



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"Análisis de la estrategia multi-channel y omni- channel en la industria
retail"**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

AUTORES

Dueñas Flores, Richard Enrique (0000-0001-6484-6716)

Pajuelo Rojas, Lucy Del Rosario (0000-0003-1296-1602)

ASESOR

Yong Chung, Felipe Eduardo (0000-0002-6495-6197)

Lima, 21 de marzo del 2020

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas por la constante exigencia académica demostrada durante todo este tiempo, que ha contribuido a nuestro desarrollo como profesionales de la carrera. De igual forma, agradecemos de manera especial a todos los autores que han realizado sus aportes en cada uno de sus artículos y que han hecho posible el desarrollo de este trabajo de investigación.

RESUMEN

En la actualidad, los avances en la tecnología hacen que los consumidores exijan información en tiempo real, es decir, en el momento y lugar que ellos lo requieran. Por este motivo, el comercio minorista se ve en la necesidad de adaptarse a estas exigencias y con este objetivo se ha venido desarrollando la estrategia omnicanal. Sin embargo, esta estrategia es reciente, por lo cual los pasos para su implementación, así como los efectos y beneficios que tiene para el minorista y consumidor aún son poco claros. De este contexto surge el enfoque del presente trabajo para el cual se realizó la revisión de 30 estudios aplicados a minoristas de distintas industrias, como la moda, la editorial y los alimentos, en los últimos seis años. El propósito de este proyecto es describir el significado de la estrategia omnicanal, los beneficios, riesgos y desafíos que presenta para el minorista y su efecto en el consumidor, y se busca responder a la pregunta ¿Es la estrategia omnicanal el camino por seguir para lograr el éxito minorista? Como resultado de la revisión bibliográfica se pudo evidenciar que los beneficios y riesgos de la estrategia omnicanal que muestran los autores deben ser evaluados según la realidad y capacidad financiera de cada minorista para así tomar la decisión de transitar o no hacia la omnicanalidad.

Palabras clave: omnicanal, experiencia del cliente, tecnología, integración, canales en línea y fuera de línea.

Multi-channel and omni-channel strategy analysis on the retail industry

ABSTRACT

Nowadays, technological advances are making demanding customers of real time information, that is, when and where they require it. Because of this, retail commerce is seen in the need to consider these requirements, and with this objective, the omnichannel strategy has been introduced. However, this strategy is recent, so, the steps for the implementation, its effects and benefits on the retailer and the consumer are still unclear. For this reason, a revision of thirty studies applied to retailers from different industries, such as fashion, publishing, and food, corresponding to the last six years, was carried out. The purpose of this study is to describe the meaning of the omnichannel strategy, its benefits, risks and challenges in the retailer and its effect on the consumer. This research seeks to answer the question, is Omnichannel strategy the way forward for retail success?

As a result of this bibliographic review, it can be concluded that the authors show the benefits and risks of the omnichannel strategy, which must be evaluated according to the reality and financial capacity of each retailer and thus make the decision to move or not to omnichannel.

Keywords: Omnichannel, Customer Experience, Technology, Integration, online and offline channels.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	MÉTODO.....	4
3	ANTECEDENTES TEÓRICOS	5
3.1	Comprensión de la venta minorista multicanal, canales cruzados y omnicanal ..	5
3.1.1	Venta minorista multicanal.....	5
3.1.2	Venta minorista de canales cruzados	5
3.1.3	Venta minorista omnicanal	6
3.2	Efectos de la implementación del modelo omnicanal para el minorista	8
3.2.1	Aspectos positivos de la implementación de la estrategia omnicanal en el minorista	8
3.2.2	Aspectos de riesgo de la implementación de la estrategia omnicanal en el minorista	10
3.3	Efecto del modelo omnicanal en la experiencia del cliente	13
3.4	Recomendaciones para la transición hacia el modelo omnicanal	17
3.4.1	En marketing.....	18
3.4.2	En la tecnología	19
3.4.3	En cadena de suministro	20
3.4.4	En la estructura de la organización	21
3.4.5	Para la mejora de la percepción del cliente.....	22

3.5	Desafíos de la estrategia omnicanal	24
3.5.1	La competencia futura	25
3.5.2	El desarrollo de las capacidades humanas en la organización	26
3.5.3	Los cambios en las operaciones comerciales	27
4	ANÁLISIS Y RESULTADOS	29
4.1	Comprensión de la venta minorista multicanal, canales cruzados y omnicanal	29
4.2	Efectos de la implementación del modelo omnicanal en el minorista	32
4.3	Efecto del modelo omnicanal en la experiencia del cliente	34
4.4	Recomendaciones para la transición hacia el modelo omnicanal	36
4.5	Desafíos de la estrategia omnicanal	40
5	CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN	42
6	REFERENCIAS	44

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Comprensión de la venta minorista multicanal</i>	29
Tabla 2. <i>Comprensión de la venta minorista de canales cruzados</i>	30
Tabla 3. <i>Comprensión del concepto omnicanal</i>	30
Tabla 4. <i>Aspectos positivos de la implementación de la estrategia omnicanal en el minorista</i>	32
Tabla 5. <i>Argumentos sobre los riesgos de la estrategia omnicanal en el minorista</i>	33
Tabla 6. <i>Efectos positivos que la omnicanalidad podría producir en la experiencia del consumidor</i>	34
Tabla 7. <i>Riesgos en la percepción del consumidor y el efecto multiplicador de opinión de uso de canales</i>	35
Tabla 8. <i>Recomendaciones en marketing</i>	36
Tabla 9. <i>Recomendaciones en tecnología</i>	37
Tabla 10. <i>Recomendaciones en la cadena de suministro</i>	38
Tabla 11. <i>Recomendaciones en la estructura de la organización</i>	39
Tabla 12. <i>Desafíos de la estrategia omnicanal en la competencia futura</i>	40
Tabla 13. <i>Desafíos en el desarrollo de las capacidades humanas en la organización</i>	41
Tabla 14. <i>Desafíos de la estrategia omnicanal los cambios en las operaciones comerciales</i>	41

1 INTRODUCCIÓN

Todas las empresas tienen como objetivo principal generar utilidades y para esto es de vital importancia facilitar la compra a sus consumidores, por ende, tienen el desafío de formular propuestas cada vez más innovadoras que logren satisfacer las exigencias de sus clientes. En un mundo cada vez más tecnológico, donde los hábitos y los comportamientos de los consumidores son más exigentes y solicitan mayor comodidad, el compromiso del minorista es convertir el consumo en una experiencia única, fluida y cada vez más práctica.

Como minorista ya no es suficiente ofrecer varios canales, como, por ejemplo, poner a disposición el canal online para que los clientes realicen sus compras o que se les brinde la atención post compra en otro canal. Las necesidades actuales han conducido al nacimiento de una nueva propuesta, el comercio minorista omnicanal, que se centra en la calidad de las interacciones y en la integración de todos los canales en tiempo real para generar una experiencia de compra única (Juaneda, Mosquera, & Sierra, 2016). Sin embargo, la complejidad de integrar múltiples puntos de contacto y la escasez de ejemplos de buenas prácticas significan que los riesgos de esta alternativa son altos (Larke, Kilgour, & O'Connor, 2018).

De lo anterior surgen algunos interrogantes: ¿Todos los minoristas estarán en la capacidad de realizar la transición hacia la omnicanalidad? y ¿es una necesidad hacer la transición hacia la estrategia omnicanal para que el minorista pueda seguir vigente en el mercado? Por esta razón, el presente estudio tiene como objetivo hacer una revisión de la literatura existente para dilucidar algunos aspectos relacionados con la omnicanalidad que es necesario al momento de decidir si conviene o no realizar la transición hacia ella. En ese sentido, se establecen cinco criterios de estudio. Como punto de partida, se realizará una descripción de

cada estrategia minorista, etiquetadas por distintos autores como la venta minorista multicanal, de canales cruzados y la omnicanal; de esta manera, se podrán comparar y diferenciar, y así comprender en qué consiste la estrategia omnicanal. Luego, se hará un compendio de las posturas de los autores sobre los beneficios y los riesgos que resultarían para los minoristas al realizar una transición hacia la omnicanalidad. Posteriormente, se presentarán algunos estudios sobre el impacto del comercio omnicanal en la experiencia del cliente. Después, se hará referencia a las recomendaciones de los autores en relación con la tecnología, el inventario, el cumplimiento, las devoluciones, la percepción del cliente, los procesos de validación de compra, entre otros. Finalmente, se analizarán los desafíos futuros que se podrían aparecer en un entorno omnicanal. Todos los criterios considerados permitirán conocer los aspectos favorables y desfavorables de la estrategia omnicanal para así aportar la información necesaria en favor de su implementación o no.

Es relevante considerar la integración entre canales como un proceso de adopción e implementación de innovación, porque es una tendencia relativamente nueva en la industria minorista (Cao & Li, 2018), por lo cual los estudios aún no son suficientes. Por ejemplo, no existen referencias de estudios de caso en Latinoamérica; de ahí que sea importante realizar futuras investigaciones en esta parte del mundo, pues los contextos estudiados son europeos, norteamericanos y asiáticos, y las necesidades e intereses de los minoristas y consumidores con esas características son diferentes. Además, es necesario conocer sobre las empresas que han tenido éxito en esta transición, así como de aquellos comercios que retrocedieron en su decisión de migrar a la estrategia omnicanal y optaron por seguir siendo multicanal o de canales cruzados. De esta manera, se podrían contemplar desde una mejor perspectiva los procesos de la transición hacia la omnicanalidad.

Por todas las razones que se han expresado, es posible decir que este estudio es importante para la carrera de Administración de Empresas, principalmente en la línea de investigación de operaciones, porque aborda aspectos relacionados con la planificación, la coordinación, la organización y el control en la gestión de empresas minoristas.

2 MÉTODO

El desarrollo de esta investigación es de tipo explicativo, por lo cual se realizó una revisión bibliográfica de la literatura existente de 30 artículos científicos de factor de impacto en los cuartiles 1 y 2, cuyo alcance académico ha sido reconocido internacionalmente. Los estudios revisados son casuísticos, teóricos y exploratorios, en los cuales los investigadores han realizado entrevistas a clientes y ejecutivos de renombradas empresas, han analizado la base de datos de los clientes de los minoristas omnicanal y han realizado el seguimiento a los procesos de las diferentes áreas de la empresa de este tipo. Dichos documentos fueron traducidos del inglés y se analizaron para obtener la información que aporta al presente estudio, el cual busca profundizar sobre el impacto del comercio minorista omnicanal desde dos perspectivas: la del cliente y la de los minoristas. Además, se visualizaron algunas prácticas de empresas europeas, asiáticas y norteamericanas, que permitieron extraer algunas recomendaciones que el minorista puede seguir para realizar la transición hacia el modelo omnicanal.

