



“LA ERA DIGITAL EN PODER DE LOS CLIENTES”

Tesis

Executive Master of Business Administration 2018

Autor: Christian Porco

Tutor: Augusto Schultheis

Mayo 2020

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Torcuato di Tella por su excelencia académica, a los profesores por su dedicación, a mis compañeros por su generosidad en compartir sus experiencias profesionales, a mi tutor Augusto Schutheis que fue fundamental en su guía y apoyo para la culminación de la tesis.

A los directores de PCDA S.A. que me han apoyado para que pueda desarrollarme en forma profesional y me hayan permitido realizar el Executive MBA, un sueño que tenía pendiente hace mucho tiempo.

Mi agradecimiento especial a mi familia, mi mujer Maricel que me apoyó no solo en el transcurso del EMBA, sino que lo viene haciendo hace 25 años, en cada proyecto personal y/o profesional, a mis maravillosas hijas Emma y Alma que iluminan mi camino.

RESUMEN

Hablar de Transformación digital es entrar en un agujero negro, es decir información sin límite, la bibliografía coincide en denominarla la cuarta revolución industrial, “una renovación tecnológica, que supone nada menos que una transformación de la humanidad”, afecta a todos los países de nuestra Tierra, a las organizaciones y a todas las personas, está cambiando de manera fundamental la forma de vivir, trabajar y relacionarnos unos con otros sin discriminar edades, ni culturas. Los cambios son históricos en términos de su magnitud, velocidad y alcance.

El objetivo de este trabajo consiste en comprender la adaptación al nuevo entorno digital, para captar las oportunidades que ofrece y afrontar los retos que presenta para cada organización. La investigación se concentra en la cultura de trabajo y el conjunto de prácticas y actitudes que son claves para ejecutar transformaciones digitales. La intención es resaltar la manera que coexisten la tecnología y las personas que adoptan este cambio tecnológico.

Para el desarrollo de este tema se investigó a partir del análisis de informes difundidos por especialistas del sector, bibliografía, entrevistas a especialistas y encuestas. Adicionalmente se tomó un caso testigo de una empresa multicanal de Indumentaria, que está atravesando un proceso de transformación digital con el fin de lograr la omnicanalidad para mejorar la experiencia al cliente.

La transformación digital va más allá de agilizar los procesos mediante la tecnología más avanzada, se trata de un cambio cultural en toda la organización, de poner en el centro al cliente, y redefinir todos los puntos de contactos que tiene la empresa con el cliente para convertir la experiencia del cliente única.

La Omnicanalidad es un proceso muy difícil de lograr porque parte de alinear los objetivos de todos los canales de la organización, pero si se logra, la empresa mejora la coordinación interna y la buena comunicación, por lo tanto, menos fallas, procesos más limpios entonces los clientes van a estar más cómodos, satisfechos y no van a querer irse, los costos de atracción y retención para la empresa van a ser reducidos considerablemente logrando mayor eficiencia operativa y mayor productividad.

PALABRAS CLAVES

- Transformación digital
- Cambio cultural
- Eficiencia operativa
- Omnicanalidad
- Experiencia del cliente

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	- 3 -
PALABRAS CLAVES	- 4 -
INTRODUCCIÓN	- 8 -
CUERPO TEORICO	- 11 -
CAPITULO 1: La Era Digital.....	- 11 -
1.1 Definición de Transformación Digital:	- 11 -
1.2 Alcance de la Transformación Digital.....	- 12 -
1.3 El Plan de Transformación Digital	- 14 -
1.4 Comunicación digital.....	- 15 -
1.5 Análisis del contexto mundial sobre la transformación digital.....	- 17 -
1.6 Análisis del contexto de la transformación digital en Argentina	- 22 -
CAPITULO 2: El Cambio hacia la transformación digital	- 27 -
2.1 Cambios en la Organización	- 27 -
2.2 Resistencia al cambio	- 28 -
2.3 Identificación de los responsables en el cambio digital.....	- 31 -
2.4 El papel del Líder en el cambio digital	- 33 -
CAPITULO 3: Un cambio en la forma de pensar en digital	- 37 -
3.1 Humanizar la transformación	- 37 -
3.1 Orientación al cliente.....	- 38 -
3.2 Marketing Multicanal.....	- 41 -
Capítulo 4: La omnicanalidad como estrategia en la era digital	- 42 -
4.1 Omnicanalidad	- 42 -
4.2 Estrategia Omnicanal	- 44 -

4.3 Logística al servicio de la omnicanalidad	47 -
Capítulo 5: Desafíos en el mundo retail en la era digital	- 50 -
5.1 El impacto de la transformación digital en el sector retail	50 -
5.2 Globalización	51 -
5.3 Digitalización	52 -
5.4 Socialización	53 -
Metodología de Investigación	- 55 -
Capítulo 6: Transformación digital en la industria de la moda.....	- 58 -
6.1 Contexto General: La Industria de la moda	58 -
6.2 Situación de la empresa: caso de investigación.....	60 -
6.3 Transformación digital en el mundo de la moda	64 -
CAPITULO 7: Análisis de resultados de los Instrumentos de recolección de información	- 67 -
7.1 Análisis de resultados de las entrevistas a especialistas	67 -
7.2 Análisis de los resultados de encuestas realizadas.....	74 -
Conclusiones	- 87 -
Bibliografía	- 90 -
Anexos.....	- 92 -
Anexo 1: Entrevistas a especialistas.	92 -
Anexo 2: Resultado de la encuesta.....	98 -

