo la terminología es diferente. Por este motivo, sería necesario prestarles más atención. Sin embargo, en el modelo de Peltola, Vainio y Nieminen (2016) y en el de Arzuaga, Lopera y Gutiérrez (2015), se realiza un fuerte énfasis en que antes de aplicar cualquier estrategia, se debe comenzar a realizar una transformación organizacional, comenzando desde los líderes hacia todos los empleados.

El modelo que se eligió fue el de Arzuaga, Lopera y Gutiérrez, para poder identificar qué tan omnicanal son las tiendas por departamento en el Perú. Ellos exponen las variables de: Transformación organizacional, enfoque al cliente, transformación logística y de operaciones, transformación tecnológica y marketing.

Sobre estas variables, a través de fuentes primarias y secundarias se encontró que hay tiendas por departamento que ya consideran una transformación organizacional como clave para

el cambio a la omnicanalidad.

Priscila Hurtado, analista de Customer Experience de un retail peruano, nos menciona que la variable de la transformación organizacional es importante. Esto, ya que, si los trabajadores de la empresa no tienen una mentalidad centrada en el cliente con una perspectiva omnicanal, por más que tengan todos los canales disponibles, los clientes no verán el valor de cada uno, no los utilizarán y no se generará valor para ellos (comunicación personal, 12 de noviembre, 2020).

Así, tal como Rosemblum y Kilcourset (2013) mencionaron, la utilización de tecnología como pantallas inteligentes de autoservicio, máquinas expendedoras, así como el registro en páginas web y aplicativos móviles, permiten conocer mejor a los clientes para personalizar su viaje de compra. Aunque las tiendas más representativas en el Perú recién están empezando a trabajar en esta información, Hurtado (comunicación personal, 12 de noviembre, 2020) mencionó que la gestión de la misma es un factor determinante para que puedan posicionarse en la mente del consumidor.

Estas estrategias no solo son importantes para el cliente, sino que las empresas reciben gran cantidad de información gracias al registro de datos por medios digitales. Esta debe ser procesada de manera adecuada para que así la inversión realizada pueda plasmarse en un retorno para las empresas.

### **1.3. Perspectivas omnicanal en el sector retail moda textil peruano:**

Realizando un repaso de la gestión de canales en el tiempo, y a partir de la descripción del contexto actual de este sector, además del análisis comparativo de tiendas por departamento; se puede observar que la estrategia omnicanal en el Perú no está completamente implementada; a pesar de los fuertes esfuerzos a raíz del contexto actual COVID – 19.

Los expertos coinciden en que, en el corto plazo, los retailers no van a alcanzar una transformación omnicanal total, ya que esta es progresiva. Inclusive es posible que se sigan presentando problemas en la gestión de pedidos, con mayor frecuencia en el canal online. Por otro lado, recalcan que todavía existen tiendas que no cuentan con este canal.

Sin embargo, debido a la rápida aceleración económica y al contexto de la pandemia, en el mediano plazo, los retailers de moda textil en general sí se lograrían adaptar completamente, independientemente de su categoría dentro del sector. Así lo afirma Rosa Guimaray (comunicación personal, 16 de noviembre, 2020). Por otro lado, Priscilla Hurtado

(comunicación personal, 12 de noviembre, 2020) también nos brinda su opinión sobre esta perspectiva a mediano plazo: “En dos años, las empresas van a haber integrado internamente sus operaciones y, por lo tanto, van a poder brindar una verdadera experiencia omnicanal”.

Es importante resaltar que, a nivel mundial, sí existen empresas que actualmente manejan un modelo omnicanal; a pesar de que son pocos casos. Como se puede observar a lo largo del marco teórico, estas son en su mayoría de nacionalidad estadounidense y españolas (Walmart e Inditex respectivamente).

#### **1.4. Desafíos para la aplicación de estrategias omnicanal**

Anteriormente, se presentaron los desafíos en la aplicación de estrategias omnicanal en el sector retail en un contexto general. Estos fueron principalmente relacionados a los conflictos entre canales (Andrade, 2019) y la usabilidad respecto a la experiencia homogénea entre los mismos (Deloitte, 2016). De igual importancia es conocer cuáles son los desafíos específicamente del sector retail de moda textil peruano, con el objetivo de realizar un contraste.

Para ello, se realizaron dos preguntas a expertos del sector: ¿cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas del sector retail moda textil? y ¿cuál sería el principal reto en sus modelos de negocio?

A esto, Rosa Guimaray (comunicación personal, 16 de noviembre, 2020), nos comenta que son dos los principales desafíos para este sector. En primer lugar, la identificación de las necesidades reales del cliente, ya que, en su mayoría, ellos no mencionan cómo se sienten a lo largo del proceso de compra. Por este motivo, es muy importante manejar una base de datos de clientes actualizada e integrada utilizando mecanismos para poder intuir cuál es su verdadero sentir. En segundo lugar, el factor tiempo. El contexto COVID-19 ha acelerado esta transformación, pero no de la mejor manera, ya que las empresas no estaban 100% preparadas. Actualmente, los retailers deben apresurar su transformación para no quedar desfasados, pero, sobre todo, para que los clientes conserven la fidelidad hacia la marca.

En lo que respecta al principal reto en el modelo de negocio, Guimaray afirma que las áreas que deben experimentar una transformación total son la de logísticas y operaciones, así como el área Comercial y de Marketing, específicamente la comunicación integrada con el cliente.

Por otro lado, Priscilla Hurtado (comunicación integral, 12 de noviembre, 2020), coincidió con Guimaray en que uno de los desafíos es el factor tiempo para la implementación de esta estrategia. Expuso que la transformación no será de un día para otro, sobre todo porque considera que el cambio debería darse de manera estratégica y transversal a los niveles de la

organización. Los cambios toman tiempo. Adicional a ello, considera importante la comunicación existente entre los canales comerciales y un desafío que logren trabajar de manera sinérgica.

Para finalizar, Hurtado, nos menciona que, para ella, el reto principal está en el área tecnológica de la empresa. Un retail puede contar con todos los canales disponibles, pero si no existe un respaldo sólido que trabaje los datos recibidos en cada canal, esta inversión no es rentable. El objetivo es integrar sistémicamente los canales y la información recibida en ellos para que se genere un plan de trabajo con las diferentes áreas involucradas.

### **1.5. Caso Saga Falabella y Ripley:**

A continuación, se presentarán los hallazgos por cada variable desarrollada en las tiendas por departamento en cuestión. Como se mencionó anteriormente, estas tiendas son las que tienen el liderazgo de ventas en la categoría textil en el sector retail. Además, también son las que han tenido mayor número de quejas en el período de cuarentena. Por este motivo, es importante conocer cuáles serían las estrategias aplicadas en estas tiendas más representativas del sector.

- **Transformación organizacional:** A partir de lo revisado, se puede observar que ambas tiendas trabajan bajo un enfoque de proceso, más que uno funcional; lo cual les permite tener indicadores generales que refuercen la omnicanalidad. Por otro lado, la creación de puestos destinados específicamente a la implementación omnicanal, pone en evidencia el nivel de importancia de este objetivo a lo largo de la estructura organizacional. Otro indicador es el alineamiento y compromiso del personal con esta transformación, empezando desde las cabezas gerenciales. En este caso se han revisado notas de prensa y entrevistas donde se trata el tema e inclusive, Ripley figura como una de las tiendas más omnicanal en Latinoamérica. Sin embargo, también sería importante analizar estas declaraciones en base a las perspectivas de los clientes.
- **Enfoque al cliente:** El enfoque al cliente se puede observar a partir de la comunicación 360, así también como con las condiciones de garantía y devoluciones que maneja la empresa. Como se ha podido revisar a lo largo de la teoría, la comunicación tiene un rol fundamental en la experiencia. Si bien ambas tiendas emplean un sistema Live Support, este no es suficiente ya que, en vez de generar cercanía, se crea una barrera virtual: los clientes pueden saber cuándo son atendidos por un chatbot. Por este motivo, es necesario potenciar e integrar todos los canales para que estén a disposición de ellos. Por otro lado, el sistema de garantías y devoluciones de Saga Falabella es mucho más flexible al dar 120 días para realizar estas acciones, mientras que Ripley brinda entre 7 a 45 días. Tener más días es una característica que podría agradar mucho más a los clientes.

