UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE COMUNICACIONES

PROGRAMA ACADÉMICO DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD

El rol de la estrategia omnicanal de Saga Falabella en la gestión de la
experiencia del cliente durante el proceso de compra en su tienda por
departamento

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Comunicación y Publicidad

AUTORA

Castillo Jiménez, Andrea Carolina (0000-0002-8794-3954)

ASESORA

Gallardo Echenique, Eliana Esther (0000-0002-8524-8595)

Lima, 10 de noviembre de 2018

DEDICATORIA

Le dedico esta investigación a mi familia por el apoyo recibido en todo este tiempo. En especial a mi madre, quien me enseñó que todo anhelo parte de un sueño y que con esfuerzo y perseverancia puedo lograr todo lo que me proponga.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Dra. Eliana Gallardo, quien me apoyó incondicionalmente en este trabajo. De igual manera, a los expertos Marcos Fegan, Jorge Chumbiauca y a los entrevistados, quienes hicieron posible la realización de esta investigación.

RESUMEN

En el Perú, la estrategia omnicanal ha tomado relevancia en el retail, específicamente en las tiendas por departamento. La omnicanalidad repercute en la experiencia del cliente, por lo que hoy en día, las tiendas buscan implementarlas y transmitir una experiencia integral (en el *offline* y *online*).

El rubro de las tiendas por departamento es desafiante, ya que buscan realizar acciones destacables como la implementación de la estrategia omnicanal que ha aplicado, por ejemplo, Saga Falabella en el Perú. Por ello, el objetivo de la investigación es analizar el rol que juega la estrategia omnicanal de Saga Falabella en la gestión de la experiencia del cliente durante el proceso de compra en su tienda por departamento. Para este estudio, las categorías omnicanalidad y gestión de la experiencia del cliente se investigaron enfocados en la tienda por departamento.

Es una investigación de tipo cualitativo. El método empleado fue el estudio de caso. Para la recolección de datos se aplicó una entrevista semi-estructurada a 13 clientes de Saga Falabella, seleccionados según la técnica de muestreo y saturación teórica.

Con el estudio realizado, la estrategia omnicanal de Saga Falabella juega 3 roles en la gestión de la experiencia al cliente de su tienda por departamento: contribuye a una experiencia positiva de compra, implica ambos canales (*online* y *offline*) para una experiencia de compra horizontal y homogénea; y aporta a la experiencia del cliente impidiendo interrupciones en el proceso de compra, buscando soluciones de acuerdo a las necesidades de los clientes en ambos canales.

Palabras clave: omnicanalidad; gestión de la experiencia del cliente; tiendas por departamento; retail.

The role of the omnichannel strategy of Saga Falabella in the management of the customer experience during the purchase process in his department store

ABSTRACT

In Peru, omnichannel strategy has taken on relevance in retail, specifically department stores. The omnichannel impact on the customer experience, so that today, stores seek to implement them and transmit a comprehensive experience (offline and online).

The category of department stores is challenging, as they seek to carry out outstanding actions such as the implementation of the omnichannel strategy that has been applied for example in Saga Falabella Peru. Therefore, the objective of the research is to analyze the role that the omnichannel strategy of Saga Falabella plays in the management of the customer experience during the purchase process in this department store. For this study, the omnichannelity and customer experience management categories were investigated focused on the department store.

It is a qualitative research. The method used was the case study. For data collection, a semi-structured interview was applied to 13 clients of Saga Falabella, selected according to the sampling technique and theoretical saturation.

With the study carried out, the omnichannel strategy of Saga Falabella plays 3 roles in the management of the customer experience of this department store: it contributes to a positive shopping experience, it involves in both channels (online and offline) for a horizontal shopping experience and homogeneous; and it contributes to the customers experience, preventing interruptions in the purchase process, looking for solutions according to the needs of the customers in both channels.

Keywords: omnichannel; customer experience management; department stores; retail.

TABLA DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	PLANTEAMIENTO DEL TEMA	3
2.1	Planteamiento del problema	3
2.2	Objetivos.....	6
2.2.1	Objetivo general	6
2.2.2	Objetivos específicos.....	6
2.3	Justificación del tema	7
3	MARCO DE REFERENCIA.....	11
3.1	Gestión de la experiencia del cliente	11
3.1.1	Concepto.....	11
3.1.2	El empoderamiento del cliente	14
3.1.3	Customer Journey: Concepto y descripción	15
3.2	Estrategia Omnicanal.....	21
3.2.1	Definición	21
3.2.2	Evolución de la estrategia omnicanal a la actualidad	23
3.2.3	La omnicanalidad como estrategia de comunicación	26
3.2.4	Objetivo de la aplicación de la estrategia omnicanal	28
3.2.5	Los canales de interacción.....	29
3.2.5.1	Canales de comunicación	30
3.2.5.1.1	Medios tradicionales y digitales	30
3.2.6	Uso de puntos de contacto para una aplicación integrada.....	34
3.2.6.1	Centralización en el comercio móvil	36
3.2.6.2	Aplicación de la estrategia en canales sin conexión.....	37
3.3	La estrategia omnicanal en la gestión de la experiencia del cliente en el proceso de compra	38
3.4	Contexto de la investigación	39
3.4.1	Sector Retail	39
3.4.2	Las tiendas por departamento	40
3.4.3	Caso de estudio: Saga Falabella S.A.	41
3.4.3.1	Los canales de la tienda por departamento “Saga Falabella”	42

3.4.3.2	Los puntos de contacto de Saga Falabella	56
3.4.3.3	La omnicanalidad en Saga Falabella	57
4	diseño metodológico.....	60
4.1	Tipo de investigación	60
4.2	Método de investigación.....	60
4.3	Muestra	61
4.4	Informantes	62
4.5	Técnicas de investigación.....	64
4.5.1	Diseño de investigación.....	64
4.5.2	Proceso de validación	66
4.6	Análisis cualitativo de datos	66
5	PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	68
5.1	Presentación de resultados.....	68
5.2	Análisis y discusión	83
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
	referencias	99
	ANEXOS	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Pasos para mejorar la gestión de la experiencia del cliente.....	12
Tabla 2 Pasos para realizar un mapa exitoso del viaje del cliente.....	18
<i>Tabla 3</i> Pasos para realizar el mapa de los momentos de la verdad.....	20
Tabla 4 La evolución de los canales	25
Tabla 5 Periodos de Millennials	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gestión de la experiencia del cliente.....	11
Figura 2. Fases durante el proceso de compra.....	16
Figura 3. Ejemplo de un proceso de compra.	17
Figura 4. Uso de los puntos de contactos usados por REI.....	28
<i>Figura 5. Colgante en las tiendas por departamento.</i>	<i>43</i>
Figura 6. Pantalla digital sobre “Consulte su precio” en las tiendas por departamento.	44
Figura 7. Computadoras “Compra aquí” en las tiendas por departamento.	45
Figura 8. Computadoras “Compra aquí” en las tiendas por departamento.	45
Figura 9. Centro de cajas en las tiendas por departamento.	46
Figura 10. Mensaje ubicado por las escaleras eléctricas en las tiendas por departamento..	46
Figura 11. Mensaje ubicado por las escaleras eléctricas en las tiendas por departamento..	47
Figura 12. Centro de cajas en las tiendas por departamento.	47
Figura 13. Centro de recojo.	48
Figura 14. Colgante en tiendas por departamento.	48
Figura 15. Parante ubicado en las tiendas por departamento.	49
Figura 16. Captura de sitio web.....	50
<i>Figura 17. Captura de sitio web.</i>	<i>50</i>
<i>Figura 18. Captura de sitio web.</i>	<i>51</i>
<i>Figura 19. Captura de fanpage en Facebook.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 20. Captura de fanpage en Facebook.....</i>	<i>52</i>
Figura 21. Captura de fanpage en Facebook.	53
Figura 22. Captura de la cuenta oficial de Instagram.	54
Figura 23. Captura de la cuenta oficial de Instagram.	54
Figura 24. Captura de historia en Instagram.	55
Figura 25. Captura de página en Twitter.	55
Figura 26. Captura de sitio web.....	56
<i>Figura 27. Viaje de los clientes entrevistados en la investigación de tesis.....</i>	<i>76</i>
Figura 28. Viaje de los clientes entrevistados en la investigación de tesis.	85
<i>Figura 29. Captura de anuncio de Saga Falabella en Facebook.</i>	<i>88</i>
Figura 30. Captura de publicación en Facebook.	89

<i>Figura 31.</i> Captura de correo electrónico con mailings de Saga Falabella.....	90
Figura 32. Captura de notificación de Saga Falabella en Gmail.	91

1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se tiene a un cliente permeable e hiperconectado que ya sabe lo que quiere y a qué quiere llegar una vez que se encuentra en la tienda *online* u *offline* para tomar la decisión de compra. Este cliente no se conforma con usar solo un canal de todo lo que le ofrece la marca, sino también tiende a usar más de un canal en simultáneo para llegar a la compra que es su único objetivo (Armstrong, 2017; Cook, 2014). Dicho público no solamente busca diversidad de opciones para realizar su compra; lo que busca es adquirir una experiencia uniforme, congruente y sólida. Por eso, las marcas se ven en la necesidad de integrar los canales *online* y *offline*, dado que lo que se busca es promover la inmediatez durante el proceso de compra (Kotler, 2017). Es así que, ante los deseos de los clientes, el mercado busca adaptarse a las necesidades de ellos. En la actualidad, la marca no elige a su público, más bien es el cliente quien elige a la que considera como la mejor (Yadav, Tripathi & Singh, 2017). Es en esta circunstancia es donde surge la estrategia omnicanal.

La estrategia omnicanal es la integración de canales que busca crear una experiencia de calidad según el punto de contacto que seleccione el cliente para interactuar con la marca basándose exclusivamente en la unificación *online* y *offline* (Moyano & Baños, 2017). Las marcas que apliquen la omnicanalidad permitirán al cliente comprar productos por medio de diversos canales promoviendo una experiencia horizontal y una comunicación integral, donde el mensaje de la marca deberá ser el mismo en todos sus medios (Bultó, 2017). Así pues, esta estrategia es la representación de una persona comprando en ambos espacios: *online* y *offline* (Armstrong, 2017; Carroll & Guzmán, 2014).

La estrategia omnicanal mantiene un enfoque en la centralización del cliente y esto es lo que busca la experiencia de este. Esta estrategia se basa en el enfoque hacia el cliente que tiene como objetivo crear experiencias por medio de las interacciones que el cliente tenga con la marca, ya que su único fin es fidelizar mediante momentos positivos generados en los canales de la marca para lograr una relación a largo plazo (Ferrera, 2014).

Partiendo de lo explicado previamente, la investigación girará en torno al caso de una tienda por departamento y el objetivo del estudio es analizar el rol que juega la estrategia omnicanal de Saga Falabella en la gestión de la experiencia del cliente durante el proceso de compra en su tienda por departamento.

Esta tesis estará compuesta por 4 capítulos:

En el capítulo 1, se describirá el planteamiento y delimitación del tema y está estructurado por el planteamiento, los objetivos y su justificación.

En el capítulo 2, se abordará todo lo que refiere al marco teórico y estará dividido por 2 categorías de acuerdo con el tema de investigación. Las categorías son las siguientes: gestión de la experiencia del cliente y la estrategia omnicanal. Por último, se explicará el contexto de la investigación en relación al estudio de caso que es la tienda por departamento Saga Falabella.

En el capítulo 3, se explicará la metodología y se empezará describiendo el tipo de investigación, luego el método seleccionado, la muestra, los informantes, el instrumento de recolección de datos y el análisis cualitativo de datos.

En el capítulo 4, se describen los resultados de los entrevistados y posteriormente, se procede a realizar un análisis y discusión con los resultados de la investigación propuesta.

Finalmente, se desarrollarán las conclusiones y recomendaciones de la investigación de tesis.

2 PLANTEAMIENTO DEL TEMA

2.1 Planteamiento del problema

La investigación realizada presenta la omnicanalidad como una estrategia disruptiva que propone la integración de múltiples puntos de contactos directos e indirectos para fomentar una experiencia única y uniforme en el cliente durante el proceso de compra. El aspecto comunicacional en el que se encuentra es en la gestión de la experiencia del cliente. Tal como menciona Rigby (2011), explica que dicha estrategia implica la relación durante el ciclo de vida que mantendrá el cliente con la marca buscando establecer un mensaje publicitario e interacción consistente y sin interrupciones en los canales *offline* y *online* que el cliente decida usar en el proceso de compra.

En los 80 se tenía identificado como único punto de interacción entre cliente y marca la tienda física, en la cual se realizaba la compra de acuerdo con las necesidades específicas que tenía el cliente. En ese sentido, se trataba de una transacción simple. Sin embargo, luego se crearon más canales como el servicio postal y el teléfono, recursos que las marcas aprovecharon, lo cual implicó que el cliente ya no tenía solamente una opción, sino más de una para interactuar. Y con el paso del tiempo, se creó la computadora y luego el internet, lo que llevó a un gran impulso en el desarrollo de la tecnología móvil (Blakeney, 2016). Es en aquel entonces cuando surge el concepto de multicanalidad que define la exposición de varios canales en una marca, pero que trabajan de forma independiente respondiendo cada uno por su lado sin una integración previa de cara al cliente (Mosquera, Olarte & Juaneda, 2017).

En los 90 aparecen oficialmente los canales múltiples por lo que nace la intención del cliente de usar diversos medios para realizar una transacción de acuerdo con la necesidad que tenía en ese momento. Las marcas sabían que estos nuevos canales eran alternativos para su público objetivo y decidieron usarlos; sin embargo, cada canal trabajaba de forma independiente, lo que generaba una experiencia negativa para cualquier persona que decidiera usar los canales en simultáneo (Blakeney, 2016). Luego, más adelante, se haría referencia a la fase de “canales cruzados”, en la cual se muestra una integración parcial de algunos puntos de contacto, de acuerdo con los que usa una marca, como la tienda física, sitio web, dispositivo móvil, redes sociales, entre otros (Mosquera, Olarte & Juaneda, 2017).

Sin embargo, a través de los años, se identificó que al consumidor lo que realmente le interesa es encontrar una respuesta a sus necesidades en el momento exacto y a la brevedad posible; por esta razón, se buscó que esta experiencia sea positiva y que, sobre todo, le ofrezca un valor significativo tanto en la inversión económica como en el tiempo que le da durante el proceso de compra (Cook, 2014). Desde la perspectiva del cliente, este exige una experiencia positiva en el viaje hacia la compra de un producto. En este trayecto, la interacción percibida por el cliente no se da por canal, sino solamente con la marca, ya que no genera una opinión diferente por punto de contacto, sino que la engloba como una experiencia obtenida frente a la marca (Kaczorowska – Spsychalska, 2017).

La combinación de canales es más efectiva que cuando se aplica solamente una en el proceso de compra para adquirir productos o servicios de una marca, porque descentraliza y, además, evita que colapse si en caso una marca usara uno o más canales (Chopra, 2016). Los clientes se están volviendo más móviles y conectados, y el tiempo se vuelve el recurso más escaso en sus vidas. Por estas razones, esperan que las marcas brinden la mayor comodidad de acceso y transacción, así como velocidad de entrega del producto en el trayecto de compra (Kotler, 2017).

Según Chopra (2016), el uso de los canales físicos y en línea siempre será más efectivo para satisfacer las necesidades del cliente que si se usara solamente uno. Existen dos puntos de contacto de una marca: los puntos de contacto físico, entre los que se encuentran los puntos de ventas, y los puntos en línea. Estos últimos incluyen la tienda *online*, televentas, redes sociales, correo electrónico, sitio web, entre otros.

Rigby (2011) afirma que la búsqueda de innovaciones en los viajes del cliente permitirá identificar hallazgos para crear soluciones personalizadas durante el proceso de compra, lo que ayudará a la estrategia omnicanal, dado que existen grandes oportunidades en los medios digitales que pueden aportar inclusive en las tiendas físicas, dispositivos móviles, centros de llamadas y sitios webs trabajando de forma integrada. Pero, para Cook (2014), es preciso indicar que, si bien es cierto los puntos de contacto son fundamentales en un proceso de compra, los clientes no solo piensan en la experiencia que tendrán del canal seleccionado, sino también en que además existen otros aspectos relevantes para ellos como la optimización del tiempo. Por esta razón, los dispositivos móviles vienen a ser el punto de contacto más próximo al cliente, ya que es un medio personal y conveniente, con el que en

segundos el cliente puede realizar una transacción facilitándole una vez más la compra del cliente (Kotler, 2017).

Al identificar la necesidad del cliente por usar más de un canal durante un proceso de compra, nace la estrategia omnicanal con el objetivo de que cada punto de contacto debe ser complementario en la experiencia del cliente. Con ello, es necesario indicar que una experiencia omnicanal es la representación de la marca que promueve una nueva experiencia integrada con un solo mensaje, objetivo y un diseño de canales alineados (Newman, 2014). La omnicanalidad mantiene un enfoque centrado en el cliente que presenta una experiencia de compra holística donde el viaje de la persona se origina de forma fluida y sin interrupciones, independientemente de los canales utilizados (Manser, Peltier & Barger, 2017).

Así, pues, el primer actor involucrado de esta investigación es la estrategia omnicanal que permitirá al cliente tener una experiencia positiva como ya se mencionó previamente. Es entonces cuando toma un rol importante la buena gestión de la experiencia del cliente en el proceso de compra. Para lograrlo se debe tener en cuenta diversos aspectos como el análisis del viaje del cliente, su experiencia hasta la compra, la exposición del mensaje que brinde a la marca en sus productos, la obtención de información personal (datos relevantes que se puedan aprovechar), para que se puedan tomar como referencia de mejora en los procesos de compra; y, por último la creación de métricas para monitorear y mejorar el procedimiento en relación con los puntos de contacto tales como tienda física, la televisión, medios impresos, sitio web, redes sociales, *call center*, entre otros (Alfaro, 2014).

Por ello, el segundo actor involucrado es la gestión de la experiencia del cliente y es relevante por 3 motivos. El primero es porque está tomando un papel fundamental en las características de las marcas para diferenciarse de la competencia. El segundo es porque las expectativas de los clientes están cambiando, debido a la aparición de nuevos canales que cruzan la frontera con el terreno digital. Y, por último, la experiencia que tiene el cliente hacia la adquisición de un producto cada vez es más sensible, por ende, la exigencia es mucho más alta (D. Little, 2015). Por el lado organizacional, la experiencia desde un panorama cruzado entre su aplicación, perspectiva y vivencia debería concentrarse en una vinculación emocional, ya que con ello el modelo de negocio evolucionaría transformando a las marcas en líderes del mercado (Alfaro, 2014).

Entonces, partiendo de ambas premisas, se busca responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué rol juega la estrategia omnicanal de Saga Falabella en la gestión de la experiencia del cliente durante el proceso de compra en su tienda por departamento? Esta pregunta se responderá en el desarrollo de la investigación de tesis.

El objetivo de esta investigación es analizar el rol que juega la estrategia omnicanal de Saga Falabella en la gestión de la experiencia del cliente durante el proceso de compra su tienda por departamento.

Por lo tanto, las preguntas específicas de investigación son:

- ¿Cuál es el *customer journey* del público objetivo que aplica la tienda por departamento en su estrategia omnicanal?
- ¿Qué canales de la estrategia omnicanal usa el público objetivo en la tienda por departamento?
- ¿Cómo es la experiencia del cliente durante el proceso de compra desarrollado en la estrategia omnicanal de la tienda por departamento?

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general

Analizar el rol que juega la estrategia omnicanal de Saga Falabella en la gestión de la experiencia del cliente durante el proceso de compra en su tienda por departamento.

2.2.2 Objetivos específicos

- Identificar el *customer journey* del público objetivo que aplica la tienda por departamento en su estrategia omnicanal.
- Describir qué canales de la estrategia omnicanal usa el público objetivo en la tienda por departamento.
- Analizar la experiencia del cliente durante el proceso de compra desarrollado en la estrategia omnicanal de la tienda por departamento.

2.3 Justificación del tema

La omnicanalidad es una estrategia que busca lograr una experiencia de compra única con una comunicación coherente hacia los clientes a través de puntos de contactos involucrados, teniendo como objetivo la simplicidad y la transparencia en su proceso (García, 2015). Actualmente, dos tiendas por departamento, Saga Falabella y Ripley han sido las pioneras al ejecutar dicha estrategia en el Perú hace 5 años aproximadamente (Bernaola, 2016). Estudiarla es relevante por diferentes motivos:

- Para Blakeney (2016), la omnicanalidad es una estrategia que permite al cliente moverse sin problemas desde un punto de contacto hacia otro, sin obstáculos a través de una sola transacción. Por lo tanto, establece la conexión de todos los puntos posibles llegando a tener una integración total. Entre algunos puntos de contacto, se encuentra la tienda física u *online*, dispositivos móviles, redes sociales, entre otros.
- Con la omnicanalidad, los canales trabajan en conjunto a fin de que el cliente pueda usar los canales digitales (Facebook, Twitter, sitio web, etc.) para investigar sobre el producto que desea comprar y concluir la experiencia en una tienda física solamente con un proceso de transacción (considerado como uno de los distintos escenarios de compra). Por ello, con la estrategia omnicanal se busca que los canales sepan gestionarse juntos, ya que los clientes esperan la misma experiencia de marca cuando interactúen en cualquier canal (Mosquera, Olarte & Juaneda, 2017). Es así, pues, que el propósito de la estrategia omnicanal se consolida como unificada y holística (Aguilera & Baños, 2017).
- En un entorno omnicanal, la interacción más importante no se da en el canal sino con la marca, teniendo como objetivo mantener una buena relación. El objetivo de los puntos de contacto es demostrar un buen rendimiento para evitar quiebres en el proceso de compra (Manser, Peltier & Barger, 2017). Por lo tanto, la estrategia omnicanal ayudará al usuario a realizar una compra fluida obteniendo una experiencia óptima hacia el cliente en el terreno *offline* y *online* (McCarthy, 2017).
- El futuro cliente al elegir un producto y, por ende, una marca, no siempre tomará una sola dirección para acceder a ella, sino que buscará más de un punto de contacto de la marca por diferentes motivos, ya sea por un mejor precio, por una promoción u optimización de tiempo. Este último motivo se puede ejemplificar de la siguiente forma:

cuando el cliente desea un producto, tiene diversas alternativas pero elige comprarlo en línea, porque sabe que va a ahorrar tiempo, a diferencia de que si lo comprara en la tienda física (Kotler, 2017). Por ello, Kotler (2017) recomienda que las marcas deben adaptarse a la estrategia omnicanal, debido a los nuevos comportamientos de compra.

- El cliente es una persona que tiene un alto grado de empoderamiento y busca un tipo de comunicación centralizado en él. Es considerado como una persona que sabe lo que quiere comprar en el momento exacto y sobre todo mantiene una expectativa alta de la atención que espera recibir de una marca (Aguilera & Baños, 2017). El consumidor anhela sentirse cliente, no quiere ser catalogado solamente como el que consume, sino como el que decide el próximo producto que lanzará una marca. En este contexto, el cliente se pone al centro del negocio, ya que las marcas deben estar de acuerdo en sus opiniones y, quizás, en un futuro sea la única opción de supervivencia para las marcas (Acebo, 2017). Así, pues, con la estrategia omnicanal se buscará atender estas necesidades, ya que está orientada a la centralización en el cliente (Aguilera & Baños, 2017).

En el ámbito académico, se evidencian recientes investigaciones realizadas a nivel internacional y nacional de gran relevancia que se desarrollarán en las siguientes líneas.

A nivel internacional, se encontró una tesis doctoral realizada por Mallaina (2017) cuyo objetivo era evidenciar el cambio en los canales (online y offline) tanto por los consumidores como por los distribuidores minoristas. Esta iniciativa parte del surgimiento de la estrategia de comunicación omnicanal con efectos en el comercio, comunicación, sociedad, entre otros. El autor hace referencia a las estrategias de canales realizando una diferenciación entre multicanalidad y omnicanalidad; y finalmente, plantea como enfoque de estudio el canal de venta de tienda física y del comercio electrónico por internet. Se realizaron 2 métodos de investigación cuantitativa: meta-análisis (es un estudio sobre investigaciones con un desarrollo estructural para enlazar los resultados de diversos estudios previos) y la observación descriptiva (realización de observación de diferentes enseñanzas de las empresas involucradas, las cuales, en algunos casos, están implicadas en el universo analizado del meta-análisis). Mallaina (2017) concluyó que la distribución minorista usa la omnicanalidad

como elemento estratégico para una mayor captación y fidelización de clientes, así como imagen de marca, comunicación comercial y, por ende, optimización de ventas.

A nivel nacional, se encontraron 2 investigaciones en ALICIA, el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), las cuales se explicarán a continuación.

Se encontró la tesis realizada por Bustamente (2017) que partió de las necesidades actuales que tienen las empresas para llegar a sus objetivos y mantenerse actualizados en las nuevas estrategias para promover mayores beneficios a los clientes Premium del banco Interbank y alcanzar la fidelización, a pesar de que su público situado en Cajamarca aún no se encuentre a la vanguardia y prefieran lo tradicional. Por ello, la autora tiene como objetivo evaluar el uso de la omnicanalidad en los clientes Premium de Interbank. En dicho estudio, se aplicó el método de investigación cuantitativa de tipo no experimental, descriptiva y transversal, lo cual implicó la descripción de la variable sin producir alteraciones y se obtuvieron datos en un tiempo único y en un momento segmentado en 3 niveles: alto, medio y bajo. La autora concluyó, finalmente, que el nivel de uso de omnicanalidad en los clientes Premium del banco Interbank de la ciudad de Cajamarca para el año 2017 fue alto con un 85.46 %.