Para un mejor entendimiento el trabajo está organizado en cinco secciones: comprensión de la venta minorista multicanal, canales cruzados y omnicanal; efectos de la implementación del modelo omnicanal en el minorista; efecto del modelo omnicanal en la experiencia del cliente; recomendaciones para la transición hacia el modelo omnicanal; y desafíos de la estrategia omnicanal.

3 ANTECEDENTES TEÓRICOS

3.1 Comprensión de la venta minorista multicanal, canales cruzados y omnicanal

Para poder desarrollar la comprensión sobre la venta minorista omnicanal es necesario abordar otros conceptos de la administración de canales como la venta minorista multicanal y la venta de canales cruzados. Para tal fin se revisaron ocho artículos científicos de un periodo de seis años, en los cuales se muestran las características de cada estrategia minorista.

3.1.1 Venta minorista multicanal

Según los autores Beck y Rygl (2015) la venta multicanal es la capacidad que tiene un minorista para comercializar a través de más de un canal o en todos los que tenga disponibles en el momento, pero ni el cliente ni la empresa logran generar un grado de interacción entre ellos. Por ejemplo, en este caso el cliente no podría hacer válida una promoción en cualquier canal y el minorista no tiene la capacidad de compartir información del cliente, los precios o el inventario entre sus diversos canales. Al igual que los autores anteriores, Yrjölä, Saarijärvi y Nummela (2018) sostienen que el comercio minorista multicanal representa la estrategia con menos control del cliente y del minorista sobre la interacción entre canales. Con base en la experiencia multicanal, la creación de valor consiste en ofrecer beneficios (especialmente utilitarios) centrados en el producto o la marca para los clientes en diferentes canales.

3.1.2 Venta minorista de canales cruzados

La propuesta de valor en el comercio minorista de canales cruzados radica en brindar al cliente un proceso de compra distintivo y de valor agregado con comodidad y control sobre el proceso de compra. Por ejemplo, entre dichos beneficios se puede encontrar el asesoramiento experto (tienda), la comparación entre productos (en línea) y los tutoriales de productos (móviles) (Yrjölä et al., 2018). En otras palabras, la venta minorista de canales

cruzados se define como la venta a través de diversos canales, en los cuales el cliente puede activar la interacción parcial y el minorista puede controlar la integración parcial de dos o de todos sus canales. En ese sentido, el cliente puede realizar la compra en línea de un producto y hacer la devolución en una tienda física, y el minorista puede poner a disposición del cliente las promociones a través de su tienda en línea, pero esta debe hacerse efectiva en una tienda física (Beck & Rygl, 2015).

3.1.3 Venta minorista omnicanal

Como se afirmó anteriormente, los nuevos hábitos de compra de los consumidores han originado cambios en la relación entre la empresa y sus clientes, por lo cual se ha desarrollado una nueva estrategia denominada “omnicanal”. En un entorno minorista omnicanal, con relación al acceso a determinada información, los clientes pueden acudir a las tiendas para obtenerla o buscarla en línea. Con relación al cumplimiento, pueden visitar una tienda para recoger artículos o la tienda puede "acudir a ellos" (Bell, Gallino & Moreno, 2014). Para complementar lo anterior, Beck y Rygl (2015) señalan que el comercio minorista omnicanal existe cuando se ponen a disposición del consumidor todos los canales de venta, como lo son la tienda física, el catálogo, el teléfono, la tienda en línea y la tienda móvil; asimismo, en este comercio el cliente controla la interacción completa y el minorista controla por completo la integración de todos los canales.

En esa misma línea, Verhoef, Kannan e Inman (2015) conciben a la gestión omnicanal como la gestión sinérgica de todos los canales y puntos de contacto disponibles que pueden ser usados simultáneamente, de tal manera que se optimicen la experiencia del cliente y el rendimiento a través de los canales. De forma similar, Yrjölä et al., (2018) afirman que la propuesta de valor en el comercio minorista omnicanal consiste en la eliminación de los

límites del canal para permitir la interacción total del cliente con el minorista. Aunque se resta atención en brindar las mismas funciones en todos los canales, se refuerzan las interacciones significativas entre el cliente y la marca a través de la personalización de la experiencia de compra. Igualmente, Juaneda et al., (2016) consideran que una estrategia omnicanal es un tipo de venta minorista que, al permitir una interacción real, permite a los clientes realizar su proceso de compra en los canales desde cualquier lugar y en cualquier momento, lo cual les brinda una experiencia única, completa y sin interrupciones que difumina las barreras entre los canales.

Algunos autores conceptualizan la venta minorista omnicanal como la unión de dos tipos de canales: en línea y fuera de línea. Según Herhausen, Binder, Schoegel y Herrmann (2015) la integración de canales se basa en el conocimiento sobre y el acceso a un canal fuera de línea desde un canal en línea y viceversa. Zhang, Xu y He (2018) sostienen, con cierta diferencia respecto a lo propuesto por los autores precedentes, que el objetivo de la venta minorista omnicanal es obrar en todos los canales disponibles (en línea y fuera de línea), de manera integrada para brindar una experiencia de compra sin problemas a los consumidores, al mismo tiempo que se le permite al minorista compartir el inventario entre estos canales.

En términos generales, el concepto del comercio minorista omnicanal se define desde dos perspectivas, una centrada en el cliente y la otra en la empresa (Cao & Li, 2015). En este apartado se han podido comparar los conceptos de las tres estrategias de comercio minorista: multicanal, canales cruzados y omnicanal y se ha hecho un acercamiento para entender mejor las características del comercio omnicanal. En este sentido, los autores citados coinciden en que este consiste en la integración total de canales para generar una experiencia única de los consumidores. No obstante, es necesario conocer el impacto de la omnicanalidad en el

minorista para decidir si es favorable o no implementarla, como se verá en detalle a continuación.

3.2 Efectos de la implementación del modelo omnicanal para el minorista

Para este apartado se revisaron ocho artículos en los cuales se presentan los beneficios del comercio minorista omnicanal y también los riesgos que conlleva la implementación en las diversas áreas de la empresa. Los contextos estudiados en dichos documentos son de industrias variadas, por ejemplo, editoriales, minoristas de medicamentos, alimentos e indumentaria.

3.2.1 Aspectos positivos de la implementación de la estrategia omnicanal en el minorista

En un estudio de seis casos de tres editoriales y tres minoristas, Wiener, Hoßbach y Saunders (2018) evidenciaron que la combinación de canales tiene efectos positivos, tales como la extensión en línea de ofertas fuera de línea, el "contagio" de la marca fuera de línea sobre la marca en línea, las nuevas capacidades de marketing multicanal, el acceso a nuevos datos del cliente, la posibilidad de compartir recursos, la compensación online de la disminución de los ingresos fuera de línea, entre otros. Es decir, se benefician los canales en línea y fuera de línea, pues la integración de ambos permite la sinergia de las áreas que brindan la información y las herramientas para generar ofertas adecuadas a los consumidores.

De igual manera, existe evidencia de que la integración de canales conduce a una oferta más favorable. La integración de canales en línea y fuera de línea es una ruta prometedora para que los minoristas especializados (pero no los minoristas puramente en línea) establezcan una ventaja competitiva, lo cual también aumenta la percepción positiva del cliente y la aceptación de precios más altos (Frasquet & Miquel, 2017). De forma paralela, Herhausen et al., (2015) argumentan que no hay canibalización significativa de la tienda

física, es decir que, aunque la integración de canales aumenta la calidad del servicio de la tienda en internet, los clientes no muestran una menor intención de utilizar la tienda física e incluso se atraen clientes adicionales a la tienda en línea.

Adicionalmente, la estrategia omnicanal brinda otros beneficios como crear una demanda potencial del mercado, reducir el costo de envío del minorista en línea, disminuir la tasa de retorno del consumidor y generar ganancias adicionales de ventas cruzadas. Además, el precio minorista con la estrategia omnicanal es más bajo que el de la estrategia de canal único en línea. Esto resulta interesante pues el precio del minorista omnicanal en línea disminuye cuando brinda más servicio a los consumidores (a través de un canal fuera de línea adicional), porque al brindar a los consumidores un canal de tienda para examinar y comprar el producto es menos probable que lo rechacen. Se encontró también que la estrategia omnicanal puede disminuir la tasa de retorno y aumentar la tasa de cancelación del consumidor (Zhang et al., 2018).

La integración de canales en línea y fuera de línea, según Cao y Li (2015) ha dado paso a la existencia de mecanismos que afectan positivamente a las ventas, por ejemplo: mayor confianza (por el marketing coordinado para reducir la confusión de los consumidores y la libertad en uso de canales), mayor lealtad del cliente (por la personalización), mayores tasas de conversión del consumidor (porque se ofrece al cliente mayor información por diversos dispositivos electrónicos y brinda acceso a contacto físico), y mayor oportunidad de ventas cruzadas (los minoristas pueden dirigir a sus clientes a sus tiendas físicas y obtener más información de los perfiles de sus clientes). Estos resultados positivos se deben, especialmente, a que la tecnología actual logra que los consumidores transiten y puedan tener acceso a la información en todos los canales.

Larke et al., (2018), coinciden en que la tecnología de la información es el motor detrás de todo el sistema omnicanal, puesto que el beneficio al transitar hacia este modelo está en el potencial de generar mayores volúmenes de datos detallados de la demanda del cliente, lo cual a su vez ofrece oportunidades para un mejor pronóstico de la demanda y un mejor desarrollo de la experiencia de compra. En particular, el desarrollo de una base de datos de clientes integrada y el intercambio eficiente de información con los proveedores en todas las categorías se convierten en un requisito para dicha transición. Conjuntamente, Chen, Cheung y Tan (2018) argumentan que al implementar una amplia gama de tecnologías para rastrear el comportamiento del consumidor en entornos físicos y virtuales se origina un conocimiento más completo de cada consumidor que permite crear una experiencia de compra personalizada.

No obstante, Wiener et al., (2018) manifiestan que aunque al adoptar el modelo de negocio omnicanal se originan beneficios, también se presentan algunos riesgos en las tres dimensiones principales de la empresa: la propuesta de valor del producto o servicio, la arquitectura de valor o la configuración de los recursos y las capacidades de una organización, y el financiamiento del valor, o sea, la configuración económica.

3.2.2 Aspectos de riesgo de la implementación de la estrategia omnicanal en el minorista

El comercio omnicanal es una estrategia nueva, por lo cual existen riesgos entre los que se pueden destacar: las diferencias entre las demandas de los clientes en línea y fuera de línea, el incremento en la complejidad del proceso, los cambios y las diferencias en las habilidades del personal, las diferencias en los modos de trabajo y prioridades, la canibalización en línea de los ingresos fuera de la línea, y las diferencias de precios entre los productos en línea y fuera de línea (Wiener et al., 2018). Acorde con la perspectiva anterior, Tagashira y Minami

(2019) afirman que es necesario considerar que el minorista en línea y el minorista de la tienda física tienen características diferentes que pueden dificultar la integración.