- **Transformación logística y de operaciones:** Es importante destacar que ninguna tienda posee el omni surtido en sus canales. En este aspecto, siguen manejando una estrategia multicanal. Saga maneja mucho más stock del que posee Ripley en la web, lo cual la vuelve mucho más atractiva para los clientes; además se conoce cuánto es el stock, lo que no sucede con Ripley. En lo que respecta a las opciones de envío, ambas manejan el envío a domicilio, recojo en auto y click and collect. Luego de la ola de reclamos, se ha evidenciado mayor énfasis en estas dos últimas, para no saturar el envío a domicilio (Perú Retail, 2020h). Las opciones de envío son importantes porque evidencian que la empresa está dispuesta a adaptarse a los clientes para poder entregar el producto de la manera más rápida y satisfactoriamente posible. Es por esto que la alianza con Tambo + que ha desarrollado Ripley puede ser considerada como una estrategia muy omnicanal en el sector (permite estar cerca al cliente y le brinda la decisión de acercarse cuando necesite el producto y tenga disponibilidad).
- **Transformación digital:** Las dos tiendas por departamento están bastante parejas en el uso de la tecnología; sin embargo, actualmente esta no es suficiente para generar una experiencia holística. Se puede observar el uso de tecnologías como RFDI y pantallas digitales en el canal presencial; pero las más importantes serán las que conectan el mundo online y offline. Un ejemplo son los kioscos digitales, compras con códigos QR y aplicaciones de la tienda (Saga Falabella cuenta con una aplicación, mientras que Ripley no).
- **Marketing:** Con respecto a la variable de Marketing, dentro del modelo utilizado se expuso que los retailers buscan la manera de atraer a sus clientes, ya sea con promociones en canales presenciales o virtuales. Estas promociones deben guardar coherencia entre sí y coordinación con las demás áreas de la empresa. Por ejemplo, la coordinación con el área logística es vital: la información presentada en las promociones puede generar una gran cantidad de intenciones de compra, las cuales no se consolidan porque durante el proceso, el consumidor encuentra que el stock del producto que quiere no está disponible, se tarde mucho en llegar a los hogares o no se le pueda hacer seguimiento.

A raíz de la pandemia, los retailers han optado por darle fuerza al marketing digital, promocionar sus plataformas online y generar de esta manera un impulso en este canal

de ventas. Ello, buscando que el cliente pueda tener las facilidades necesarias para su compra.

## **2. Conclusiones**

En la presente investigación se ha realizado un análisis de las estrategias orientadas a la omnicanalidad en el sector retail textil de moda peruano. Para poder realizar este análisis fue necesario conocer el entorno y características de las empresas peruanas; así como identificar cuáles son los modelos de estrategias omnicanal aplicables al contexto peruano, luego de una revisión teórica de la evolución de canales en el tiempo. A continuación, se presentarán las conclusiones encontradas.

Anteriormente se mencionó que, junto con Ecuador y República Dominicana, el Perú es uno de los países con mayor concentración del canal minorista tradicional a nivel latinoamericano. Esto se explica debido a que el consumidor peruano conserva un comportamiento tradicional. Por otro lado, actualmente el retail moderno está en crecimiento debido al incremento de la clase media y su ingreso promedio (IPE, 2019). Por este motivo, las ventas son muy sensibles a esta variable. Es importante resaltar que factores como la coyuntura política y económica, tienen fuerte repercusión en este negocio.

Un problema del retail moderno peruano es que, a través del tiempo, su modelo de negocio no ha experimentado grandes cambios a comparación de otros países de Latinoamérica. Esto puede tener explicación en que, como se mencionó anteriormente, el consumidor peruano es aún tradicional y no ha sido prioridad para las empresas transformar sus procesos. No obstante, a través de la revisión de la evolución de la gestión de canales de comercialización, se concluyó que, si bien las características de los clientes son las que guían las acciones de las empresas, el contexto puede ser de gran ayuda para que estas aceleren cambios y sumen a sus clientes poco a poco ganándose su confianza. Sin embargo, como se verá a continuación, también puede ocurrir lo contrario.

En este caso, el contexto de pandemia llevó a un incremento de las ventas del canal e-commerce para las tiendas por departamento, dejando al descubierto que no estaban preparadas para el comercio online y teniendo un impacto negativo en la imagen de las marcas. Además, dentro del sector retail textil de moda se han podido visibilizar dos categorías de tiendas más: las boutiques de moda y/o retailers menores, quienes, a comparación de las tiendas por departamento, experimentaron una disminución de demanda. Por este motivo, la confianza de sus consumidores no se vio afectada en estas dos categorías.

Respecto a las tiendas por departamento, a partir de la revisión de todas las variables del modelo de Lopera, Arzuaga y Gutiérrez (2015), se concluyó que si bien existe un considerable

esfuerzo por migrar a la omnicanalidad para mejorar la relación con el cliente; aún se aplica la estrategia cross channel (etapa previa a la omnicanalidad), la cual no integra totalmente las operaciones. Por ejemplo, ciertas sub variables del modelo no están siendo aplicadas. Algunas de ellas son: el uso de tecnologías que permitan continuar el proceso de compra a través de canales cuando el cliente lo requiera; y también el uso de una misma estrategia de precios, marketing e inventarios, a través de los mismos. Por lo tanto, los esfuerzos aún no logran la transformación total.

Este diagnóstico resulta contrario a muchas de las opiniones brindadas por los líderes de las empresas, quienes, desde hace aproximadamente 10 años atrás, indican a través de distintas entrevistas corporativas que sus negocios están ya en un estadio omnicanal.

En lo que respecta al fast fashion, la mayoría de tiendas no cuenta con canal digital, por lo que inclusive, solo desarrollan una estrategia de canal presencial. En la misma línea, los retailers menores sí cuentan con canales digitales en su mayoría y se observa que estos han potenciado mucho la experiencia del canal digital a través del marketing de contenidos y sensorialidad, sacando ventaja a las grandes tiendas por departamento. Al igual que ellas, estas tienen una estrategia cross-channel.

Como se puede observar, el COVID-19 ha generado ya un impulso para que los retailers avancen en la gestión de sus canales y centren sus esfuerzos en transformaciones internas y externas orientadas a la integración de los mismos. Sin embargo, a través de lo revisado en la presente investigación, se ha podido concluir que el panorama actual general del sector no es omnicanal. El proceso de transformación en el que se encuentran las empresas del sector, representa desafíos.

En primer lugar, las tiendas por departamentos son aquellas más avanzadas dentro de las estrategias aplicadas. Al ser cadenas multinacionales cuentan con el respaldo financiero para poder invertir en sistemas de información integral, material tecnológico como pantallas móviles y probadores inteligentes. Uno de sus desafíos se encuentra en poder organizar y utilizar la gran cantidad de información que reciben al manejar distintas categorías de productos y marcas. El siguiente desafío es trabajar en conjunto, no solo de manera operativa, sino estratégica: las diferentes áreas deben generar sinergia para lograr el mismo objetivo.

Por otro lado, las fast fashion que van ingresando al país como Zara y H & M son tiendas que cuentan con una oferta de moda textil y sus complementos. El manejo de la información es más focalizado, sin embargo, ingresar al mercado peruano es un desafío aún ya que deben adaptarse al estilo del consumidor. Estas marcas también cuentan con respaldo financiero, pero son pocas las que tienen más de un canal disponible en el país, debido a que generalmente no

ven potencial en el consumidor peruano para ser un comprador digital.

Finalmente, las tiendas retail menores (boutiques y cadenas pequeñas), las cuales empezaron utilizando solo un canal, ya sea el digital o el presencial; deben ampliar sus puntos de contacto para no quedar desfasadas. En conclusión, justamente por estar más focalizadas en una categoría de producto o marca, pueden atender mejor e identificar las necesidades de los clientes a través del uso de información. Una atención más personalizada es un punto a favor que hará la diferencia en el momento de elegir dónde comprar.

Es así como un buen manejo de información y campañas atractivas permitirán competir a los retail menores con las tiendas por departamento. Además, pueden también obtener ventaja de estrategias de marketing digital y de contenidos que conecten con el cliente, generando un recorrido web sencillo, pero que refleje la esencia de la marca.

Considerando el retail textil moda en general, se ha observado que las estrategias omnicanal pueden ser aplicadas por las empresas que cuenten con más de un canal y que tengan la posibilidad de invertir en tecnologías integradas de información y comunicación, las cuáles se han revisado anteriormente. Si bien potenciar estas estrategias y migrar hacia la omnicanalidad representa varios esfuerzos (inversión de capital, transformación organizacional, mejoramiento de procesos), los beneficios serán el abaratamiento de costos a largo plazo, mejor control de inventarios, mayor data de sus clientes y un mejor engagement con ellos.

Es de importancia mencionar que las características del cliente en el país son tanto un desafío como una oportunidad; pues lograr un cambio en el comportamiento de compra es complejo, este aún no está listo para una estrategia totalmente integrada. No obstante, tomar en cuenta el perfil de los mismos crea la oportunidad de atender como prioridad esas necesidades, enfocarse en impulsarlos poco a poco a confiar en nuevos canales.

Este último aspecto abre un nuevo camino para futuras investigaciones en torno al cliente omnicanal y sus hábitos de compra en el sector retail de moda textil. Los clientes aceptarán ser parte del cambio en la medida que las empresas logren aplicar con éxito las estrategias mencionadas a lo largo de la presente investigación. Por otro lado, es necesario también evaluar el grado omnicanal de los retail de moda textil a partir de indicadores cuantitativos que nos permitan realizar comparaciones entre empresas del sector.