Asimismo, se halló la tesis realizada por Cabrera y Zoila (2017) cuyo objetivo fue identificar los factores que influyen en el nivel de satisfacción y compra de los consumidores online de Linio en América Latina mediante la estrategia omnicanal que ha desarrollado como marca. Los países de estudio fueron México, Chile y Perú; y se buscó dar a conocer los lazos estratégicos que posee Linio con los operadores logísticos. Usó un método de estudio de investigación mixto cualitativo y cuantitativo solo de fuentes primarias y secundarias para validar la hipótesis. Las autoras como resultado de ello concluyeron que los principales factores que influyen el nivel de satisfacción de los consumidores online son los siguientes: calidad de los productos, así como tiempo de entrega y los diferentes medios de pago que dan como alternativas.

Desde el punto de vista académico, debido a que las investigaciones realizadas se han enfocado mayormente en investigaciones cuantitativas y con método mixto, esta

investigación será cualitativa, dado que se desea estudiar la realidad de los clientes de la tienda por departamento Saga Falabella en su entorno natural buscando una interpretación de los fenómenos de acuerdo a los significados que tiene cada persona implicada en el proceso (Gomes, Flores & Jiménez, 1999).

Desde el punto de vista publicitario y empresarial, nace la necesidad de crear nuevas estrategias que requieran de una mayor personalización, con el objetivo de lograr una fidelización y adaptarse a un cliente quien es considerado interconectado, sabe buscar información en línea y requiere de inmediatez en su compra (Mallaina, 2017). En la relación que surja con una marca, el cliente exige una comunicación que integre los canales que use, incluyendo los físicos (Madison, 2018). A este cliente se le denomina empoderado y, por esta razón, surge la oportunidad de aplicar una estrategia como la omnicanalidad, ya que las marcas deben acoplarse a las nuevas tecnologías (*smartphone*, tablet, laptop, etc.) y medios (como las redes sociales, foros, *blogs*, etc.) para satisfacer las necesidades del cliente quien se encuentra inmerso en ellos (Mallaina, 2017).

Al implementar la estrategia omnicanal, la marca también recibirá diversos beneficios como la captación de clientes, mayor oportunidad para incrementar el valor de la marca, preferencia superior, lo cual implicará que vaya disminuyendo el índice de rotación de los clientes. Todo ello tendrá como resultado un aumento de compras y el cambio de percepción frente a la marca, así como la generación de una fidelización con el cliente (Stone, Hobbs & Khaleeli, 2002).

Por las razones mencionadas anteriormente, la importancia de esta investigación radica en analizar el rol de la estrategia omnicanal en la gestión de la experiencia del cliente dentro del contexto peruano enfocado en el sector *retail* limeño.

3 MARCO DE REFERENCIA

3.1 Gestión de la experiencia del cliente

3.1.1 Concepto

La gestión es definida como el proceso de ocupación sobre la administración, estructuración, actividad de una organización o empresa (RAE, 2018), mientras que la experiencia del cliente son las decisiones que toman los clientes, basadas en lo que experimentan y oyen sobre la marca de su elección. Cada experiencia que ofrece la marca a su público puede animar o desanimar el interés, la lealtad o, incluso, el incentivo de la recomendación de los productos o servicios y, por ende, cada interacción que tenga el cliente promoverá una experiencia diferente (Marti, 2017). De acuerdo con Gerens (2018), son las interacciones del cliente y una organización en el transcurso de su vínculo comercial lo que puede implicar descubrimiento, sensibilización, cultivo, promoción, y compras.

Según Lemon y Verhoef (2016), la gestión de la experiencia del cliente se define como el proceso de administrar de forma estratégica la experiencia completa que tiene un cliente frente al producto de una marca y se desarrolla en 4 pasos:

Figura 1. Gestión de la experiencia del cliente.

Adaptado de "Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey" por K. Lemon y P. Verhoef, 2016, *Journal of Marketing*, 80, pp. 69 – 96.

Ferrera (2014) explica que la gestión de la experiencia del cliente se basa en la centralización de este buscando crear experiencias mediante cualquier interacción con la marca. El objetivo

de esta gestión es crear un lazo fuerte con su público y llegar a fidelizar por medio de vivencias agradables generadas en los canales que posee la marca para formar una relación a largo plazo.

En la gestión existen vías estratégicas para diseñar una experiencia del cliente efectiva lo que incluye, además, un análisis del proceso hacia la compra para lograr uno de los objetivos principales a largo plazo que es mantener la lealtad del cliente. Es importante mencionar que el cambio debe empezar en la empresa dando un giro a la mentalidad en los procesos internos para promover una buena experiencia con el cliente interno (quien sería el trabajador de la empresa) y, luego de que se tenga definido ese ámbito, se procede a desarrollar un enfoque centrado en el cliente externo (quien finalmente usa los productos de la marca) (Lemon & Verhoef, 2016).

Para brindar una gestión eficaz, la empresa debe adaptarse a los momentos de las experiencias del cliente y, después, mantener el foco en él (Homburg, Jozic & Kuenhl, 2015). Asimismo, el estudio sobre el diseño de la experiencia también tiene como objetivo fundamental mejorar la lealtad de los clientes, es decir, aumentar la frecuencia de compra y usar los puntos de contacto de la marca (Homburg et al., 2015).

El resultado de la experiencia se origina debido a las interacciones que tiene el cliente con el producto en los puntos de contacto diseñados por la marca y cada acción que se tenga debe ser personalizada para que genere una reacción positiva en él. La participación del cliente en este proceso afecta el ámbito racional, emocional y sensorial de este, y la creación de una experiencia con la marca, desde su percepción, se produce de forma integral y como resultado, esos pueden ser positivos o negativos (Ahmed, TC Melewar, Lynn & Arch, 2011).

Para Popa y Barna (2013), existen 7 pasos para mejorar la gestión de la experiencia del cliente:

Tabla 1

Pasos para mejorar la gestión de la experiencia del cliente

Paso 1: Entender las necesidades, preferencias y deseos del cliente.	Las necesidades y preferencias cambian de forma constante en el público objetivo. Por ello, se necesita darle un seguimiento constante para que la marca esté alineada a las tendencias del mercado hasta generar una experiencia positiva.
Paso 2: Establecer determinantes para considerar el impacto de las decisiones de marketing, ventas y servicio.	Una marca debe decidir a qué mercados ingresar, así como la elección de su categoría de productos que son proclives al crecimiento y analizar los costos de los procesos para brindar un soporte adecuado a los clientes en los establecimientos físicos y en línea.
Paso 3: Estudiar las actitudes del cliente.	Analizar el comportamiento ayudará a identificar ciertos patrones que podrán ayudar a reconocer las tendencias que brinden oportunidades de crecimiento para la marca. Por ejemplo, estos cambios afectan en el proceso de compra físico y en línea donde, además se debe determinar qué acciones se deberían tomar en la comunicación de los productos hacia el cliente, es decir, qué es más rentable y efectivo, si realizar una campaña en medios tradicionales o si acaparar en el ámbito digital debido a los nuevos cambios tecnológicos. Esto dependerá del público objetivo. Con el resultado se podrá definir el grado de impacto que tuvo la campaña con el uso de la estrategia comercial, venta, medios, etc.
Paso 4: Realizar un plan de trabajo y gestión de clientes para la audiencia.	Definir el desarrollo de campañas que se realizarán por año, establecer una estrategia eficaz para promover un incremento de ventas, determinar al público, examinar los canales de comunicación y seleccionar los puntos de interacción frecuentes con el cliente enfocado hacia el proceso de compra.
Paso 5: Ejecutar la arquitectura de información enfocado al cliente.	Identificar si la comunicación ha sido diseñada para el cliente y si está integrada.
Paso 6: Implementación de herramientas para la efectividad en el flujo de trabajo.	Consiste en analizar la coordinación entre canales, así como su comunicación y la estimación del tiempo de espera en resolver incidencias de los clientes para tomar acciones sobre lo reportado. Con esto se buscará facilitar el flujo.
Paso 7: Creación de un mapa del viaje de cliente para una optimización en los puntos de contacto.	Estudiar los procesos para identificar las rutas viables y las de riesgo. Asimismo, con sus resultados, se tendrá como objetivo buscar los procesos de compra más viables. Por último, es importante reconocer si la marca está fomentando el crecimiento con el uso de la experiencia del cliente como diferenciador.

Nota: Adaptado de "Customer and shopping experience management" por V. Popa y M. Barna, 2013, *Valahian Journal of Economic Studies*, 4, pp. 81 – 88.

3.1.2 El empoderamiento del cliente

El empoderamiento se define como el poder que se le da a un individuo o a una comunidad desfavorecida (RAE, 2018). Esta definición comenzó en el aspecto de la sociología política; sin embargo, se ha vuelto un término utilizado en diversos ámbitos. Por ejemplo, su uso frecuente se refleja más en los medios de comunicación (Fundéu BBVA, 2018). El término cliente es la persona que utiliza con frecuencia los servicios de una empresa (RAE, 2018). Un cliente es considerado empoderado cuando tiene la facultad de determinar una actitud hacia diversas marcas. Por ejemplo, cuando se sienten escuchados, tienen mayor predisposición por tener una actitud favorable para la marca, porque se sienten involucrados en las decisiones y esto promueve un impacto positivo (Acar & Puntoni, 2016). Para Prentice, Han y Li (2016), el empoderamiento del cliente se define como el derecho que tiene como consumidor de tomar decisiones sobre la base de sus deseos, necesidades y expectativas que busca obtener; y este poder está relacionado con la rentabilidad del negocio y la satisfacción el cliente, ya que, finalmente, él determina si la marca que ha elegido es óptima y merece ser recomendada.

Los clientes poseen un alto empoderamiento y cada vez que están dispuestos a realizar una compra analizan la situación e investigan antes de adquirir un producto o servicio, el cual busca que tenga un buen precio, valor y sobre todo sea de calidad. Suelen buscar información en internet o dispositivos móviles. Tienden a realizar comparativos entre marcas de la categoría o buscan foros donde haya comentarios de otros clientes sobre la experiencia que tuvieron cada uno (Prentice et al., 2016). El empoderamiento lleva a muchas consecuencias, como la viralización de comentarios por medio del boca a boca y, además, el cliente empoderado va adquiriendo comportamientos que puede beneficiar o no a la marca (Acar & Puntoni, 2016).

El empoderamiento también lleva a otros resultados como la potestad que tiene el cliente de expresar los momentos vividos con la marca (positivos o negativos) a los demás y de convertirse en un evangelizador, además de persuadir a clientes o no clientes potenciales para adquirir o no el producto o servicio que ha usado (Dumitrescu, Stanciu, Tichindelean & Vinerena, 2012). Es preciso indicar, además, que el público tiene la opción de encontrar siempre un suplente para cualquier producto o servicio sobre todo si no se encuentra satisfecho con la experiencia obtenida (Aguilera & Baños, 2017).

Todo ello determina una experiencia única entre cliente y marca, donde la autoridad ya no es de quien ofrece el producto o servicio, sino el mismo cliente es quien toma el control para elegir qué marcas van con él (Aguilera & Baños, 2017). Esto genera que las marcas analicen los comportamientos de los clientes para mejorar y encontrar las necesidades de estos como oportunidades al negocio y mayor rentabilidad (Mc Shane & Sabadoz, 2015).

El empoderamiento del cliente puede llegar a ser tan fuerte promoviendo un involucramiento en las decisiones de marketing, lo que implica un vínculo entre marca y cliente. En cada interacción que se tenga, el público piensa en la marca y empieza a manifestarse si existe una vinculación con ella mediante los momentos obtenidos, hasta expresar sus experiencias que pueden, inclusive, beneficiar o desprestigiar a una marca (Acar & Puntoni, 2016).

La expectativa del cliente se vuelve más grande y los comentarios del boca a boca se viralizan con mayor velocidad y, con ello, el cliente se siente más empoderado con estas actitudes. Es en este contexto donde la gestión de la experiencia del cliente toma relevancia, ya que, con una buena gestión de la marca, esta deberá impulsarse y mantenerse para alcanzar las expectativas de su público (Gerens, 2018). Por ello, es importante trabajar en la experiencia del cliente, porque viene a ser el conjunto de cada micromomento que va obteniendo la marca (Golding, 2017).

Finalmente, con un enfoque en la gestión de la experiencia del cliente, las empresas serán conscientes del impacto efectivo que tendrá y se evidenciará en la fidelidad de los clientes, así como en su retención e incremento de ventas (Gerens, 2018).

3.1.3 Customer Journey: Concepto y descripción

El significado en español de *customer journey* es viaje del cliente y es el trayecto que realiza el cliente durante el proceso de compra, en el cual usa diversos puntos de contacto para adquirir el producto. Los puntos de contacto son los canales donde el cliente ha ido aterrizando e involucrándose en dos espacios: *offline* y *online* (Lemon & Verhoef, 2016). Núñez (2018) explica que el viaje del cliente es el trayecto que sigue el cliente o consumidor en diversos procesos de venta.

Flaherty (2016) expresa que el viaje del cliente es el proceso que pasa para completar una tarea en un periodo de tiempo. En este trayecto, pueden interferir diversos dispositivos en simultáneo y canales donde interactúa el cliente como el sitio web, aplicativos móviles, chat en línea, redes sociales, correo electrónico, teléfono, entre otros.

Durante el viaje del cliente, este va creando un flujo de experiencia en el proceso de cada compra y empieza desde la búsqueda de un producto, la investigación del medio para adquirirlo y, por último, la experiencia de la venta posterior. Todo ello origina un círculo reiterativo que no siempre implicarán los mismos canales usados en la primera vez, pero sí la experimentación del proceso y la creación de más de una experiencia entre cliente y marca (Lemon & Verhoef, 2016).

El estudio del viaje del cliente durante el proceso de compra puede ayudar a identificar las diversas fases por las que pasa desde que inicia la necesidad o deseo que lo dirige a realizar una búsqueda de información hasta la compra del producto (Meza, 2015). Este modelo de análisis permitirá a las marcas darle un seguimiento al comportamiento y problema del público objetivo durante el proceso de compra (Núñez, 2018).

En el viaje del cliente existen 3 fases durante el proceso de compra:

Figura 2. Fases durante el proceso de compra.

Adaptado de “¿Qué es el customer journey y cómo puedes adaptarlo a tu negocio?” [publicación en blog] por V. Núñez, 2018.

Para entender dichas fases, a continuación se mostrará un ejemplo:

Un caso puede ser una compra realizada de una cámara 4K para grabar videos. El proceso sería el siguiente:

Figura 3. Ejemplo de un proceso de compra.

Adaptada de “¿Qué es el customer journey y cómo puedes adaptarlo a tu negocio?” [publicación en blog] por V. Núñez, 2018.

Durante el viaje del cliente hacia el proceso de compra, se evidencia el uso de diversos canales, los cuales implican el canal físico (tienda) y en línea (sitio web, redes sociales y más). Sin embargo, es preciso indicar que el canal *online* ha originado que el cliente tenga un uso más frecuente de este canal para conocer más sobre los productos o servicios de una marca, así como su compra respectiva (Veen & Oseenbruggen, 2015).

Los clientes pasan por varias etapas al interactuar con una marca, por lo cual el análisis de las interacciones obtenidas del viaje ayudará a conocer al público objetivo y, de esta manera, personalizar la comunicación de acuerdo con las expectativas de ellos (Meza, 2015). Reconocer el viaje del cliente es tan importante para una marca, ya que así también permitirá analizar las nuevas necesidades y, además, encontrar los puntos débiles para mejorar. A esto se le denomina como *customer journey map*, es decir, mapa del viaje del cliente y consiste

en analizar el proceso que tiene una persona para llegar a un objetivo en específico que es la compra (Flaherty, 2016).

Realizar un mapa del viaje del cliente del proceso de compra es importante, ya que así se buscará comprender mejor su experiencia. Con este estudio, se conocerán todas las interacciones posibles que tiene un público al adquirir productos de una marca, porque en este trayecto dará a conocer la reacción de cada cliente durante el proceso de compra hacia la transacción (Stocchi, Hart & Haji, 2016).

Flaherty (2016) explica que el desarrollo básico de un mapa del viaje del cliente es reunir las acciones del cliente sobre una línea de tiempo. Luego, se debe recolectar los pensamientos y emociones que va percibiendo para crear una narración, que concluye con un análisis que tiene como objetivo extraer ideas para ayudar a la creación de diseño del viaje de un cliente.

Kaplan (2017) menciona que para aplicar un mapa de viaje del cliente existen dos herramientas potentes: la narración y la parte visual. Se catalogan como instrumentos para expresar la información de forma sintetizada y exacta. Analizar el viaje del cliente es clave, ya que sin ello no se podría llegar a una resolución sobre cómo mejorar su experiencia. El estudio del mapa del viaje crea desde ya una visión de la experiencia para dar pie a una estrategia efectiva y favorecer al público objetivo de una marca.

Existen 5 pasos para realizar un mapa exitoso del viaje del cliente:

Tabla 2

Pasos para realizar un mapa exitoso del viaje del cliente

Paso 1: Aspiración y aliados.	Desarrollar un equipo que ayude a contribuir con su participación y compromiso es vital para que las acciones a realizar tengan resultados positivos. Por ello, si es que surge algún problema o incidente, el equipo debe encontrarse preparado y seguros de sí mismos al confiar en el método aplicado. Es indispensable que antes de analizar el viaje del cliente, se reconozca a las áreas involucradas que se considere importante durante el proceso de investigación. Asimismo, se debe determinar el público al que se busca analizar el viaje.
-------------------------------	--

Paso 2: Investigación interna.	Se requiere de una investigación en la empresa con el objetivo de conocer qué tanto saben los empleados hacia el público al que se le está comunicando. Las organizaciones suelen manejar bastante data la cual puede resultar provechosa para identificar la experiencia holística de la situación actual de su viaje. La búsqueda empieza desde la organización reclutando información sobre investigaciones de mercado, registros de llamadas en los centros de contactos, atención al cliente, encuestas entre otros. De esta manera, se podrá recolectar la información para empezar a crear la línea de tiempo. Para obtener información adicional, es necesario realizar pequeñas entrevistas y conocer a fondo los problemas de raíz, como los procesos internos sobre el flujo hacia la adquisición de compra e inclusive partir de ahí para generar soluciones y oportunidades.
Paso 3: Formulación de asunción.	Como en la fase 2 ya se reclutó la información interna de la empresa, con ello se pueden generar ciertas hipótesis e identificar los puntos de dolor que se dan durante el viaje del cliente. A partir de ello, se deberá plantear un mapa hipotético. Para ello, será necesario reunir al equipo, compartir las ideas de cada uno y realizar una línea de tiempo con el viaje del cliente. Esto será el primer paso para contrastarlo con el estudio externo que se dará en la siguiente etapa.
Paso 4: Investigación externa	Cuando ya se haya efectuado el borrador del mapa con el viaje del cliente, se procederá a validarlo con la investigación externa, es decir, hacia el público objetivo para revisar los posibles vacíos o puntos de dolor como las incidencias que puedan aparecer durante el proceso de compra. En esta investigación pueden ser útiles los métodos como entrevistas a profundidad, observación, análisis contextual, entre otros.
Paso 5: Visualización narrativa	Con el desarrollo del mapa se ayudará a encontrar los hallazgos de la investigación y, además es importante desarrollar una narración visual la cual debe comunicar el flujo del viaje del cliente y, por último, los momentos críticos por los que pasa.

Nota. Adaptado de When and how to create customer journey maps [artículo en página web] por K. Kaplan, 2016, Nielsen Norman Group.

Existen empresas que poseen diversos puntos de interacción con los clientes; sin embargo, no tienen la suficiente atención hacia ellos, lo que impide una experiencia positiva en su proceso de compra. Por ello, es importante que las marcas empiecen a analizar los viajes de cada cliente y se percaten del uso de los canales que implican para rediseñar la experiencia del cliente (Rawson, Duncan & Jones, 2013). Temkin (2010) recomienda a las empresas usar

los mapas denominados “momentos de la verdad” para estudiar las interacciones desde la perspectiva del cliente y considera que esta técnica requiere de 5 pasos:

Tabla 3

Pasos para realizar el mapa de los momentos de la verdad

Paso 1: Recopilación de información interna	Las marcas deben extraer la información que tengan sobre los clientes para tomar como iniciativa el análisis de sí mismas entre las áreas involucradas.
Paso 2: Desarrollar hipótesis: en base a los datos personales e información extraída de los clientes	Se considera necesario empezar a analizar y generar posibles hallazgos desde la parte interna con las áreas, así como la iniciativa de preparar mapas de viajes tentativos de los clientes. Una vez realizado esto, se puede validar y contrastar esta información con los clientes que vendrían a ser la parte externa.
Paso 3: Investigación de los procesos, necesidades y percepciones del cliente	Las empresas de por sí manejan información de sus clientes; sin embargo, no tienen en cuenta las opiniones de ellos sobre qué es lo que les importa o cómo piensan y actúan. Por eso, para captar bien sus necesidades y percepciones, las marcas deben profundizar en su investigación. Una opción que está tomando relevancia y puede ser usada son las redes sociales que permiten identificar los problemas comunes de su público, así como qué es lo que sienten. Otra técnica que se usa para estos casos son las entrevistas a profundidad y la observación.
Paso 4: Analizar al cliente	En este paso se tiene que analizar los puntos de interacción del cliente con la marca para saber cómo se sienten en cada punto de contacto y qué es lo buscan hacia su proceso de compra. La finalidad de ello también servirá para crear una experiencia formidable sobre la base de las necesidades que expresan los clientes hacia las marcas.
Paso 5: Analizar el viaje del cliente	Los puntos de contacto deben crearse y desarrollarse sobre la base de las necesidades de los clientes. Por ello, una vez implementados, es necesario identificar cómo la marca está interactuando por medio de estos canales con el cliente, es decir, si finalmente están cumpliendo las expectativas. Si en caso, existen diversos escenarios en el público, es necesario desarrollar más de un mapa.

Nota. Adaptado de “Mapping the customer journey” por B. Temkin, derechos reservados 2010 por Forrester Research.

3.2 Estrategia Omnicanal

3.2.1 Definición

La omnicanalidad es la integración de canales para crear una experiencia de calidad sin importar el punto de contacto que elija el cliente para interactuar con la marca basándose en la unificación *online* y *offline* (Moyano & Baños, 2017). Para Mirsch, Lehrer y Jung (2016), la estrategia omnicanal se basa en la coordinación e integración de los canales que permite una experiencia positiva en el cliente y comprende el uso de canales de forma indistinta, sin interrupciones, durante el proceso de compra, sin depender de la etapa de compra en el que se encuentre el cliente o qué canal esté usando.

Para Blakeney (2016), la estrategia omnicanal también implica tecnología, servicio al cliente e identidad de marca; y con estos 3 diferenciales, las marcas que la apliquen permitirán al cliente que se mueva de un canal a otro sin problema alguno ofreciendo una buena experiencia mediante una apropiada e integral comunicación de marca y unificación de canales alineados.

Las marcas que apliquen la estrategia omnicanal permitirán al cliente comprar productos por medio de diversos canales físicos y virtuales (tienda física u *online* o adquisición de productos desde cualquier dispositivo móvil, *tablet* y más, entre otros), lo cual implica que se obtendrá una experiencia horizontal y una comunicación integral, ya que se vuelve bidireccional debido a la extensión de canales, por lo que el mensaje de la marca deberá ser el mismo en todos sus medios (Bultó, 2017). La estrategia omnicanal es la representación de una persona comprando en ambos espacios: físico y virtual; esa se considera como un nuevo parámetro donde el cliente está inmerso en varios canales; y además propone solamente una experiencia por medio de los canales sincronizados (Armstrong, 2017; Carroll & Guzmán, 2014).

Un cliente omnicanal sabe lo que quiere y a qué quiere llegar una vez que visita una tienda física u *online* y tiende a usar más de un canal en simultáneo durante el proceso de compra; por ejemplo, cuando está de compras en tiendas, revisa la web o el aplicativo móvil de la marca en simultáneo (Armstrong, 2017; Cook, 2014). Estos clientes saltan de un canal a otro buscando una experiencia uniforme y sólida. Por ello, se ha convertido en una necesidad para las marcas la integración de canales físicos y en línea, ya que se tiene como finalidad

promover la inmediatez y fomentar un primer contacto más íntimo entre cliente y marca durante el proceso de compra (Kotler, 2017). Actualmente, el mercado se rige por los deseos del cliente, ya que el incremento en la competencia ha desembocado a que la marca no sea quien elija, sino que el cliente sea quien seleccione cuál marca cree que es la mejor para él (Yadav, Tripathi & Singh, 2017).

La experiencia que fomenta esta estrategia en el cliente es clara, congruente y sobre todo personalizada por medio de la integración de canales tradicionales (tiendas físicas) y no tradicionales (redes sociales), donde los clientes tienen la oportunidad de interactuar cuántas veces quiera y cómo quiera con la marca (Carroll & Guzmán, 2014). Con la integración de estos canales, el cliente podrá abandonar temporalmente una acción; sin embargo, cuando regrese podrá proseguir con su viaje hacia la compra sin ningún problema (Carroll & Guzmán, 2014).