Igualmente, Cao y Li (2015) sostienen que la integración de canales podría ser un atenuante en el aumento de las ventas, que se puede explicar por la fuerte conciencia de marca y la familiarización de los consumidores hacia un canal, pero es probable que por la misma razón el consumidor sea más reacio al cambio y, por el contrario, haya un efecto menor en el crecimiento de las ventas. Entonces, se pierde la capacidad de brindar experiencias únicas y diferenciadas en cada canal. Si bien es cierto que existen efectos positivos en las ventas en el modelo omnicanal, estos podrían tardar en materializarse, porque los costos necesarios para respaldar la transición hacia el modelo omnicanal aumentan y como resultado pueden afectar a la rentabilidad.

De forma similar, Chen et al., (2018) aseveran que con relación a los costos, la interacción gratuita entre los canales generalmente se traduce en una pérdida para el minorista en la fase de precompra porque el consumidor se beneficia de los servicios que se brindan, pero el intercambio en sí no genera ingresos. Es importante resaltar que los minoristas tradicionales han incurrido en grandes costos al establecer sus propias operaciones, por ende, migrar a un entorno omnicanal puede ser costoso y arriesgado, pues la integración de canales necesita transformaciones fundamentales de las prácticas comerciales tradicionales e inversiones masivas para actualizar sus sistemas. Lo mismo puede decirse de los minoristas en línea puros, dado que para transitar a la estrategia omnicanal, estos tendrían que invertir en la construcción de una red de distribución fuera de línea. Así, la decisión de migrar a entornos omnicanal no resulta tan sencilla para los minoristas tradicionales ni para los minoristas en línea puros. Tagashira y Minami (2019) sostienen que si la integración de canales genera

ineficiencias o costos altos es mejor no integrarse, aunque podría existir una presión competitiva para mantener la participación en el mercado.

Otro riesgo de este tipo de comercio podría ser que, al proporcionar autonomía en el pago en las tiendas de autoservicio de un entorno omnicanal, surjan comportamientos inadecuados del cliente y que, al implementar los procesos de validación de compra, se genere una percepción de un procedimiento injusto, poco confiable e intrusivo en su privacidad (Hoehle, Aloysius, Chan & Venkatesh, 2018). Además, al proporcionar información sobre el producto y la disponibilidad a los consumidores a través de salas de exhibición físicas y virtuales también existen riesgos. En primer lugar, en la implementación de salas de exhibición físicas (*showroom*) puede suceder que los minoristas disminuyan el abastecimiento del inventario de la tienda, por lo tanto, los clientes que son sensibles a la falta de inventario disponible pueden preferir comprar en línea, lo cual conduce a más retornos y menos ganancias. En segundo lugar, las salas virtuales hacen que las compras en línea sean tan atractivas que los clientes de tiendas físicas pueden migrar al canal en línea, y, en consecuencia, causar un aumento en los retornos. Por último, cuando la información de disponibilidad se implementa junto con las salas de exhibición, esta puede obstaculizar su efectividad, porque al saber que no cuentan con stock es posible que los clientes no se presenten (Gao & Su, 2017).

Por consiguiente, la estrategia omnicanal no está limitada a la adición de valor extraordinario, ganancias, reputación a la organización, sino que también puede implicar riesgos que deben abordarse con anticipación (Yadav, Tripathi & Singh, 2017). Pese a esto, Bell et al., (2014) afirman que las características omnicanal inicialmente percibidas como un valor agregado se están convirtiendo en imprescindibles. Entonces, la pregunta para los vendedores ya no es si deberían operar con una estrategia omnicanal o no, sino cómo pueden

implementarla de una manera más efectiva, en la cual los criterios fundamentales por tratar son la información y el cumplimiento.

Así, para afrontar los riesgos de la implementación de la estrategia omnicanal en el minorista es de suma importancia contar con una adecuada administración de la tecnología de la información en las diversas áreas internas de la empresa y en las áreas que son de contacto con el cliente. Esto podría generar una percepción en el consumidor que podría afectar su experiencia de compra, como se ilustrará en el apartado siguiente.

3.3 Efecto del modelo omnicanal en la experiencia del cliente

Los consumidores son diversos y es difícil satisfacer sus expectativas, por ende, es necesario que los minoristas centren sus esfuerzos en la interacción de los distintos canales para que puedan brindar una experiencia de compra única y agradable. Para analizar este tema se revisaron diez artículos al respecto.

En relación con la percepción del cliente, existen razones individuales para la elección de la interacción que se pueden clasificar en cuatro grupos: utilitario, hedónico, minimización de costo/beneficio y relacional. La elección de interacción condiciona el comportamiento del cliente, por lo cual algunos clientes recopilan información mediante el uso de múltiples canales y posteriormente retienen uno de estos para su compra real (Barwitz & Maas, 2018). No obstante, Juaneda et al., (2016) afirman que los determinantes clave de la intención de compra en un contexto omnicanal son, en orden de importancia: la innovación personal (el grado en que una persona prefiere probar productos/TIC o canales nuevos), la expectativa de esfuerzo (la facilidad del uso de los diferentes puntos de contacto) y la expectativa de rendimiento (el grado en el que se proporcionan beneficios a los clientes). En contraposición

de lo anterior, según Ren, Wang y He (2018) aún no se pueden descifrar los determinantes de preferencia del canal de los consumidores.

Los autores aún no se ponen de acuerdo para definir cuáles son los determinantes claves en la intención de uso de un canal específico, pues como dicen Barwitz y Maas (2018) la experiencia de los clientes es inherentemente compleja e individualista en los canales y medios de interacción disponibles. Por ejemplo, Chen et al., (2018) mencionan que es usual que los consumidores adquieran información de un producto en un canal y lo compren en otro.

Sin embargo, existen factores como la calidad de integración y la fluidez percibida entre canales que contribuyen al uso del servicio omnicanal. Cuando los clientes perciben la calidad de la integración (consistencia de las interacciones entre los canales disponibles con transparencia e información transversal) y tienen una experiencia fluida (la percepción general de los clientes hacia la accesibilidad y facilidad de las transiciones entre canales) en el servicio omnicanal, tendrán una actitud positiva, pues sus esfuerzos serán mínimos (Shen, Li, Sun & Wang, 2018).

Cuando los canales muestran un mayor grado de integración de acuerdo con las expectativas del cliente, aumenta la satisfacción y en consecuencia se tiene un efecto favorable en la lealtad tanto en el canal en línea como en el canal fuera de línea. De esta manera, el desarrollo de estrategias de integración multicanal y de estrategias destinadas a aumentar la satisfacción general del cliente generará sinergias para afianzar su compromiso con la marca/producto, principalmente en el contexto en línea que generalmente es el canal más débil en términos de número de clientes (Frasquet & Miquel, 2017).

De hecho, al percibir la compatibilidad de los canales, los clientes contribuyen positivamente a la intención de compra omnicanal, mientras que el riesgo percibido por los clientes lo predice negativamente. Esto confirma que la compatibilidad y el riesgo percibidos son dos determinantes significativos de la intención de comportamiento de los clientes de adoptar tecnologías y aplicaciones innovadoras (Shi, Wang, Chen, & Zhang, 2020). Por su parte, Juaneda et al., (2016) agregan que la posibilidad de comprar en un contexto omnicanal establece una noción de seguridad, así, al ofrecer la opción del pago tradicional en la tienda, se anula el efecto del riesgo que puede percibirse en el comercio electrónico. Además, un riesgo generado por la personalización de las ventas es que esta podría ser considerada como una intromisión a la privacidad (Grewal, Roggeveen & Nordfält, 2017). Otro aspecto que se debe considerar es la percepción de los riesgos financieros por parte de los clientes, que se relacionan con el desconocimiento el rendimiento de las compras omnicanal debido a las nuevas tecnologías involucradas y con la incertidumbre sobre los procesos de compra (Shi et al., 2020).

La integración de canales origina el empoderamiento del consumidor, pues le brinda facilidades en el acceso a los diversos canales para la decisión del proceso de compra, así como un mecanismo de comunicación integrado. Los consumidores empoderados que tienen más control sobre sus elecciones en un proceso de compra confían más en los minoristas, lo cual contribuye a aumentar la satisfacción del consumidor. Cuando los consumidores confían en un minorista, ignorarán de manera subjetiva cualquier comportamiento indeseable que se pueda presentar, por ejemplo, que se use la información de su compra para ofrecerle promociones sin permiso. En suma, los consumidores que sientan confianza y satisfacción con un canal continuarán comprando en este canal (Zhang, Ren, Wang & He, 2018).

El empoderamiento le permite al cliente dar opiniones directas en su entorno sobre su experiencia de compra. La revolución móvil, especialmente el crecimiento de las redes sociales ha permitido a los consumidores no solo verificar las calificaciones y promociones de los productos que le interesan en tiempo real, sino también compartir pensamientos, opiniones, fotos y videos de estos con sus contactos. De este modo, pueden convertirse en defensores o detractores de la marca (Chen et al., 2018).

En esa misma línea, Bell et al., (2014) argumentan que la entrega de información de los productos no solo se hace a través del minorista sino también a través de otros clientes de ese minorista. Este es el capital social (las personas que comparten información interactúan y confían entre sí), del cual se desprende que un cliente que compra por primera vez pueda estar parcialmente influenciado por el aprendizaje social. Por ende, cuando lo que se dice es positivo, las ventas aumentan rápidamente. Así mismo, Lee, Chan, Chong y Thadani (2019) manifiestan que la calidad de integración de canales está relacionada de manera positiva con el compromiso del cliente que favorece la intención de recompra y el boca a boca positivo. A esto se suma que cuando un cliente tiene una experiencia con una marca o un producto de manera directa, puede estar dispuesto a confiar en la información que encuentre en línea al respecto para posteriores compras a través de dicho canal (Bell et al., 2014).

Por otro lado, Juaneda et al., (2016) señalan que cada vez surgen más canales de venta, lo cual motiva a los consumidores a cambiar sus hábitos y sus comportamientos de compra. Por tal razón, ha surgido un nuevo consumidor multidispositivo que está mejor informado y exige marcas omnicanal. Este comprador ya no accede al canal, sino que siempre está dentro de él o en varios simultáneamente, gracias a las posibilidades que ofrecen la tecnología y la movilidad.