Finalmente, una oportunidad para todo el retail es el aprendizaje del presente año atípico que deja lecciones aprendidas las cuales deben ser canalizadas para posicionarse como marcas confiables, seguras y centradas en los usuarios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aggity. (s. f.). ¿Qué es una estrategia omnicanal? Recuperado de <https://aggity.com/que-es-una-estrategia-omnicanal/>
- América Retail (2019) Opinión: Omnichannel, el futuro del retail. Recuperado de <https://www.america-retail.com/opinion/opinion-omnichannel-el-futuro-del-retail-2/>
- América Retail (2020) Opinión: Omnichannel, el futuro del retail. Recuperado de <https://www.america-retail.com/opinion/opinion-la-personalizacion-como-una-oportunidad-para-el-retail/>
- Andina (2020, 2 diciembre). Minsa: Niños menores de 12 años ya pueden ingresar a centros comerciales). <https://andina.pe/agencia/noticia-minsa-ninos-menores-12-anos-ya-pueden-ingresar-a-los-centros-comerciales-823508.aspx>
- Analítica de Retail (2019). ¿Cuáles son los Retails Más Grandes de Sudamérica? <http://analiticaderetail.com/retails-mas-grandes-de-sudamerica/>
- Andrade, A (2019) *Adopción de omnicanalidad para empresas de servicio aéreo de México*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Armando\\_Andrade2/publication/332622861\\_Adopcion\\_de\\_omnicanalidad\\_para\\_empresas\\_de\\_servicio\\_aereo\\_de\\_Mexico/links/5cc093554585156cd7af9a06/Adopcion-de-omnicanalidad-para-empresas-de-servicio-aereo-de-Mexico.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Armando_Andrade2/publication/332622861_Adopcion_de_omnicanalidad_para_empresas_de_servicio_aereo_de_Mexico/links/5cc093554585156cd7af9a06/Adopcion-de-omnicanalidad-para-empresas-de-servicio-aereo-de-Mexico.pdf)
- Bethan, A & Olivares, D (2014) Blurring of the channel boundaries: The impact of advanced technologies in the physical fashion store on consumer experience. *International Journal of Advanced Information Science and Technology (IJAIST)*, 30 (30). pp. 29-42. ISSN 2319-2682. Recuperado de: <https://ualresearchonline.arts.ac.uk/id/eprint/9569/1/Blurring%20of%20the%20channel%20boundaries%20The%20impact%20of%20advanced%20technologies%20in%20the%20physical%20fashion%20store%20on%20consumer%20experience%20-%20Copy.pdf>
- Arzuaga, A., Lopera, T. & Gutiérrez, D. (2015). Modelo estratégico para la implementación de omnicanalidad en Falabella de Colombia (Maestría en Dirección de Marketing, Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá, Colombia). Recuperado de <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/812>
- AS Perú. (2020). Coronavirus en Perú: ¿qué empresas tendrán que devolver el dinero a sus clientes? Recuperado de [https://peru.as.com/peru/2020/07/21/actualidad/1595333747\\_363569.html](https://peru.as.com/peru/2020/07/21/actualidad/1595333747_363569.html)
- Barrios, M. (2012). *Marketing de la Experiencia: principales conceptos y características*.
- Palermo Business Review. Recuperado de [https://www.palermo.edu/economicas/PDF\\_2012/PBR7/PBR\\_04MarceloBarrios.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/PDF_2012/PBR7/PBR_04MarceloBarrios.pdf)
- Barreto, J., Rubio, N. & Campo, S (2018). El sentido de coherencia omnicanal: un análisis desde la perspectiva de la experiencia del consumidor. *Omnichannel Marketing: las nuevas reglas de la distribución y el consumo en un mundo omnicanal* (pp. 117-14). Recuperado de <https://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es/publicacion-omnichannel-marketing-nuevas-reglas-distribucion-es.html>

- BBVA. (2018). Perú: Situación retail moderno 2018. BBVA Research. <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2018/11/Peru-Retail-Moderno.pdf>
- BBVA Research. (2019). *Sector Retail 2019*. Recuperado de <https://www.bbva.com/publicaciones/peru-sector-retail/>
- Beck, N & Rygl, D (2015) Categorization of multiple channel retailing in Multi, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. Recuperado de <https://phavi.umcs.pl/at/attachments/2017/0321/083952-2015multi-cross-i-omnichannel-2015-super.pdf>
- Banco Mundial. (2020). *Perú Panorama general*. World Bank. <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- BBC News Mundo. (2020, 15 noviembre). Renuncia Manuel Merino: el hombre que duró menos de una semana como presidente de Perú. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54953923>
- Bendoly, E., Blocher, J., Bretthauer, K., Krishnan, S. & Venkataramanan, M. (2005). "Online/instore integration and customer retention". *Journal of Service Research*, 7 (4), 313-327. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/258158575\\_OnlineIn-Store\\_Integration\\_and\\_Customer\\_Retention](https://www.researchgate.net/publication/258158575_OnlineIn-Store_Integration_and_Customer_Retention)
- Berman, B. & Thelen, S. (2018), "Planning and implementing an effective omnichannel marketing program", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 46 No. 7, 598-614. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2016-0131>
- Bolton, R., Lemon, K., Verhoef, P. (2004). "The theoretical underpinnings of customer asset management: a framework and propositions for future research". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (3), 271-292
- Bueno, D. (2018). Tecnologías que están cambiando el proceso de compra en el retail. Perú Retail. <https://www.peru-retail.com/tecnologias-retail/>
- Bueno, D. (2019). *INEI: Economía peruana creció 3.39% en agosto por mayor consumo en hogares*. Perú Retail. <https://www.peru-retail.com/inei-economia-peruana-crecio-en-agosto-por-mayor-consumo-hogares/>
- Bueno, D. (2019). ¿En qué gasta principalmente la clase media en el Perú? Perú Retail. <https://www.peru-retail.com/en-que-gasta-principalmente-la-clase-media-peru/>
- Cámara de Comercio de Medellín. (2019). ¿Cómo gestionar las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias "PQR'S" de tu empresa? Recuperado de <https://web.archive.org/web/20191103000448/http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Accesoamercados/BibliotecaServicioalCliente/GestiondePQRSentuempra.aspx>
- Canales, G. O. (2017). *Ayni, Perú diseña*. pp. 1-38. Recuperado de [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/blog/alumnos/trabajos/12902\\_12220.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/alumnos/trabajos/12902_12220.pdf)
- Chatterjee, P. (2010). Multiple-channel and cross-channel shopping behavior: role of consumer

shopping orientations. *Marketing Intelligence & Planning*.

- CEPLAN. (2011). *Evolución Socioeconómica Del Perú 1990 - 2010* (N.º 1). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/997DD9A6365FC18805257D8F0061B2CC/\\$FILE/1\\_pdfsam\\_evolucionsocioeconomicadelperu.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/997DD9A6365FC18805257D8F0061B2CC/$FILE/1_pdfsam_evolucionsocioeconomicadelperu.pdf)
- Chicama, D (2020, 22 de mayo). Retail y comercio en el Perú: ¿Cómo ha impactado la COVID-19? Conexión Esan. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/05/22/retail-y-comercio-en-el-peru-omo-ha-impactado-la-covid-19/>
- Contreras, J. (2018). La transformación del modelo de retail en Perú (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela De Dirección. Lima, Perú. Recuperado de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3896/MDE\\_1856.pdf?sequence=2&iAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3896/MDE_1856.pdf?sequence=2&iAllowed=y)
- D/A Retail. (2018). Así son los probadores inteligentes de Rebecca Minkoff. Distribución Actualidad. Recuperado de <https://www.distribucionactualidad.com/asi-los-probadores-inteligentes-rebecca-minkoff/>
- Daucé, B., & Rieunier, S. (2002). Le marketing sensoriel du point de vente. Recherche et Applications en Marketing (French Edition), 17(4), 45-65.
- Deloitte (2016) *Visión de omnicanalidad: El cliente en el centro nuevamente*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf>
- Deloitte. (2014). *The omnichannel opportunity - Unlocking the power of the connected consumer*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/unlocking-the-power-of-the-connected-consumer.pdf>
- De Moraes, A. S. A. Sarquis, A. B., Scharf, E. R., & Casagrande, J. L. (2018). Práticas de gestão de marketing multicanal: estudo no varejo de bens de consumo. *Contextus: Revista Contemporânea de economia e gestão*, 16(3), 66-100.
- Dholakia, U. M., B. E. Kahn, R. Reeves, A. Rindfleisch, D. Stewart, & E. Taylor (2010). Consumer behavior in a multichannel, multimedia retailing environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24 (2), 86-95.
- Díaz La Torre, S. M., Joo Han, Y., Jáuregui Aquino, O. A., & Valdivia López, L. (2017). Planeamiento estratégico para el sector retail peruano de tiendas por departamento en el rubro textil.
- Desafíos PWC (2019). *Los retos del sector retail en la era digital*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/negocio-de-retail-representa-el-10-7-del-pbi-peru/>
- Digital Response (2014) ¿Qué es el Cross Channel Marketing? Recuperado de <https://www.digitalresponse.es/blog/que-es-el-cross-channel-marketing/>