Los canales vienen a ser los intermediarios donde la marca tiene la oportunidad de interactuar a través de la comunicación de sus productos, servicios o información adicional sobre ella. Estos canales se denominan puntos de contacto con su público y son definidos por la marca en su estrategia omnicanal (Mirsch, Lehrer & Jung, 2016).

Cabe resaltar que la estrategia omnicanal no se considera como solo un valor agregado, puesto que genera ganancias y reputación a una marca. El impacto de la omnicanalidad repercute drásticamente en la organización promoviendo grandes desafíos como el rediseño de los canales involucrados en la comunicación y venta de la marca, así como la implementación de tecnología como pieza clave para obtener información relevante de los clientes (Yadav & Tripathi, 2017). Implica retos como la modificación en el proceso de previsión y planificación de la venta de productos de una marca, debido a que requiere un despliegue significativo para complacer las necesidades de los clientes como, por ejemplo, la habilitación de medios de pago frecuentes, disponibilidad de productos en tiendas, entre otros (Lapide, 2016).

Existen tendencias en la omnicanalidad como el reconocimiento de la necesidad de una libertad irrestricta en los canales por parte de los clientes, ya que el objetivo de la estrategia

es acceder a todos los productos que ofrece una marca sin importar el canal en el que se encuentre, ya sea *offline* u *online* (Mc Carthy, 2017).

Según la teoría de la omnicanalidad, el cliente que use más de un canal de la marca durante su proceso de compra tendrá más predisposición a aumentar su grado de lealtad, impidiendo que se vaya a la competencia, dado que le están satisfaciendo sus necesidades a corto plazo (Armstrong, 2017). Por su lado, Kotler (2017) recomienda que para una correcta aplicación de la estrategia omnicanal durante el proceso de compra, debe haber una centralización en el cliente, así como un compromiso hacia los procesos internos de la empresa para avalar la omnicanalidad.

3.2.2 Evolución de la estrategia omnicanal a la actualidad

A lo largo de los años, han surgido diversas terminologías como multicanalidad, canales cruzados y omnicanalidad (Mosquera, Olarte & Juaneda, 2017). Según los autores, estas estrategias son la evolución del comercio en el sector *retail*, donde la etapa final actualmente sería la estrategia omnicanal.

En primer lugar, se encuentra la multicanalidad y se define como el diseño, desenvolvimiento y coordinación entre los canales —catálogos impresos, correo electrónico, tiendas, redes sociales, entre otros— para mejorar la experiencia en el cliente (Manser, Peltier & Barger, 2017). La estrategia multicanal busca mezclar varios canales para llegar al cliente desde cualquier canal donde esté, considerando cómo se van a incluir los canales y las nuevas formas de comunicación (Mediavilla, 2017). Sin embargo, Mirsch, Lehrer y Jung (2016), consideran que la multicanalidad se caracteriza por trabajar en canales separados y son dirigidos por diversos equipos que mantienen objetivos independientes por canal.

Según Smith (2017), un enfoque multicanal se caracteriza por usar más de un canal de comunicación y, además, busca involucrar en gran medida al cliente por medio de ellos. Sin embargo, cada canal también trabaja por separado y posee sus propios objetivos (Smith, 2017).

Mosquera et al. (2017) mencionan que un canal involucrado en la estrategia multicanal define sus objetivos de manera independiente y está orientado a una experiencia por punto de contacto buscando optimizarla y mejorarla. Así, pues, en la multicanalidad no se percibe

una integración total entre los canales implicados como, por ejemplo, la tienda, sitio web o la plataforma móvil, lo que genera limitaciones para el cliente en su viaje hacia la compra (Mirsch et al., 2016).

En segundo lugar, está el canal cruzado y se define como la estrategia de procesos integrados que busca satisfacer las expectativas de los clientes en el proceso de compra (Cao, 2014). Según Mosquera et al. (2017), los canales cruzados son la integración parcial de algunos canales, donde se comparte la información de los clientes y estos pueden interactuar de forma simultánea en ellos. En comparación con la multicanalidad, esta estrategia implica más canales como tienda física y en línea, sitio web, plataforma móvil, redes sociales y otros puntos de contacto.

La estrategia de canales cruzados es, efectivamente, la integración parcial de diversos canales que ofrece la alternativa del uso de canales disponibles para el cliente, pero no todos en simultáneo, solo los que la marca considere conveniente (Mirsch, Lehrer & Jung, 2016). En esta estrategia, la administración también se da por canal y la información de los clientes no es compartida por todos los canales, sino por algunos.

Esta estrategia se creó con el objetivo de satisfacer la necesidad del cliente en torno a un proceso de compra conveniente y flexible. Un cliente que gira en torno a los canales cruzados se caracteriza por completar una compra viajando por distintos puntos de contacto. Por ejemplo, un cliente recibe un afiche con la comunicación de un producto y decide ver la información a detalle en el sitio web, pero que, finalmente, efectuará la compra en la tienda más cercana a su ubicación (Smith, 2017).

En tercer lugar, está la estrategia omnicanal que se caracteriza por su centralización en el cliente buscando fomentar una experiencia holística mediante un mensaje congruente en todos los canales, así como un proceso de compra fluido (Smith, 2017). A su vez, Mirsch et al. (2016) describen a la omnicanalidad como el fruto de la evolución del concepto multicanal y canales cruzados. Por ello, la estrategia omnicanal es considerada como la última evolución de los canales en la actualidad (Mosquera, Olarte & Juaneda, 2017).

La estrategia omnicanal busca que los clientes viajen en los canales que ellos deseen para realizar una compra (Smith, 2017). Esta estrategia se realiza porque en la omnicanalidad desaparecen las limitaciones entre los canales. Es necesario indicar que se diferencia de la multicanalidad y el canal cruzado por la integración total y la coordinación entre los canales, debido a que la interacción que se da entre ellos busca maximizar la experiencia del cliente. Un ejemplo de este tipo de estrategia es compartir información relevante del cliente en todos los canales para realizar una compra en cualquier canal sin problemas (Mirsch et al., 2016).

El objetivo de la omnicanalidad es que todos los canales trabajen para ofrecer una experiencia uniforme al cliente, donde la marca tiene el control integral de los canales para adaptar el flujo de compra de acuerdo con las necesidades de los clientes. Como base de esto, la recolección de datos del público permitirá conocer si en efecto la estrategia está funcionando o qué variables están fallando (Mosquera et al., 2017).

A continuación, se describe la evolución de los canales con sus aspectos correspondientes:

Tabla 4

La evolución de los canales

Evolución de los canales	Multicanal	Canal cruzado	Omnicanal
Enfoque en la relación con cliente: marca vs. canal	Enfoque de canal entre cliente – retail	Enfoque de canal entre cliente - retail	Cliente – retail Enfoque de marca en canales
Objetivos	Objetivos del canal (ventas por canal - experiencia por canal)	Por canal o canales conectados y puntos de contacto	Todos los canales trabajan juntos para ofrecer una experiencia de cliente holística.
Gestión de canales	Por canal Gestión de canales y puntos de contacto del cliente orientados a optimizar la experiencia con cada uno Interacción percibida con el canal	Por canal o canales conectados y puntos de contacto Interacción parcial percibida con la marca	Gestión sinérgica de los canales y puntos de contacto del cliente orientados a optimizar la experiencia holística Interacción percibida con la marca

Clientes	No hay posibilidad de desencadenar interacción Usa canales independientes	Puede desencadenar una interacción parcial. Usa canales en paralelo.	Puede desencadenar una interacción completa. Usa canales simultáneamente.
Retailers	No hay posibilidad de controlar la integración de todos los canales	Controla la integración parcial de todos los canales.	Controla la integración completa de todos los canales.
Personal de ventas	No se adapta el comportamiento de venta	Se adapta el comportamiento de venta usando diferentes argumentos dependiendo del canal.	Se adapta el comportamiento de venta utilizando diferentes argumentos según las necesidades de cada cliente y el conocimiento del producto.
Datos	Los datos no se comparten entre los canales	Los datos se comparten parcialmente entre los canales	Los datos se comparten entre los canales

Nota. Adaptado de "Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping" por A. Mosquera, E. Juaneda y C. Olarte, 2017, Icono 14, 15 (2), p. 175

3.2.3 La omnicanalidad como estrategia de comunicación

En las empresas, la omnicanalidad tiene el objetivo de «[...] concentrar en la creación de una experiencia uniforme y consistente a través de los puntos de contacto y los canales que más importan» (Kotler, 2017, p. 97).

Basándose en ello, un punto de contacto consiste en la interacción directa o indirecta que tiene el cliente con la marca en el viaje hacia la compra final y se define como la oportunidad de generar una vinculación emocional con el cliente (Kotler, 2017). Se describe como una acción específica que realiza el cliente con la marca. Por ejemplo, un cliente se encuentra en la fase de conocimiento y comienza su interés debido a la comunicación que impacta en su entorno (televisión, radio, redes sociales, etc.), mientras que en la fase del acto, él ya tomó la decisión y decide realizar la compra.

Es así, pues, que se está hablando de un nuevo modelo de publicidad que integra diversas áreas de comunicación y esta vendría a ser la omnicanalidad (Carretero & Rangel, 2017).

Hodorogea (2015) hace hincapié en que las audiencias se encuentran cada vez más fragmentadas, donde llegan a consumir más de un canal de comunicación y esto se ha intensificado cada vez más debido a la aparición de los medios digitales. Asimismo, explica que el consumidor ahora usa más de un dispositivo en simultáneo, donde en cada uno está visualizando probablemente el mensaje publicitario de una marca en varias formas tales como anuncios en formato video (televisión, internet o aplicativo móvil), vallas publicitarias, notificaciones de texto en el móvil (mensaje de texto, relojes inteligentes). Debido a la existencia de los diferentes medios de comunicación, es relevante que las marcas tengan el mensaje correcto y en los puntos de contacto apropiados, de manera que la omnicanalidad como estrategia de comunicación implica usar canales con un mensaje único en todos los medios para llegar de forma eficaz al consumidor (Carretero & Rangel, 2017; Hodorogea, 2015).

La estrategia omnicanal no solo conlleva la aplicación estratégica de los puntos de contacto, sino también se centra en la construcción de la comunicación hacia el cliente sin tomar en cuenta el medio específico donde se genera la interacción, dado que el objetivo de ello es crear una experiencia integral hacia él. Por ello, nace el requerimiento de incluir una comunicación 360°, ya que es indispensable que las marcas no solamente transmitan el mensaje publicitario homogéneo en todos sus canales (Mallaina, 2017).

Un ejemplo de ello sobre la omnicanalidad como estrategia de comunicación es la marca Recreational Equipment Inc. (REI) que ofrece productos de recreación al aire libre como ciclismo, ropa, calzado, entre otros. REI usa diversos canales de comunicación en línea y físico (Agius, 2018).

Un caso ejemplar de REI es el medio impreso el cual da a conocer sus productos donde en el mismo mensaje publicitario colocaron un código QR (código de respuesta rápida) que se lee en el dispositivo móvil por un lector específico y de forma rápida dirige hacia el sitio web, aplicativo móvil o correo electrónico, según el medio que la comunicación requiera (ESAN, 2012), para dirigir hacia el sitio web, lo cual permite ver la información a detalle del producto que se está comunicando y, en efecto, la comunicación se encontraba

sincronizada con la publicidad del medio impreso. Esta iniciativa omnicanal donde existe una coherencia con la información actualizada y concisa en los medios mantendrá a los clientes satisfechos, dado que la marca está contribuyendo a una comunicación integrada en los puntos de contacto seleccionados lo que induce hacia una experiencia positiva (Agius, 2018).

Figura 4. Uso de los puntos de contactos usados por REI.

Adaptado de “7 Examples of Brands with Excellent Omni-Channel Experiences” por A. Agius, 2018.

3.2.4 Objetivo de la aplicación de la estrategia omnicanal

En una marca, el objetivo de la aplicación de la estrategia omnicanal es funcionar de forma sincronizada en los canales correspondientes y que el cliente perciba que solamente una marca se está comunicando con él. La experiencia del cliente quien promueve una marca debe ser consistente, congruente y, sobre todo, personalizada por medio de la integración de todos sus puntos de contacto (Carroll & Guzmán, 2015). Según Mejía (2017), el objetivo de la estrategia omnicanal es fomentar una mejor experiencia del cliente, lo que desembocaría en una lealtad hacia la marca y así incrementar la frecuencia de compra. Además, menciona que al implementar la omnicanalidad, la marca cumple con la necesidad latente del cliente, puesto que tiene más alternativas para conocer, comparar y seleccionar un producto.

Así, pues, el enfoque omnicanal responde a un modelo nuevo de cliente quien se caracteriza por tomar decisiones más dinámicas, dado que tiene un perfil más exigente, y busca obtener una experiencia positiva (Carroll & Guzmán, 2015).

Para Blakeney (2016), su objetivo es facilitarle los procesos de compra al cliente y explica que el verdadero enfoque no se da en los canales, ya que estos seguirán surgiendo en el tiempo con al avance de la tecnología, sino en el resultado que vendría a ser la experiencia del cliente al analizar cada etapa de su viaje hacia el proceso de compra independientemente del canal. Asimismo, para McCarthy (2017), es importante que el cliente tenga acceso a los productos de una marca sin importar la ubicación física del cliente o del producto mismo. Expresa que el desafío está en determinar cómo y dónde colocará sus productos una marca para obtener una buena experiencia del cliente.

Para Piotrowicz y Cuthbertson (2014), la estrategia omnicanal surgió por una necesidad principal, que consiste en que los clientes esperan un servicio y, por ende, una experiencia gratificante, uniforme e integrada y que les permite moverse de un canal a otro a la perfección, dependiendo de sus preferencias, necesidades, situación actual, lugar y hora del día. Esto es lo que justamente define a la omnicanalidad, ya que tiene la finalidad de integrar múltiples canales con el propósito de generar un impulso hacia el compromiso del cliente con la compra (Kotler, 2017).

3.2.5 Los canales de interacción

Kotler (2017) describe que en la estrategia omnicanal existen 2 tipos de canales. El primero es el canal de comunicación que engloba a los medios donde se difunde el mensaje publicitario como la televisión, los medios impresos, redes sociales, sitio web informativo y centros de contacto. El segundo es el canal de ventas el cual implica diversos canales como tienda en línea, televentas y puntos de venta. Suele suceder, en más de una ocasión, que ambos tipos de canales estén relacionados sin un orden establecido. De igual manera, Mosquera, Olarte y Juaneda (2017) consideran que en la omnicanalidad se percibe una gran interacción entre los canales y ellos destacan la tienda en línea, dispositivo móvil como intermediarios claves, redes sociales y demás puntos de contacto específicos que considere la marca.

3.2.5.1 Canales de comunicación

3.2.5.1.1 Medios tradicionales y digitales

- Televisión

En la actualidad, la televisión aún se considera como un medio masivo para llegar a más audiencias e inclusive todavía se le denomina el rey de las audiencias. Se puede decir, entonces, que la televisión tradicional sigue presente en la mayoría de hogares (IKI Media, 2017).

En el contexto peruano, esto se evidencia en el reciente estudio realizado por TGI de Kantar IBOPE Media, donde consideran que a los peruanos les gusta ver televisión con un 97% y lo que más resalta en dicha investigación es que la televisión abierta muestra una aceptación mayoritaria en todas las generaciones según explica Francisco Carvajal, Managing Director de Kantar IBOPE Media Perú (La República, 2018).

Según dicho estudio, la televisión posee un consumo aproximado de más de 3 horas diarias sin distinción de edad. Se debe resaltar que, precisamente, se encontró que el medio más consumido por los peruanos es la televisión, debido a los tiempos de consumo más altos según detalla el estudio integral de Kantar IBOPE Media Perú sobre el comportamiento del consumidor (La República, 2018).

El reto de la televisión se encuentra en saber cómo complementarlo con el *mix* de medios de la campaña publicitaria de una marca. De esta manera, se debe tener en cuenta que el sector publicitario se debe adaptar a los canales en el mismo tiempo que lo hace el consumidor para promover una vinculación más cercana a él (IKI Media, 2017).

- Medios impresos

Los medios impresos implican una variedad de contenidos y en ellos destacan los diarios, revistas, periódicos, revistas con contenido específico sobre preferencias, entre otros. Estos medios son difundidos en material impreso y su propósito es difundir noticias u otros contenidos relevantes mediante una red de comunicación como los medios ya mencionados (Ace, 2018). El objetivo de ello es llegar a un número grande de personas y, por eso, se les considera como medios masivos (Zaimovic & Sutrovic, 2018).

En el contexto peruano, los medios impresos aún siguen teniendo una penetración considerable en el mercado, por lo que muchas marcas los siguen usando en su estrategia. En esta categoría abarcan las revistas, periódicos, afiches, entre otros. Sobre la base de ello, cabe destacar que, en el caso de las revistas y periódicos, todos estos ya han cruzado la frontera digital, por lo que el 21% de los peruanos los complementan con la búsqueda de contenido en línea (La República, 2018). Su consumo llega a repercutir en ambos medios según el estudio realizado por TGI de Kantar IBOPE Media, donde obtuvieron como resultado que a los peruanos les gusta leer periódicos con un 83%. Asimismo, en el ámbito confiable, el 53% expresa que el periódico es un medio confiable de información.

De esta manera, se puede evidenciar que los medios digitales y los diarios impresos satisfacen diferentes necesidades de información, pues en el diario impreso se ofrece análisis y profundidad, mientras que en el digital se busca la inmediatez y actualidad; esta complementariedad genera una sinergia entre ambos (Ecomedia, 2014). En un estudio de Ecomedia, el medio impreso es considerado con la publicidad más atractiva y detallada, así como variedad de ofertas y es catalogado como uno de los más expuestos en la predisposición de compra. De este modo, viene a ser un canal de comunicación relevante, puesto que tienen una participación activa y concluyente en el proceso de compra.

- Radio

La radio es considerada como un medio tradicional que es usado para la realización de publicidad en medios masivos enfocada hacia un público más grande; por ejemplo, no está habilitada la interacción directa entre marca y oyente, ya que solo se puede escuchar, más no visualizar (Zaimovic & Sutrovic, 2018).

Actualmente, según el estudio realizado por Kantar IBOPE Media (La República, 2018), se identificó que la radio es uno de los medios que muestra un alto nivel del consumo con un 80% en todas las generaciones partiendo desde la Generación Z hasta un público no mayor de 65 años. Se destaca que el 28% de los peruanos usan los dos formatos: *offline* y *online*, mientras que considerando solo *online* abarcaría 7% (La República, 2018).

La radio es un canal de suma relevancia, ya que tiene el poder de llegar a públicos específicos de forma masiva (Ruberto, 2016). Asimismo, Abraham Zavala (2016), gerente general de

CRP – Medios y Entretenimiento, expresa que se puede realizar anuncios publicitarios para un público objetivo como jóvenes e insertarse en dos o tres emisoras relacionadas solo a ellos, y con ello se puede llegar al 70% del público sin ningún inconveniente. Cabe destacar que en el 2016 se obtuvo un crecimiento de 8.8% según IBOPE Media. Este crecimiento se debió a las mejores tarifas y a su alcance con una mayor segmentación y precisión, lo cual fue visto como oportunidad clave para una marca (Ruberto, 2016). Según Pedro José de Zavala (2016), Director de Havas Media Group, este crecimiento no ha sido casual, sino que ha sido previsto por las empresas radiales.

- Centros de contacto

Los centros de contacto brindan diferentes tipos de servicios como atención al cliente, soporte técnico, retención y fidelización, gestión de cobros y, además, captación de clientes (Gestión, 2015). Se caracterizan por ser un medio muy solicitado, debido a que el peruano es una persona muy capacitada que va en la búsqueda de un mejor servicio y espera recibir una atención a la brevedad posible (Uribe, 2011).

Asimismo, Guillermo Uribe (2011), Chief Operation Integration Officer del Teleperformance Group, expresa que las empresas que se dedican a promover bienes y servicios se encuentran en la necesidad de tener un contacto constante con los clientes y que, además, los centros de contacto se encuentren en la búsqueda de nuevos clientes. Cabe destacar que este servicio, en su mayoría, es tercerizado y, cuando una compañía toma la decisión de entregar la atención de sus clientes a un proveedor, previamente debe haber un respaldo de información para poder derivar ese traspaso, de manera que el centro de contacto se encuentre capacitado sobre los productos o servicios que ofrece la empresa según destaca Alejandro Menjura quien es director general de Latinoamérica de Transcom (Gestión, 2015). Finalmente, considerar un canal de comunicación como los centros de contacto es importante, puesto que ayuda en el proceso de compra y post venta, y llega a la tendencia actual de escalar un servicio a la omnicanalidad. Un ejemplo de ello es cuando una empresa puede recibir un comentario vía centro de contacto y al no ser atendido se dirige hacia la plataforma de Twitter en la que expresa lo mismo; en ese caso, lo que busca el cliente es que la marca ya tenga conocimiento de ello y así los canales se mantengan unificados para absolver la duda del cliente. Por ello, es importante la integración de todos los canales para la satisfacción del cliente (Gestión, 2015).

- Redes sociales

Las redes sociales tienen un alto rango de importancia para las marcas, debido a que se han vuelto los canales de comunicación más efectivos para sus clientes, dado que, con el uso frecuente de los medios sociales de los usuarios, las marcas pueden extraer información sobre gustos y preferencias para establecer un mayor acercamiento a su público (Ure, 2017). Por ello, la era de las redes sociales es considerada como una oportunidad clave para que las marcas aprendan a conocer a su público y busquen generar un vínculo que les permite aprovechar estos variados canales de comunicación *online* (El Comercio, 2017).

Isaza (2017) explica que en Latinoamérica las redes sociales están dando la oportunidad a las marcas de ser conocidas y empezar a construir comunidades generando un vínculo que facilita el intercambio de información. Asimismo, menciona que con las redes sociales es fácil obtener información de los clientes como la relación que tiene con la categoría o con la marca y sobre la base de su estudio, tener la disposición de mostrar soluciones de comunicación, así como de sus productos o servicios.

Ignacio Luque, Jefe de línea de clientes, marketing y ventas en Deloitte Perú, explica que las nuevas tecnologías como la creación de estas plataformas son esenciales para los segmentos de clientes más activos, puesto que de ese modo se genera una vinculación en todo sentido. Además, menciona que un punto de contacto como las redes es relevante, debido a que las marcas se encuentran involucradas en la participación del mismo espacio del cliente, y no solo mantienen una conversación, sino también promueven una interacción basada en las necesidades e intereses de su público (El Comercio, 2017).

Para Molina (2017), las redes sociales presentan una oportunidad para las marcas como un nuevo canal de comunicación, dado que permiten ofrecer una experiencia personalizada, ya que los datos obtenidos en las plataformas digitales permitirán a las marcas obtener hallazgos interesantes del cliente con el objetivo de obtener un resultado eficaz cuando se tomen decisiones estratégicas. Así pues, de acuerdo con IPSOS Perú, el 69 % de los peruanos investiga en línea antes de comprar un producto o servicio, resultado que puede tomarse en cuenta para las decisiones de una marca y tomar acciones sobre ella en el rubro del social media.

- Sitio web

Responder las necesidades del cliente se vuelve un desafío cada vez más grande para las marcas, dado que el nivel de exigencia es mucho mayor y la acción más sencilla para que los clientes aterricen frente a una marca. Un punto de contacto fuerte como el sitio web tiene el objetivo de que el cliente encuentre una alternativa más rápida y sencilla, para lo cual el sitio web comunica la variedad de sus productos o servicios que ofrece una determinada marca (Marketing Directo, 2015).

De acuerdo con estudio realizado por GFK y la agencia Greven Medien, se identificó que para el 90% de los consumidores es indispensable informarse por medio del sitio web sobre los productos y servicios que ofrecen las marcas (Marketing Directo, 2015).

Según una investigación realizada por IPSOS Perú (2017), la penetración del uso del Smartphone en los peruanos llegó a un 73%. Asimismo, en el estudio se identificó que la utilización del dispositivo móvil es considerada como un equipo de trabajo, entretenimiento y el punto de contacto principal para acceder a información. Así, pues, una de cada tres personas lo utiliza para buscar información sobre el producto que busca adquirir en el momento. Con ello, es relevante precisar que una página web debe ser construida pensando en que los usuarios se encuentran en diversos dispositivos por lo que debe ser accesible en la experiencia de navegación.

Es imprescindible tener en cuenta que el tiempo de un cliente es limitado y la oferta es grande, y uno de los objetivos de la marca sobre el sitio web debe ser la optimización de tiempo para ofrecer una experiencia positiva (Marketing Directo, 2015).

3.2.6 Uso de puntos de contacto para una aplicación integrada

Un punto de contacto es considerado como un canal seleccionado por la marca que busca generar una interacción relevante con el cliente como un momento positivo durante el proceso de compra (Verhoef, 2016). Los puntos de contacto son los canales de los que dispone una marca con la oportunidad de poder relacionarse con su público objetivo y entre ellos se encuentra la tienda física, centro de atención al cliente, sitio web, redes sociales, entre otros (González, 2016). Los puntos de contacto son momentos importantes donde la

marca entra en contacto con el cliente y esa interacción es la oportunidad para brindar una experiencia de compra positiva para que el cliente termine satisfecho (Cortés, 2018; Verhoef, 2016). Existen puntos de contacto que promueven una mejor comunicación que otros entre el cliente y marca; y se encuentran en el ámbito virtual y físico. Entre los destacados por marcas y clientes se encuentran (Mesa Editorial Merca 2.0, 2016):

- Sitio web

Si bien es cierto que el sitio web no es el primer punto de contacto que todas las marcas deben considerar, se debe tomar en cuenta que es uno de los puntos que permite establecer un contacto más cercano con el cliente, ya que este tiende primero a revisar información en la web.