En definitiva, aunque la experiencia del cliente en la venta minorista omnicanal varía de acuerdo con cada consumidor, todavía no hay un consenso sobre los determinantes principales que influyen en la decisión del consumidor para elegir un canal de interacción. También se ha podido evidenciar que en la experiencia omnicanal los clientes perciben la calidad de integración de canales, la fluidez en la transición de un canal a otro y la compatibilidad con sus hábitos de compra, así como el riesgo que conlleva este tipo de procedimientos. Entonces, el resultado de la adecuada integración de canales permitirá el empoderamiento, la confianza, la satisfacción del cliente, y, por ende, su lealtad al minorista. Por otra parte, se sabe que el consumidor actual es multidispositivo y que es capaz de influenciar a través de sus redes sociales, lo cual favorece la interacción entre consumidores y genera resultados positivos o negativos que afectan de igual manera las ventas.

De lo anteriormente expuesto, se puede deducir que el cliente es quien más beneficios obtiene en esta transición hacia la omnicanalidad, por el contrario, para el minorista no es tan fácil, pues existen muchos riesgos y se exigen más esfuerzos de su parte para que dicha transición sea efectiva y provechosa para ambas partes. Para complementar lo que se ha establecido hasta este punto, a continuación, se presentará una recopilación de algunas recomendaciones de los autores estudiados para afrontar la transición hacia la estrategia omnicanal.

3.4 Recomendaciones para la transición hacia el modelo omnicanal

Pocos estarían en desacuerdo con que el comercio minorista omnicanal es el futuro, pero la transición al nuevo modelo requiere una planificación estratégica cuidadosa y a largo plazo (Larke et al., 2018). Con el fin de ilustrar esta afirmación se recopilaron algunas recomendaciones que se encontraron durante la revisión bibliográfica de diecisiete artículos

sobre la transición al comercio minorista omnicanal. Dichas recomendaciones están basadas en las prácticas de industrias de diversos rubros que se aplican en las diferentes áreas de la organización.

3.4.1 En marketing

En relación con el marketing, los minoristas deben considerar los efectos de la ubicación de su mercancía y sus promociones de ventas, tanto en línea como en las tiendas, pues estos dos factores pueden tener impactos considerables en su proyección. Además, deben aprovechar las redes sociales y la presencia en diversos dispositivos móviles que permita una interacción dinámica entre la empresa y el cliente (Grewal, et al., 2017). De esa forma, los minoristas pueden utilizar los datos que registran los clientes a través de los canales en línea y fuera de línea para conocer los objetivos de compra del consumidor y elaborar las promociones adecuadas (Blom, Lange & Hess, 2017).

También se debe pensar en una estrategia de marca bien diseñada. Por ejemplo, se podrían adquirir marcas exitosas establecidas antes de la transición al comercio omnicanal, con la intención de que los clientes busquen estas líneas nuevas y exclusivas en todos sus canales. Es probable que las marcas privadas y el comercio minorista omnicanal estén estrechamente vinculados en aplicaciones estratégicas exitosas (Larke et al., 2018). Conjuntamente, Larke, Cao y Li (2018) sostienen que los minoristas que venden productos de etiqueta privada tienden a desarrollar un mayor nivel de integración entre canales.

Asimismo, en marketing digital el minorista puede incorporar un portal totalmente integrado para actuar como un punto de contacto centralizado que le permita hacer la transición y capturar a un gran número de consumidores. Puede usar este portal como una interfaz de compras al tiempo que agrega servicios adicionales (Larke et al., 2018).

3.4.2 En la tecnología

Es probable que las empresas necesiten invertir en sistemas de tecnología de la información para poner a su disposición la información relevante en cualquier situación y alinear los incentivos en toda la organización con este objetivo. Dependiendo del tipo de valor en uso (utilitario, hedónico, minimización de costo/beneficio y relacional) que los clientes busquen en las interacciones, se requieren ofertas, tratamientos diferenciados para proporcionar experiencias óptimas y transparencia de información en cada interacción (Barwitz & Maas, 2018). De acuerdo con la anterior, Grewal et al., (2017) refieren que el minorista debe implementar el *Big Data Collection & Usage* para organizar y analizar los datos que le permitirán optimizar precios y aumentar la demanda estratégicamente. Adicionalmente, con esta herramienta puede obtener información del cliente por cada transacción que realiza y aprovechar los datos para generar beneficios cíclicos (predictivo, alineados con el consumidor), mayor participación del consumidor, la personalización, mayor rentabilidad y ahorro en costos.

Los minoristas deben asegurarse de que las tecnologías utilizadas en su venta omnicanal sean compatibles con los hábitos y la experiencia de compra anterior de los clientes. Y para facilitar la personalización los minoristas omnicanal deben hacer un buen uso de las tecnologías avanzadas. Por ejemplo, se podrían analizar grandes datos sobre el historial de compras de los clientes en diferentes canales para proporcionar recomendaciones y promociones de productos. Al mismo tiempo, los minoristas deberían mejorar la conectividad, la integración y la coherencia entre los canales, para, de esta manera, optimizar toda la cadena de valor, incluido el servicio, la promoción, la ubicación de la tienda, la gestión de la relación con el cliente, etc. (Shi et al., 2020).

En particular, la tecnología en la tienda debe enfocarse en crear una nueva experiencia integrada para el cliente, esta debe ser práctica, agradable e interesante para garantizar que los clientes innovadores perciban que las nuevas tiendas omnicanal facilitan y agilizan su proceso de compra. Las tiendas omnicanal también deben atraer a consumidores más conservadores que perciben un mayor riesgo en el comercio electrónico hacia un escenario más interactivo (Juaneda et al., 2016).

3.4.3 En cadena de suministro

Es importante que los minoristas consideren los sistemas de tecnología de información para analizar los datos de los consumidores y brindar soporte interno a las operaciones, dado que ambas cosas son fundamentales para respaldar las necesidades de suministro, compra, logística y comercialización de marcas individuales y categorías de productos (Larke et al., 2018). Por lo tanto, es necesario contar con un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP por sus siglas en inglés) integrado con acceso en tiempo real, que faciliten la gestión de inventario entre canales, el seguimiento de artículos y la comunicación con el cliente (Hübner, Wollenburg & Holzapfel, 2016).

Para dicha integración se deben considerar aspectos como la búsqueda de una distribución eficiente, la capacidad de verificar la disponibilidad del producto en la tienda física o en internet, y la posibilidad de reservar productos en línea para comprarlos en la tienda física y devolverlos de la misma manera (Herhausen et al., 2015). En ese sentido, las dos formas importantes que se utilizan al implementar la venta minorista omnicanal son: BOPS (pagar y comprar en línea, recoger en tienda) y ROPS (reservar en línea, recoger y pagar en la tienda) (Zhang et al., 2018). Respecto al proceso de inventario y los procesos de *picking* en un minorista omnicanal se debe contar con un solo inventario flexible. En cuanto al surtido, el

canal en línea lograría tener un surtido más extenso que el canal fuera de línea e incluso serviría de extensión virtual de la estantería (Hübner et al., 2016).

Brindar múltiples opciones de entrega puede ser clave para obtener una ventaja competitiva a través del comercio minorista omnicanal, puesto que el incumplimiento de las expectativas del cliente en la distribución puede dañar una marca. Por ejemplo, se podría implementar la recolección en la tienda, los puntos de recolección de pedidos o los *pick-up lockers* (Larke et al., 2018). A su vez, Yadav, et al., (2017) sugieren que en zonas de poca accesibilidad se implementen quioscos que sirvan como punto de entrega y experiencia, pues un negocio sería más exitoso si se cuenta con más cantidad de puntos de distribución. También, Hübner et al. (2016) agregan que los minoristas deben ser capaces de entregar productos en hogares y tiendas en cualquier momento, y que los clientes deben tener derecho a devolver productos a través de todos los canales.

3.4.4 En la estructura de la organización

En relación con la estructura de la organización, el minorista debe planificar a largo plazo y establecer un compromiso estratégico a través de programas de capacitación y de educación a nivel ejecutivo y en todo el grupo durante un largo período para eliminar el supuesto de autonomía entre las filiales. Wiener et al., (2018) proponen la integración de las funciones de soporte, por ejemplo, entre el área de Recursos Humanos y la de marketing, con esquemas de incentivos que les permitan a las unidades fuera de línea participar en el éxito de modelo de negocio en línea y viceversa. Además, el comercio minorista omnicanal requiere una asignación clara de recompensas que debe ser tomada en cuenta, como en el caso de las tiendas que actúan como puntos de contacto a pesar de que la transacción pueda realizarse en

línea (Larke et al., 2018). En consecuencia, las estructuras organizativas integradas aportan positivamente en el camino a una logística integrada omnicanal (Hübner et al., 2016).

Con la transición al comercio minorista omnicanal se busca expandir la demanda, por lo cual, a largo plazo, se hace esencial decidir si se construyen tiendas o centros de distribución, dependiendo de cuál proporcione el mayor valor a los clientes. Es vital que se seleccione una estrategia de comercio minorista omnicanal que aproveche la cadena de suministro con la que cuenta, así como las instalaciones y la infraestructura existentes (Larke et al., 2018).

3.4.5 Para la mejora de la percepción del cliente

Los minoristas deben proporcionar más canales disponibles para que los clientes accedan a un servicio fluido y deben ayudarlos a comprender cómo usarlos e integrarlos para satisfacer sus necesidades de consumo. Además, deben asegurarse de que la información proporcionada en los diferentes canales sea coherente y que el proceso de servicio sea transparente. Por lo tanto, de acuerdo con Shen et al., (2018), y como reafirmaron Shi et al., (2020), los proveedores de servicios deben establecer un mecanismo oportuno de retroalimentación de errores para evitar inconsistencias en la información y en el proceso del servicio. Estos comerciantes deberían considerar emplear diferentes estrategias, debido a que las personas tienen diferentes rasgos de comportamiento y, por ende, responderán de manera diferente (Shen et al., 2018).

Es necesario que el minorista brinde información sobre el producto, por medio de salas de exhibición fuera de línea (*showroom*), pues así se otorgan beneficios de conocimiento y legitimidad de marca, y se favorece la disminución de devoluciones, al igual que el número de pedidos de prueba de inicio (Bell et al., 2014). Paralelamente, Gao y Su (2017) consideran que implementar las salas de exhibición física ayuda a los clientes a resolver la incertidumbre

sobre el valor del producto, lo cual ayuda a reducir los retornos. Finalmente, para Bell et al., (2018) las salas de exhibición aumentan las ventas y la demanda en general, confieren conocimiento y beneficios de marca, atraen nuevos consumidores, mejoran la eficiencia operativa al aumentar la conversión en el canal de muestreo, desalientan el muestreo excesivo y disminuye los retornos, equilibran la demanda y los procesos operativos, y, por último, contribuyen al conocimiento del canal.