- Deutsche Welle. (2020, 9 noviembre) Congreso de Perú destituye al presidente Martín Vizcarra. *DW.COM*. <https://www.dw.com/es/congreso-de-per%C3%BA-destituye-al-presidentemart%C3%ADn-vizcarra/a-55550132>
- Dwyer, F., Schurr, P., Oh, S. (1987) “Developing buyer-seller relationships”. *Journal of Marketing*, 51 (2), 11-27
- Ebanking News. (2019). Ripley: La omnicanalidad es el 15% de ventas retail y potenciará la red de tiendas. Recuperado de <https://www.ebankingnews.com/noticias/ripley-omnicanalidad-es-el-15-de-ventas-retail-y-potenciara-red-de-tiendas-para-mejorar-despacho-0045281>
- El Peruano (2020) Conozca las empresas con más quejas de incumplimiento en entrega de compras online. Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia-conozca-empresas-mas-quejas-incumplimiento-entrega-compras-online-96590.aspx>
- Énfasis Packaging (2016) Seis tendencias del retail en Latinoamérica. Recuperado de <http://www.packaging.enfasis.com/articulos/74171-seis-tendencias-del-retail-latinoamerica>
- ESAN (2019) Las tendencias para el sector retail en el 2019. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/01/las-tendencias-para-el-sector-retail-en-el-2019/>
- ESAN Graduate School of Business (2017) «Moda 2.0: cuando la tecnología y el glamour se unen para fortalecer una industria». *Ventas | Actualidad | ESAN*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/08/28/moda-20-cuando-la-tecnologia-y-el-glamour-se-unen-para-fortalecer-una-industria/>
- Escuela de Organización Industrial. (2013). La Importancia de los “Recursos Humanos”. *Blogs EOI*. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>
- ETAIL (2018). E commerce Innovation Briefing. Recuperado de <https://etailwest.wbresearch.com/downloads/innovation-briefing-november-2018?-ty-m>
- Enjamio, J. (2019). Las tiendas físicas de moda en el siglo XXI. Recuperado de <https://addi.ehu.es/handle/10810/31277>
- El Peruano (2019, 30 septiembre) Decreto Supremo que disuelve el Congreso de la República y convoca a elecciones para un nuevo Congreso. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-disuelve-el-congreso-de-la-republica-y-c-decreto-supremo-n-165-2019-pcm-1812451-1/>
- El Comercio. (2020). Coronavirus Perú: se cumplen 100 días de emergencia nacional por el COVID-19. *El Comercio Perú*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/coronavirus-en-peru-se-cumplen-100-dias-de-emergencia-nacional-por-el-covid-19-noticia/?ref=ecr>
- ESAN Graduate School of Business. (2020, 22 mayo). Retail y comercio en el Perú: ¿cómo ha impactado la COVID-19? *Marketing | Actualidad | ESAN*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/05/22/retail-y-comercio-en-el-peru-como-ha-impactado-la-covid-19/>

- Exitosa Noticias. (2020). Indecopi recibe más reclamos contra Saga, Ripley y Sodimac.
- Exitosa Noticias. Recuperado de <https:// exitosanoticias.pe/v1/indecopi-recibe-mas-reclamos-contrasaga-ripley-y-sodima> c/
- Fashion Network (2018). El retail de moda creció un 6,3% en Perú en 2017. Recuperado de <https://pe.fashionnetwork.com/news/El-retail-de-moda-crecio-un-6-3-en-peru-en-2017,945871.html>
- Frazer, M. & Stiehler, B. (2014) OMNICHANNEL RETAILING: THE MERGING OF THE ONLINE AND OFF-LINE ENVIRONMENT. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/343601160\\_OMNICHANNEL\\_RETAILING\\_THE\\_MERGING\\_OF\\_THE\\_ONLINE\\_AND\\_OFF-LINE\\_ENVIRONMENT](https://www.researchgate.net/publication/343601160_OMNICHANNEL_RETAILING_THE_MERGING_OF_THE_ONLINE_AND_OFF-LINE_ENVIRONMENT)
- Fuciu, M. & Dumitrescu (2018). FROM MARKETING 1.0 TO MARKETING 4.0 – THE EVOLUTION OF THE MARKETING CONCEPT IN THE CONTEXT OF THE 21ST CENTURY. International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION, XXIV(2), 44-45. Recuperado de [https://content.sciendo.com/configurable/contentpage/journals\\$002fkbo\\$002f24\\$002f2\\$002farticle-p43.xml](https://content.sciendo.com/configurable/contentpage/journals$002fkbo$002f24$002f2$002farticle-p43.xml)
- Fundación Orange (2016). La transformación digital en el sector retail. Recuperado de [http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/07/eE\\_La\\_transformacion\\_digital\\_del\\_sector\\_retail.pdf](http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/07/eE_La_transformacion_digital_del_sector_retail.pdf)
- Ganesan, S. (1994). “Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships”. Journal of Marketing, 58 (2), 1-19
- García, O. M. (2020, 4 noviembre). La comunicación comercial en la distribución minorista y la nueva estrategia omnicanal. Dialnet. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=127722>
- Gestión. (2020a). Perú reabre la perpetua crisis política entre el Ejecutivo y el Legislativo. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/vacancia-contravizcarra-peru-reabre-la-perpetua-crisis-politica-entre-el-ejecutivo-y-el-legislativo-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (2020b). Indecopi da a conocer la lista de empresas con más quejas por compras en línea. <https://gestion.pe/economia/empresas/indecopi-da-a-conocer-la-lista-de-empresas-con-mas-quejas-por-compras-en-linea-noticia/>
- Great Place To Work. (2020). Los mejores lugares para trabajar para Millennials en Perú 2020. Great Place To Work Peru. <https://www.greatplacetowork.com.pe/lists/los-mejores-lugares-para-trabajar-para-millennials-en-per%C3%BA/2020>
- Gestión. (2020c). MEF: Esta es la situación económica actual del Perú y sus medidas de política. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/fotogalerias/mef-esta-es-la-situacion-economica-actual-del-peru-y-sus-medidas-de-politica-noticia/?ref=gesr>
- González, D. (2020, 20 mayo). Perú: Importaciones de textil y moda ponen en riesgo al sector. América Retail. Consultado en: <https://www.america-retail.com/peru/peru-importaciones-de-textil-y-moda-ponen-en-riesgo-al-sector/>

- Global Powers of Retailing 2020. (2020, 13 febrero). Deloitte. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html>
- Gill, L. 2013. Buzcommunity: Omni-channel shopping coming to SA. Recuperado de <http://www.bizcommunity.com/Article/196/182/93333.html>
- Heckmann, P., Kesteloo, M., Schmaus, B., & Huisman, R. (2012). *Cross-Channel Integration in Retail Creating a Seamless Customer Experience*. Booz & Company. [http://denizyalcin.com.tr/s/1874/i/Booz\\_Company\\_-\\_Cross\\_Channel\\_Integration\\_in\\_Retail.pdf](http://denizyalcin.com.tr/s/1874/i/Booz_Company_-_Cross_Channel_Integration_in_Retail.pdf)
- Hiberus. (2020). Beneficios del kiosco digital interactivo en retail de tiendas físicas. Blog de Hiberus Tecnología. Recuperado de <https://www.hiberus.com/crecemus-contigo/beneficios-del-kiosco-digital-interactivo-en-retail-de-tiendas-fisicas/>
- Huuhka, A., Laaksonen, M & Laaksonen, P. (2014) The evolution of new systemic forms in retailing and digital business. In: Contributions to International Business, pp. 239-249, Acta Wasaensia, vol. 303.
- Ibérico, J & Morales, J. (2015). Nueva Propuesta en el Modelo de Gestión para el Retail Management. Tesis Maestría. Lima Perú, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/575866/1/TESIS+NUEVA+PROPUESTA+EN+EL+MODELO+DE+GESTION+PARA+EL+RETAIL+MANAGEMENT+-+Jose+Iberico+-+Jesus+Morales.pdf>
- INEI. (2020). *Producto Bruto Interno Trimestral* (N.º 4). <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-pbi-iii-trim-2020.pdf>
- Info Marketing.pe. (2019). Ripley Perú presenta su primer sistema de pagos con códigos QR. <https://www.infomarketing.pe/marketing/noticias/ripley-peru-presenta-su-primer-sistema-de-pagos-con-codigos-qr/>
- Iso Tools. (2017). Sistema De Atención De Peticiones, Quejas, Reclamos Y Sugerencias (Pqrs). Recuperado de <https://www.isotools.org/2017/10/24/sistema-atencion-peticiones-quejas-reclamos-sugerencias-pqrs/>
- Info Retail. (2014). El Corte Inglés lanza su servicio click and collect. recuperado de <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/el-corte-ingles-lanza-su-servicio-click-and-collect/aba0b983f8e638b685f7a1231777d3a3>
- InLog (2017). El retail de moda en Perú crecerá un 20% en 5 años. Recuperado de <https://www.inlog.edu.pe/noticias/el-retail-de-moda-en-peru-crecera-un-20-en-5-anos/>
- Internet Retailing. (2011). John Lewis brings free wifi to its stores to offer all the benefits of m-commerce to shoppers in deal with BT Openzone. Recuperado de <https://internetretailing.net/mobile-theme/mobile-theme/john-lewis-brings-free-wifi-to-its-stores-to-offer-all-the-benefits-of-m-commerce-to-shoppers-in-deal-with-bt-openzone-8475>
- IPE. (2019). La clase media crece en el Perú. Instituto Peruano de Economía. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/clase-media-crece-en-el-peru/>