- Venta directa

Otros puntos de contacto son los que se dan en el punto de venta, en la tienda física, donde el vendedor tiene un primer contacto con el cliente y es relevante, ya que tiene la oportunidad de crear una experiencia positiva. Cabe resaltar que el 86% de clientes toman la decisión de compra en el punto de venta y, por ello, es importante que el viaje de compra no sea interrumpido según un estudio realizado por POPAI “Part of the Shop Global Network” (Mesa Editorial Merca 2.0, 2016).

- Aplicativo móvil

Según Distimo (herramienta de analítica en Apps), el 91% de marcas que son parte del top 100 de las mejores marcas del mundo tienen un aplicativo móvil, y es imprescindible que cuenten con uno, ya que llegan a potenciar el reconocimiento de la marca (Mesa Editorial Merca 2.0, 2016).

- Centros de atención al cliente

En este punto de contacto, la marca tiene una oportunidad más de entablar contacto con el cliente, ya que este se acerca para exponer sus comentarios, opiniones, sugerencias positivas o negativas del producto o servicio. En este caso, la marca puede enmendar los inconvenientes que hayan tenido, momento en el cual la marca puede aprovechar para crear una buena experiencia como resultado.

3.2.6.1 Centralización en el comercio móvil

Para entender el comercio móvil, es importante explicar el concepto del comercio electrónico. El comercio se refiere a los procesos de venta y compra de bienes y servicios entre marca y público segmentado, y a las acciones relacionadas a la transacción, mientras que el término electrónico se refiere a un acceso dentro de los procesos comerciales que requiere de redes informáticas. Por ello, el comercio electrónico viene al ser el negocio por internet que consiste en la compra y venta de productos (Ahmad, Mohammad, Anas & Hussein, 2017). Sobre la base de ello, se entiende por comercio móvil a la venta de productos y servicios en una plataforma específica: dispositivos móviles (smartphones, *tablets*, entre otros) (Visa, 2015).

El comercio electrónico es un canal ya establecido que representa los mayores ingresos de compra en el ámbito digital. El móvil se está transformando en el primer punto de contacto que representa el comercio en *retail* según un estudio realizado por Deloitte en el 2016, donde se pronostica que se incrementarán las ventas realizadas en dispositivos móviles, ya que es un medio que el cliente ha seleccionado debido a la experiencia positiva de compra que ha ido obteniendo (Fulgoni & Lipsman, 2016).

Sobre la base de que el cliente se está convirtiendo en una persona cada vez más móvil e hiperconectado, optimizar su tiempo es vital para él. Por ello, elige marcas que le ofrezca un acceso fácil y de comodidad en la transacción, y el punto de contacto que brinda esas características es el dispositivo móvil, ya que ningún otro canal supera al móvil si se trata de tener la mayor proximidad hacia ellos (Kotler, 2017). Bird (2016) explica que el cliente tiene un primer punto de contacto sustancial durante su proceso de compra y son los teléfonos inteligentes mediante los cuales las personas suelen realizar comparativos de precios, así como buscar información sobre el producto, recibir cupones de descuento y realizar compras por medio del móvil.

En un estudio realizado por BAV Group del 2016, se identificó que es esencial el móvil en compras, ya que suele realizar comparaciones de precios desde el dispositivo, pero terminan comprando en otro lugar; y, por otro lado, estas personas buscan información, así como cupones de descuentos que archivan para usarlo cuando sea necesario (Bird, 2016). En el contexto peruano, el móvil es vital, según Óscar Ramos, Gerente de sistemas en Oechsle, ya

que cada vez más jóvenes realizan compras mediante la web usando un dispositivo móvil y, suelen investigar usando el celular; sin embargo, culminan la transacción desde una PC, *tablet*, o laptop (La República, 2017).

3.2.6.2 Aplicación de la estrategia en canales sin conexión

Otro punto de contacto importante es la tienda física que es considerada como un canal sin conexión porque cumple con la función de elección del producto y la transacción. Sin embargo, no debe limitarse solo a eso, deben realizarse más acciones para retener al público interesado desde su ingreso y no se retiren antes de tiempo. La intención de realizar acciones en la tienda física es importante, debido a que se tiene una oportunidad de interacción más cerca con el cliente (Kotler, 2017). Por ejemplo, las tiendas de la marca Sephora (cadena de cosméticos) se han convertido en un medio de entretenimiento con un mayor alcance de interés por sus clientas (Perro, 2018).

En los últimos años, Sephora ha realizado diversas acciones en sus tiendas físicas, para vincular la tecnología e involucrar a su aplicativo móvil (Clément-Bollée, 2018). La funcionalidad del aplicativo es el siguiente: si un cliente lo usa en la tienda, la marca lo detectará y podrá obtener una recolección de datos sobre las interacciones que ha realizado en la plataforma, lo cual permite a Sephora ofrecer una atención más personalizada en el instante y, por ende, promover una fidelización hacia sus clientes, lo cual esta marca lo está haciendo de forma excelente con el enfoque omnicanal (Criteo, 2017). Otro caso de personalización es que los asistentes de la tienda y los profesionales en maquillaje usen *tablets* o teléfonos inteligentes con los clientes para mostrar las tonalidades, colores y más de sus productos hasta encontrar lo que deseen a un precio de oferta. Además, las tiendas cuentan con pantallas táctiles donde los clientes tienen la oportunidad de probarse el maquillaje que deseen (Perro, 2018). Se debe recalcar que Sephora mantiene su éxito en el rubro debido a las siguientes acciones (Perro, 2018):

- Rompe la brecha sin conexión de tienda física con el ámbito digital para fomentar una experiencia única.
- Crea un vínculo con el cliente considerando el aplicativo móvil no solo como una herramienta para generar ingresos, sino también para conectarse a un nivel más profundo

con ellos. Con el uso del aplicativo móvil, el cliente tiene diversidad de contenido como catálogo de productos, compra en línea, tutoriales de maquillaje, artículos, entre otros.

- La marca entiende que un punto de contacto como el móvil y, por ende, el aplicativo es indispensable dentro de su estrategia de marca.

Usar la conectividad desde la tienda física, canal sin conexión, genera un interés en los clientes, debido al contenido digital que tienen, lo cual les permite agilizar sus decisiones de compra. Esto repercute en una excelente experiencia omnicanal y, en consecuencia, un mayor ingreso de ventas (Kotler, 2017).

3.3 La estrategia omnicanal en la gestión de la experiencia del cliente en el proceso de compra

El reto desafiante para las empresas hoy en día es el de ofrecer una experiencia memorable a sus clientes durante el proceso de compra. Para lograr esto, es necesario mantener la misma comunicación y relación en todos los puntos de contacto que el cliente tiene con la marca y trabajar los procesos internos para que su visión sea consistente con lo que buscan proponer (Madison, 2017).

La omnicanalidad busca promover una experiencia positiva y única en el proceso de compra y *post* venta del cliente, además de una integración total en todos los canales existentes de la marca, con el único fin de brindarle una experiencia homogénea en los puntos de contacto que decidan usar (Deloitte, 2016). Una experiencia omnicanal implica todas las plataformas de comunicación y dispositivos de la marca que una persona usará, y la información que se reciba de cada cliente se recolectará y servirá para ofrecer una experiencia integrada, lo que resultará en la mejora de la experiencia del cliente (Samsing, 2018).

La experiencia omnicanal debe realizarse de extremo a extremo, es decir, desde que empieza la intención hasta la adquisición del producto. Según un estudio realizado por Bain & Company (Barranquero, 2018), las marcas que priorizan la experiencia del cliente aumentan sus ingresos hasta en un 4% a 8% en comparación con las marcas que no la ejecutan y la experiencia puede ser diversa de acuerdo al rubro de cada marca, pero lo que sí deben

compartir todos es la omnicanalidad (Barranquero, 2018). Es así que la integración entre canales busca proporcionar no solo una experiencia de compra positiva, sino también una personalizada y fidelizar a los clientes potenciales, y por ende, en la gestión omnicanal debe haber una alineación en el mensaje, objetivos, misión y el flujo de viaje entre todos los canales y dispositivos de una marca para que sea efectiva (Moreno, 2013; Samsing, 2018).

3.4 Contexto de la investigación

3.4.1 Sector Retail

Retail es un término en inglés utilizado para definir la venta de productos, ya sea al por menor o al detalle de persona a persona que también incluye la venta de productos vía catálogo en línea, es decir, por internet (Mijares, Angoitia, Cortés & Fuentes, 2012). Este canal de venta al detalle implica diversos rubros de negocios como supermercados, hipermercados, cadena de farmacias, tiendas de marcas o de conveniencia, restaurantes e inclusive centros bancarios y existen 3 características esenciales que explican el término *retail* (Bustamante, 2004; Merca 2.0, 2015):

- Se realiza a través de la venta de productos directamente a los consumidores finales para su uso personal que vendría a ser la etapa final del trayecto de distribución.
- Está conformado por una lista de firmas comerciales enfocado en la venta al por menor de diferentes productos.
- Implica el intercambio de cantidades superiores de productos a distintos consumidores como sucede en los negocios de supermercados, tiendas dentro de centros comerciales y más, quienes ya se encuentran en el rubro.

Durante los últimos años en el Perú, el sector *retail* ha llegado a ser una de las principales fuentes de empleo, además de ser considerado como un canal superior de venta para marcas nacionales e internacionales; asimismo, se registra en los últimos 3 años un crecimiento del 12.6%, debido a la apertura y ampliación de centros comerciales, así como el constante mantenimiento de promociones en supermercados y en cadena de farmacias (El Comercio, 2018; Mijares, Angoitia, Cortés & Fuentes, 2012).

Cabe resaltar que el sector *retail* es uno de los rubros que ha tenido mayor impacto frente a la revolución digital, ya que en la actualidad existe un mayor reconocimiento hacia el comercio electrónico, lo que ha provocado que los negocios involucrados se adapten al nuevo entorno, como, por ejemplo, en sus modelos de venta (compra en línea) (El Comercio, 2018). Los *retailers* se concentran en los canales digitales para dar a conocer la información y promociones, ya que ayudan a la simplicidad y rapidez de la comunicación, hasta llegar a cumplir las necesidades de su público y pueden obtener un crecimiento en línea de 64% según el Estudio Global de e-commerce de Nielsen (El Comercio, 2018).

3.4.2 Las tiendas por departamento

En el sector del *retail*, se destacan las tiendas por departamento, establecimientos que son partícipes de la venta al por menor que poseen tiendas divididas por secciones (ropa, cosméticos, artefactos, muebles, etc.) o categorías (vestimenta femenina o masculina, infantil, productos de tocador, perfumería, de hogar, electrodomésticos, juguetería, muebles, etc.) (Bustamante, 2004; García, 2011; Matute, Cuervo, Salazar & Santos, 2012). Estos productos son adquiridos a proveedores locales y extranjeros (García, 2011).

En el Perú, las tiendas por departamentos que se encuentran en el mercado son Saga Falabella, Ripley, Oeschle y Paris. Los líderes con mayor presencia son Ripley y Saga Falabella con una participación de 48% y 52% respectivamente (García, 2011). Cabe destacar que en el 2017 el sector tuvo un incremento de ventas en un 3.8%, debido al incentivo de ofertas y promociones que estimularon a un mayor consumo (Gestión, 2018). Según un estudio realizado por la entidad financiera Scotiabank, esto se sustentaría en la maduración de las tiendas inauguradas en el 2016, además de la ampliación demás tiendas físicas.

En el Perú, las principales tiendas por departamento poseen diversas tiendas como Saga Falabella con 31 tiendas físicas (Saga Falabella, 2018), Ripley con 27 (Ripley, 2018), Oeschle con 22 (Oeschle, 2018) y Paris con 11 (Paris, 2018). El crecimiento continuo con el paso de los años está siendo efectivo, debido a la variedad de productos que ofrece esta categoría, lo que permite el acceso a un público amplio donde la demanda sigue incrementándose más en provincias y como prueba de ello reapareció Oeschle en el 2009 (García, 2011).

Sin embargo, en los últimos años el rubro digital ha tomado gran importancia y presencia en el sector. Las tiendas por departamento poseen, además de tiendas físicas, tiendas *online* donde 1 de cada 4 peruanos compran en línea. En el Perú, el *e-commerce* (comercio electrónico) ha generado aproximadamente \$ 2,800 millones en el 2016 teniendo como líder al rubro. Según señala Oropeza, Gerente de Estudios Especiales en CCR, empresa de investigación de mercados, es la categoría que tiene mayor conversión, es decir, posee un incremento considerable de ventas registradas en línea (Gestión, 2017). El experto explica que estos resultados se deben a los momentos de compra del consumidor a través de su dispositivo móvil, *tablet* o laptop, ya que al navegar, tiene pensado el producto específico que desea adquirir. Asimismo, hace hincapié en que en el proceso de compra *online* existen diversas fases hasta que el producto llegue al cliente, las cuales son las siguientes: una web con experiencia de usuario amigable, cobertura de la entrega, velocidad y puntualidad (Gestión, 2017).

3.4.3 Caso de estudio: Saga Falabella S.A.

Saga Falabella forma parte de Falabella, considerada como una de las empresas más grandes y establecidas de América Latina. Falabella está involucrada en diversas áreas de negocio entre ellas se encuentran las tiendas por departamento, supermercados, comercio de construcción, centros comerciales, entre otros. Sin embargo, la que lidera en el negocio son las tiendas por departamento siendo la más importante de Sudamérica aproximadamente con 65000 colaboradores en Perú, Chile, Argentina y Colombia (Saga Falabella, 2018).

Nace en 1955 cuando Sears Roebuck abre la primera tienda por departamento en Perú. En 1988, el nombre Sears se cambia por Saga (Sociedad Andina de los Grandes Almacenes), cambio de identidad que va acompañada con la estrategia comercial de precios y promociones atractivas permanentes (Saga Falabella, 2018). En 1995, Saga toma la decisión de vincularse con el *retailer* regional Falabella, hito que da el nacimiento de Saga Falabella S.A. Con esta asociación, decide lanzar su propia tarjeta de crédito CMR para sus clientes. En paralelo, la marca ve oportuno realizar alianzas con marcas reconocidas como Benetton y MNG. En ese año, también se consolida su propuesta de valor que es la centralización al cliente en todas sus acciones, ya que buscan promover una atención personalizada a través de sus canales mostrándole valores como la transparencia, cercanía y conveniencia. De esta manera, las primeras innovaciones como las ventas con tarjetas de crédito y las devoluciones

de productos permitieron marcar a Saga Falabella como una marca diferente y potente en el mercado nacional (Saga Falabella, 2018).

En el año 2000, la empresa decide formar parte del comercio electrónico y lanza su sitio web *falabella.com* y comienzan sus operaciones de ventas por internet (Saga Falabella, 2018).

En el 2001, Saga Falabella se convierte en una de las primeras tiendas por departamento que apuesta por las ciudades del interior del Perú e inicia su expansión en Trujillo, Chiclayo y Piura. Posterior a ello, también se sumaría la construcción de más tiendas en Arequipa, Cajamarca e Ica. Su objetivo es llegar cada vez a más peruanos realizando cambios de acuerdo con las necesidades de sus clientes buscando practicidad (Saga Falabella, 2018).

En el 2013, la empresa lanza al mercado nacional “Click and Collect”, iniciativa que buscó cambiar la forma de comprar en sus tiendas por departamento. A la fecha sigue manteniéndose y consiste en que los clientes adquieran sus productos en línea para que luego puedan retirarlos en la tienda física más cercana de su preferencia (Saga Falabella, 2018).

Por último, del 2016 a la fecha, la empresa Falabella cuenta con tiendas por departamento, centros comerciales (Open Plaza), supermercados (Tottus), aseguradora, viajes Falabella, centros bancarios (Banco Falabella), comercio de construcción (Sodimac) y sus plataformas *e-commerce* (canal de venta en línea) y por medio de ellas, las empresas de Falabella llegan a millones de clientes para brindar productos y servicios de sus distintas áreas. De esta manera, gracias a la estrategia omnicanal aplicada, la empresa ha obtenido el reconocimiento de ser uno de los principales promovedores del comercio electrónico en la región, así como de buscar la integración del ámbito físico y virtual por medios del arduo trabajo realizado en los procesos operacionales, comerciales, tecnológicos y logísticos para ofrecerles lo mejor a sus clientes (Saga Falabella, 2018).

3.4.3.1 Los canales de la tienda por departamento “Saga Falabella”

La cadena departamental de Saga Falabella cuenta con los siguientes canales físicos y virtuales:

- Tiendas físicas

Actualmente, Saga Falabella cuenta con 31 tiendas físicas en las ciudades de Lima, Áncash, Arequipa, Cajamarca, Callao, Huánuco, Ica, Loreto, Ucayali, Lambayeque, Piura, Trujillo y Junín (Saga Falabella, 2018).

Estas tiendas por departamento cuentan con categorías establecidas las cuales son las siguientes: electrohogar y tecnología, muebles y decohogar, dormitorio, deportes, niños, moda mujer, moda hombre, zapatos, belleza y accesorios (Saga Falabella, 2018).

Respecto al interior de las tiendas por departamento, no solo consideran la muestra de sus productos, sino también se visualizan diversos medios para facilitar la búsqueda al comprador, así como carteles, paneles con diversos mensajes, entre otros. A continuación, según las notas de campo del 8 de agosto, se describirá lo observado en las tiendas por departamento:

- Colgantes sobre descuentos por categorías

Durante la segunda semana de Agosto, se evidenció colgantes comunicando el 50% de descuentos en productos de marcas seleccionadas y si se contaba con la tarjeta de crédito CMR, se concedería 10% de descuento adicional. El colgante se encontraba en las categorías de vestuario y calzado.

Figura 5. Colgante en las tiendas por departamento.

Foto propia, notas de campo del 8 de agosto.

- Punto 1: “Consulte su precio”

En cada categoría de la tienda, se encontraban pantallas digitales para realizar consultas de precios. Solo se debía colocar en el sensor el código de barras que está ubicado en la etiqueta para que aparezca la información de la pantalla. Los datos que brinda son los siguientes: descripción, marca, modelo, precio regular, precio oferta y precio oferta con tarjeta de crédito CMR. Previamente a realizar la acción, en la pantalla se mostraban mensajes publicitarios comunicando las promociones y descuentos que tenían por categoría.

Figura 6. Pantalla digital sobre “Consulte su precio” en las tiendas por departamento.

Foto propia, notas de campo del 8 de agosto.

- Punto 2: Computadoras “Compra aquí”

En las tiendas, se encontraron computadoras ubicadas según categorías para realizar compras en línea al instante. El proceso de compra en el sitio web era el mismo, no se detectó ninguna diferencia. Como se muestra en las imágenes, se visualiza el siguiente mensaje: “Tenemos más de los que podemos mostrar”, lo cual se entiende que, si en caso el cliente no encontraba el producto que deseaba en tienda, lo podía adquirir vía online.

Figura 7. Computadoras “Compra aquí” en las tiendas por departamento.

Foto propia, notas de campo del 8 de agosto.

Del 9 al 11 julio en el Perú, se realizó el “cyber WOW” (evento de impulso para el comercio electrónico, organizado por Interactive Advertising Bureau), donde Saga Falabella participó con una variedad de ofertas según categorías. De esta manera, la marca también involucró a las tiendas físicas colocando plaquetas con la comunicación del *cyber* en los puntos estratégicos donde se encontraban las computadoras.

Figura 8. Computadoras “Compra aquí” en las tiendas por departamento.

Foto propia, notas de campo del 8 de agosto.

- Anuncios con diferentes mensajes

Se encontraron diversos mensajes en las tiendas por departamento. Uno de ellos fue en el centro de cajas de pago, sobre la tarjeta de crédito CMR que comunicaba los beneficios de la tarjeta como la acumulación de puntos para realizar canjes de productos.

Figura 9. Centro de cajas en las tiendas por departamento.

Foto propia, notas de campo del 8 de agosto.

A los lados de las escaleras eléctricas se visualizaban dos paneles con mensajes sobre la propuesta de valor de la marca que es “comprometidos siempre”. El primer mensaje explica el compromiso sobre el servicio que tienen hacia el cliente, lo cual implica que su objetivo sea ofrecer excelencia, mientras que el segundo mensaje menciona el compromiso que tiene la marca por ofrecer productos que cumplan con las expectativas del cliente.

Figura 10. Mensaje ubicado por las escaleras eléctricas en las tiendas por departamento.

Foto propia, notas de campo del 8 de agosto.

Figura 11. Mensaje ubicado por las escaleras eléctricas en las tiendas por departamento.

Foto propia, notas de campo del 8 de agosto.

- Centros de cajas

En las tiendas por departamento, se encuentran los centros de cajas. En la tienda ubicada en el centro comercial Mall del Sur, la caja está en un piso centralizado y se pueden formar hasta 3 colas de espera, mientras que en el centro comercial Open Plaza Angamos, la tienda tenía más de un centro de cajas ubicado en cada categoría (vestimenta, electrodomésticos, calzado, etc.).

Figura 12. Centro de cajas en las tiendas por departamento.

Foto propia, notas de campo del 8 de agosto.

- Sección de recojo en tienda

Esta sección es una forma de entrega cuando se adquiere un producto en línea desde la web. Está ubicada en el sótano o primer piso dependiendo de la distribución de la tienda. En dicha zona, se muestra el mensaje captatorio del proceso de compra que incentiva el interés de las personas que pasan. Ese mensaje es el siguiente: “me encantó, lo compré, lo retiré”. También cuenta con contenido informativo sobre de qué trata la forma de entrega como se observa en la imagen a continuación.

Figura 13. Centro de recojo.

Foto propia, notas de campo del 8 de agosto.

Cabe destacar que en la tienda por departamento se intensificó el mensaje respecto a este escenario de compra con los siguientes colgantes y carteles.

En la Figura 14, se observa el comunicado sobre dónde queda la sección de recojo de compras *online*. Este colgante se encontraba en varias secciones de la tienda.

Figura 14. Colgante en tiendas por departamento.

Foto propia, notas de campo del 8 de agosto.

Adicionalmente, se encontraron parantes que comunicaban el escenario de compra sobre recojo en tienda con el siguiente mensaje en la parte superior: “Compra *online*, retira en tienda. Ahórrate el costo del despacho”, lo que tiene como objetivo incentivar este medio.

Figura 15. Parante ubicado en las tiendas por departamento.

Foto propia, notas de campo del 8 de agosto.

- Sitio web

Cuentan con un sitio web donde informan toda la línea de sus productos diversificados en las siguientes categorías: electrohogar y tecnología, muebles y decohogar, dormitorio, deportes, niños, moda mujer y hombre, zapatos, belleza y accesorios.

El menú superior de la web cuenta con enlaces como el teléfono de “fonocompras”, “nuestras tiendas”, “servicio al cliente” y “novios Falabella”. En la misma sección, al lado derecho muestran las otras marcas del grupo Falabella: CMR puntos, banco Falabella, viajes Falabella, seguros Falabella, Sodimac (comercio de construcción) y Tottus (supermercado).

Suelen realizar diversos eventos en línea para comunicar ofertas por *cyber's* o cierra puertas como se visualiza en la Figura 16:

Figura 16. Captura de sitio web.

Tomado de sitio oficial de Saga Falabella.

Asimismo, en la misma página principal, parte inferior, se muestran las ofertas según categorías de moda, calzado, entre otros.

Figura 17. Captura de sitio web.

Nota. Sitio oficial de Saga Falabella.

Un aspecto importante que se debe mencionar es que al final de la página principal se visualizan los beneficios de comprar en Saga Falabella, ya que el objetivo de la página web es comunicar y vender sus productos en línea. Entre sus beneficios destacan los diferenciales como los mejores precios y ofertas, compra en línea y retira en línea, servicio de entrega a

domicilio a un precio cómodo, garantía en las compras realizadas, compra fácil y, por último, cambios y devoluciones.

Figura 18. Captura de sitio web.

Tomado de sitio oficial de Saga Falabella

Por último, entre sus beneficios, también destacan los relacionados a la compra en línea que promueve la marca en el sitio web.

- Redes sociales
- Facebook

Su red social cuenta con 3,422,257 de fans. Sus publicaciones son de contenido variado e informan los inicios de temporadas por categorías como ropa, promociones, ofertas, cierra puertas, venta final, entre otros.

También busca asociar su comunicación con la tienda online, ya que en su página realizan un cruce de información con diversos productos como cosméticos. Adicionalmente, en cada publicación realizada, mantienen un cierre en su descriptivo, el cual se trata de dirigir al usuario al sitio web para realizar la compra si en caso estuviera interesado.

Figura 19. Captura de fanpage en Facebook.

Tomado de Fanpage oficial de Facebook de Saga Falabella.

Figura 20. Captura de fanpage en Facebook.

Tomado de Fanpage oficial de Saga Falabella.

Además, destaca información relevante para la marca hacia el usuario como teléfono, enlace de página web, rubro de la marca, horario de atención y envío de mensaje vía Facebook Messenger ante cualquier consulta. En la parte descriptiva, también resaltan su propuesta de valor, la cual los lleva a buscar la superación de las expectativas de sus clientes por medio de una experiencia de compra y tienen como objetivo obtener la preferencia por parte de

ellos. Finalmente, colocan el número de Fonocompras, punto de contacto destacado por la marca para realizar compras vía telefónica.