Por su parte, Gao y Su (2017) recomiendan implementar salas de exhibición virtuales, pues según ellos esto reduce la incertidumbre del valor del producto en línea. Una alternativa para evitar las devoluciones la constituyen los “probadores virtuales” en los sitios web, porque brindan una información personalizada (Bell et al., 2014).

Otro aspecto que se debe considerar para mejorar la percepción del cliente es la información de disponibilidad de stock, que atrae a los clientes a la tienda y no perjudica las ganancias cuando se implementa por sí sola. Lo mejor es elegir una de las tres formas para proporcionar información sobre el producto: salas de exposición física, virtual o información de disponibilidad de stock. Para los productos que tienen altas tasas de devolución en línea, se sugiere que los minoristas implementen salas de exhibición físicas, mientras que para los productos con tasas de devolución en línea manejables se cree que se deben manejar salas de exhibición virtuales y proporcionar información de disponibilidad para mantener el atractivo del canal de la tienda (Gao & Su, 2017).

Para la decisión sobre el financiamiento, el minorista debe evaluar si la industria es de alta (poca motivación para innovar) o baja concentración (alta motivación para innovar). Si es el segundo caso puede recurrir a los fondos del mercado de capitales para apoyar sus proyectos

de innovación. Por el contrario, en el primer caso debe ser consciente de que no debe correr el riesgo de tomar prestados fondos del mercado de capitales (Cao & Li, 2018).

Entonces, podemos considerar que una herramienta fundamental para el comercio minorista omnicanal que requiere una inversión importante es la tecnología. Esta debe dar soporte transversal a todas las áreas de la organización, por ejemplo, a la cadena de suministro, al marketing y a los procesos de cumplimiento y distribución. Por otro lado, es necesario manejar las herramientas y estrategias adecuadas que permitan al cliente tener una percepción idónea de la integración de canales, es decir, que brinden la sensación de fluidez, transparencia, coherencia a través de mecanismos de información pertinentes como los *showrooms*, *webroom* y la información de disponibilidad.

3.5 Desafíos de la estrategia omnicanal

Según Grewal et al., (2017) la integración de canales ya no es una ventaja competitiva, sino un requisito que depende de la adecuación del minorista a las nuevas tecnologías emergentes.

Esto obliga al minorista a enfrentar ciertas barreras de la omnicanalidad. Para comprender mejor estos retos se realizó la revisión de doce artículos de investigación desarrollados en los cinco últimos años.

Para Juaneda (2016) la venta minorista omnicanal se convertirá en la tercera ola del comercio electrónico en la cual el comprador interactúa con la marca a través de diferentes dispositivos y canales, principalmente la tienda física, el canal en línea, el canal móvil y las redes sociales. En consecuencia, todos los puntos de contacto deben integrarse con éxito para

proporcionar una experiencia de compra perfecta y completa, independientemente del canal utilizado.

3.5.1 La competencia futura

La primera idea obtenida de la tendencia omnicanal es que la competencia futura no será entre productos individuales sino entre la experiencia holística del consumidor a través de los puntos de contacto. El reto será lograr mantener la calidad en todos aquellos puntos cuando el cliente lo disponga, por lo cual el minorista debe estar atento a las megatendencias tecnológicas (Von Briel, 2018). De esta manera, la tecnología está cambiando el futuro del comercio minorista, cuyo desafío está en garantizar que las implementaciones tecnológicas resuelvan problemas y no los generen. Así, el reto para los minoristas será aprovechar la tecnología en las interacciones para personalizar la experiencia de compra al usar nuevos formatos y herramientas de marketing (Mosquera, Olarte, Juaneda, & Sierra, 2018).

Por esta razón, Alexander (2019) señala que el rol de la tienda física es vital en el futuro omnicanal, porque brinda experiencias a los clientes, y les permite la interactividad, la socialización y la comunicación mediante el uso de señales que atraen a los sentidos. Del mismo modo, Von Briel (2018) sostiene en que la tecnología de las tiendas deberá estar destinada para impulsar y desarrollar experiencias sensoriales, como la realidad aumentada que es una de las megatendencias actuales.

Debido a que no existe una métrica claramente definida para medir la experiencia a través de los puntos de contacto, se considera crítica la capacidad de navegar en el viaje emocional del consumidor, rastrear los altibajos, los puntos de interacción y reflejar cuáles son los aspectos dentro del diseño de la tienda que lo estimulan a la compra (Alexander, 2019). La intención de compra de los consumidores está influenciada por las diferentes tecnologías y

prácticas digitales disponibles en la tienda. Entonces, los consumidores esperan que los minoristas cuenten con tecnología en sus espacios de exhibición que faciliten el uso de sus propios equipos. Sin embargo, los consumidores no usarían las tecnologías proporcionadas por los minoristas para comunicarse en las redes sociales ya que prefieren hacer uso de sus propios equipos por motivos de privacidad y seguridad (Mosquera et al., 2018).

Por otro lado, el minorista debe afrontar desafíos asociados con los cambios en las funciones de las tiendas físicas debido a los comportamientos digitales de los consumidores. Entre dichos desafíos se encuentran los altos costos de inversión inicial y continua (hardware y software), el mantenimiento, la proliferación de tecnología, el consumo de energía (un impacto ambiental más amplio), los requisitos de descarga de aplicaciones, el aburrimiento del cliente, la habilidades y capacidades comerciales, y otros factores generales de miedo a la innovación (Alexander, 2019). Grewal et al., (2017), confirman que existe una evolución del comercio minorista debido a los avances tecnológicos y al comportamiento progresivo del consumidor. En consecuencia, para el consumidor existe una clara ventaja de la omnicanalidad sobre la distribución multicanal, pero para el minorista es un desafío único.

3.5.2 El desarrollo de las capacidades humanas en la organización

La segunda idea que se obtuvo de la tendencia omnicanal es el desafío en el desarrollo de las capacidades humanas y el cambio en la mentalidad organizacional. En este ámbito, la gerencia es la responsable de difundir e incentivar el cambio de mentalidad para asegurar que la omnicanalidad se viva en cada contacto con el consumidor; así mismo, es responsable de brindar a los empleados en la tienda toda la información necesaria sobre el cliente y la empresa a través de la tecnología (Von Briel, 2018).

En las tiendas de autoservicio, el minorista afronta otro desafío que consiste en gestionar las percepciones de los clientes en los procesos de validación (revisión) de compras, mediante intervenciones conductuales de sus colaboradores, los cuales deben ser presentados como una ayuda a los clientes en las transacciones realizadas. El personal capacitado debe apoyarlos en el uso de la nueva tecnología y deben garantizar que las compras estén libres de errores (Hoehle et al., 2018).

3.5.3 Los cambios en las operaciones comerciales

La tercera idea para ser considerada sobre la venta omnicanal es el cambio en las operaciones comerciales. La integración de canales aumentará la productividad del minorista, lo cual consolidará y distribuirá la información entre sus empresas; esto representará un desafío, pero también permitirá tratar el inventario como un activo compartido. Lo anterior facilitará las ofertas integradas en los canales, lo cual requiere una estrategia de mitigación de riesgos para garantizar la privacidad y seguridad de los datos del cliente a través de los canales (Von Briel, 2018).

Yadav et al., (2017) hacen referencia a unos desafíos en la cadena de suministro que surgen al diseñar una red de distribución flexible que son: la configuración de la red de distribución, la ubicación y la capacidad de las nuevas instalaciones, el diseño de la logística inversa, la decisión de instalaciones para el cumplimiento al cliente, la estrategia correcta para la compra en línea y retiro en tienda (BOPS), y la decisión de balance de inventario. Por lo tanto, una coordinación eficiente en la cadena de suministro es esencial para garantizar la coherencia de la información (los detalles de la orden de compra) y los niveles de inventario (la disponibilidad del producto) en todos los canales (Chen et al., 2018).

Larke et al., (2018) consideran que la complejidad en la asignación de inventario y la gestión de surtido también son un reto, pues la previsión se vuelve difícil al adaptar o agregar canales de ventas en línea. Los pronósticos de ventas inexactos pueden conducir a una gestión de inventario subóptima y dar lugar a la necesidad de costos de mantenimiento adicionales significativos y/o a grandes rebajas en ciertos sectores. Por lo tanto, existe la dificultad para determinar el modelo omnicanal óptimo que permita generar el valor de manera rentable.

Igualmente, otro desafío para el minorista es atender las brechas generacionales, pues los más jóvenes utilizan una mayor variedad de tecnología que la generación adulta mayor (Lee, et al., 2019). Además, las personas que no son innovadoras con respecto a las TIC tendrán una menor intención de comprar utilizando diferentes canales y dispositivos en un entorno omnicanal (Juaneda et al., 2016). De este modo, los minoristas deben enfocarse en los segmentos de clientes con menor experiencia en internet porque estos clientes valoran más los canales integrados (Herhausen et al., 2015).

Para configurar las salas de exhibición físicas un minorista puede necesitar reestructurar sus tiendas, y, por su parte, las salas de exposición virtuales dependen del desarrollo de tecnologías relevantes y se necesita un sistema de información integrado para proporcionar información de disponibilidad en línea (Gao & Su, 2017).

Por lo expuesto, los autores sostienen que la implementación de cualquier estrategia omnicanal no es fácil. Manifiestan que existen varios desafíos que los minoristas deben enfrentar, que se relacionan principalmente con la creación de la experiencia holística, sin métricas claramente definidas para su análisis. Entonces, para generar una experiencia única, el minorista debe realizar una reorganización estructural y fomentar el cambio en la mentalidad organizacional por medio de una fuerte presencia tecnológica y atención a las

megatendencias para considerar los procesos de innovación. Asimismo, se debe considerar que la tienda física es un canal clave pues es el punto de interacción cara a cara con los clientes. De esta manera, se observará un cambio en las operaciones, que aportará al incremento de la productividad del minorista a través de la distribución de información entre sus empresas.

4 ANÁLISIS Y RESULTADOS

A continuación, se presenta de forma sistemática el análisis de lo que exponen los autores en sus investigaciones sobre los aspectos del comercio minorista omnicanal, en relación con los subtemas desarrollados.

4.1 Comprensión de la venta minorista multicanal, canales cruzados y omnicanal

Tabla 1

Comprensión de la venta minorista multicanal

Autores	Argumentos de la venta minorista multicanal
Beck y Rygl (2015)	Es la capacidad que tiene un minorista para comercializar en más de un canal o en todos los disponibles en el momento, pero ni el cliente ni la empresa logra generar un grado de interacción entre ellos.
Yrjölä, Saarijärvi y Nummela (2018)	Representa la estrategia con menos control del cliente y del minorista sobre la interacción entre canales.