- Jaimes Rayo, R. A & Rodríguez Corilla, G. (2017). La apertura de tiendas de formato Fast Fashion y su impacto en los indicadores de gestión de la línea de vestuario de tiendas por departamentos en Lima metropolitana, periodo 2015-2016. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/624146>
- Jarabo Sastre, P. (2015). La gestión integrada de la estrategia multicanal en retail.
- Kantar World Panel (2019). *Winning Omnichannel*. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/co/Noticias/Winning-Omnichannel>
- Kantar Worldpanel. (2018). *9 de cada 10 shoppers compran textiles en un mes*. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/9-de-cada-10-shoppers-compran-textiles-en-un-mes>
- Kantar Worldpanel. (2019). *Informe de la moda online en España 2019*. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/Informe-de-la-moda-online-en-Espana-2019>
- Keller, K (2010) Brand Equity Management in a Multichannel, Multimedia Retail Environment. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/229251166\\_Brand\\_Equity\\_Management\\_in\\_a\\_Multichannel\\_Multimedia\\_Retail\\_Environment](https://www.researchgate.net/publication/229251166_Brand_Equity_Management_in_a_Multichannel_Multimedia_Retail_Environment)
- Kotler, P. (2017). *Fundamentos del marketing* (vol. IV).
- Lazaris, C., & Vrechopoulos, A. (2014). *From Multichannel to "Omnichannel"*
- Retailing: Review of the Literature and Calls for Research*. The E-Business Center. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Chris\\_Lazaris/publication/267269215\\_From\\_Multichannel\\_to\\_Omnichannel\\_Retailing\\_Review\\_of\\_the\\_Literature\\_and\\_Calls\\_for\\_Research/links/54493880cf2f63880810aaa.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Chris_Lazaris/publication/267269215_From_Multichannel_to_Omnichannel_Retailing_Review_of_the_Literature_and_Calls_for_Research/links/54493880cf2f63880810aaa.pdf)
- Labelium Group. (2020). 4 tendencias que están transformando el retail hoy | Labelium.
- Labelium Blog. Recuperado de <https://www.labelium.com/blog/es/tendencias-sector-retail/>
- Lampadia. (2016). El poder adquisitivo sustenta el desarrollo del retail moderno | Lampadia. Recuperado de <https://www.lampadia.com/analisis/economia/el-poder-adquisitivo-sustenta-el-desarrollo-del-retail-moderno/>
- La República. (2019). Produce: Ventas del sector retail crecieron más de 6,7% en julio. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2019/09/18/produce-ventas-del-sector-retail-crecieron-mas-de-67-en-julio/>
- Maggioni, I., Sands, S. J., Ferraro, C. R., Pallant, J. I., Pallant, J. L., Shedd, L., & Tojib, D. (2020). Consumer cross-channel behaviour: is it always planned?. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Malca, O (2001) Comercio electrónico. -- 1a. ed. corregida -- Lima: Universidad del Pacífico. Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/76/AE40.pdf?sequence=1>

- Mallaina O. (2017) La comunicación comercial en la distribución minorista y la nueva estrategia omnicanal. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España). Recuperado de <https://eprints.ucm.es/42198/>
- Management society. (2013). La experiencia del cliente desde la perspectiva de la marca. <https://www.managementsociety.net/2013/02/19/la-experiencia-cliente-desde-la-perspectiva-de-la-marca/>
- Marketing directo (2019) Zara, Mango y El Corte Inglés, las mejores tiendas de moda omnicanal. Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/zara-mango-el-corte-ingles-mejores-tiendas-moda-omnicanal>
- Matute, G., Cuervo, S., Salazar, S., & Santos, B. (2012). Del consumidor convencional al consumidor digital: el caso de las tiendas por departamento. Recuperado de <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/88>
- Melero, I., Sese, J & Verhoef, P. (2016). *Recasting the Customer Experience in Today's Omnichannel Environment*. *Universia Business Review*, 18-37. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/305166249\\_Recasting\\_the\\_Customer\\_Experience\\_in\\_Today's\\_Omnichannel\\_Environment](https://www.researchgate.net/publication/305166249_Recasting_the_Customer_Experience_in_Today's_Omnichannel_Environment)
- Mercado Negro (2018) Crecimiento del retail en el Perú. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/retail/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>
- Mercado Negro (2020) Consumidores requieren respuestas más ágiles sobre el estado de sus pedidos. Recuperado de: <https://www.mercadonegro.pe/digital/consumidores-requieren-respuestas-mas-agiles-sobre-el-estado-de-sus-pedidos/>
- Mercadotecnia Total (2017,). ¿Qué es Marketing 4.0? Pasar de Tradicional a Digital. Recuperado de <https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/marketing-4-0-pasar-de-tradicional-a-digital/>
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. *Harvard Business Review*, 85(2), 89-99. Recuperado de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54536776/comprendiendo\\_la\\_experiencia\\_cliente.pdf?1506398318=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DComprendiendo\\_la\\_experiencia\\_cliente.pdf&Expires=1603159471&Signature=b4GuhEqTDbjq6me38Zh6d0FE7pm~ST82n2~hzJjAcO~tGf-frFEv8hZvnNLjVcD1te4XLrJaE4ncIT5V77fK9dHuxkIdoCkCDmvL9h2Bf5DjcjgWxOqsZ0si2Pag38dEYCNCM-d2iiHk70s46UrD8CtrhzmPXFJodgVwNVv3ipQr8v-88od~BeYmUQ4s5kGMiqAIE3oXBP6nLwVXYwmhtZ46ZkeJGtx-w7FURseEWkpsEK-yBhfesDQRgSR~D03YRQj4ebSfDtCw-lg5S~Waj6AuROfE1J-mHJM11hAvWcjbJm-Y3t6hHCT2eidMLThw~Yt0iAjnc6zzXScUqjI9Q\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54536776/comprendiendo_la_experiencia_cliente.pdf?1506398318=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DComprendiendo_la_experiencia_cliente.pdf&Expires=1603159471&Signature=b4GuhEqTDbjq6me38Zh6d0FE7pm~ST82n2~hzJjAcO~tGf-frFEv8hZvnNLjVcD1te4XLrJaE4ncIT5V77fK9dHuxkIdoCkCDmvL9h2Bf5DjcjgWxOqsZ0si2Pag38dEYCNCM-d2iiHk70s46UrD8CtrhzmPXFJodgVwNVv3ipQr8v-88od~BeYmUQ4s5kGMiqAIE3oXBP6nLwVXYwmhtZ46ZkeJGtx-w7FURseEWkpsEK-yBhfesDQRgSR~D03YRQj4ebSfDtCw-lg5S~Waj6AuROfE1J-mHJM11hAvWcjbJm-Y3t6hHCT2eidMLThw~Yt0iAjnc6zzXScUqjI9Q_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Modaes Latinoamérica (2019). El retail latinoamericano se tambalea: los cinco gigantes pierden rentabilidad y estancan sus ventas. Recuperado de <https://www.modaes.com/empresa/el-retail-latinoamericano-tambalea-los-cinco-gigantes-pierden-rentabilidad-y-estancan-sus-ventas.html>
- Mosquera, A., Olarte Pascual, C., & Juaneda Ayensa, E. (2017). Comprendiendo la experiencia del cliente en la era de las compras omnicanal. *Revista ICONO14 Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes*, 15(2), 92-114. Recuperado de

<https://doi.org/10.7195/ri14.v15i2.1070>

- Navarro, G. M. (2017). *Marketing y comunicación de moda*. ESIC Editorial.
- Núñez, G (2018) *Volver al futuro: La reinención del comportamiento del shopper*. Recuperado de: [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-07/volver\\_al\\_futuro.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-07/volver_al_futuro.pdf)
- Oyaga, L. (2020, 24 abril). *Impacto del Covid-19 y Post Covid en el Retail Latinoamericano*. Club del Trade. <https://clubdeltrade.com/blog/impacto-del-covid-19-y-post-covid-en-el-retail-latinoamericano/>
- Paz, H (2008) *Canales de distribución: gestión comercial y logística*. - 3aed. Recuperado de: <https://docplayer.es/48059749-Coleccion-estudio-canales-de-distribucion-gestion-comercial-y-logistica.html>
- Perú21 (2020) *Zara, la gigante de la 'moda rápida', gana terreno en América Latina con el comercio electrónico*. Recuperado de: <https://peru21.pe/economia/zara-la-gigante-de-la-moda-rapida-gana-terreno-en-america-latina-con-el-comercio-electronico-zara-inditex-la-region-comercio-electronico-fast-fashion-tienda-virtual-ncze-noticia/?ref=p21r>
- Perú Retail. (2014). “El comportamiento del consumidor peruano se asemeja mucho al de Colombia y Chile”. <https://www.peru-retail.com/entrevista/el-comportamiento-del-consumidor-peruano-se-asemeja-mucho-al-de-colombia-y-chile/>
- Perú Retail. (2018). *Tiendas por departamento son el segundo canal de compra textil en Lima*. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/tiendas-departamento-segundo-canal-compra-textil-lima/>
- Perú Retail. (2019a). *Negocio de retail representa el 10.7% del PBI del Perú*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/negocio-de-retail-representa-el-10-7-del-pbi-peru/>
- Perú Retail (2019b) *¿Cuáles son las tendencias de los nuevos consumidores del sector retail?* <https://www.peru-retail.com/tendencias-nuevos-consumidores-sector-retail/>
- Perú Retail. (2019c). *Perú: ¿Cómo le va al sector retail y qué se espera para este año?* <https://www.peru-retail.com/peru-como-le-va-al-sector-retail-y-que-se-espera-para-este-ano/>
- Perú Retail.(2020a). *Google: El 47% de peruanos modificó su frecuencia de compra online*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/google-el-47-de-peruanos-modifico-su-frecuencia-de-compra-online/>
- Perú Retail. (2020b) *Ecommerce en Perú registra el mayor crecimiento en la región*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/e-commerce-en-peru-registra-el-mayor-crecimiento-en-la-region/>
- Perú Retail (2020c) *¿Qué es retail?* Recuperado de <https://www.peru-retail.com/que-es-retail/>
- Perú Retail. (2020d) *Ventas de H&M caen 24% en China por expansión de coronavirus*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/ventas-de-hm-caen-24-en-china-por-expansion-de-coronavirus/>