Figura 21. Captura de fanpage en Facebook.

Tomado de Fanpage oficial de Saga Falabella.

- Instagram

La cuenta de instagram solo comunica las categorías de vestuario, belleza y decoración. En el caso de sus publicaciones no dirigen hacia el sitio web, solo es contenido informativo donde comunican el precio, modelo y marca del producto. Cabe mencionar que hay una interacción continua en esta red social, mediante los comentarios de la marca hacia los usuarios.

Figura 22. Captura de la cuenta oficial de Instagram.

Tomada de cuenta oficial Instagram de Saga Falabella.

Figura 23. Captura de la cuenta oficial de Instagram.

Tomado de cuenta oficial Instagram de Saga Falabella.

También están las historias destacadas según campañas específicas; por ejemplo, en el mes de agosto, hubo dos que son las siguientes: “Rumbo al matri” y “Falabella Kids”:

Figura 24. Captura de historia en Instagram.

Tomada de cuenta oficial Instagram de Saga Falabella.

- Twitter

Saga Falabella tiene presencia en esta red social. Por un lado, mantiene su comunicación unificada con los demás medios de acuerdo con sus campañas como, por ejemplo, “Novios Falabella”. Por otro lado, mencionan los descuentos exclusivos con la tarjeta CMR.

En esta red social, la marca no le da un mantenimiento constante, debido a que por mes se visualiza una publicación. Sin embargo, sirve como una sección de ayuda, ya que los usuarios realizan diversas consultas.

Figura 25. Captura de página en Twitter.

Tomada de cuenta oficial de Twitter de Saga Falabella.

- Servicio de atención al cliente

Otro canal que maneja la marca es el servicio al cliente y el principal medio donde comunican los servicios es mediante el sitio web. Está segmentada por consultas sobre despacho, cambios e información de tiendas, venta telefónica, compras, tiempos y costos de envío, cambios y devoluciones, banco y viajes Falabella, y, por último, centro de atención sobre consultas en general.

Figura 26. Captura de sitio web.

Tomada de sitio oficial de Saga Falabella.

- Fono Compras

Es un canal disponible para realizar la compra de cualquier producto de interés, siendo indispensable que se cuente con el código del producto (visualizado en la web) para proceder con la transacción, ya que con ello no se podrá consolidar la compra. En este medio, solo está disponible el pago con tarjeta de crédito.

3.4.3.2 Los puntos de contacto de Saga Falabella

Dentro de sus canales otorgados por Saga Falabella hacia el cliente, la marca ha identificado 4 puntos de contacto importantes en su estrategia omnicanal: el smartphone, sitio web, fono compras y las tiendas físicas, según afirma Marcos Fegan, Gerente de omnicanalidad en Saga Falabella:

Nosotros identificamos cuatro que son: mobile, la web, fono compras y las tiendas. Hoy en día identificamos básicamente esos cuatro (M. Fegan, comunicación personal, 7 de julio de 2018).

Asimismo, hace hincapié en el smartphone (teléfono inteligente), punto de contacto potencial para generar conversión, es decir, consolidar ventas en línea con el siguiente comentario:

Hoy en día, cuando tú visitas a través de la web y tienes una experiencia, el Smartphone también es un canal importante. Antes no tenía tanto tema de conversión, pero hoy en día ha comenzado a ser un dispositivo también de conversión, no solamente de búsqueda. Entonces, por eso sí lo determinamos como un canal más. (M. Fegan, comunicación personal, 7 de julio de 2018. Ver Anexo 1).

De esta manera, la empresa ha detectado dichos puntos de contacto potenciales, ya que son los que más usan. Según Fegan, la marca estaría dispuesta a llegar hasta donde su público esté y si, en caso, se amplíen más puntos de contacto, ellos estarían dispuestos a usarlos para satisfacer las necesidades de sus clientes: “Nosotros queremos estar donde el cliente necesita que estemos. Entonces, si al último se generan canales nuevos para tener esos puntos de contacto, ahí estaremos” (M. Fegan, comunicación personal, 7 de julio de 2018. Ver Anexo 1).

También expresa que, a través del proceso de compra en sus puntos de contacto, se busque brindar al cliente una experiencia uniforme en la compra y no solo una transacción:

Una cosa que consideramos es que el *millennial* de hoy en día, lo que busca no es comprar, sino tener una experiencia en la compra. Entonces, lo que queremos o estamos buscando es generar eso. Buscar cómo a través de una experiencia o, mejor dicho, de cada compra de nuestro cliente en general, no solamente el *millennial*, se convierte en una experiencia y no solamente en una compra. (M. Fegan, comunicación personal, 7 de julio de 2018. Ver Anexo 1).

3.4.3.3 La omnicanalidad en Saga Falabella

Fegan afirma que implementar la omnicanalidad en Saga Falabella permitió que la marca presente una sola propuesta de valor a sus clientes en todos sus canales para promover una positiva experiencia del cliente y lo explica de la siguiente manera:

Creo que es importante para reforzar este concepto [omnicanalidad], y nos pasó cuando salimos con toda nuestra propuesta *online*. Muchas veces nuestra propuesta en tienda y nuestra propuesta *online* eran distintas. Tú podías tener un cliente pidiendo una promoción de nuestra web que no teníamos activada en nuestras tiendas. Esto generaba que el cliente pensara que estaba tratando con dos empresas distintas (...) La omnicanalidad te ayuda a que, a través de cualquier punto de contacto que tenga el cliente contigo, tenga la misma propuesta de valor. (M. Fegan, comunicación personal, 7 de julio de 2018. Ver Anexo 1).

De esta forma, la centralización del cliente que tienen en Saga Falabella la consideran sustancial, dado que entienden que el cliente actual ha pasado por una evolución, donde antes era considerado solo *offline*, es decir, no estaba asociado al canal digital. Sin embargo, eso ha cambiado en la actualidad. Además, hacia el 2021 la mayoría de sus clientes serán *millennials* por lo que deben adaptarse hacia sus necesidades y también al canal *online*:

Considero que la omnicanalidad es una necesidad dado que esto corresponde a que hemos visto que el cliente ha cambiado. El cliente antes era netamente *offline* y hoy en día ya no. Entonces el *millennial* es un, no sé, 60% posiblemente *online* y un 40% *offline*, y este número va creciendo. Según los números dicen que en el 2021 el 75% de la PEA va a ser *millennial*. Entonces, necesitamos hacer que nuestro negocio converse con la forma en cómo ellos están acostumbrados a consumir. Por eso la omnicanalidad permite a la Compañía tener estas dos, tanto el *online* como el *offline*, como parte de una propuesta unificada cara al cliente (M. Fegan, comunicación personal, 7 de julio de 2018. Ver Anexo 1).

En Saga Falabella, su estrategia omnicanal aplicada aporta en la experiencia del cliente, ya que sus canales trabajan conjuntamente y eso es lo que busca el cliente en la actualidad como lo menciona Fegan:

(...) Hoy en día tenemos la posibilidad de que un cliente en Piura, centro, que es una tienda relativamente pequeña, pueda tener una propuesta de valor muy similar a la del Jockey Plaza, porque aquello que no tienes en el *offline*, lo tienes en el *online*

publicado. Entonces, cuando un cliente viene, no sé, porque ha comprado una refrigeradora, le puedo enseñar los, por decir algo, 10 modelos que tienes en piso de venta más los 40 modelos que tienes en la web (...) Yo creo que eso aporta mucho valor para el cliente. (M. Fegan, comunicación personal, 7 de julio de 2018. Ver Anexo 1).

La posibilidad de mostrar los productos disponibles en la misma tienda física se debe a que, como se ha mencionado previamente, en las mismas tiendas se tiene una plataforma de “Compra aquí” que con la ayuda de un asesor el cliente puede adquirir su compra en línea y a un mejor precio. Fegan considera que eso aporta gran valor para el cliente. Finalmente, menciona que Saga Falabella se encuentra en la fase de crecimiento respecto a la omnicanalidad debido a los nuevos cambios y avances tecnológicos a nivel mundial:

Una de las cosas que identifico con la omnicanalidad a nivel mundial es que hay mucho tema de prueba y error. Desde el punto de vista de unificar el mensaje cara al cliente, está claro de que hay que hacerlo y creo que ya lo logramos, pero hay que seguir reforzándolo. (...) Cara a los servicios omnicanales, donde tú puedes generar entre el offline y el online: productos o servicios, tantos tipos de despacho o formas de venderle al cliente, yo creo que todavía ahí estamos desarrollando. (...) Tenemos plataformas de muebles, estamos abriendo plataformas en otras categorías, en donde el cliente llega y puede llevarse muchos productos que ni siquiera los ve en la tienda pero, con ayuda de la tecnología, es fácil que tome la decisión. Más allá de decirte una etapa, yo considero que hemos tenido un buen camino. (M. Fegan, comunicación personal, 7 de julio de 2018. Ver Anexo 1).

4 DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación será cualitativo dado que se brinda información a partir de herramientas de interpretación no cuantificables y se buscará analizar las opiniones y comentarios del público objetivo: hombres y mujeres clientes de Saga Falabella de 25 a 34 años que compren en los canales digitales y físicos. En este tipo de investigación, no se tiene como objetivo recolectar datos ni encontrar un resultado cuantitativo, sino, por el contrario, se busca analizar las respuestas a las preguntas de investigación (Flick, 2007). Según Gomes, Flores y Jiménez (1999), la investigación cualitativa es el estudio de la realidad en su entorno natural buscando una interpretación de los fenómenos de acuerdo a los significados que tiene cada persona implicada en el proceso.

4.2 Método de investigación

El método de investigación seleccionado es el estudio de caso que consiste en abordar un tema en particular anteponiendo un caso único, donde la efectividad de su exclusividad sustituye la autenticidad de lo universal (Ameigeiras, Chernobilsky, Giménez, Mallimaci, Medizábal & Soneira, 2006). Su propósito es la particularización debido a que no se centra en generalizar sus resultados, sino en el análisis global del caso para lo cual se analizarán los datos a profundidad (Ameigeiras, et al., 2006; Stake, 1998). El estudio de caso no se orienta a ver su diferenciación respecto a otros, sino a ver qué es y qué hace. Este predomina por su exclusividad, sin embargo, también implica conocer los otros casos, pero debe quedar claro que la finalidad es comprender el estudiado (Stake, 1998).

De esta manera, el estudio de caso se concentra en elegir un objeto para ser estudiado (Ameigeiras et al., 2006). Este método consiste en el estudio de la especificidad y complejidad de un caso específico para analizar sus actividades en determinadas circunstancias (Stake, 1998).

En síntesis, a diferencia de otros métodos de investigación, el estudio de caso se trata de una comprensión a profundidad, teniendo como oportunidad de ver lo que otros aún no han visto; además, permite aplicar la capacidad de interpretación (Stake, 1998). Por estas razones, se ha optado por este método, ya que permitirá conocer qué rol juega la estrategia omnicanal

de Saga Falabella en la gestión de la experiencia del cliente durante el proceso de compra en su tienda por departamento.

4.3 Muestra

Se optó por el muestreo teórico que consiste en la recolección de datos enfocados en la concepción teórica que tiene como objetivo llegar a personas, lugares o acontecimientos para detectar hallazgos y oportunidades de revelar diferencias entre conceptos. Asimismo, estos conceptos se encuentran de forma repetitiva en algunas situaciones y esto se dará conforme se vayan recogiendo los datos, lo cual es normal (Strauss & Corbin, 2002).

El muestreo teórico es de gran relevancia cuando se busca explorar nuevos temas que son pocos conocidos porque permite al investigador seleccionar el enfoque que considere que tiene el mayor aporte teórico (Strauss & Corbin, 2002). Para realizar un muestreo teórico se ha tomado en cuenta lo siguiente según la propuesta por Strauss y Corbin (2002):

- Se ha seleccionado el sitio (tienda de departamento Saga Falabella) y el grupo para estudiarlo (hombres y mujeres de 25 a 34 años). Se tiene como base la pregunta de investigación para que sea respondida del estudio.
- Toma de decisión sobre los tipos de datos que se van a usar para elegir el mejor medio y captar la información requerida como la entrevista semi-estructurada y la observación en sitio.
- Consideración sobre el tiempo que se dedicará al estudio de un área. Para esta investigación, se estipuló de tiempo una semana y se eligió un lugar adecuado para realizar las entrevistas sin interrupciones.
- Se determinó el número de entrevistas, los recursos disponibles, objetivos de la investigación y el tiempo del investigador que quedó plasmado en el cronograma de investigación (Ver Anexo 3).

4.4 Informantes

Se seleccionó a hombres y mujeres de 25 a 34 años del nivel socioeconómico B de los distritos de Miraflores, San Isidro y Surco. Se optó por ese rango de años porque en un estudio realizado por Arellano Marketing en el 2017 sobre el perfil del internauta y comprador se detectó que el comprador frecuente se encuentra en ese rango con un 37% (Gestión, 2017). Para el nivel socioeconómico, se seleccionó el “B”, debido a que es el que más se destaca en dicho perfil del estudio con un 45% (Gestión, 2017). Para su selección, también se consideró lo expresado por Marcos Fegan (comunicación personal, 7 de julio de 2018. Ver Anexo 1), Gerente de Omnicanalidad en Saga Falabella, quien manifestó que en la actualidad la tienda por departamento mantiene una orientación hacia los *millennials*, público seleccionado y considerado como parte de la generación, ya que, en el 2021, el 75% de la PEA va a estar conformado por ellos:

...en el 2021, el 75% de la PEA va a ser *millennial*...entonces necesitamos hacer que nuestro negocio converse con la forma en cómo ellos están acostumbrados a consumir. Por eso la omnicanalidad permite a la compañía tener estas dos, tanto el online como el offline, como parte de una propuesta unificada cara al cliente (M. Fegan, comunicación personal, 7 de julio de 2018. Ver Anexo 1).

Según Fegan (comunicación personal, 7 de julio de 2018. Ver Anexo 1), existe una mayor demanda por el público *millennial* quien se encuentra en el canal *online* y *offline*. Por ello, Saga Falabella busca brindar una propuesta de valor única en todos sus canales, ya que responde a un público exigente.

También es preciso indicar que existen diversas fases de años para determinar en qué generación se encuentra cada persona. Según F. Madrigal, Gil, Ávila y Madrigal (2017), dentro de los 10 autores que estudian los periodos de los *millennials*, se llega a un consenso con 5 autores, quienes consideran que la generación empieza a partir de 1980 y culmina entre 1990 y 2000. Sobre la base de esta información, también se ha considerado la elección del rango de años del público objetivo a estudiar por esta investigación preliminar de periodos:

Tabla 5

Periodos de Millennials

Autor / Año	Millennials / Periodos
Valentine & Powers (2013)	1977 - 1996
Muda, Mohd & Hassan (2016)	1980 hasta inicios de 1990
Omar (2016)	1980-1990
Lissitsa & Kol (2016)	1980-1999
Moore (2012)	1982-2000
Rainer & Rainer (2011)	1980-2000
Lee & Kotler (2016)	1980-2000
Junker, Walcher & Blazek (2016)	1981-1995
Ordun (2015)	1981-2000
Howe & Strauss (2000)	1982-1988

Nota. Tomada de “The caracterizacion of the Millennials and their buying behavior” por F. Madrigal, S. Madrigal, J. Gil y F. Ávila, 2017, *International Journal of Marketing Studies*, 9, 5; p. 137

En el ámbito psicográfico, se determinó el perfil del *millennial* (denominado también como nativo digital), que usa redes sociales, aplicativos móviles y tienen más de un dispositivo como el smartphone, *tablet*, laptop, entre otros, e inclusive lo utilizan en simultáneo (Forbes, 2014). Este público busca experiencias y la tecnología forma parte de su vida diaria; por eso, gira en torno a las redes sociales tales como Instagram, Twitter, Facebook, y a partir de estos medios buscan cómo socializar y relacionarse con los demás.

Otro aspecto a destacar de esta generación, según Borracchia (2016), es que posee una capacidad de crítica alta, así como mayor accesibilidad de información, ya que son consumidores exigentes por tener acceso a cualquier información a su alcance. Además, tienen disposición para comentar y dar puntos de vista diciendo lo que piensan, ya que están

inmersos en el entorno de los “me gusta”, “no me gusta”, reacciones y emoticonos (características asociadas a las redes sociales). Estos son los aspectos que los hacen diferenciarse de otras generaciones (Gestión, 2016).

Bajo este perfil elegido, se consideró, además, que debían ser clientes de Saga Falabella, que realicen sus compras en el canal físico y online (Forbes, 2014). Asimismo, se optó por informantes (Marcos Fegan, Gerente de Omnicanalidad en Saga Falabella, y el estudio realizado por Arellano) con el objetivo de detectar el enfoque que está manteniendo actualmente el sector *retail* peruano, el cual es clave, además, para analizar el rol que está cumpliendo la omnicanalidad en un entorno exigente como son los *millennials* en el Perú.

4.5 Técnicas de investigación

4.5.1 Diseño de investigación

En la investigación cualitativa existen 3 técnicas: *focus group*, observación participante y entrevistas a profundidad.

El *focus group* es la técnica que busca recolectar datos a través de una entrevista grupal que gira entorno a una dinámica propuesta por el investigador. Su objetivo principal es resolver la pregunta de investigación y se usa en casos específicos como, por ejemplo, cuando el tema carece de poco conocimiento y cuando el tema de investigación es complicado y requiere de la aplicación de nuevos métodos y hallazgos para consolidar su validez (Escobar & Jiménez, 2009). Sin embargo, esta técnica presenta una limitación importante que es la carencia de independencia en las propias respuestas de cada entrevistado en el grupo, ya que puede ocasionar un sesgo producido de forma esporádica por una persona dominante o inclusive por el mismo moderador (Parra, 2005).

La observación participante es la interacción entre observador y grupo de estudio, donde el observante participa de forma activa y muestra una identificación con los miembros, con el objetivo de considerarse como uno más de ellos para conocerlos a profundidad y recoger hallazgos y datos correctos, y responder las preguntas de su investigación. Sin embargo, existen limitantes en esta técnica como son los siguientes: el desinterés del investigador por

no querer conocer a profundidad a su público, también el requerimiento de lo que se está indagando es que una observación directa, y, lo más importante, la falta de espontaneidad que origina un sesgo en el estudio (Aranda & Araújo, 2018). Esta técnica se ha aplicado para describir parte del caso, específicamente, para observar las tiendas físicas de Saga Falabella y ver qué herramientas y plataformas usan dentro de ella para el proceso de compra del cliente. Con ello, era indispensable realizar la observación solamente para describir un canal (tienda física) de la marca estudiada en el marco teórico.

La entrevista a profundidad es la interacción entre dos personas de forma planificada que responde a un objetivo. Esta técnica implica que el entrevistado da su opinión sobre un tema en específico, y el entrevistador recolecta la información para, luego, interpretar ese comentario específico de la persona. Su objetivo principal es conocer la opinión del entrevistado y la perspectiva que posee respecto a una experiencia en particular. Esta técnica es útil cuando se necesita información confidencial o compleja, ya que permite analizar a profundidad los temas de investigación (Aranda & Araújo, 2018).

Respecto a la última técnica (entrevista a profundidad), esta se aplicó en dos momentos:

En el primero, se realizó una entrevista al Gerente de Omnicanalidad de Saga Falabella para describir parte del estudio. Sus opiniones contribuyeron al marco teórico y fueron de gran relevancia para conocer cómo trabajan la estrategia omnicanal y los puntos de contacto claves que posee la marca y, por ende, su gestión en la experiencia del cliente.

En el segundo, se aplicó la entrevista semi-estructurada a los informantes y para ello se construyó una guía de entrevista semi-estructurada, dado que mediante ella los entrevistados tendrán la oportunidad de exponer sus experiencias sin ninguna limitación (Jiménez, 2012). Esta guía de preguntas (ver Anexo 4) estuvo elaborada según temáticas y/o categorías aplicadas en esta investigación (Kvale, 2011), ya que el objetivo de ello fue obtener información y datos relevantes que ayuden a responder la pregunta de investigación propuesta.

Cabe señalar que la guía de las preguntas planteadas para la investigación está estructurada considerando las siguientes categorías: hábitos de consumo, estrategia omnicanal, gestión de la experiencia del cliente y tienda por departamento (Saga Falabella).

4.5.2 Proceso de validación

La guía de preguntas tuvo un proceso de validación de instrumentos catalogado como Juicio de Experto definido como el método de validación que ayuda a comprobar la fiabilidad de la investigación con el objetivo de solicitar la aprobación de los especialistas con experiencia en el estudio y contribuyan a brindar información y juicios (Garrote & Rojas, 2015).

Dicho proceso de validación fue realizado por 3 especialistas en comunicaciones y con experiencia en el tema seleccionado (ver Anexo 2).

Basándose en ello, se realizaron 13 entrevistas a 5 hombres y 8 mujeres cuyas edades oscilaron entre 25 a 34. Posterior a ello, se procedió con la realización de las transcripciones para realizar el análisis de la investigación.

4.6 Análisis cualitativo de datos

Existen diversas técnicas de análisis cualitativo de datos. De acuerdo a esta investigación, se ha optado por los siguientes en orden respectivo (Strauss & Corbin, 2002):

- Codificación axial: Esta técnica de codificación es parte del proceso para relacionar las categorías a sus subcategorías llamadas “axial”. Su objetivo es iniciar un proceso de reagrupación de datos para generar una explicación más específica y concisa partiendo de la teoría. En cuanto a esta investigación, se optó como primera fase dicha codificación, debido a que partió de la construcción de la teoría para formar los ejes del tema los cuales vendrían a ser la omnicanalidad y la gestión de la experiencia. Para elaborar el marco teórico, se realizó una búsqueda de diversas fuentes a nivel internacional y nacional para luego estructurar la información y vincular las categorías (ejes) entre sí.
- Codificación abierta: Consiste en el proceso de análisis para conocer los conceptos y datos relevantes extraídos de la muestra. Existen diferentes formas de aplicar la codificación abierta y una de ellas es el análisis línea por línea, el cual consiste en un

estudio minucioso de los resultados de la investigación. Esta técnica permitió fácilmente generar categorías emergentes por medio de un muestreo teórico teniendo como base las categorías producto de la codificación axial. Luego, se extrajeron sus diferencias y similitudes para, finalmente, buscar un vínculo común.

- Codificación selectiva: Es el proceso de afinar e integrar la teoría y en ella las categorías se ordenan en torno a un concepto explicativo central. Dicha integración se produce en el tiempo, dado que comienza con las primeras fases de análisis. Una vez que ya se tiene la idea principal, las categorías se vinculan. Para que sea más fácil el proceso de unificación, está permitido el uso de diversas técnicas como usar gráficos, memorandos (escritos breves), entre otros. Con ello, al iniciar el análisis, la teoría ya debería estar afinada y se retiraría los datos sobrantes. Con esta técnica, se buscó depurar la información excedente y se optó por la concentración de la información relevante y específica para responder las preguntas de investigación (general y específica).

Cabe señalar que al analizar los resultados de la investigación, los participantes entrevistados recibieron un código alfanumérico para identificarlos y extraer información relevante textual de ellos en el apartado de análisis y discusión de datos.

5 PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 Presentación de resultados

Como ya se mencionó previamente, lo que se busca analizar en esta investigación es qué rol juega la estrategia omnicanal de Saga Falabella en la gestión de la experiencia del cliente durante el proceso de compra en su tienda por departamento.

Antes de presentar los resultados, es importante destacar que en la muestra elegida se dio la saturación teórica que consistió en recopilar los datos hasta que todas las categorías de la investigación estén saturadas; esto quiere decir, que si ya no hay más datos relevantes y nuevos se debe finalizar con la entrevistas, además las categorías deben encontrarse consistentes y desarrolladas en sus aspectos como: propiedades, dimensiones y evidenciando su variación. Debe existir una saturación por cada categoría, ya que sin ella, la teoría no ejercerá de forma uniforme y precisa (Strauss & Corbin, 2002).

A continuación se mostrarán los resultados obtenidos:

- Categoría 1: Hábitos de consumo
- ¿Cuáles son los medios de búsqueda de información que tienes para ver los productos de Saga Falabella?

Para los entrevistados, los medios que más usan para ver los productos son los siguientes en orden respectivo: sitio web, Facebook (por medio de anuncios) y correo electrónico (por los *mailings* con contenidos de interés que reciben).

“[...] es por su misma página web pero cuando entro a Facebook o Instagram me sale la publicidad de la página como del producto de mi interés [...] pero si por A o B busco productos como casacas o zapatillas, ingreso a Facebook y me sale lo que he visto o productos similares de diferentes marcas entonces clicqueo ahí para ver las ofertas y me manda a la página web”. [FR01, hombre, 29]

“En este caso lo veo más en la página web y en el Facebook cuando salen promociones”. [JC06, mujer, 28]

“La página web y algunas promociones por Facebook, pero básicamente la página web”. [SM13, mujer, 27]

“Internet, también por el correo, las revistas, por la calle también puedo mirar algunas cosas. Los medios más que todo internet”. [RO12, mujer, 31]

- ¿Qué tipo de productos compraste en el último mes en Saga Falabella?

Las categorías más compradas fueron vestimenta, electrodomésticos, calzado y tecnología respectivamente. En primer lugar, se encuentra la vestimenta y las compras se realizaron en ambos canales: *online* y *offline*.