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 1 se presentan en forma de paráfrasis las concepciones sobre el comercio minorista multicanal que se han extraído de dos investigaciones científicas.

Tabla 2

Comprensión de la venta minorista de canales cruzados

Autores	Argumentos de la venta minorista de canales cruzados
Yrjölä, Saarijärvi y Nummela (2018)	La propuesta de valor en el comercio minorista de canales cruzados radica en brindar al cliente un proceso de compra distintivo y de valor agregado con comodidad y control sobre el proceso de compra.
Beck y Rygl (2015)	Se define como la venta a través de diversos canales, donde el cliente puede activar la interacción parcial y el minorista controlar la integración parcial de dos o de todos sus canales.

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 2 se hace referencia a las concepciones del comercio minorista de canales cruzados de dos investigaciones científicas, en las cuales se mencionan los beneficios de esta estrategia para el cliente y la perspectiva del cliente y del minorista.

Tabla 3

Comprensión del concepto omnicanal

Autores	Argumentos del concepto de la venta minorista omnicanal
Bell, Gallino y Moreno (2014)	En relación con el acceso de información, los clientes pueden acudir a las tiendas para obtenerla o buscarla en línea. En relación con el cumplimiento, pueden visitar una tienda para recoger artículos o la tienda puede "acudir a ellos".
Herhausen, Binder, Schoegel y Herrmann (2015)	Es el acceso y el conocimiento sobre el canal fuera de línea a un canal en línea y viceversa.
Verhoef, Kannan y Inman (2015)	Es la gestión sinérgica de todos los canales disponibles y puntos de contacto, que pueden ser usados simultáneamente por el cliente, de tal manera que se optimice la experiencia del cliente y el rendimiento a través de los canales.
Cao y Li (2015)	Se define según dos perspectivas: centrada en el cliente y en la empresa.
Beck y Rygl (2015)	Es cuando se ponen a disposición del consumidor todos los canales, como la tienda física, el catálogo, el teléfono, la tienda en línea y la tienda móvil. Así mismo, el cliente controla la interacción completa y el minorista controla por completo la integración de todos los canales.
Juaneda-Ayensa, Mosquera y Murillo (2016)	Es un tipo de venta minorista que al permitir una interacción real, permite a los clientes realizar su proceso de compra en los canales, desde cualquier lugar y en cualquier momento, esto les brinda una experiencia única, completa y sin interrupciones que difumina las barreras entre los canales.
Yrjölä, Saarijärvi y Nummela (2018)	Consiste en la eliminación de los límites del canal para permitir la interacción total del cliente con el minorista. Aunque se resta atención en brindar las mismas funciones en todos los canales, se refuerzan las interacciones significativas entre el cliente y la marca a través de la personalización de la experiencia de compra.

Zhang, Xu y He (2018)	Es obrar en todos los canales disponibles (en línea y fuera de línea) de manera integrada para brindar una experiencia de compra sin problemas a los consumidores, al mismo tiempo que permite al minorista compartir el inventario entre estos canales.
-----------------------	--

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 3, se presenta la concepción de distintos autores sobre el comercio minorista omnicanal. Están ordenados desde la definición más sencilla hasta aquella que proporciona más información. Asimismo, se puede observar que la mayoría concibe la omnicanalidad desde dos perspectivas: la del minorista y la del cliente.

4.2 Efectos de la implementación del modelo omnicanal en el minorista

Tabla 4

Aspectos positivos de la implementación de la estrategia omnicanal en el minorista

Autores	Aspectos positivos de la implementación de la estrategia omnicanal en el minorista
Wiener, Hoßbach y Saunders (2018)	Se benefician los canales en línea y fuera de línea, pues la integración de ambos permite la sinergia de las áreas que brindan la información y herramientas para generar ofertas adecuadas a los consumidores.
Frasquet y Miquel (2017)	La integración de canales en línea y fuera de línea es una ruta prometedora para que estos minoristas establezcan una ventaja competitiva.
Herhausen, et al. (2015)	No hay canibalización significativa de la tienda física, aunque la integración de canales aumenta la calidad del servicio de la tienda de internet.
Zhang, Xu y He (2018)	Crea una demanda potencial del mercado, reduce el costo de envío del minorista en línea, disminuye la tasa de retorno del consumidor, genera ganancias adicionales de ventas cruzadas, entre otros.
Cao y Li (2015)	Afecta positivamente las ventas así: mayor confianza (por el marketing coordinado para reducir la confusión de los consumidores y la libertad en uso de canales), mayor lealtad del cliente (por la personalización), mayores tasas de conversión del consumidor (porque ofrece al cliente mayor información por diversos dispositivos electrónicos y brinda acceso a contacto físico), y mayor oportunidad de venta cruzada (los minoristas pueden dirigir a sus clientes a sus tiendas físicas y obtener más información de sus perfiles).
Larke, Kilgour y O'Connor (2018)	El transitar a este modelo está en el potencial de generar mayores volúmenes de datos detallados de la demanda del cliente, lo cual a su vez ofrece oportunidades para un mejor pronóstico de la demanda y el desarrollo de la experiencia de compra.
Chen, Cheung y Tan (2018)	Al implementar una amplia gama de tecnologías para rastrear el comportamiento del consumidor en entornos físicos y virtuales se origina un conocimiento más completo de cada consumidor y permite una experiencia de compra personalizada.

Fuente: elaboración propia

La Tabla 4 permite tener una visión general de los aspectos positivos de la implementación de una estrategia omnicanal para el minorista, entre los cuales están: la sinergia entre canales, la no existencia de la canibalización, la ventaja competitiva, el aumento de la demanda y las ventas, y la obtención de grandes datos del consumidor.

Tabla 5

Argumentos sobre los riesgos de la estrategia omnicanal en el minorista

Autores	Argumentos sobre los riesgos de la estrategia omnicanal en el minorista
Wiener, Hoßbach y Saunders (2018)	Los riesgos son: diferencias en las demandas de clientes en línea y fuera de línea, incremento en la complejidad del proceso, cambios y diferencias en las habilidades del personal, diferencias en modos de trabajo y prioridades, canibalización en línea de los ingresos fuera de la línea.
Cao y Li (2015)	La integración de canales también podría ser un atenuante en el aumento de las ventas, que se puede explicar por la fuerte conciencia de marca y la familiarización de los consumidores hacia un canal.
Chen, Cheung y Tan (2018)	Dado que los minoristas tradicionales han incurrido en costos elevados al establecer sus propias operaciones, migrar a un entorno omnicanal puede ser costoso y arriesgado.
Tagashira y Minami (2019)	Si la integración de canales genera ineficiencias o costos altos es mejor no integrarse, aunque podría existir una presión competitiva para mantener su participación en el mercado.
Hoehle, Aloysius, Chan y Venkatesh (2018)	Al proporcionar autonomía en el pago en las tiendas de autoservicio de un entorno omnicanal, surgen comportamientos inadecuados del cliente y al implementar los procesos de validación de compra se puede generar la percepción de un procedimiento injusto.
Gao y Su (2017)	Al implementar salas de exhibición físicas (<i>showroom</i>) puede suceder que los minoristas reduzcan los niveles de inventario de la tienda y los clientes que son sensibles al riesgo de disponibilidad pueden preferir comprar en línea... Las salas virtuales hacen que las compras en línea sean tan atractivas que los clientes de tiendas físicas deciden migrar al canal en línea, en consecuencia, puede haber un aumento en los retornos.
Bell, Gallino y Moreno (2014)	Las características omnicanal inicialmente percibidas como “complementos agradables” se están convirtiendo en imprescindibles.

Fuente: elaboración propia

La Tabla 5 permite tener una visión resumida de los aspectos de riesgo de la implementación de una estrategia omnicanal para el minorista. Algunos de los riesgos que se contraponen a los aspectos positivos señalados anteriormente son los siguientes: la canibalización entre canales, un atenuante en las ventas por pérdida de características especiales y la estrategia omnicanal es imprescindible.

4.3 Efecto del modelo omnicanal en la experiencia del cliente

Tabla 6

Efectos positivos que la omnicanalidad podría producir en la experiencia del consumidor

Autores	Argumentos sobre los efectos positivos que la omnicanalidad podría producir en la experiencia del consumidor
Barwitz y Maas (2018)	Existen valores implícitos para la elección de la interacción y se clasifican en cuatro grupos: utilitario, hedónico, minimización de costo/sacrificio y relacional, esto hace a que los clientes se comporten de manera diferente. La experiencia de los clientes es inherentemente compleja e individualista.
Juaneda-Ayensa, Mosquera y Murillo (2016)	Afirman que los determinantes clave de la intención de compra en un contexto omnicanal son, en orden de importancia: innovación personal (el grado en que una persona prefiere probar productos/TIC o canales nuevos), expectativa de esfuerzo (es la facilidad del uso de los diferentes puntos de contacto) y expectativa de rendimiento (es el grado en el que proporciona beneficios a los clientes). Ha surgido un nuevo consumidor multidispositivo que está mejor informado y exige marcas omnicanal.
Shen, Li, Sun y Wang (2018)	Existen factores que contribuyen al uso del servicio omnicanal como la calidad de integración y la fluidez percibida entre canales.
Frasquet y Miquel (2017)	Cuando los canales muestran un mayor grado de integración de acuerdo con las expectativas del cliente, aumenta la satisfacción y en consecuencia se tiene un efecto favorable en la lealtad.
Shi, Wang, Chen, y Zhang (2020)	La compatibilidad de los canales, los clientes contribuyen positivamente la intención de compra omnicanal.
Zhang, Ren, Wang y He (2018)	La integración de canales origina el empoderamiento del consumidor, pues le brinda facilidades en acceso a los diversos canales para la decisión del proceso de compra.
Bell, Gallino y Moreno (2014)	Cuando tiene la experiencia de una marca o producto de manera directa, puede estar dispuesto a confiar en la información en línea para posteriores compras en dicho canal.

Fuente: elaboración propia

La Tabla 6 reúne los efectos positivos que la omnicanalidad podría producir en la experiencia del consumidor, como, por ejemplo: la percepción de personalización, la integración, la fluidez de canales, la presencia en multidispositivo, la compatibilidad y la confianza.