- Perú Retail (2020e) Inditex experimenta una rápida recuperación de la pandemia. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/inditex-experimenta-una-rapida-recuperacion-de-la-pandemia/>
- Perú Retail (2020f). Cencosud Perú: Fuerte crecimiento en supermercados compensa caída. <https://www.peru-retail.com/especialista/cencosud-peru-fuerte-crecimiento-en-supermercados-compensa-caida-en-otros-negocios/>
- Perú Retail. (2020g). Perú: Topitop cerrará algunas tiendas para sostener su operación. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-topitop-cerrara-algunas-tiendas-para-sostener-su-operacion/>
- Perú Retail (2020h) ¿Cuáles son los retailers con mayores quejas durante la cuarentena?. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/cuales-son-los-retailers-con-mayores-quejas-durante-la-cuarentena/>
- Peltola S., Vainio H.& Nieminen M. (2015) Key Factors in Developing Omnichannel Customer Experience with Finnish Retailers. In: Fui-Hoon Nah F., Tan CH. (eds) HCI in Business. HCIB 2015. Lecture Notes in Computer Science, vol 9191. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-20895-4\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-319-20895-4_31)
- Poulsson, S., & Kale, S. (2004). The Experience Economy and Commercial Experiences. *The Marketing Review* Vol. 4. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/44104494\\_The\\_Experience\\_Economy\\_and\\_Commercial\\_Experiences](https://www.researchgate.net/publication/44104494_The_Experience_Economy_and_Commercial_Experiences)
- Pascual, P (2017). Experiencia de marca minorista omnicanal: desarrollo de una escala para su medición y modelización de sus antecedentes y consecuencias. (Tesis doctoral, Universidad de Valencia). Recuperado de <http://roderic.uv.es/handle/10550/63821>
- PUCP. (2019). *II Congreso Internacional de Ciencias de la Gestión*. III Congreso Internacional de Ciencias de la Gestión. Consultado en :<http://congreso.pucp.edu.pe/ciencias-gestion/evento/ii-congreso-internacional-ciencias-la-gestion/>
- Rangaswamy, A., & Van Bruggen, G. H. (2005). Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. *Journal of interactive marketing*, 19(2), 5-11.
- Rapp, A., Baker, T. L., Bachrach, D. G., Ogilvie, J., & Beitelspacher, L. S. (2015). Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. *Journal of Retailing*, 91(2), 358-369.
- Redacción El Comercio (2020, 29 octubre) Indecopi prepara proyecto de ley que aclarará 'vacíos normativos' del comercio electrónico. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/compras-por-internet-indecopi-prepara-proyecto-de-ley-que-aclarara-vacios-normativos-del-comercio-electronico-e-commerce-envios-con-sumidores-noticia/?ref=ecr>
- Retail Dive. (2017). Will Walmart become world's largest omnichannel retailer with Jet.com deal? | Retail Dive. <https://www.retaildive.com/ex/mobilecommercedaily/walmart-could-become-worlds-largest-omnichannel-retailer-with-jet-com-deal>

- Regueiro, A. & Rey, M. (2018) Estrategias omnicanal en la industria fast fashion: valorando el grado de integración omnicanal de las grandes marcas de moda rápida. Nuevos horizontes del marketing y de la distribución comercial, 90-115. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=743526>
- Rigby, D. 2011. The future of shopping. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping>.
- Ryan, R. (2020). Tecnología RFID: así lo utilizan las empresas de moda. Launchmetrics. Recuperado de <https://www.launchmetrics.com/es/recursos/blog/tecnologia-rfid-moda>
- Rosenblum, P., & Kilcourse, B. (2013) Omni-channel 2013: The long road to adoption. Available at <http://www.rsrresearch.com/2013/06/11/omni-channel-2013-the-long-road-to-adoption>.
- Salas, L. (2020). El frío arranque de las boutiques en Lima, Bruno Ferrini nos cuenta su experiencia. El Comercio Perú. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/retail-cual-es-la-temperatura-del-consumo-de-las-boutiques-bruno-ferrini-nos-cuenta-su-experiencia-peru-moda-retailers-zapatos-centros-comerciales-fabrica-de-zapatos-e-commerce-ncze-noticia/>
- Sanabria, E. (2013). Descripción general del modelo de comportamiento del consumidor de Engel – Blackwell – Miniard. *Revista Habitus: Semilleros De investigación*, (2), 11–16. <https://doi.org/10.19053/22158391.1765>
- Semana Económica. (2016). SagaFalabella.com: el objetivo es «brindar una experiencia omnicanal completa». Recuperado de <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/comercio/201340-saga-falabella-objetivo-experiencia-omnicanal>
- Simone, A., & Sabbadin, E. (2017). The New Paradigm of the Omnichannel Retailing: Key Drivers, New Challenges and Potential Outcomes Resulting from the Adoption of an Omnichannel Approach. *International Journal of Business and Management*, 13(1), 85. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/322005585\\_The\\_New\\_Paradigm\\_of\\_the\\_Omnichannel\\_Retailing\\_Key\\_Drivers\\_New\\_Challenges\\_and\\_Potential\\_Outcomes\\_Resulting\\_from\\_the\\_Adoption\\_of\\_an\\_Omnichannel\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/322005585_The_New_Paradigm_of_the_Omnichannel_Retailing_Key_Drivers_New_Challenges_and_Potential_Outcomes_Resulting_from_the_Adoption_of_an_Omnichannel_Approach)
- Stalman, A (2020) *La era del branding. La nueva normalidad: transformar clientes en creyentes*. Recuperado de: <https://www.aecoc.es/articulos/c84-la-era-del-branding-la-nueva-normalidad-transforma-r-clientes-en-creyentes/>
- Stone, M., Hobbs, M., & Khaleeli, M. (2002). Multichannel customer management: The benefits and challenges. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 10(1), 39-52.
- Urueña-López, A., Agudo-Peregrina, Á. F., Hidalgo-Nuchera, A. (2011). Internet como fuente de información en el proceso de compra: Hacia una concepción integral del consumidor. *El profesional de la información*, 20(6).
- Valos (2008) A qualitative study of multi-channel marketing performance measurement issues. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/250886123\\_A\\_qualitative\\_study\\_of\\_multi-channel\\_marketing\\_performance\\_measurement\\_issues/link/57326f0d08aea45ee83644d1/d](https://www.researchgate.net/publication/250886123_A_qualitative_study_of_multi-channel_marketing_performance_measurement_issues/link/57326f0d08aea45ee83644d1/d)

[ownload](#)

- Valentini, S., Montaguti, E. & Neslin, S. (2011). "Decision process evolution in customer channel choice". *Journal of Marketing*, 75 (6), 72-86
- Verhoef, P. C., Neslin, S. A., & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International journal of research in marketing*, 24(2), 129-148.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, 91(2), 174-181.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435915000214>
- Verdict Retail. (2020). Chatbots in retail: nine companies using AI to boost customer experience. <https://www.retail-insight-network.com/features/chatbots-in-retail-ai-experience/>
- Verona, J. (2020). José Verona. Grupo Verona. Recuperado de <https://grupoverona.pe/los-100-dias-de-la-cuarentena-cronologia-de-la-pandemia/>
- Viejo, N (2016) Factores condicionantes y consecuencias del comportamiento de compra omnicanal en el sector detallista.
- Valcárcel, N. (2017). *¿Cuáles son las mejores empresas retail en Latinoamérica?* Mercado Negro. <https://www.mercadonegro.pe/retail/cuales-son-las-mejores-empresas-retail-en-latinoamerica/>
- Valcárcel, N. (2018). *Perspectivas del Retail en el Perú.* Mercado Negro. <https://www.mercadonegro.pe/retail/perspectivas-del-retail-en-el-pe/>

## ANEXO A: Cuadro de actividades

Figura A1: Gantt Septiembre

Actividad	Septiembre																						
						Del 06 al 12 de Setiembre						Del 13 al 19 de Setiembre						Del 20 al 26 de					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Reuniones de grupo																							
Evaluación de temas																							
Entrevista Martha Pacheco																							
Entrevista con Jorge Martinez																							
Entrevista con Rosa Guimaray																							
Asesoría Riva																							

Figura A2: Gantt Octubre

Actividad	Octubre																										
	Del 04 al 10 de Octubre					Del 11 al 17 de Octubre						Del 18 al 24 de Octubre															
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25					
Reuniones de grupo																											
Desarrollo marco teórico																											