“Compré casacas, porque me fui a Rusia y entonces necesitaba algo que me abrigue. Compré un par de pantalones [...] polos también he comprado, polos de la selección y también me compré un par de zapatillas”. [FR01, hombre, 29]

“He comprado el microondas, ropa para los chicos, cosas para viaje como toallas para los chicos”. [LE02, mujer, 33]

“Compré Electrodomésticos, una Tablet, un Mp3 y un Play”. [OC04, hombre, 30]

- ¿En qué ocasiones decides comprar algún producto de Saga Falabella?

La mayoría de los entrevistados compran productos de Saga Falabella cuando hay ofertas, descuentos exclusivos o promociones por campañas. Sin embargo, cuando van a un centro comercial, aprovechan y se dirigen a la tienda tratándose, en muchas ocasiones, de una compra por impulso. Otros entrevistados consideran que las ocasiones de compra también se dan por una necesidad o una compra de urgencia para regalos u otros a terceros.

“Cuando Saga tiene descuentos en línea, porque en tienda (física) siempre está más”.
[JC06, mujer, 28]

“Casi siempre es por impulso, casi siempre compro con mi mamá cosas tipo ropa o alguna oferta que vimos. Pero es bien seguido”. [SM13, mujer, 27]

“[...] Si tengo una necesidad básica de tener vestimenta o algún tipo de regalo como ahora último que he comprado varios politos, porque mi tía había venido de viaje de Estados Unidos y ya se iba, así como para regalarle algo que se lleve ¿no?, básicamente es eso o como un gusto propio”. [FR01, hombre, 29]

Un aspecto relevante a destacar en esta pregunta, es que, las mujeres entrevistadas consideran que su ocasión de compra se da mayormente por impulso, ya que inicialmente no tenían intención de realizar una compra en los canales de Saga Falabella, pero al ver que las ofertas eran buenas, se animaban a comprar y así no dejar pasar la oportunidad. Un caso interesante es el de una entrevistada que tenía el propósito de comprar un regalo y terminó comprándose ropa para ella y su familia.

“Mi interés de comprar era el intercambio de regalo, fui a comprar lo que me habían pedido, era una pijama [...] y busqué una pijama como para ella, y en eso dije una para mí, una para mi mamá y así empecé a ver un montón de cosas y al final salí”.
[RO12, mujer, 31]

Sin embargo, en el caso de los hombres, ellos se toman su tiempo para analizar qué opción es mejor dependiendo de lo que desee comprar.

"Reviso en mi celular, veo que cosas hay y si hay algo que me gusta, digo esto me da curiosidad, voy a ir a verlo y por ahí si no es lo que espero puedo chequear otras cosas"
[RL05, hombre, 34]

- ¿Por qué decides comprar un producto de Saga Falabella?

La mayoría eligió comprar un producto de la tienda por departamento por los siguientes motivos: variedad, buena atención al cliente, ofertas con la tarjeta de crédito CMR, calidad y confianza.

Algunos consideran que Saga Falabella siempre está a la vanguardia y que, además, impone tendencias; por eso, les gusta la diversidad de productos que ofrece, mientras que otros, consideran que la atención es fundamental para motivar la compra. Asimismo, refuerzan el diferencial de los descuentos exclusivos que tiene la tienda con el uso de su tarjeta de crédito CMR. Por último, algunos expresaron que sienten seguridad hacia la marca por la trayectoria que ha tenido a la actualidad a diferencia de otras tiendas, en las cuales, la experiencia de compra no ha sido agradable.

“Me gusta mucho más que otras tiendas en cosas de hombres porque tiene más variedad, más a la moda que lo que ofrecen Ripley o Oeschle, me gusta un poco más el ambiente que hay en Saga, me gusta un poco más la actitud de la gente”. [FR01, hombre, 29]

“Siempre me han tratado bien [...] esperamos un mejor trato y eso lo encontré en Saga. Recuerdo que cuando fuimos a comprar ropa de deporte [...] me atendieron tan bien que yo pedí el libro de reclamaciones, no para dar una queja, sino para felicitar a la chica que me atendió, primero ella se asustó pero cuando le dije que como acá no había libro de felicitaciones por la cultura [...] me iba dar el tiempo de hacer mi buen comentario por el servicio recibido, porque yo sabía que su supervisora lo iba a leer”. [LE02, mujer, 33]

“Porque soy cliente de Saga Falabella, tengo la tarjeta y también por eso aprovechamos los descuentos. Como que me da más confianza, ya conozco la marca, la tienda”. [KC07, mujer, 26]

“Le tengo más confianza que a Ripley [...] tengo malas experiencias con Ripley”. [LT09, hombre, 33]

- ¿Qué canales de compra de Saga Falabella (tienda física o en línea) eliges cuando quieres adquirir un producto?

Los canales más usados fueron el sitio web (por las ofertas, descuentos exclusivos, la optimización de tiempo y el recojo en tienda), tienda física (solo la visita para revisar el producto que piensan comprar, pero finalmente, lo adquieren en línea y si se trata de calzados o vestimenta, sí compran en la tienda física porque quieren asegurarse de que les quede bien) y el aplicativo Falabella.

“Si veo algo que me gusta y por ahí lo he visto por el celular que está en la web, lo compro; y si no está en la web y me gusta lo compro también [...] Por ejemplo, ayer vi una casaca que me gustó [...] Entonces yo digo: ¡Pucha! ¡De repente en la web si está y está barata, está con descuento y la puedo comprar ahí!”. [FR01, hombre, 29]

“En línea, ahora último me he dado cuenta que ya no tengo la necesidad de acercarme una tienda, ya que puedo estar ocupada, no tengo tiempo o ya es tarde, lo veo por línea, lo pido y voy a recoger en tienda”. [AT11, mujer, 29]

“Tienda física por el tema que es ropa, accesorios, o sea virtual compro algo que ahí si pueda ver la variación de precios, y que el rango sea considerable, la oferta sea atractiva, veo si es el mismo que hay en la tienda”. [RO12, mujer, 31]

“Yo tengo el aplicativo, con mi novia compramos un televisor de 42 pulgadas y nos llegó a los 5, 6 días. Lo pedimos un jueves y llegó un martes por ahí. Casi una semana. Es el único producto que he comprado en línea sin verlo antes. Pero ya habíamos ido previamente y vimos el producto físicamente”. [RL05, hombre, 34]

- ¿Qué medios de pago (tarjeta de crédito o efectivo) utilizas para tus compras en Saga Falabella? ¿Por qué?

El medio de pago más usado es la tarjeta de crédito CMR, porque aprovechan las promociones que hay en el sitio web, además porque es fácil y rápido. Sin embargo, cuando están en la tienda física, realizan sus pagos con tarjeta de débito o efectivo por comodidad.

“Uso la tarjeta CMR, porque usualmente las ofertas son con CMR”. [CV08, mujer, 32]

“Pago con tarjeta de crédito CMR, me parece más sencillo porque no cargo efectivo regularmente. Pago con tarjeta de crédito, es mucho más sencillo para mí”. [OC04, hombre, 30]

“Si es en línea es la tarjeta y si es en físico con efectivo [...] en línea porque es una cosa más de facilidad y cuando voy allá y estoy yo es un tema más de comodidad”. [LE02, mujer, 33]

- ¿Con qué frecuencia compras en Saga Falabella?

La frecuencia de compras promedio es de 3 veces al mes. Destacan esa cantidad, ya que los regalos para amigos de los hijos pequeños se vuelve más frecuente, además de realizar compras pequeñas no premeditadas.

“Normalmente compro dos o tres veces al mes, cada 15 días tengo un cumpleaños de algún amigo de mi hija. Y tengo que ir a comprar juguetes”. [LT09, hombre, 33]

“Casi todas las semanas, se podría decir que tres veces al mes será. Así sean cosas chiquitas como marcos de cuadros”. [SM13, mujer, 27]

- Categoría 2: Estrategia Omnicanal

- Cuéntame una experiencia de compra que hayas tenido en Saga Falabella

A nivel general, las experiencias de compra relatadas han sido positivas. Si bien es cierto, en algunas de ellas han tenido incidentes; sin embargo, la marca ha sabido manejar la situación y promover una calidad de atención positiva hacia los clientes. Otro aspecto relevante como resultado es que antes de realizar una compra algunos suelen realizar comparaciones con otras tiendas por departamento, pero, finalmente, se encuentran

interesados en las ofertas que mantiene Saga Falabella, por ello, terminan comprando en el sitio web.

"Primero empecé a buscar el producto por Mercado Libre y me puse a comparar con los productos de otras páginas como la de Saga [...] Vi en Saga, Ripley y Oeschle, pero me llamó la atención los precios que tenía Saga para el tamaño de televisor, me gustó las opciones que tenía y lo compré con garantía extendida usando la tarjeta de crédito. Al día siguiente de la compra me lo llevaron a mi casa". [OC, hombre, 30]

Algunos de los entrevistados, antes de comprar elementos para el hogar, deciden ir a la tienda y para aprovechar la oferta en línea, las asesoras los dirigen a la plataforma "Compra aquí" para adquirirlo en el sitio web encontrándose en la tienda física. En general, la mayoría de compras se realizó con recojo en tienda y *delivery* (por ser productos grandes).

"Había comprado un televisor para mi sala y cuando me lo llevaron resulta que estaba dañada la pantalla [...] me contacté con el servicio y les mandé la foto de la pantalla y de la factura y les dije a qué hora me lo habían entregado. Me dijeron que me llamaban a la hora para poder proceder con el cambio de artículo, entonces a los 40 minutos me llamó una señorita para decirme que debía acercarme al Saga de las Begonias [...] cuando llevé el televisor me lo cambiaron y me dieron un vale de descuento y las disculpas del caso. En todo momento me dieron muy buen trato". [OC04, hombre, 30]

"Primero reviso el mismo producto en la página web [...] ese juguete que yo le compré a mi hijo, era uno de los más caros y ahí estaba en oferta a 150 soles, ese mismo estaba como 599 en tienda, porque yo lo he visto en una tienda en Arriola. Y como lo vi barato, dije tengo saldo en mi tarjeta, le pregunté a mi esposo y me dijo ahí que comprárselo al bebé. Entonces lo compre y lo retiramos en la tienda del Jockey Plaza". [CV08, mujer, 32]

“Con una tía hemos comprado un mueble que vimos por la web, pero no estábamos seguros de cómo era, qué tamaño tenía; entonces fuimos a la tienda, lo vimos y mi tía pues no quería pagarlo con su tarjeta sino quería pagarlo con efectivo [...] el pedido se lo hicieron por una web o sea ahí en Saga hay computadoras”. [FR01, hombre, 29]

Cabe destacar que una entrevistada se enteraba de las promociones por medio de las redes sociales y cada vez que salía una oferta, se dirigía a la tienda física y en efecto, realizaba sus compras.

“Me gustan mucho los cierra puertas [...] hace poco hubo 3x1 en jeans de invierno, había 60% en abrigos. Compramos porque el precio estaba bastante bien [...] me sale bastante publicidad en el Facebook, entonces lo vi ahí y dije está bueno”. [SM13, mujer, 27]

- ¿Podrías describirme los pasos que has seguido desde tu interés de compra hasta que obtuviste el producto?

El viaje de los clientes entrevistados parte de los intereses previamente mencionados y luego, navegan por redes sociales o en el sitio web. Posteriormente, si ven atractivas las promociones, proceden a realizar comparaciones con otras páginas para ver precios. Finalmente, en la decisión de compra, se observan dos hallazgos: si son zapatillas o productos pequeños acceden a comprar en línea, pero si se trata de ropa, van a la tienda física porque consideran que es importante probársela antes de comprarla. En el último caso, el riesgo de comprar en línea es mayor debido al temor de que la talla sea pequeña, el color varíe o la calidad no sea la esperada. Para entender mejor el viaje de los clientes entrevistados se mostrará la siguiente figura:

Figura 27. Viaje de los clientes entrevistados en la investigación de tesis.

Diagrama propio, notas de campo del 11 de agosto.

"Bueno entré a la página, primero veo los precios, dependiendo de la marca, el modelo y todo. Busco en otras páginas de casa hogar que también venden muebles o también de personas que ya lo han comprado y lo están revendiendo y voy viendo los precios, para así tomar una decisión". [LT09, hombre, 33]

"Lo leí en Facebook y fuimos [...] lo vi un día de semana y la promoción era jueves y viernes [...] en el proceso de compra busco mucho la calidad, precio y todo eso [...] después de que encontré unos jeans y chompas busqué una caja para pagar y ¡ya!". [SM13, mujer, 27]

Tanto hombres y mujeres expresaron que elegir ropa es un tema más sensible que requiere ir a la tienda física o previamente revisarla la ropa y, si está de acuerdo con el producto, procede a comprarlo *online*, porque sabe que el descuento es mayor.

"No compro en línea porque mi compra de ropa es mayormente por impulso, en cambio en línea tienes que saber qué es lo que quieres para comprarlo. En el caso de un mueble sabes que es un mueble o una cama, pero en el caso de la ropa es diferente". [SM13, mujer, 27]

"Me di una vuelta por la tienda [...] me sirvió para ver qué tipo de sandalias hay, [...] y luego revisé en la web y vi que ahí estaban mucho más baratas. Entonces fui a la web [...] vi la talla, vi que se podía hacer el recojo en tienda y las compré a un precio mucho menor". [FR01, hombre, 29]

También un elemento a destacar en este proceso es que la tarjeta CMR es sustancial para acceder a los beneficios de la tienda por departamento.

“Había cogido las prendas en oferta y cuando ya estoy en caja me dicen que aplica con tarjeta CMR. Pero yo no tenía, entonces la cajera me dijo que espere para ver si otro cliente me podía ayudar, esperé unos minutos y una señora me ayudó [...] yo soy clienta de Saga, pero no tengo tarjeta, igual deberían ofrecer los mismos beneficios, no soy la única” [AT11, mujer, 29]

- ¿Cómo nació tu interés en comprar el producto en Saga Falabella?

Se detectó que el interés de comprar un producto en Saga Falabella versus otras tiendas, es por la variedad de vestimenta que ofrece, además de la seguridad de comprar *online*, garantía y descuentos exclusivos que promueve.

“Veo otras tiendas y la verdad no encuentro cosas que me hagan decir esto va conmigo o se acomoda a lo que yo tengo”. [FR01, hombre, 29]

"Lo de Saga nació porque cuando vine a Perú entre todas las marcas de tiendas por departamento siempre me gustó más Saga y me dio seguridad para comprar en línea [...] No compro todo en línea porque siempre hay un tema de seguridad y ya me han hackeado alguna tarjeta. Siempre eso te da un poco de temor". [LE02, mujer, 33]

“Por la garantía que se tiene al comprar en Saga y la buena atención que ofrecen. Y sobre todo por la cantidad de marcas y opciones que ofrece”. [OC04, hombre, 30]

“Mi interés se da por las promociones, siempre hay algo en oferta”. [JC06, mujer, 28]

- Categoría 3: Gestión de la experiencia del cliente

- ¿Cómo calificarías la experiencia de compra en Saga Falabella?

En general, la experiencia de compra de los entrevistados ha sido positiva por compra rápida online, además de la atención eficaz al cliente en la tienda física.

“De 1 al 10, le doy un 10. Nunca he tenido ningún tipo de problema de que no me cargue la página ni ninguna de esas cosas. Y todo ha sido súper rápido y sin ningún inconveniente”. [LE02, mujer, 33]

“La experiencia que tuve *online* fue buena, no tuve necesidad de llamar, porque recibí el producto todo chévere y ya”. [RO12, mujer, 31]

“La experiencia en línea es práctica...Yo al principio no quería comprar en línea, me daba no sé cómo qué e iba a comprar en físico. Pero como hay ofertas, o sea de verdad encuentro más económico que en la tienda”. [AT11, mujer, 29]

Los entrevistados hombres destacaron las ventajas y desventajas de haber centralizado las cajas de pago. Por un lado, expresan que la centralización ha ayudado a que agilicen los pagos. Por otro lado, consideran que la centralización ha provocado mayor lentitud, debido a que antes las cajas se encontraban por zonas. Uno de ellos mencionó que debería haber autocajeros como lo tiene Walmart a nivel internacional.

Visto como ventaja en la experiencia de compra

“Yo creo que ha mejorado, ya que mejoró el tema de las cajas, ahora han hecho una línea de cajas, ha cambiado bastante ese tema, lo han agilizado”. [LT09, hombre, 33]

Visto como desventaja en la experiencia de compra

"Creo que normal, no tiene más ni menos. Creo que su punto débil es el tema de las cajas, ahora se ha implementado el que todas las cajas estén en un mismo lugar, pero siempre es deficiente porque se demoran mucho, hay veces que las máquinas no te

leen los descuentos y tienen que llamar al supervisor para hacer el descuento de forma manual”. [FR01, hombre, 29]

“Yo creo que deberían ser los pagos más rápidos. Sé que en Walmart, tú cuando pagas tienes un auto cajero, solamente pasas el código de barras y te cobran. Yo creo que debería ser así”. [JH10, hombre, 30]

- ¿Cómo calificarías el servicio al cliente de Saga Falabella?

La mayoría considera que el servicio al cliente es positivo por la atención que se tiene en los canales.

“Le pongo un 10, porque la mayoría de veces todo bien”. [JH10, hombre, 30]

“Nunca he tenido ningún problema con Saga Falabella”. [KC10, mujer, 26]

“Nunca he tenido ningún tipo de problema con Saga”. [KC03, mujer, 26]

Sin embargo, al realizar la calificación, uno de los entrevistados mencionó una calificación alta y luego recordó una mala experiencia que tuvo y disminuyó. Con ello, se evidenció que tras una mala experiencia, la percepción que se tiene sobre la marca cambia.

“Un 10, tanto en físico cómo en línea... aunque espera, una vez tuve un problema en un Saga de San Isidro que no me atendieron bien [...] me querían hacer comprar un perfume cuando yo quería ver otras marcas y cuando pedí que llame a alguien que sí me pueda vender los otros perfumes me puso mala cara. Ya cuando le dije que iba a llamar a la encargada me dijo llámela, eso me pareció mal y no compré nada”. [LE02, mujer, 33]

En esta pregunta, los informantes hombres recomendaron la existencia de asesores personalizados porque los orientadores que se encuentran en la tienda física son atentos, pero no brindan una atención personalizada que esperan recibir. Sobre la base de ello, los entrevistados consideran que una mayor personalización mejoraría el servicio al cliente.

“Bueno, o sea es bueno, te sonríen, te saludan, son atentos ¿no? pero son vendedores eso es a lo que voy, están vendiendo un producto y no está siendo un asesor personalizado, ese sería un plus y eso resaltaría mucho sobre la competencia”. [RL05, hombre, 34]

“Me gustaría que haya una atención más cercana, que cuando pregunte por tallas o colores, el asesor esté atento e inclusive tenga la disposición por recomendar, eso definitivamente, sería genial e inclusive compraría más”. [FR01, hombre, 29]

- Categoría 4: Tienda por departamento (Saga Falabella)

- ¿Qué opinas de Saga Falabella como marca?

Los entrevistados expresan que Saga Falabella es la tienda por departamento que ofrece más variedad en ropa, marcas y destacan la buena actitud que tienen sus colaboradores en las tiendas físicas, ya que siempre están disponibles ante cualquier duda. Por último, catalogan a Saga Falabella como una marca sólida.

“Es buena, tiene variedad de marcas, ofertas, la atención al cliente es buena, no he tenido ningún problema con ellos en realidad”. [KC03, mujer, 26]

"Que es una marca sólida, de toda la vida, masiva, con bastantes productos, innovadora. Saga y Ripley son las que realmente mueven las tendencias en masas. Por ejemplo tú ves un comercial de Saga y te dicen este verano tú te vas poner este short. Es más, son los que deciden cuál es la tendencia". [RL05, hombre, 34]

“Tiene más variedad, más a la moda que lo que ofrecen Ripley u Oeschle, me gusta un poco más el ambiente que hay en Saga, me gusta un poco más la actitud de la gente. Creo que eso pesa bastante para al final comprar ahí” [FR01, hombre, 29]

- ¿Por qué elegiste Saga Falabella?

Todos concuerdan que eligieron Saga Falabella por la variedad de sus productos, luego por sus descuentos exclusivos con la tarjeta CMR y por último, por la seguridad del pago en línea.

“Es buena marca, confío en los productos que están ahí”. [AT11, mujer, 29]

“Yo voy a la tienda que me ofrece lo mejor, si voy a Saga es por la variedad que me ofrece; me ofrece buenos productos, sus precios, constantemente ellos están en cierra puertas, ofreciendo descuentos”. [RO12, mujer, 31]

“Por un tema de conocimiento de la marca, está bien posicionada y me da un tema de seguridad y tranquilidad. Primero fueron las compras físicas y después en la web” [LE02, mujer, 33]

- ¿Cómo te sientes siendo cliente de Saga Falabella?

En general, se sienten bien y estarían dispuestos a recomendar la marca, ya que da facilidades de pago y beneficios por los CMR puntos (cine, comida, etc.). Además en su mayoría mostraron comodidad por la buena atención en sus canales.

“Yo creo que bien, bien comprando, yo como clienta que consumo me siento bien. Yo sin ser necesariamente clienta de Saga, compro y pienso que hay muy buen asesoramiento, me responden”. [LE02, mujer, 33]

“Bastante bien, los precios son bastante manejables, por el manejo de créditos y porque es más fácil de realizar los pagos con tarjeta. Todo muy cómodo”. [OC, hombre, 30]

“Bien, satisfecha [...] me han gustado mucho los productos que te ofrecen por los puntos, mi mamá ha comprado mucho tiempo y entonces yo puedo escoger muchas cosas”. [SM13, mujer, 27]

Sin embargo, consideran que debería haber una estrategia de fidelización para sus clientes, ya que no sienten una atención personalizada, ni mayores beneficios de los que se le da al público en general.

“Como uno más en realidad porque no hay un tema de fidelización de cliente en Saga Falabella. No siento una conexión y si no tengo la CMR en realidad no existo”. [FR01, hombre, 29]

“Bien, debería fidelizar más a sus clientes, por ejemplo yo tengo 2 tarjetas, una tarjeta normal y la platinum, deberían darles más beneficios”. [CV08, mujer, 38]

- ¿Qué otras cosas (medios de pago, servicio al cliente o productos) quisieras ver en Saga Falabella?

Los entrevistados sugirieron diversas opciones:

- Sistema de fidelización para clientes que no tienen tarjeta.
- Acceso a descuentos de clientes que no tienen tarjeta CMR.
- Códigos para las compras en línea y hacer el pago en agencia.
- Asistentes que asesores de forma permanente.
- Las operadoras deberían tener un trato “más humano”.
- El sistema de cambio de prendas debería mejorar (recojo en tienda).
- Más beneficios con CMR puntos.
- Generar campañas por cierre de temporada.

“En realidad creo que es bastante completo, pero creo que sí deberían implementar un sistema de fidelización para los clientes que no tienen tarjeta. Deberían permitirles acceder a más descuentos sin necesidad de tener la CMR”. [FR01, hombre, 29]

“Yo pago casi siempre desde el iPad con la tarjeta. Pero podría ser eso de que te den un código para pagarlo en un agente”. [LE02, mujer, 33]

“La verdad que yo le pongo enfoque al tema del servicio, yo creo que podrían mejorar bastante como cadena, como tienda”. [RO12, mujer, 31]

“Antes te daban bastantes ofertas para ir al cine, ahora ya no. Con la oferta comprabas entradas más barato, los combos, ahora uso más Movistar PRIX”. [LT09, hombre, 33]

Un aspecto a que se debe destacar en esta pregunta fue que uno de los entrevistados expresó su malestar por la incomodidad que tuvo en el sitio web de banco Falabella (y no sobre la tienda por departamento). Con ello, se evidencia que el cliente unifica a la marca como una sola y no la despliega por rubro. Como mejora indicó que el sitio web debería funcionar y más cuando se realizan los pagos *online*:

“Que su página web funcione, la del Banco Falabella [...] yo tenía mi cuenta para pagar y el teclado se cerraba al toque y no se podía poner la clave. Y eso me molestó mucho”. [CV08, mujer, 32]

5.2 Análisis y discusión

Después de analizar las respuestas de los entrevistados, se proseguirá a responder las preguntas de investigación que se plantearon al inicio de acuerdo a los objetivos. El análisis empezará por las preguntas secundarias para finalizar con la pregunta principal de investigación.

Pregunta de investigación secundaria 1: ¿Cuál es el customer journey (viaje del cliente) del público objetivo que aplica la tienda por departamento en su estrategia omnicanal?

Como ya se mencionó en el marco teórico, Saga Falabella cuenta con 4 puntos de contacto: *mobile*, sitio web, fono compras y las tiendas físicas. Respecto al *customer journey*, también conocido como viaje del cliente, Lemon y Verhoef (2016) expresan que se refiere al trayecto que tiene un cliente en su proceso de compra, el cual implica varios puntos de contacto diseñados por la marca que involucra 2 ámbitos: *online* y *offline*. Sobre la base de ello, se identificó el viaje del cliente de la tienda por departamento:

- Necesidad: La mayoría de entrevistados mencionaron que la compra del producto partía de una necesidad. En su mayoría, concordaban en los motivos de compra: por un gusto propio o regalo.
- Descubrimiento: En esta fase, empieza la indagación de opciones sobre lo que se está buscando. Entre los canales más destacados, que se obtuvieron de las entrevistas, fue el sitio web, redes sociales (Facebook e Instagram) y la tienda física.
- Consideración: Es la etapa del análisis para elegir el producto de una marca determinada. En su mayoría, los entrevistados concordaban que el comparativo e investigación de los productos, previos a comprar, fueron realizados online. Consideran que dicha investigación implica comparar con las demás tiendas por departamento y otras como Mercado Libre.
- Decisión: Se refiere a la última fase, donde el cliente ya sabe lo que quiere y culmina el proceso de compra. Según las respuestas de los entrevistados, existen dos variables en el comportamiento de compra: si son productos pequeños para el hogar o calzado, sí están dispuestos a adquirirlo online. Sin embargo, si es vestimenta, la compra online se vuelve

más difícil, pues surge la necesidad de probarse la ropa. Finalmente, consideraron que los canales más usados son el sitio web y la tienda física para la transacción final.