Tabla 7

Riesgos en la percepción del consumidor y el efecto multiplicador de opinión de uso de canales

Autor	Argumentos respecto al riesgo en la percepción del consumidor y el efecto multiplicador de opinión de uso de canales
Ren, Wang, y He (2018)	Aún no se pueden descifrar los determinantes de preferencia del canal de los consumidores.
Juaneda-Ayensa, Mosquera y Murillo (2016)	Un contexto omnicanal establece la necesidad de seguridad, que es un factor importante en el comercio electrónico.
Shi, Wang, Chen, y Zhang (2020)	La percepción de los riesgos financieros por parte de los clientes está relacionada con el rendimiento en las compras omnicanal debido a las nuevas tecnologías involucradas y con la incertidumbre sobre los procesos de compra.
Grewal, Roggeveen y Nordfält (2017)	La personalización podría ser considerada como una intromisión a la privacidad.
Shi, Wang, Chen, y Zhang (2020)	El riesgo percibido por los clientes predice negativamente la intención de compra omnicanal,
Chen, Cheung y Tan (2018)	El crecimiento de las redes sociales ha permitido a los consumidores no solo verificar las calificaciones, sino también compartir pensamientos, opiniones, fotos y videos con sus contactos. Por eso pueden convertirse en defensores o detractores de la marca.
Bell, Gallino y Moreno (2014)	La entrega de información de los productos no solo es a través del minorista, sino también por otros clientes de ese minorista.
Lee, Chan, Chong y Thadani (2019)	La calidad de integración de canales está relacionada de manera positiva con el compromiso del cliente que favorece la intención de recompra y el boca a boca positivo.

Fuente: elaboración propia

La Tabla 7 reúne los efectos de la percepción de riesgo que la omnicanalidad produce en la experiencia del consumidor, por ejemplo: la percepción de nula o poca personalización (porque no se identifican determinantes de uso de canales), la percepción de riesgo financiero y privacidad, y la capacidad multiplicadora de opinión que representa. Los estudios afirman que la omnicanalidad impulsa un efecto "boca a boca" en los consumidores mediante uso de las redes sociales, en las cuales ellos pueden compartir su experiencia en los diversos canales.

4.4 Recomendaciones para la transición hacia el modelo omnicanal

Tabla 8

Recomendaciones en marketing

Autores	Recomendaciones en marketing
Grewal, Roggeveen y Nordfält (2017)	Considerar los efectos de ubicación de su mercancía y sus promociones de ventas, tanto en línea como en las tiendas. Además, aprovechar las redes sociales y la presencia en diversos dispositivos móviles que permita una interacción dinámica entre ambos.
Blom, Lange y Hess (2017)	Utilizar los datos que registran los clientes a través de los canales en línea y fuera de línea para conocer los objetivos de compra del consumidor y elaborar promociones.
Larke, Kilgour y O'Connor (2018)	Incorporar un portal totalmente integrado como un punto de contacto centralizado. Se puede usar este portal como una interfaz de compras al tiempo que agrega servicios adicionales.
Larke, Kilgour y O'Connor (2018)	Considerar estrategias de marcas bien diseñadas. Por ejemplo, adquirir marcas exitosas establecidas antes de la transición al comercio omnicanal para que los clientes busquen estas líneas nuevas y exclusivas en todos sus canales.
Cao y Li (2018)	Vender productos de etiqueta privada.

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 8 se evidencian las recomendaciones que los autores de cinco estudios científicos refieren sobre el área de marketing.

Tabla 9

Recomendaciones en tecnología

Autores	Recomendaciones en tecnología
Barwitz y Maas (2018)	<p>Invertir en sistemas de tecnología de la información para poner a disposición la información relevante en cualquier situación y alinear los incentivos en toda la organización con este objetivo.</p> <p>Dependiendo del tipo de valor en uso (utilitario, hedónico, minimización de costo / sacrificio y relacional) se requieren ofertas y tratamientos diferenciados con transparencia de información en cada interacción.</p>
Grewal, Roggeveen y Nordfält (2017)	<p>Implementar el <i>Big Data Collection & Usage</i> para organizar y analizar los datos que permitan optimizar precios y aumentar la demanda. Además, estos datos pueden ser aprovechados para generar beneficios cíclicos, mayor participación del consumidor, personalización, mayor rentabilidad y ahorro en costos.</p>
Shi, Wang, Chen y Zhang (2020)	<p>Que las tecnologías sean compatibles con los hábitos y la experiencia de compra anterior de los clientes.</p> <p>Hacer uso de las tecnologías avanzadas para analizar grandes datos sobre el historial de compras de los clientes en diferentes canales y así proporcionar recomendaciones y promociones de productos.</p> <p>Mejorar la conectividad, la integración y la coherencia entre los canales.</p>
Juaneda-Ayensa, Mosquera y Murillo, 2016)	<p>Crear una experiencia integrada para el cliente. Esta tecnología debe ser práctica, agradable e interesante para garantizar que los clientes innovadores perciban que las nuevas tiendas omnicanal facilitan y agilizan su viaje de compras.</p>

Fuente: elaboración propia

La Tabla 9 presenta las recomendaciones en relación con la tecnología. En cuatro estudios científicos se observó que la tecnología se relaciona con la información, la personalización, la rentabilidad, y la compatibilidad.

Tabla 10

Recomendaciones en la cadena de suministro

Autores	Recomendaciones en la cadena de suministro
Larke, Kilgour y O'Connor (2018)	Usar la tecnología para analizar los datos de los consumidores, para brindar soporte interno a las operaciones y para respaldar las necesidades de suministro, compra, logística y comercialización de marcas individuales y categorías de productos. Brindar múltiples opciones de entrega.
Hübner, Wollenburg y Holzapfel (2016)	Contar con un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) integrado con acceso en tiempo real que facilite la gestión de inventario entre canales, el seguimiento de artículos y la comunicación con el cliente. Contar con un solo inventario flexible. Entregar productos a los hogares y tiendas en cualquier momento, mientras que los clientes deben tener derecho a devolver productos a través de todos los canales.
Herhausen, Binder, Schoegel y Herrmann (2015)	Considerar la búsqueda de una distribución eficiente, la capacidad de verificar la disponibilidad del producto en la tienda física o en internet, la posibilidad de reservar productos en línea para comprarlos en la tienda física y devolverlos del mismo modo.
Zhang, Xu y He (2018)	Implementar BOPS (pagar y comprar en línea, recoger en tienda) y ROPS (reserva en línea, recoger y pagar en la tienda)
Yadav, Tripathi y Singh (2017)	Implementar quioscos de recolección en zonas de poca accesibilidad.

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 10 se resumen las recomendaciones sobre la cadena de suministro que brindan cinco estudios del comercio minorista. En términos generales se aprecia la importancia de la tecnología, de las opciones de entrega y devolución, del inventario flexible, entre otros.

Tabla 11

Recomendaciones en la estructura de la organización

Autores	Recomendaciones en la estructura de la organización
Larke, Kilgour y O'Connor (2018)	Planificar a largo plazo y establecer un compromiso estratégico a través de programas de capacitación y educación, a nivel ejecutivo y en todo el grupo, para eliminar el supuesto de autonomía entre las filiales con una asignación clara de recompensas. Decidir si construir tiendas o centros de distribución. Seleccionar una estrategia que aproveche la cadena de suministro con el que se cuenta, y con las instalaciones e infraestructura existentes.
Wiener, Hoßbach y Saunders (2018)	Proponer la integración de las funciones de soporte (por ejemplo, RRHH y marketing), con esquemas de incentivos que les permitan a las unidades fuera de línea participar en el "éxito" de modelo de negocio en línea y viceversa.

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 11 se observan las recomendaciones sobre la cadena de suministro que brindan dos estudios científicos, en las que se puede apreciar la importancia de la planificación a largo plazo, del compromiso de la organización con la integración y del uso de la infraestructura existente.

4.5 Desafíos de la estrategia omnicanal

Tabla 12

Desafíos de la estrategia omnicanal en la competencia futura

Autor	Desafíos de la estrategia omnicanal en la competencia futura
Juaneda-Ayensa, Mosquera y Murillo (2016)	Todos los puntos de contacto deben integrarse con éxito para proporcionar una experiencia de compra perfecta y completa, independientemente del canal utilizado.
Von Briel (2018)	La competencia futura no será entre productos individuales, sino en la experiencia holística del consumidor a través de los puntos de contacto... El minorista debe estar atento a las mega tendencias tecnológicas.
Mosquera, Olarte-Pascual, Juaneda Ayensa y Sierra Murillo (2018)	Garantizar que las implementaciones tecnológicas resuelvan problemas y no los generen.
Alexander (2019)	La tienda física es de vital importancia en el futuro omnicanal, pues es un espacio que brinda experiencias a los clientes y les permite la interactividad, la socialización y la comunicación mediante el uso de señales atmosféricas que atraen a los sentidos. La métrica utilizada para la experiencia a través de los puntos de contacto no está claramente definida.
Von Briel, (2018)	Las tiendas están relacionadas con la tecnología para desarrollar las experiencias sensoriales.
Mosquera, Olarte-Pascual, Juaneda Ayensa y Sierra Murillo (2018)	La intención de compra de los consumidores está influenciada por su intención de usar diferentes tecnologías y prácticas digitales en tienda.
Alexander (2019)	Los altos costos de inversión inicial y continua (hardware y software), el mantenimiento, la proliferación de tecnología, el consumo de energía (impacto ambiental más amplio), los requisitos de descarga de aplicaciones, el aburrimiento del cliente, las habilidades y capacidades comerciales y otros factores generales de miedo a la innovación son una barrera.
Grewal, Roggeveen y Nordfält (2017)	Para el consumidor existe una clara ventaja de la omnicanalidad sobre la distribución multicanal, pero para el minorista es un desafío único.

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 12 se reúnen los desafíos en la competencia futura omnicanal, los cuales consisten en brindar experiencias holísticas en todos los canales mediante el uso de las megatendencias tecnológicas. Esto a su vez representa un desafío en costos de implementación para el minorista y más aún porque no cuenta con una métrica para analizar la experiencia a través de los puntos de contacto.

Tabla 13

Desafíos en el desarrollo de las capacidades humanas en la organización

Autores	Desafíos en el desarrollo de las capacidades humanas en la organización
Von Briel (2018)	El desafío será el desarrollo de las capacidades humanas y el cambio en la mentalidad organizacional.
Hoehle, Aloysius, Chan y Venkatesh (2018)	En las tiendas de autoservicio, el minorista afronta otro desafío que consiste en gestionar las percepciones de los clientes en los procesos de validación (revisión) de compras.

Fuente: elaboración propia

La Tabla 13 muestra los desafíos en el desarrollo de capacidades humanas que requiere el entorno omnicanal.

Tabla 14.