Figura A3: Gantt Noviembre

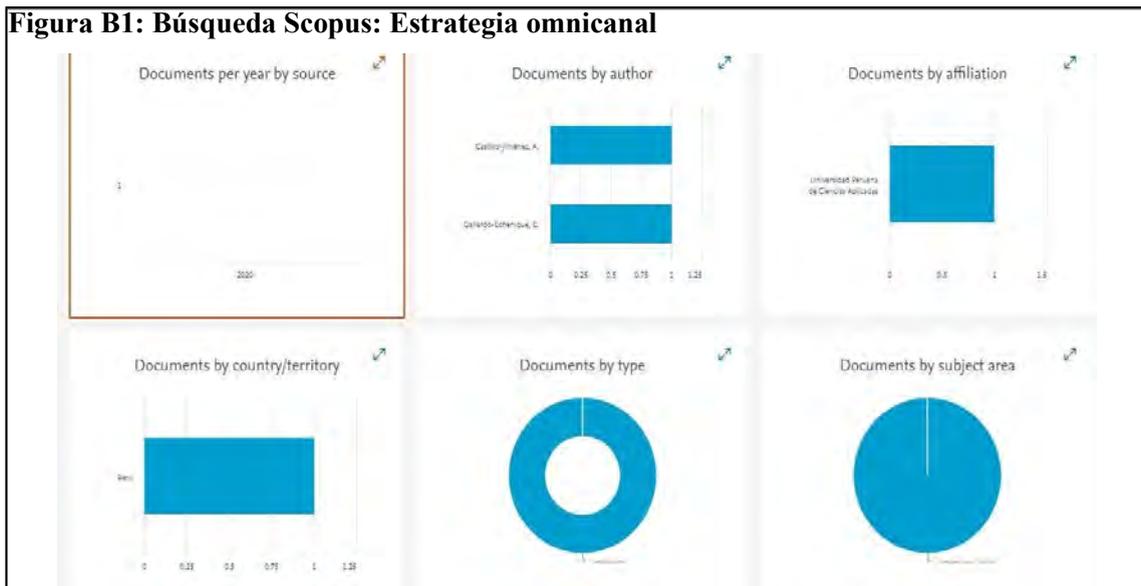
Actividad	Noviembre																												
	Del 1 al 7 de noviembre						Del 8 al 14 de noviembre						Del 15 al 21 de noviembre						Del 22 al 28 de nov										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26			
Reuniones de grupo																													
Desarrollo marco contextual																													
Entrevista con Rosa Guimaray																													
Entrevista Priscilla Hurtado																													
Visita de campo a tiendas por departamentos																													
Desarrollo Hallazgos y Conclusiones																													

## ANEXO B: Informe bibliométrico

### 1. Estrategia omnicanal

Esta búsqueda solo expuso un resultado en Perú. Ello indica que las investigaciones son aún incipientes en el país.

**Figura B1: Búsqueda Scopus: Estrategia omnicanal**

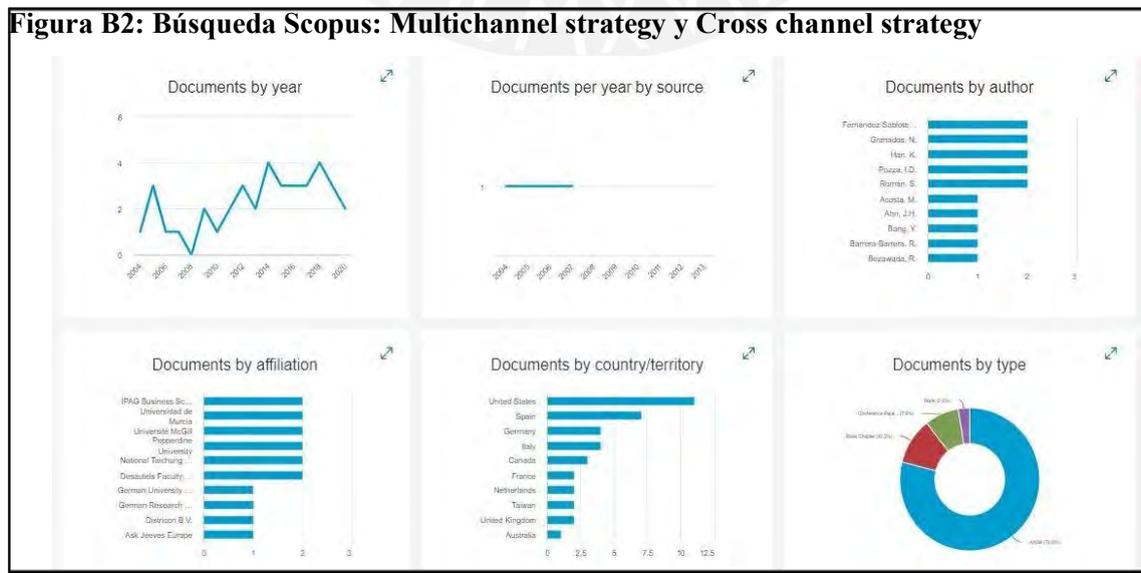


### 2. “Multichannel strategy” y “cross channel strategy”

Con respecto a los resultados de Multi Channel y Cross channel, por si solos se suelen relacionar a investigaciones científicas en ámbitos como biología o química. Al buscarlo como “multichannel strategy” y “cross channel strategy” la búsqueda ya redirige a investigaciones del rubro de negocios, contabilidad y administración.

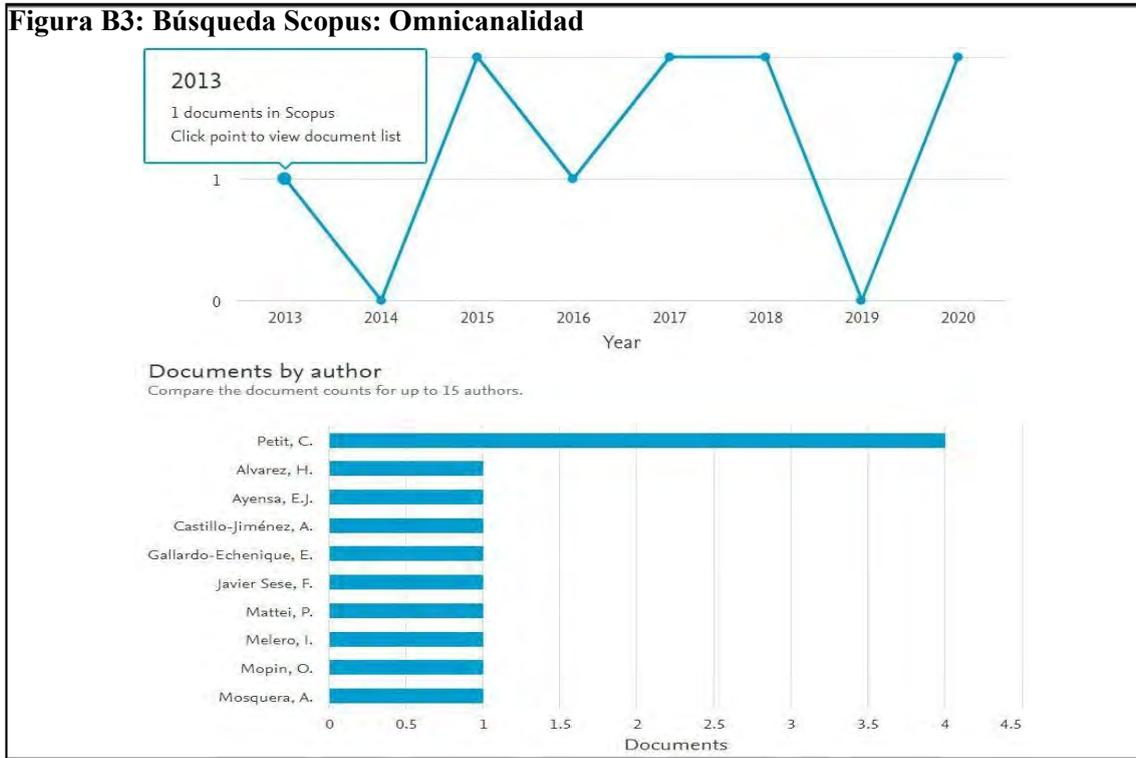
Así, los textos académicos son en su mayoría artículos; el país con mayores investigaciones académicas es Estados Unidos seguido de España.