Figura 28. Viaje de los clientes entrevistados en la investigación de tesis.

Diagrama propio, notas de campo del 11 de Agosto.

En el *customer journey* otorgado y aplicado estratégicamente por la marca, se evidencia la imposición del canal *online*, ya que en la fase de descubrimiento de los entrevistados, los canales que destacan son las redes sociales y su sitio web como canal potencial. Según Veen y Oseenbruggen (2015), el viaje del cliente durante su proceso de compra implica diversos canales; sin embargo, consideran que el canal online es más relevante, debido a su uso frecuente por los clientes, dado que se encuentran inmersos en este ámbito por sus principales búsquedas para conocer productos y servicios de marca y, por ende, la finalización de la transacción online.

Para Meza (2015), en este viaje, el cliente pasa por diversas etapas y estas se convierten en oportunidades para que la marca interactúe y además, analice las interacciones reclutadas puesto que ayudará a conocer al público objetivo y con ello, personalizar la comunicación y transmitir un mensaje coherente y unificado. Se evidencia que esta relación se da en la fase final de decisión, en la que se identifican claramente las opciones de envío, las cuales han

sido diseñadas por Saga Falabella de acuerdo al viaje de su público objetivo: *delivery*, *click and collect* (retiro en tienda) y compras en las mismas tiendas físicas. La modalidad aplicada recientemente (*click and collect*) es usada por la mayoría de entrevistados y consideran que es la opción más cómoda por seguir solamente estos pasos:

1. Compra en línea.
2. Se elige la modalidad *click and collect*.
3. Se paga y llega un mensaje confirmación.
4. Envían un correo indicando cuándo se deberá recoger en el local elegido por el cliente.
5. Se tiene un plazo de 3 días hábiles para recoger el pedido.

Sin embargo, alguno de los entrevistados expresaron su malestar, ya que tuvieron inconvenientes en la tienda, porque les entregaban el producto con la talla incorrecta. A pesar de ello, buscaron solucionar la incidencia y le dieron su pedido correcto.

Para el caso del *delivery*, también hubo inconvenientes con un par de entrevistados, pero los asesores de Saga Falabella supieron cómo manejar la situación, ya que por medio de sus canales mantuvieron un mensaje coherente ofreciendo la solución del caso por el envío de un producto defectuoso y comunicándose por correo electrónico, *call center* (medios elegidos por el mismo cliente) para solucionar el incidente a la brevedad posible. Finalmente, el cliente fue a dejar el producto a una tienda física y ahí él mismo realizó el cambio rápidamente y en todo momento recibió las disculpas por la mala experiencia de compra.

Por medio de este modelo de análisis explicado previamente, se pudo identificar el *customer journey* asiduo de los entrevistados; y tal como lo menciona Núñez (2018), las marcas podrán darle seguimiento de forma frecuente al comportamiento del público objetivo y detectar hallazgos relevantes en el proceso de compra para ofrecer soluciones.

Pregunta de investigación secundaria 2: ¿Qué canales de la estrategia omnicanal usa el público objetivo en la tienda por departamento?

De acuerdo con la teoría (Kotler, 2017), en la estrategia omnicanal existen 2 tipos de canales: canal de comunicación (que gira en torno a los medios de difusión del mensaje publicitario como la televisión, medios impresos, redes sociales, sitio web, centros de contacto) y el canal de venta (tienda online, televentas y puntos de venta). Sobre la base de ello y de los resultados de investigación, se detectaron los siguientes canales con uso más frecuente en los entrevistados:

Canales de comunicación

1. Redes sociales: La mayoría de los entrevistados expresaron su interés en los productos de Saga Falabella mediante los anuncios que salen en Facebook e Instagram. Al ver los mensajes publicitarios, consideraban atractivo el producto y además la oferta exclusiva que les daba.

Por un lado, algunos optaban por cliclear el anuncio que finalmente direccionaba hacia el sitio web para ver el precio y detalle del producto, mientras que otros para casos específicos (como el cierra puertas o día del *shopping*), tras conocer las fechas de las campañas, se dirigían a las tiendas físicas para aprovechar la promoción del momento (este caso se daba más para la compra de ropa). A continuación se mostrarán ejemplos de ambas opciones elegidas por los entrevistados:

Anuncio en Facebook

El objetivo de este anuncio era que el cliente termine visitando el sitio web y adquiera uno de los productos. La mayoría de los entrevistados concordaban que los anuncios aparecían de acuerdo con sus intereses y eso los inducía más a la futura compra aparte del factor más atractivo que son los descuentos *online*.

Figura 29. Captura de anuncio de Saga Falabella en Facebook.

Tomada de la página oficial de Facebook de Saga Falabella.

Anuncio publicitario en Facebook (informativo)

En este anuncio la marca da a conocer las fechas del cierra puertas y comunica que las ofertas se encontrarán en sus tiendas físicas y *online*. Ante este tipo de comunicación, gran parte de los entrevistados se dirigían a las tiendas para adquirir sus productos.

Figura 30. Captura de publicación en Facebook.

Tomada de la página oficial de Facebook de Saga Falabella.

Saga Falabella refuerza este canal continuamente, porque ahí está su público y lo que busca es obtener una mayor cercanía. Por ello, las redes sociales poseen un alto impacto para las marcas, ya que se ha vuelto uno de los canales más efectivos para sus clientes por su uso frecuente (Ure, 2017). Con ello, las marcas extraen información sobre gustos y preferencias para llegar a ellos.

2. Sitio web

Los 13 entrevistados mencionaron al sitio web como el canal más importante, ya que visualizaban el detalle del producto que estaban buscando y podían revisar precios, variedad y alternativas de despacho. Si necesitaban un producto, solían ingresar directamente a la página web. Responder las necesidades del cliente, se vuelve un desafío grande para las marcas, ya que el nivel de exigencia es mayor y el canal más efectivo para que los clientes lleguen a la marca es por medio del sitio web y tiene como objetivo que el cliente encuentre una vía más sencilla y rápida de conocer los productos de la marca (Marketing Directo, 2015).

Entonces, se deduce que lo explicado anteriormente concuerda con el resultado de la investigación considerando el sitio web como el canal más influyente en la mente de los clientes.

3. Correo electrónico

Otro canal destacable fue el correo electrónico mediante los *mailings* (publicidad a través del correo electrónico) que envía Saga Falabella ofreciendo la variedad de sus productos, así como descuentos exclusivos de acuerdo a los gustos y preferencias de cada cliente.

En su mayoría, reconocieron que acceden a las promociones y descuentos debido a la recepción de *mailings* que los derivan al sitio web y en muchas ocasiones terminan realizando una compra.

Figura 31. Captura de correo electrónico con mailings de Saga Falabella.

Correo electrónico, cuenta personal Gmail de la tesista.

El uso de *mailings* para Saga Falabella es de suma importancia, ya que con el apartado de resultados se ha podido evidenciar que es uno de los canales donde los clientes toman iniciativa para comprar. Por ello, el envío de *mailings* es relevante por los siguientes motivos (Puro Marketing, 2013):

- Los *retailers* han obtenido un 7% de nuevos clientes por medio del *mailing* según el estudio de Custora.

- Es un canal directo con el cliente, donde se puede personalizar la comunicación de acuerdo a los gustos de cada uno.
- El *mailing* es uno de los canales más efectivos que muestra un gran porcentaje de retorno en ventas.

Los informantes destacaron que este canal es de suma importancia para el seguimiento de la compra realizada y más para el tipo de despacho “Recojo en tienda”. A continuación se mostrará el flujo que ofrece la marca una vez que ya se efectuó la compra *online*.

Figura 32. Captura de notificación de Saga Falabella en Gmail.

Correo electrónico, cuenta personal Gmail de la tesista.

4. Tienda física

Otro canal influyente es la tienda física. Algunos de los entrevistados comentaron que se dirigieron a las tiendas de Saga Falabella cuando ingresaron a un Centro Comercial, mientras que otros manifestaron que solamente van para comprar ropa, ya que si fuera por ellos lo comprarían *online* sin embargo, no es lo mismo debido al temor de que la prenda no le quede, la calidad sea mala o el modelo tenga algo defectuoso.

La mayoría indicó que les agrada la buena actitud de los colaboradores en las tiendas, porque siempre tienen disposición a apoyar. Por ende, la tienda física es considerada como uno de los más potentes puntos de contacto, pues el cliente tiene un primer contacto con el colaborador dándose la oportunidad de que la marca cree una experiencia positiva (Mesa Editorial Merca 2.0, 2016).

5. Centros de contacto

El centro de contacto “Atención al cliente” es un canal muy específico, porque algunos de los entrevistados accedieron a este medio por las incidencias de entrega de producto que habían tenido. La coordinación fue puntual y en todo momento la atención fue positiva cumpliendo con los plazos establecidos de entrega de cambio y demás. Así pues, dicho canal, es el medio idóneo para que la marca escuche los comentarios, opiniones, sugerencias del producto que ha adquirido y es la oportunidad precisa para enmendar los inconvenientes que hayan tenido en el proceso de compra para que el cliente se lleve una buena percepción de la solución dada por la marca (Merca 2.0, 2016).

Canales de venta

1. Sitio web (tienda online)

El primer canal de venta identificado fue el de la tienda *online* alojado en el sitio web. La mayoría de los entrevistados mencionaron que les ofrece comodidad y practicidad, ya que el

proceso de compra es ágil. Además, la mayoría concordó en que comprar *online* es mejor porque se realiza la compra desde donde estés en el Smartphone a cualquier hora. Según Mejía (2018), existen beneficios claves para el uso de este canal son los siguientes:

- El cliente puede estar en cualquier lugar con acceso a Internet y puede realizar la compra sin problemas.
- Mayor cobertura de productos disponibles *online*.
- Oportunidad de realizar comparaciones y elegir el producto que más le convenga al cliente.
- Apertura de las redes sociales para comunicar la experiencia de compra.
- Posibilidad de dar seguimiento a las compras efectuadas desde su dispositivo móvil.

2. Tienda física (centros de caja)

Otro canal de venta mencionado fue los centros cajas que ofrecen todos los locales de Saga Falabella. Algunos explicaron que los centros de cajas agilizan el proceso de compra; sin embargo otros consideraron que el proceso es más lento, porque está centralizado y ya no por zona. En general, los entrevistados recibieron una buena atención y con ello, es preciso indicar que es necesario que exista una experiencia positiva, ya que según el estudio de POPAI (Part of the Shop Global Network), el 86% de clientes toman la decisión de compra en la tienda física y de esta manera, es fundamental que el viaje de compra no sea interrumpido (Mesa Editorial Merca2.0, 2015)

Estos canales se encuentran constantemente interactuando entre sí de acuerdo al uso que le de cada cliente. Esto concuerda con Mosquera, Olarte y Juaneda (2017), quienes consideran que en la omnicanalidad se percibe una interacción constante entre los canales sin un orden establecido durante el proceso de compra.

Pregunta de investigación secundaria 3: ¿Cómo es la experiencia del cliente durante el proceso de compra desarrollado en la estrategia omnicanal de la tienda por departamento?

Para promover una experiencia positiva, debe haber una centralización en el cliente buscando crear nuevas experiencias por medio de cualquier interacción en el proceso de compra y llegar a fidelizarlos para obtener una relación duradera a largo plazo entre marca y cliente (Ferrara, 2014). Según los entrevistados, la mayoría destacó la experiencia de compra como momentos positivos de acuerdo a los canales utilizados en la estrategia omnicanal de Saga Falabella.

Un claro ejemplo de ello fue el caso de una de las entrevistadas que compró *online* una cocina y durante todo el proceso de compra, un asesor la estuvo acompañando hasta la entrega del producto. Lo que más le agradó a ella fue el proceso en la tienda *online*, ya que posterior a ello se contactaron de servicio al cliente para indicarle el rango de hora el cual iba a llegar el producto a su destino, le dieron un estimado de hora pero llegó mucho antes. Por último, se comunicaron con ella para ver si había tenido algún problema y si la entrega se había realizado con éxito. En conclusión, consideró que fue una atención muy personalizada y directa. El resultado de esta experiencia concuerda con la investigación realizada por Ahmed, TC Melewar, Lynn & Arch (2011) quienes explican que la experiencia debe partir de las interacciones con el cliente en los puntos de contacto diseñados por la marca y cada acción que se tenga debe ser personalizada para generar una reacción positiva en el cliente.

Otro caso a destacar, es el de un entrevistado quien buscaba comprarse un mueble, pero primero había lo había visto por el sitio web, aunque no se sentía seguro de comprarlo online porque quería verlo en físico (cómo era, qué tamaño tenía). Entonces, decidió ir a la tienda, vieron el producto pero no quería pagarlo con tarjeta, sino con efectivo y finalmente, uno de los asesores lo ayudó y lo dirigió a las plataformas de “Compra aquí”, donde a través de la computadora realizó la compra online al descuento exclusivo y el tipo de pago fue por agencia de banco. Con ello, se puede afirmar que el objetivo fue no interrumpir la compra sino hallar una solución en la plataforma online encontrándose el cliente en la tienda física. Para que exista una experiencia positiva en el viaje del cliente hacia la compra, las marcas

deben capacitar al personal del área implicada de soporte para eliminar los puntos de dolor, que son por ejemplo, las incidencias que pueden ocurrir en el proceso de compra (stock de producto, medio de pago) que impida el flujo espontáneo de la transacción (Nair, 2017).

En estos casos, se observa cómo la estrategia omnicanal funciona de forma sincronizada, sin ninguna interrupción para consolidar la compra. Y esto concuerda con lo que expresa Fegan, Gerente de Omnicanalidad en Saga Falabella: la omnicanalidad aplicada en la tienda por departamento busca que todos los canales funcionen como uno solo para una experiencia positiva del cliente (M. Fegan, comunicación personal, 7 de julio de 2018).

Pregunta de investigación principal: ¿Qué rol juega la estrategia omnicanal de Saga Falabella en la gestión de la experiencia del cliente durante el proceso de compra en su tienda por departamento?

Luego de responder a las preguntas específicas de investigación, se evidencia que la estrategia omnicanal de Saga Falabella juega 3 roles en la gestión de la experiencia del cliente durante el proceso de compra en su tienda por departamento. A continuación, se explicarán:

- En las entrevistas realizadas, se detectó que la estrategia omnicanal contribuye a una experiencia positiva de compra y, por ende, a la creación de una relación duradera entre marca y cliente que se destaque de la competencia. Para Madison (2017), esto es considerado como el reto más grande y desafiante en las empresas, ya que para ofrecer una experiencia es necesario mantener la misma comunicación y relación en todos los puntos de contacto y así promover una consistencia en la propuesta de valor de la marca. Esto se evidencia con las diversas respuestas de los entrevistados y es corroborado con la información brindada por Fegan, Gerente de Omnicanalidad en Saga Falabella, quien menciona que la unificación del mensaje hacia el cliente ya lo han logrado (M. Fegan, comunicación personal, 7 de julio de 2018. Ver Anexo 1).
- En la estrategia omnicanal de Saga Falabella, están implicados los 2 canales: *online* y *offline*. Por lo tanto, ambos mantienen una interacción entre los entrevistados sin un

orden definido. Esto ayuda a la experiencia del cliente, debido a que las interrupciones en el flujo de compra desaparecen, lo cual permite que el cliente tenga una experiencia agradable en ambos canales en simultáneo, ofreciendo soluciones instantáneas hacia su público. Estas soluciones son la compra en sitio web y opciones de despacho como el recojo en tienda que busca optimizar el tiempo del cliente. De esta manera, la omnicanalidad busca promover una experiencia única con una integración total en los canales de la marca, para lo cual brinda una experiencia homogénea en los puntos de contacto que el cliente decida usar en su proceso de compra (Deloitte, 2016).

- La estrategia omnicanal aporta a la experiencia del cliente impidiendo interrupciones en el proceso de compra y buscando soluciones de acuerdo a las necesidades de los clientes en ambos canales. La mayoría de entrevistados no solo se acercan a Saga Falabella para comprar, sino también van en la búsqueda de una experiencia, ya que estarían dispuestos a realizar más compras si reciben una buena atención en el proceso de compra. De esta manera, una buena atención implica algo más personalizado sobre todo en la tienda física, ya que, si bien es cierto que hay varias plataformas de consultas como “consulta precio” o “compra aquí”, los informantes consideran que deberían aumentar los asesores para dar facilidades en la compra y así no perder oportunidades de ventas. Con ello, la integración entre canales también busca ofrecer una experiencia personalizada para fidelizar a clientes potenciales que es el objetivo de la estrategia omnicanal (Moreno, 2013; Samsing, 2018).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El e-commerce de Saga Falabella es un punto de contacto importante y esto se refleja en los resultados de la investigación. Cabe resaltar que la tienda física es el punto de contacto más importante, teniendo a los demás puntos de contacto y canales como complementarios durante el proceso de compra. Esto se evidencia en la toma de decisiones respecto a la compra de vestuario, donde el cliente ve como necesidad dirigirse a la tienda física, porque es un tipo de compra que depende de cómo le quede y si se ajusta a sus expectativas. Es por eso, que el medio principal de compra sigue siendo la tienda física en la categoría de vestuario y calzado, la cual aún no ha logrado superar la venta online (Gestión, 2016).
- La tienda física, como ya se mencionó, es un punto de contacto destacable, dado que en la mayoría de ocasiones se produce una compra espontánea; siendo esto un dato relevante, porque la mayoría de estas compras por impulso se dan a través de los centros comerciales. Esto concuerda con el estudio realizado por International Council of Shopping Centers (Perú Retail, 2018) sobre el Impacto económico de los bienes raíces comerciales en América Latina, donde las tiendas físicas siguen siendo el medio principal de ventas en Latinoamérica, y ante ello, nace la importancia del impulso económico y crecimiento de los centros comerciales (Perú Retail, 2018). Además, algunos participantes indicaron que cuando se encuentran en algún centro comercial, suelen dirigirse a la tienda por departamento a comprar a pesar no tener premeditada la acción y esto es punto clave, dado que estando en la tienda física la propensión de compra es aún más alta. Es por ello, que ante este hallazgo, es necesario que se realicen nuevos esfuerzos con la estrategia omnicanal, así como su comunicación para detectar oportunidades en dicho punto de contacto.
- Los entrevistados consideraron que la atención en la tienda física es buena; sin embargo, les gustaría recibir una atención más personalizada. Este es un aspecto a considerar, porque esta sería la oportunidad de replantear la omnicanalidad y darle un uso personalizado desde el dispositivo móvil en la misma tienda física. Esta asesoría personalizada podría darse desde la creación de una herramienta que desde cualquier aplicativo móvil permita ayudar a los clientes y darles soluciones a sus preguntas

frecuentes como disponibilidad de talla, stock, variedad de colores, entre otros. Estas recomendaciones se darían según el historial de compras del cliente para que así la marca, a través de esta herramienta, muestre una variedad de opciones según los gustos de cada cliente, originando una oportunidad clave de compra personalizada.

- Las categorías de vestuario, calzado y hogar son las que carecen de mayor predisposición a realizar compras de manera online por diversos factores, como por ejemplo, a que el producto no sea el esperado. Partiendo de esto, se refleja una oportunidad para promover una experiencia omnicanal que implique los canales online y offline, donde se tenga como propuesta descentralizar el canal online y centralizarlo al dispositivo móvil ofreciendo una atención más personalizada y directa desde la tienda física promoviendo herramientas digitales en un canal sin conexión y de esta manera, se daría una retroalimentación de la información y adopción de las plataformas digitales que podrían ayudar a las tiendas físicas. De esta manera, se espera que la estrategia omnicanal en el punto de venta mejore la experiencia del cliente en el proceso de compra.
- Se detectó que hay clientes que no cuentan la tarjeta de crédito CMR y que, en algunas ocasiones, encontrándose en la tienda física, a pesar de que los ayudan para acceder a los descuentos teniendo otros intermediarios (clientes que pagan con la tarjeta), les gustaría que Saga Falabella les brinden descuentos exclusivos. Estos clientes son un público potencial que podrían tener una mayor participación si se establecieran diversas acciones. Como recomendación podría ser la implementación de los iBeacon. Esta herramienta es un rastreador y se colocan en entornos físicos teniendo contacto directo con los dispositivos móviles de las personas para que reciban una notificación de permiso y que un iBeacon pueda tener una conexión para enviar publicidad personalizada (promociones u ofertas) de la tienda en la que el cliente se encuentre (Fractalía, 2014). Esta acción podría ayudar a promover una experiencia personalizada a través de una comunicación homogénea y sincronizada en los puntos de contacto seleccionados.
- Finalmente, la investigación realizada no es generalizable, dado que requiere de mayores estudios, porque solo se ha centralizado en el caso de Saga Falabella. Para futuras investigaciones, se recomienda analizar otras tiendas por departamento del sector retail, específicamente a marcas que ya aplican la estrategia omnicanal (Ripley y Paris).

REFERENCIAS

- Alfaro, E. (marzo, 2014). Customer Experience. *Bsreviews* 8 (20-22).
- Acar, O. & Puntoni, S. (2016). Customer Empowerment in the Digital Age. *Journal of Advertising Research*, 56 (1), pp. 4-8. doi: 10.2501/JAR-2016-007
- Agius, A. (2018). 7 Examples of Brands with Excellent Omni-Channel Experiences [publicación en blog post]. Recuperado de <https://blog.hubspot.com/service/omni-channel-experience>
- Aguilera, J., & Baños, M. (2017). Las comunicaciones en el nuevo paradigma de marketing. Experiencias, relevancia, engagement y personalización. Presentación. *Revista Icono14. Revista Científica de Comunicación y Tecnologías Emergentes*, 15(2), 1-15. doi: doi.org/10.7195/ri14.v15i2.1098
- Ahmed, I., TC Melewar., B., Lynn, L. & Arch, W. (2011). Customer experiences with brands: Literature review and research directions. *The Marketing Review* 11, (3), 205-225. doi: <http://dx.doi.org/10.1362/146934711X589435>
- Arbaiza, F., & Alayo, L. (2016). La experiencia de consumo en Piura: Análisis de los recursos de marketing experiencial en las tiendas de retail moderno de ropa y calzado. *Revista de Comunicación* 15, 128-165. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5880407.pdf>
- Barranquero, J. (14 de marzo de 2018). La importancia de la omnicanalidad en el proceso de compra. Recuperado de <https://www.puromarketing.com/44/30001/importancia-omnicanalidad-proceso-compra.html>
- Bell, D., Gallino, S., & Moreno, A. (2015). How to Win in an Omnichannel World. *MIT Sloan Management Review*, 56 (1), 44-55.