Desafíos de la estrategia omnicanal los cambios en las operaciones comerciales

Autor	Desafíos de la estrategia omnicanal los cambios en las operaciones comerciales
Von Briel (2018)	El cambio en las operaciones comerciales... requiere una estrategia de mitigación de riesgos para garantizar la privacidad y seguridad de los datos del cliente a través de los canales.
Yadav, Tripathi y Singh (2017)	Un desafío en la cadena de suministro surge al diseñar una red de distribución flexible.
Chen, Cheung y Tan (2018)	Coordinación más intensiva en la cadena de suministro es esencial para garantizar la coherencia de la información.
Larke, Kilgour y O'Connor (2018)	La asignación de inventario y gestión de surtido es un reto pues la previsión se vuelve difícil al adaptar o agregar canales de ventas en línea. Los pronósticos de ventas inexactos pueden conducir a una gestión de inventario subóptima y dar lugar a la necesidad de costos de mantenimiento adicionales significativos.
Lee, Chan, Chong y Thadani (2019)	El desafío del minorista es atender las brechas generacionales, dado que los más jóvenes utilizan una mayor variedad de tecnología que la generación adulta mayor.
Juaneda-Ayensa, Mosquera y Murillo (2016)	Las personas que no son innovadoras con respecto a las TIC tendrán una menor intención de comprar utilizando diferentes canales y dispositivos en un entorno omnicanal.
Herhausen et al. (2015)	Los minoristas deben enfocarse en los segmentos de clientes con menor experiencia en Internet porque estos clientes valoran más los canales integrados.

Fuente: elaboración propia

La Tabla 14 resume los desafíos en los cambios en las operaciones comerciales que deben considerar los minoristas omnicanal, entre los cuales están: brindar seguridad y privacidad en los datos del consumidor en cada transacción que realice, dirigir sus esfuerzos a atraer a consumidores con diferentes percepciones respecto a la tecnología, y lograr una cadena de suministros eficiente y una red de distribución flexible.

Por medio del análisis de las tablas se puede evidenciar que existe una gran controversia sobre si los minoristas deben transitar a la estrategia omnicanal para lograr el éxito. Esto debido a que se presentan muchos factores que son imprescindibles para lograr una integración completa entre los canales y generar una experiencia única para el consumidor, como la implementación de las tecnologías y los riesgos altos en costos que esto conlleva. Además, no se cuenta con investigaciones con un periodo de estudio más amplio en las que se puedan visualizar los resultados a largo plazo; asimismo, se carece de información sobre las prácticas en industrias específicas por rubros y en América Latina.

5 CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Según los autores las estrategias del comercio minorista omnicanal se diferencian de las empleadas en el multicanal y los canales cruzados, porque busca crear sinergias y una experiencia holística con información en tiempo real y coherencia en todos los canales a través de la integración de canales en línea y fuera de línea.

Los autores manifiestan distintas posiciones sobre el comercio minorista omnicanal, que puede generar beneficios, pero también presentar diferentes riesgos. Algunos consideran que la integración proporciona una ventaja competitiva al minorista debido al incremento de interacciones con los consumidores y señalan que la omnicanalidad es imprescindible para mantenerse en el mercado. Hay aspectos muy controversiales como el tema de la

canibalización entre canales, pues algunos manifiestan que sí existe y otros que no. Igualmente, algunos autores sostienen que el aumento en las ventas por la mayor demanda no garantiza el aumento de la rentabilidad, dado que los costos de implementación pueden ser altos. En consecuencia, estos riesgos deben ser evaluados tomando en cuenta la realidad o capacidad financiera de cada minorista.

Los autores coinciden en que los consumidores son quienes obtienen mayor beneficio del comercio minorista omnicanal porque le genera satisfacción y una experiencia de compra única. Sin embargo, todavía no hay una convergencia sobre cuáles son los determinantes que motivan a los consumidores a elegir un canal de compra. En todo caso, a pesar de encontrar muchos beneficios, los consumidores también perciben un riesgo financiero y un riesgo en su privacidad, debido a que en el proceso de compra se obtiene información sobre sus características de compra y sus intereses. Además, algunos autores consideran que la omnicanalidad empodera al cliente para expresar su experiencia en las redes sociales.

Las recomendaciones encontradas están orientadas a la tecnología de información, el marketing, la cadena de suministro, la estructura de la organización y la mejora de la percepción del cliente. No obstante, se considera que una herramienta importante para el comercio minorista omnicanal y que requiere de inversión es la tecnología en sí. Esta debe dar soporte transversal a todas las áreas de la organización.

Los autores mencionan que la omnicanalidad presenta desafíos para los minoristas principalmente en la creación de la experiencia holística del consumidor, en el desarrollo de las capacidades humanas en la organización y en los cambios en las operaciones comerciales. Por lo tanto, es importante la presencia tecnológica, donde las megatendencias contribuyen a los procesos de innovación. Asimismo, el cambio en las operaciones, con énfasis en la

cadena de suministro, aportará al incremento de la productividad del minorista a través de la distribución de información entre sus empresas. Cabe resaltar que la tecnología es una herramienta que no reemplazará la interacción directa con las personas.

Por último, es importante mencionar que la investigación futura debe enfocarse en industrias específicas por rubros con un periodo de estudio más amplio que permita visualizar los resultados a largo plazo, Además, falta explorar las prácticas o experiencias del comercio minorista omnicanal en América Latina.

6 REFERENCIAS

- Alexander, B., & Blásquez, M. (2019). Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context. *Journal of Retailing and Consumer Service*. 55. doi:10.1016/j.jretconser.2019.101913
- Barwitz, N., & Maas, P. (2018). Understanding the Omnichannel Customer Journey: Determinants of Interaction Choice. *Journal of Interactive Marketing*. 43, 116-133. doi:10.1016/j.intmar.2018.02.001
- Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 27, 170-178. doi:10.1016/j.jretconser.2015.08.001
- Bell, D., Gallino, S., & Moreno, A. (2014). *How to win in an omnichannel world*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Bell, D., Gallino, S., & Moreno, A. (2018). Offline showrooms in omnichannel retail: Demand and operational benefits. *Management Science*. 64(4), 1629-1651. doi:10.1287/mnsc.2016.2684

- Blom, A., Lange, F., & Hess, R. (2017). Omnichannel-based promotions' effects on purchase behavior and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 39, 286-295. doi:10.1016/j.jretconser.2017.08.008
- Cao, L., & Li, L. (2015). The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. *Journal of Retailing*. 91(2), 198-216. doi: 10.1016/j.jretai.2014.12.005
- Cao, L., & Li, L. (2018). Determinants of Retailers' Cross-channel Integration: An Innovation Diffusion Perspective on Omni-channel Retailing. *Journal of Interactive Marketing*. 44, 1-16. doi:10.1016/j.intmar.2018.04.003
- Chen, Y., Cheung, C., & Tan, C. (2018). Omnichannel business research: Opportunities and challenges. *Decision Support Systems*. 109, 1-4. doi:10.1016/j.dss.2018.03.007
- Frasquet, M., & Miquel, M. (2017). Do channel integration efforts pay-off in terms of online and offline customer loyalty? *International Journal of Retail and Distribution Management*. 45(7-8), 859-873. doi:10.1108/IJRDM-10-2016-0175
- Gao, F., & Su, X. (2017). Online and offline information for omnichannel retailing. *Manufacturing and Service Operations Management*. 19(1), 84-98. doi:10.1287/msom.2016.0593
- Grewal, D., Roggeveen, A., & Nordfalt, J. (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing*. 93(1), 1-6. doi:10.1016/j.jretai.2016.12.008
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015). Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration. *Journal of Retailing*. 91(2), 309-325. doi:10.1016/j.jretai.2014.12.009

- Hochle, H., Aloysius, J., Chan, F., & Venkatesh, V. (2018). Customers' tolerance for validation in omnichannel retail stores. *The International Journal of Logistics Management*. 29(2), 704-722. doi:10.1108/ijlm-08-2017-0219
- Hubner, A., Wollenburg, J., & Holzapfel, A. (2016). Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 46(6-7), 562-583. doi:10.1108/IJPDLM-08-2015-0179
- Juaneda, E., Mosquera, A., & Sierra, Y. (2016). Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers in psychology*. 7, 1117. doi:10.3389/fpsyg.2016.01117
- Larke, R., Kilgour, M., & O'Connor, H. (2018). Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 48(4), 465-483. doi:10.1108/IJPDLM-09-2016-0276
- Lee, Z., Chan, T., Chong, A., & Thadani, D. (2019). Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality. *Industrial Marketing Management*. 77, 90-101. doi:10.1016/j.indmarman.2018.12.004
- Li, Y., Liu, H., Lim, E., Goh, J., Yang, F., & Lee, M. (2018). Customer's reaction to cross-channel integration in omnichannel retailing: The mediating roles of retailer uncertainty, identity attractiveness, and switching costs. *Decision Support Systems*. 109, 50-60. doi:10.1016/j.dss.2017.12.010
- Mosquera, A., Olarte, C., Juaneda, E., & Sierra, Y. (2018). The role of technology in an omnichannel physical store. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*. 22(1), 63-82. doi:10.1108/sjme-03-2018-008

- Shen, X., Li, Y., Sun, Y., & Wang, N. (2018). Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience. *Decision Support Systems*. 109, 61-73. doi:10.1016/j.dss.2018.01.006
- Shi, S., Wang, Y., Chen, X., & Zhang, Q. (2020). Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach. *International Journal of Information Management*. 50, 325-336. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2019.09.001
- Tagashira, T., & Minami, C. (2019). The Effect of Cross-Channel Integration on Cost Efficiency. *Journal of Interactive Marketing*. 47, 68-83. doi:10.1016/j.intmar.2019.03.002
- Verhoef, P., Kannan, P., & Inman, J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omnichannel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*. 91(2), 174-181. doi:10.1016/j.jretai.2015.02.005
- Von Briel, F. (2018). The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study. *Technological Forecasting and Social Change*. 132, 217-229. doi:10.1016/j.techfore.2018.02.004
- Wiener, M., Hoßbach, N., & Saunders, C. (2018). Omnichannel businesses in the publishing and retailing industries: Synergies and tensions between coexisting online and offline business models. *Decision Support Systems*. 109, 15-26. doi:10.1016/j.dss.2018.01.008
- Yadav, V., Tripathi, S., & Singh, A. (2017). Exploring omnichannel and network design in omni environment. *Cogent Engineering*. 4(1). doi:10.1080/23311916.2017.1382026

- Yrjölä, M., Saarijarvi, H., & Nummela, H. (2018). The value propositions of multi-, cross-, and omni-channel retailing. *International Journal of Retail and Distribution Management*. 46(11-12), 1133-1152. doi:10.1108/IJRDM-08-2017-0167
- Zhang, J., Xu, Q., & He, Y. (2018). Omnichannel retail operations with consumer returns and order cancellation. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 118, 308-324. doi:10.1016/j.tre.2018.08.006
- Zhang, M., Ren, C., Wang, G., & He, Z. (2018). The impact of channel integration on consumer responses in omni-channel retailing: The mediating effect of consumer empowerment. *Electronic Commerce Research and Applications*. 28, 181-193. doi:10.1016/j.elerap.2018.02.002