**Figura B2: Búsqueda Scopus: Multichannel strategy y Cross channel strategy**



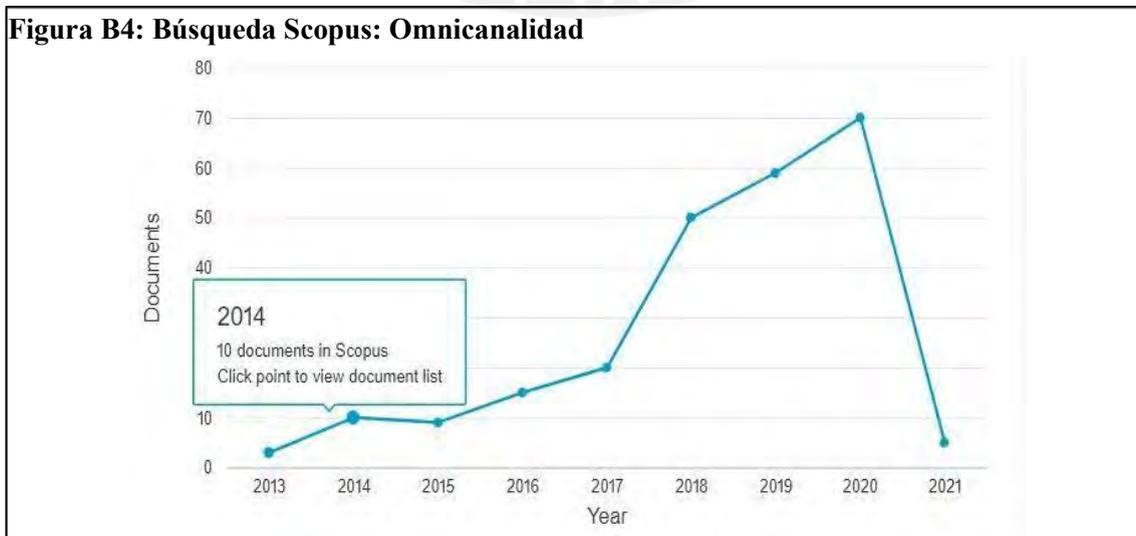
### 3. Omnicanalidad

En cuanto al término omnicanalidad, se encontraron pocos resultados en español a partir del 2013 en adelante. Dentro de estos resultados, los autores Melero y Mosquera aparecen dentro de los primeros autores citados. Ellos han sido referenciados como parte de esta investigación en la discusión del marco teórico.

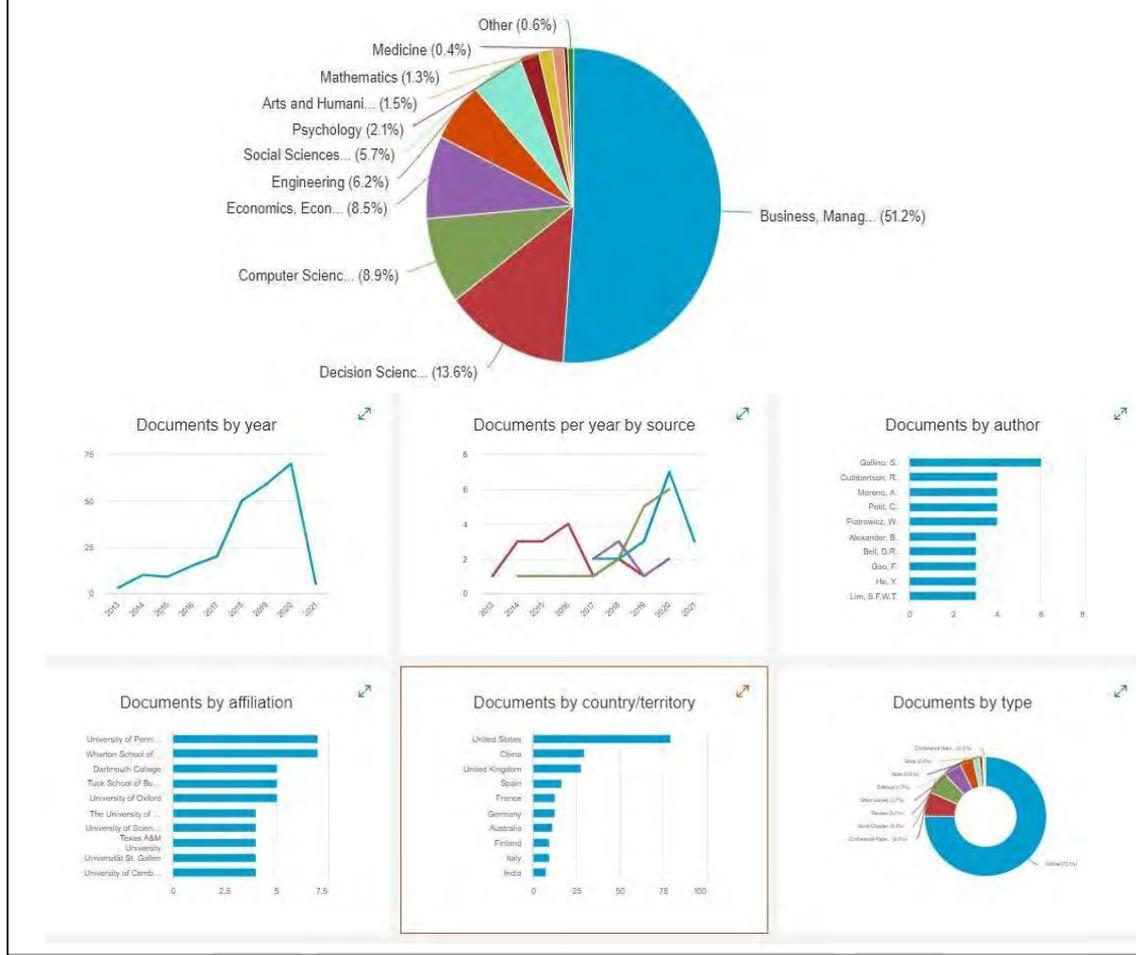


### 4. Omnichannel

Cuando se busca el término en inglés (omnichannel) los resultados se incrementan sobre todo en años como 2018 y 2019. Así las categorías de administración y negocios son más del 50% de la búsqueda. Se resalta también la mayoría de investigaciones en Estados Unidos, China, Reino Unido y España.



**Figura B5: Búsqueda Scopus - Omnicalidad Parte 2**



Este análisis bibliométrico fue realizado gracias a Scopus en el mes de noviembre del 2020. Es importante mencionar que existen otras bases de datos que sirvieron para la búsqueda de información de la presente investigación.

## ANEXO C: Guía de entrevistas

### GUIA DE ENTREVISTAS

- Dirigido a: Expertos académicos y expertos del sector en el campo laboral
- Objetivo: Analizar las estrategias que aplica el sector retail de moda en el país

#### Introducción:

Buenas tardes \_\_\_ somos 2 estudiantes de la carrera de Gestión y Alta dirección de la Universidad Católica. Actualmente nos encontramos desarrollando nuestra tesina para obtener el Bachiller en Gestión. Esta investigación tiene como propósito conocer las estrategias orientadas a la generación de una experiencia omnicanal en el sector retail moda del Perú.

- Presentación de la investigación
- Presentación del entrevistado/a
- 1. ¿Considera usted que la omnicanalidad es importante para el sector retail moda? ¿por qué?
- 2. ¿Cómo se han desarrollado las estrategias orientadas a la generación de una experiencia omnicanal en el sector retail de moda peruano?
- 3. En su opinión, ¿Cuál es la perspectiva a medio plazo sobre la estrategia omnicanal en el sector retail de moda peruano?

#### **(Situación actual y a futuro)**

- 4. ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades de la implementación omnicanal de las empresas de retail moda peruano? ¿Y el COVID19?
- 5. ¿Qué retos existen en las empresas de retail de moda para transformar su modelo de negocio a uno omnicanal?
- 6. En su opinión, ¿Qué estrategias omnicanal ha podido identificar en las empresas de retail de moda textil en el Perú?
- Si es un experto del sector, preguntar por las estrategias utilizadas en su organización**
- 7. Según su punto de vista, ¿cuáles tiendas de retail de moda textil en el Perú son omnicanales o están en evolución hacia la omnicanalidad?
- 8. ¿Ha realizado alguna compra en tiendas por departamento o retailers en los últimos 6 meses? ¿Cuál fue la experiencia?
- 9. ¿Cuál es el canal que usted prefiere al realizar sus compras o ventas? ¿Por qué? Ventajas o desventajas de utilizar ciertos canales.

## ANEXO D: Matriz de Consistencia

Tabla D1: Matriz de consistencia

Tema de investigación	Pregunta de investigación	Objetivos	Variables de estudios	Técnicas de Recolección de Datos	Metodologías técnicas e instrumentos
Análisis de las estrategias orientadas a la omnicanalidad en el sector retail de moda textil del Perú	Pregunta principal	Objetivo principal	V. dependientes	Revisión de fuentes bibliográficas y entrevistas a expertos académicos en el tema y profesionales del sector retail	Tipo de investigación Exploratoria y Descriptiva
	¿Cómo se han desarrollado las estrategias orientadas a la omnicanalidad en el sector retail de moda textil peruano?	Analizar las estrategias orientadas a la omnicanalidad en el sector retail de moda textil peruano	Desarrollo de estrategias orientadas a la omnicanalidad en el sector retail de moda textil		
	Preguntas específicas	Objetivos Específicos	V. independientes		
	¿Cuáles son los modelos de aplicación de estrategias omnicanal en empresas del sector retail desde una perspectiva teórica y empírica?	Identificar y analizar modelos de aplicación de estrategias omnicanal en empresas del sector retail desde una perspectiva teórica y empírica	Modelos de aplicación estrategias omnicanal		
	¿Cuáles son las estrategias omnicanal en empresas del sector retail de moda textil peruano?	Identificar y analizar estrategias de implementación omnicanal en empresas del sector retail de moda textil en Perú	Estrategias omnicanal		
	¿Cómo es el entorno y cuáles son las características de las empresas del retail moda textil?	Describir el entorno y características de las empresas del retail de moda textil	Entorno y características de las empresas del sector retail moda		
¿Cuáles son los desafíos y oportunidades de la implementación omnicanal en el retail moda peruano?	¿Describir desafíos y oportunidades de la implementación omnicanal en el retail moda textil peruano?				