- Blakeney, A. (2018). What are the benefits of creating an omnichannel Brand experience? *Journal of Brand Strategy*, 5 (1), 57 – 66.
- Bultó, P. (2017). Comunicación Omnicanal: mejorando la consumer experience. Recuperado de https://www.linkedin.com/pulse/comunicaci%C3%B3n-omnicanal-12-conocimiento-del-consumidor-pablo-bult%C3%B3/?lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad_flagship3_pulse_read%3Bw9bXfYNdSCi%2BvPvaQQHVWg%3D%3D
- Bultó, P. (2017). Comunicación Omnicanal y Customer Experience: 3 ejemplos inspiradores. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/comunicaci%C3%B3n-omnicanal-y-customer-experience-3-ejemplos-pablo-bult%C3%B3/>
- Bustamante, O. (2017). Nivel de uso de la omnicanalidad en los clientes Premium del Banco Interbank de la ciudad de Cajamarca para el año 2017. (Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Cajamarca, Perú). Recuperado de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13243/Bustamante%20Abanto%20Ana%20Gabriela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brynjolfsson, Y., & Rahman, M. (2014). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*.
- Buxton, T. (2017). *The three retail trends that are most influencing real state strategy*. Texas: Penton Media.
- Campoy, T., & Gómez, E. (2015). Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos. En A. Pantoja Vallejo (Ed.), *Manual básico para la realización de tesinas, tesis y trabajos de investigación 2* (pp. 273 - 300). Madrid, España: EOS. Recuperado de http://www2.unifap.br/gtea/wp-content/uploads/2011/10/T_cnicas-e-instrumentos-cualitativos-de-recogida-de-datos1.pdf

- Carroll, D., & Guzmán, I. (2015). The New Omni-Channel Approach to Serving Customers. Accenture. Recuperado de https://www.accenture.com/ben/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_2/accenture-new-omni-channel-approach-serving-customers.pdf
- Chopra, S. (June 2016). How omni-channel can be the future of retailing. *Decision*, 43(2), 135–144. doi: 10.1007/s40622-015-0118-9
- Clément-Bollée, B. (2018). What retailers can learn from Sephora's winning strategy. *Storefront Magazine*. Recuperado de <https://blog.thestorefront.com/what-retailers-can-learn-from-sephoras-winning-strategy/>
- Códigos QR (2012). Lima, Perú: Universidad Esan. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/qr/>
- Comercio electrónico en el Perú: ¿Cuál es el perfil del comprador promedio y en qué invierte? (2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/comercio-electronico-peru-perfil-comprador-promedio-invierte-138668>
- ¿Cómo desplegar una estrategia de medios a nivel offline y online? (2015). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/desplegar-estrategia-medios-nivel-offline-online-152718>
- ¿Cómo consumen medios los peruanos? (2015). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/marketing/1196353-como-consumen-medios-los-peruanos>
- Cook, G. (2014). Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents. London: MacMillan Publishers. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15, (4), 262-266. doi: <https://doi.org/10.1057/dddmp.2014.16>

- Comprador en línea (2017). IPSOS Apoyo. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-03/EComerce.pdf>
- 5 conceptos interesantes sobre el retail (2015). Mesa Editorial Merca2.0. Recuperado de <https://www.merca20.com/5-conceptos-interesantes-sobre-el-retail/>
- Cortés, G. (2018) ¿Por qué los puntos de contacto son importantes en la experiencia del cliente? Informa BTL. Recuperado de <https://www.informabtl.com/por-que-los-puntos-de-contacto-son-importantes-en-la-experiencia-del-cliente/>
- ¿Cuál es la definición exacta de retail y por qué es importante? (2016). *La República*. <https://larepublica.pe/marketing/807156-cual-es-la-definicion-exacta-de-retail-y-por-que-es-importante>
- D. Little, A. (2015). Gestión de la experiencia del cliente. Impulsando Pymes. Rumania: Lucian Blaga University of Sibiu.
- Datos del cliente: una mejor experiencia omnicanal (2014). *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/datos-del-cliente-una-mejor-experiencia-omnicanal/>
- Deloitte (2015). The omnichannel opportunity: Unlocking the power of the connected consumer. Deloitte UK Economic Consulting. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/unlocking-the-power-of-the-connected-consumer.pdf>
- Dumitrescu, L., Stanciu, O., Thihindelean, M., & Vinerean, S. (2012). The importance of stablishing customer experiences. *Studies in Business and Economics*, 7 (1), 56-61.
- El ascenso de los call centers (2011). Conexión Esan. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/10/03/el-ascenso-de-los-call-centers/>

El empoderamiento del consumidor es un camino sin retorno y darle la razón quizá sea la única opción de supervivencia (25 de octubre de 2017). Marketing Directo. Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/digital/empoderamiento-del-consumidor-camino-sin-retorno-darle-la-razon-quiza-sea-la-unica-opcion-supervivencia-j-acebo-phd>

El negocio de los contact centers: ¿Cómo atender 4,000 llamadas al día sin perder clientes en el intento? (2015). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/negocio-contact-centers-atender-4-000-llamadas-dia-perder-clientes-76673>

Elecciones y medios (2018). ACE Project. Recuperado de <http://aceproject.org/main/espanol/me/meb03a03.htm>

En la búsqueda de la omnicanalidad: El cliente en el centro nuevamente (2016). Deloitte. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf>

¿Es la televisión el medio líder para generar impactos? (28 de abril de 2017). IKI Media. Recuperado de <https://www.ikimedia.es/blog/la-television-el-medio-lider/>

Ferrara, M. (8 de marzo de 2014). Customer Experience. *BSPReviews*. Recuperado de http://www.seidor.com.ec/content/dam/seidor/Folletos/Revistas-Medios-PDF/bspreviews08_MAR2014.pdf

Flaherty, K. (2016). How Channels, Devices, and Touchpoints Impact the Customer Journey. Nielsen Norman Group. Recuperado de <https://www.nngroup.com/articles/channels-devices-touchpoints/>

Flaherty, K. (2016). Consistency in the Omnichannel Experience. Nielsen Norman Group.
Recuperado de <https://www.nngroup.com/articles/omnichannel-consistency/>

Flaherty, K. (2016). Customer Journeys and Omnichannel User Experience: Nielsen Norman Group. Recuperado de <https://www.nngroup.com/articles/customer-journeys-omnichannel/>

7 formas de crear una estrategia para mejorar la experiencia del cliente (2018). Gerens.
Recuperado de <https://gerens.pe/blog/formas-crear-estrategia-mejorar-experiencia-del-cliente/>

5 efectivos canales de contacto directo con el consumidor (2016). Mesa Editorial Merca 2.0.
Recuperado de <https://www.merca20.com/5-efectivos-canales-de-contacto-directo-con-el-consumidor/>

Empoderar, un antiguo verbo español con nuevo significado (2012). Fundéu BBVA.
Recuperado de <https://www.fundeu.es/recomendacion/empoderar-un-antiguo-verbo-espanol-con-nuevo-significado-111/>

Galán, S. (2017). Muerte de la publicidad en medios tradicionales. Marketing Directo.
Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/muerte-la-publicidad-medios-tradicionales-sergio-galan-garcia>

Garrote, P., & Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada a la Enseñanzas de las Lenguas*, 18. Recuperado de https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo_55002aca89c37.pdf

- González, M. (2016). Generación de experiencias y touchpoints: el ciclo de vida del cliente. WAM Global Growth Agents. Recuperado de <https://www.wearemarketing.com/es/blog/generacion-de-experiencias-y-touch-points-el-ciclo-de-vida-del-cliente.html>
- Golding, I. (2017). Customer Experience. *Cambridge Marketing Review*, 13, 16-19.
- Hansen, R., & Kien, S. (June 2015). Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned. *MIS Quarterly Executive*, 14 (2), 52-67. Recuperado de <https://misqe.org/ojs2/index.php/misqe/article/viewFile/554/393>
- Hoogveld, M., & Koster, J. (2016). Implementing Omnichannel Strategies: The Success Factor of Agile Processes. *Advances in Management & Applied Economics*, 6 (2), 25-38. Recuperado de http://www.scienpress.com/Upload/AMAE%2fVol%206_2_2.pdf
- Homburg, C., Jozic, D., & Kuehnl, C. (2015). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Marketing Science*, 45 (3), 377 – 401.
- Ismael, A., Melewar, T. & Lim, L. (2011). Customer experience with brands: Literature review and research directions. *Marketing Review*, 11 (3), 205 – 225.
- Kaczorowska – Spychalska, D. (2017). Consumer perspective of omnichannel commerce. *Management*, 21 (2), 95-108. doi: 10.1515/manment-2017-0007
- Kaplan K. (2016). When and How to Create Customer Journey Maps. Nielsen Norman Group. Recuperado de <https://www.nngroup.com/articles/customer-journey-mapping/>

Kaplan K. (2016). Journey Mapping in Real Life: A Survey of UX Practitioners. Nielsen Norman Group. Recuperado de <https://www.nngroup.com/articles/journey-mapping-ux-practitioners/>

Kaplan K. (2017). The 5 Steps of Successful Customer Journey Mapping. Nielsen Norman Group. Recuperado de <https://www.nngroup.com/articles/customer-journey-mapping-process/>

Kotler, P., Kartajaya H. & Setiawan I. (2017). Marketing 4.0: moving Traditional to Digital. Canada: John Wiley & Sons Inc.

Kvale, S. (2011). Análisis de las entrevistas (trad. T. Amo & C. Blanco). En *Las entrevistas en investigación cualitativa* (pp. 135-154). Madrid, España: Ediciones Morata. Recuperado de <http://campus.eccc.ucr.ac.cr/mod/resource/view.php?id=2541>

La gestión de la experiencia del cliente a través de la omnicanalidad (2018). Recuperado de <http://blog.madisonmk.com/la-gesti%C3%B3n-de-la-experiencia-del-cliente-a-trav%C3%A9s-de-la-omnicanalidad>

La importancia de contar con una página web en la era del nuevo consumidor (2015). Marketing Directo. Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/digital/la-importancia-de-contar-con-una-pagina-web-en-la-era-del-nuevo-consumidor>

Lapide, L. (2016). Retail omnichannel needs better forecasting and planning. *Journal Business forecasting*.

Las razones de peso por las que el email marketing es clave para tu negocio (2013). Puro Marketing. Recuperado de <https://www.puromarketing.com/11/17998/razones-peso-email-marketing-clave-para-negocio.html>

Las redes sociales favorecen los negocios en Latam (2016). *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/redes-sociales-favorecen-negocios-latam-117910>

Lee, D. (27 de abril de 2016). The Big Data bang: When collision of content marketing, mobile commerce and social share resulted in an omnichannel digital experience. *Journal of Brand Strategy*, 5 (2), 209-217.

Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding customer experience throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80 (6), 69-96. doi: 10.1509/jm.15.0420

Madrigal, F., Gil, J., Ávila, F., & Madrigal, S. (2017). The Characterization of the Millennials and Their Buying Behavior. *International Journal of Marketing Studies*, 9 (5), 135-144.

Mallaina, O. (2017). La comunicación comercial en la distribución minorista y la nueva estrategia omnicanal (Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Madrid, España). Recuperado de <http://eprints.ucm.es/42198/1/T38661.pdf>

Mediavilla, B. (12 de setiembre de 2017). El nuevo consumidor digital. La importancia de la estrategia multicanal online. Recuperado de <https://multiconversion.com/estrategia-multicanal-digital/>

Mejía, J. (20 de abril de 2018). Beneficios de las tiendas online y el comercio electrónico. Recuperado de <https://www.juancmejia.com/comercio-electronico/beneficios-de-las-tiendas-online-y-el-comercio-electronico/>

- Mejía, J. (11 de setiembre de 2017). Estrategia omnicanal, principal estrategia de las empresas para atraer y conservar a sus clientes. Recuperado de <https://www.juancmejia.com/y-bloggers-invitados/estrategia-omnicanal-principal-estrategia-de-las-empresas-para-atraer-y-conservar-a-sus-clientes/>
- Melero, I., Sese, J., & Verhoef, P. (2016). Recasting the customer experience in today's omni-channel environment. *Universia Business Review*, 50, 18-37. doi: 10.3232/UBR.2016.V13.N2.01
- Mendoza, M. (2016). ¿Cuáles son los retos del comercio electrónico en el Perú? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/son-retos-comercio-electronico-peru-229069>
- Minoristas con tienda física generan el 94.6% de las ventas comerciales en Latinoamérica (2018). Perú Retail. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/minoristas-tienda-fisica-latinoamerica/>
- Morán, E., & Cabrera, Z. (2017). Análisis de los factores que influyen en el nivel de satisfacción de los compradores de Linio en América Latina. (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Negocios, Lima, Perú). Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621954/Cabrera_G_Z.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- McShane, L., & Sabadoz, C. (2015). Rethinking the concept of consumer empowerment: recognizing consumers as citizens. *International Journal of Consumer Studies*, 39 (5), 544-551. doi: 10.1111/ijcs.12186
- Manser, E., Peltier, J., & Barger, V. (2017). Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11 (2), 185-197. doi: 10.1108/JRIM-08-2016-0091

- McCarthy, T. (2017). Omnichannel: How will it impact retail forecasting and planning processes? *Journal of Business Forecasting*.
- Mendoza, M. (2017). El 82% de millennials peruanos tiene un smartphone. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/82-millennials-peruanos-smartphone-ipsos-442091>
- Mosquera, A., Olarte, C., & Juaneda, E. (2017). Understanding the customer experience in the age of omni-channel chopping. *Icono 14, 15* (2), 166-185. doi: 10.7195/ri14.v15i2.1070
- Nair, M. (2018). Uncovering the foundational habits of a customer experience brand. *Journal of Brand Strategy*, 6 (4), 392-396.
- Newman, D. (2014). The Omni-channel experience: Marketing meets ubiquity. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2014/07/22/the-omni-channel-experience-marketing-meets-ubiquity/#244bde3b2c8e>
- Nielsen, J. (2011). Transmedia Design for the 3 Screens (Make That 5). Nielsen Norman Group. Recuperado de <https://www.nngroup.com/articles/transmedia-design-for-3-screens/>
- Niveles Socioeconómicos (2017). Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. Recuperado de <https://www.studocu.com/es/document/universidad-de-lima/economia/apuntes/apeim-nse-2017-nse/1324223/view>
- Núñez, V. (2018). ¿Qué es el Customer Journey y cómo puedes crearlo para tu negocio? [publicación en blog]. Recuperado de <https://vilmanunez.com/customer-journey/>

Omni-canal: Retos de una Cadena de Suministro de Retail (2015). *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/omni-canal-retos-de-una-cadena-de-suministro-de-retail/>

Omnicommerce: el reto de las empresas en la era digital (2016). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1053468-omnicommerce-el-reto-de-las-empresas-en-la-era-digital>

Pallares, A. (2012). Cuáles son los canales del marketing online. Puro Marketing. Recuperado de: <https://www.puromarketing.com/10/13018/cuales-canales-marketing-online.html>

Paris (2018). Recuperado de: <http://www.paris.com.pe/nuestras-tiendas/>

Perro, J. (junio 8, 2018) What Retailers Can Learn From Sephora's Omni-Channel Experience [publicación en blog]. Recuperado de <http://info.localytics.com/blog/what-retailers-can-learn-from-sephoras-omni-channel-experience>

Pingol, M., & Jacobs, k. (2016). Digital is not different anymore: A review of findings and tactics to optimise execution and encourage consumer adaptation of in-store digital devices and signage. *Journal of Brand Strategy*, 5 (2), 150-156.

Popa, V., & Barna, M. (2013). Customer and Shopper experience management. *Valahian Journal of Economic Studies*, 4 (4), 81-88.

¿Por qué las marcas usan las redes sociales? (2017). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/comunicacion-empresas/conoce-potencial-comunicacio-desde-redes-sociales-1002716>

Prentice, C., Han, X., & Li, Y. (2016). Customer Empowerment to Co-Create Service designs and Delivery: Scale Development and Validation. *Service Marketing Quarterly* , 37 (1) 36 – 51). doi: 10.1080/15332969.2015.1112182

¿Qué esperar de sector retail en el 2018? (2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/esperar-sector-retail-2018-noticia-499718>

Racher Press, Inc. (24 de abril de 2017). Operating in an omnichannel world tests retailers. *Chain Drug Review*.

RAE (2018). Recuperado de <http://dle.rae.es/srv/search/search?w=gestionar>

Ratiu, M., & Negricea, C. (2008). Customer Experience Management – The most important dimensión of the service firm strategy. *En Stiințe Economice* (tomo XVII). *Management and marketing*, 4, 1171-1175. Recuperado de <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2008/v4-management-marketing/v4-management-and-marketing.pdf>

Reporte de Sostenibilidad Falabella Retail (2014). Recuperado de https://www.falabella.com/static/staticContent/content/minisitios/rse/contenidoDescargable/REPORTE_SOST_FR2014.pdf

Rigby, D. (1 de diciembre de 2011). The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, 3-15.

Rohrer, C. (2014). When to Use Which User-Experience Research Methods. Nielsen Norman Group. Recuperado de: <https://www.nngroup.com/articles/which-ux-research-methods/>

Ruberto, G. (2016). La publicidad en radio es la que más crece. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/medios/192587-la-publicidad-en-radio-es-la-que-mas-crece/>

Saga Falabella (2018). Recuperado de <https://investors.falabella.com/Spanish/inicio/default.aspx>

- Samsing, C. (2018). 7 Ejemplos excepcionales de experiencia omnicanal [publicación en blog]. HubSpot. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/service/ejemplos-excepcionales-experiencia-omnicanal>
- Sephora (2018). Recuperado de <https://www.sephora.com/>
- Shelby, S. (2017). Marketing: Multi-Channel vs Cross-Channel vs. Omni-Channel; now Omni-Presence.... What Does It All Mean? Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/marketing-multi-channel-vs-cross-channel-omi-channel-smith-cpm-rpa/>
- Stake, R. (2007). Título de capítulo. En *Investigación con estudio de casos* (números de página). Madrid, España: Ediciones Morata. Recuperado de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>
- Stocchi, L., Cathy, H., & Haji, I. (2016). Understanding the town centre customer experience (TCCE). *Journal of Marketing Management*, 32 (17), 1562- 1587). doi: 10.1080/0267257X.2016.1242510
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (2002). Título del capítulo. En *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría Fundamentada*. Antioquia, Colombia: Sage Publications, Inc. y Editorial Universidad de Antioquia. Recuperado de: <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/bases-investigacion-cualitativa.pdf>
- Temkin, B. (February 5, 2010). Mapping the Customer Journey for customer experiences professionals. Forrester. Recuperado de <http://www.iimagineservicedesign.com/wp-content/uploads/2015/09/Mapping-Customer-Journeys.pdf>
- Veen, G., & Ossenbruggen, R. (2015). Mapping Out the Customer's Journey: Customer Search Strategy as a Basis for channel Management. *Journal of Marketing Channels*, 22 (3), 202-213. doi: 10.1080/1046669X.2015.1071589

- Villalobos, M. (2017). Más de 19 millones de peruanos se conectan a Facebook mes a mes. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/19-millones-peruanos-conectan-facebook-mes-mes-144752>
- Weill, P., & Woerner, S. (2015). Thriving in an increasingly digital ecosystem. *MIT Sloan Management Review*, 56 (4), 27-34.
- What Some of the Best Omnichannel Retailers are Doing Today (2017). Criteo. Recuperado de <https://www.criteo.com/insights/best-omnichannel-retailers-today/>
- Una marca sin página web es un "pecado mortal" que espanta a 1 de cada 3 clientes (2015). Marketing Directo. Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/digital/una-marca-sin-pagina-web-es-un-pecado-mortal-que-espanta-a-1-de-cada-3-clientes>
- Uwe, F. (2007). Título del capítulo del libro (trad. Por T. del Amo & C. Blanco). En (autor) *El diseño de la investigación cualitativa (pp.)* Madrid, España: Ediciones Morata. Recuperado de <https://dpp2017blog.files.wordpress.com/2017/08/disec3b1o-de-la-investigac3b3n-cualitativa.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: guía de indagación a experto

Marcos Fegan, gerente de omnicanalidad en Saga Falabella.

- ¿Qué es la omnicanalidad para ti?
- ¿Cómo llegaron a la omnicanalidad?
- ¿Cómo entendieron que la omnicanalidad es el crecimiento para el retail?
- ¿Qué valor crees que aporta la omnicanalidad en el sector retail?
- ¿Cómo aplican la omnicanalidad en el sector retail? ¿En qué grado de maduración está?
- ¿Con qué áreas trabaja el área omnicanal?
- ¿Cuáles son los puntos de contacto que tiene el cliente con Saga Falabella?
¿Tienen pensado aperturar más puntos de contacto?
- ¿Cuál es el enfoque que realiza Saga Falabella respecto a la segmentación de su público?
- ¿Cómo analizan el comportamiento del cliente?
- ¿Cómo logran identificar las nuevas necesidades del cliente?
- ¿Cómo llegan a identificar los comportamientos de compra? ¿Realizan customer journey maps? ¿Qué herramientas utilizan?
- ¿Qué tan importante es la satisfacción del cliente para la estrategia omnicanal?
- ¿Algo que más que quieras agregar en esta entrevista que no hayas mencionado?

Anexo 2: protocolo de validación a expertos

Carta de invitación

Estimado Dr(a)/Mg./Lic.:

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de Juicio de Experto.

Es grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y asimismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante de la Facultad de Comunicación y Publicidad de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) en la sede de Monterrico, requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación.

Conocedor de su trayectoria profesional ha sido seleccionado como juez para evaluar la guía de preguntas de entrevistas semi-estructuradas. Debido que es imprescindible contar con la aprobación de profesionales y/o docentes especializados y poder aplicar el instrumento, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia.

Valorar el instrumento tiene gran importancia para obtener resultados válidos que puedan aportar al objeto de la investigación y sus respectivas aplicaciones.

Objetivo de la investigación: Analizar el rol que juega la estrategia omnicanal de Saga Falabella en la gestión de la experiencia del cliente durante el proceso de compra en su tienda por departamento.

Objetivo del juicio de expertos: Validar los ítems para que estos midan lo que pretenden medir.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las categorías.
- Plantilla de valoración.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Bach. Andrea Castillo Jiménez

Anexo 3: guía de entrevistas

Antes y después de la validación por Juicio de Expertos

Antes de validación de expertos	Después de validación de expertos
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son los medios de búsqueda que tienes para ver los productos de Saga Falabella? 2. ¿Qué tipo de productos compraste en el último mes en Saga Falabella? 3. ¿En qué ocasiones decides comprar algún producto de Saga Falabella? 4. ¿Por qué decides comprar un producto de Saga Falabella? 5. ¿Qué canales de compra de Saga Falabella (tienda física o en línea) eliges cuando quieres adquirir un producto? 6. ¿Qué medios de pago (tarjeta de crédito o efectivo) utilizas para tus compras en Saga Falabella? ¿Por qué? 7. ¿Con qué frecuencia compras en Saga Falabella? 8. Cuéntame una experiencia de compra que hayas tenido en Saga Falabella 9. ¿Podrías describirme los pasos que has seguido desde tu intención de compra hasta que obtuviste el producto? 10. ¿Cómo nació tu interés en comprar el producto en Saga Falabella? 11. ¿Cómo calificarías la experiencia de compra en Saga Falabella? 12. ¿Cómo calificarías el servicio al cliente de Saga Falabella? 13. ¿Qué opinas de Saga Falabella como marca? 14. ¿Por qué elegiste Saga Falabella? 15. ¿Cómo te sientes siendo cliente de Saga Falabella? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son los medios de búsqueda de información que tienes para ver los productos de Saga Falabella? 2. ¿Qué tipo de productos compraste en el último mes en Saga Falabella? 3. ¿En qué ocasiones decides comprar algún producto de Saga Falabella? 4. ¿Por qué decides comprar un producto de Saga Falabella? 5. ¿Qué canales de compra de Saga Falabella (tienda física o en línea) eliges cuando quieres adquirir un producto? 6. ¿Qué medios de pago (tarjeta de crédito o efectivo) utilizas para tus compras en Saga Falabella? ¿Por qué? 7. ¿Con qué frecuencia compras en Saga Falabella? 8. Cuéntame una experiencia de compra que hayas tenido en Saga Falabella 9. ¿Podrías describirme los pasos que has seguido desde tu interés de compra hasta que obtuviste el producto? 10. ¿Cómo nació tu interés en comprar el producto en Saga Falabella? 11. ¿Cómo calificarías la experiencia de compra en Saga Falabella? 12. ¿Cómo calificarías el servicio al cliente de Saga Falabella? 13. ¿Qué opinas de Saga Falabella como marca? 14. ¿Por qué elegiste Saga Falabella?

16. ¿Qué otras cosas (medios de pago, servicio al cliente o productos) quisieras ver en Saga Falabella?	15. ¿Cómo te sientes siendo cliente de Saga Falabella?
17. ¿Algún comentario que quisieras añadir en la entrevista?	16. ¿Qué otras cosas (medios de pago, servicio al cliente o productos) quisieras ver en Saga Falabella?
	17. ¿Algún comentario que quisieras añadir en la entrevista?

La guía de validación fue aprobada por los siguientes expertos:

- Luis Miguel Coñaña Guzmán. Comunicador Social.
- Mariana Vázquez Arias – Schreiber. Gerente de Transformación Digital en Oeschle.
- Jorge Luis Chumbiauca Allen. Digital Strategist en Chumbi Space.

Anexo 1: guía de entrevista semi-estructurada

Edad:

Sexo:

Distrito:

Fecha:

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es Andrea Castillo, como parte de mi tesis en la Facultad de Comunicación y Publicidad, estoy realizando una investigación cuyo objetivo es analizar el rol que juega la estrategia omnicanal de Saga Falabella en la gestión de la experiencia del cliente durante el proceso de compra en su tienda por departamento.

Al mismo tiempo, hago de tu conocimiento que la información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial y solo será utilizada para los propósitos de esta investigación. El tiempo de duración aproximado de la entrevista se estima en 30 minutos. Agradezco anticipadamente tu participación y colaboración totalmente voluntaria; si deseas puedes culminarla en cualquier momento. A continuación, iniciaremos con las preguntas.

¿Aceptas ser entrevistado? Sí___ No ___

¿Aceptas ser grabado? Sí___ No ___

¿Cuáles son los medios de búsqueda de información que tienes para ver los productos de Saga Falabella?

¿Qué tipo de productos compraste en el último mes en Saga Falabella?

¿En qué ocasiones decides comprar algún producto de Saga Falabella?

¿Por qué decides comprar un producto de Saga Falabella?

¿Qué canales de compra de Saga Falabella (tienda física o en línea) eliges cuando quieres adquirir un producto?

¿Qué medios de pago (tarjeta de crédito o efectivo) utilizas para tus compras en Saga Falabella? ¿Por qué?

¿Con qué frecuencia compras en Saga Falabella?

Cuéntame una experiencia de compra que hayas tenido en Saga Falabella

¿Podrías describirme los pasos que has seguido desde tu interés de compra hasta que obtuviste el producto?

¿Cómo nació tu interés en comprar el producto en Saga Falabella?

¿Cómo calificarías la experiencia de compra en Saga Falabella?

¿Cómo calificarías el servicio al cliente de Saga Falabella?

¿Qué opinas de Saga Falabella como marca?

¿Por qué elegiste Saga Falabella?

¿Cómo te sientes siendo cliente de Saga Falabella?

¿Qué otras cosas (medios de pago, servicio al cliente o productos) quisieras ver en Saga Falabella?

¿Algún comentario que quisieras añadir en la entrevista?