Indice de Tablas

Gráfico 1: Modelo Transformación Digital de 4 ejes.....	- 13 -
Gráfico 2: Variables del Modelo Transformación Digital.....	- 14 -
Gráfico 3: Estado de digitalización mundo	- 19 -
Gráfico 4: Orden de los países en estudio	- 20 -
Gráfico 5: Clasificación de empresas en Argentina.....	- 22 -
Gráfico 6: Principales problemas de las empresas en Argentina	- 24 -
Gráfico 7: Omnicanalidad: Misma respuesta y solución.....	- 44 -

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia las organizaciones se han ido adaptando al contexto y a la evolución constante que exigía cada época en las que les tocó existir, las que tienen éxitos logran perdurar en el tiempo y las que por diversos motivos no se adecuan, dejan de existir.

Toca vivir “la era digital” que nos atraviesa a todos y nos cambia nuestros hábitos desde cómo nos relacionamos con otros individuos, la forma de comunicarnos, que consumimos, como compramos y donde compramos.

La velocidad de crecimiento de la tecnología es exponencial, mientras que las organizaciones y la sociedad en general nos movemos con una velocidad de cambio lineal, así que el impacto de estas tecnologías sobre las organizaciones es trascendental. No solo es un cambio en los procesos para una compañía, es mucho más profundo, los cambios van desde lo cultural hasta las formas de liderazgo.

Si entendemos que los clientes o consumidores han cambiado, las empresas tienen que estar preparadas para atender sus nuevas necesidades.

En esta nueva era el cliente no solo busca un producto / servicio que satisfaga su necesidad, es mucho más ambicioso, necesita que toda la experiencia de compra sea satisfactoria.

En un mundo global, donde la competencia ya no es por cercanía y la demanda puede venir de cualquier parte del mundo, ya no importa el tamaño de las empresas o la estructura que tengan sino la experiencia que puedan ofrecerle al cliente.

En este trabajo se plantean las siguientes preguntas:

¿Como puede transformarse una empresa multicanal en una empresa digital omnicanal?

De este interrogante se desprende las siguientes preguntas:

¿La Omnicalidad tiene que ser la estrategia en la era digital? ¿Una necesidad? ¿Un problema? ¿Un desafío?

¿Como hacer el cambio cultural?

Las organizaciones que verdaderamente podrán beneficiarse de las oportunidades digitales son las que saben responder esas preguntas y definen, desde el primer nivel

ejecutivo, planes de transformación y optimización digital para que todas las áreas de la empresa puedan participar del diseño de nuevas experiencias del cliente.

Objetivo General

El Objetivo general de la tesis fue describir el gran desafío que tienen las organizaciones en adaptarse e incorporar tecnología digital a todos sus procesos con el fin de mejorar la experiencia del cliente

Objetivo Especifico

Los siguientes objetivos específicos planteados fueron:

- Describir los cambios necesarios para lograr la adaptación que necesita hacer la organización.
- Plantear el liderazgo necesario para afrontar el desafío.
- Determinar los cambios a realizar para orientar a la organización hacia la omnicanalidad.
- Entender los recursos claves que deben verse afectado para subirse al cambio digital.

El trabajo se dividió en los siguientes capítulos, en los cuales se desarrollaron cada una de las variables de la investigación:

- Capítulo I: Se desarrollaron los principales conceptos teóricos de la “La Era Digital” para dimensionar el gran desafío que tienen por delante las organizaciones, se describieron los beneficios que le aporta la transformación digital y los cambios necesarios que deben hacer las organizaciones. Se analizó el contexto internacional y la situación de Argentina
- Capítulo II: Se abordaron los diferentes aspectos que una organización tendrá que revisar en el camino hacia lo digital, cuales son los cambios que transforman a la empresa desde la cultura, personas y el fundamental rol de los líderes.
- Capítulo III: Se mencionan las principales características que tienen que tener una empresa en la era digital comenzando que la transformación la hacen las

personas modificando la cultura de la organización en el camino de lograr el fin: la orientación hacia el cliente.

- Capítulo IV: Se realiza un análisis sobre la omnicanalidad como la herramienta más efectiva para mejorar la experiencia del cliente. Se abordaron las distintas problemáticas que tiene su implementación, se desarrolló la omnicanalidad como estrategia y se investigó como debe funcionar la logística para que este al servicio de la omnicanalidad.
- Capítulo V: Se profundizó el análisis de la orientación al cliente a través de la omnicanalidad en el sector retail. Se analiza el sector retail porque es una industria testigo en la transformación digital, donde empresa del online pasaron a competir en el offline y empresas offline compiten en el online
- Capítulo VI: Dentro del sector retail se analiza el sector de indumentaria y se utiliza una empresa en particular como caso de investigación. Adicionalmente se analizan los resultados de los estudios de campo realizados a través de entrevistas a especialistas de sector y encuestas a la población para describir como es el perfil de los clientes de indumentaria y entender cuáles son las oportunidades que tienen las empresas para mejorar la experiencia del cliente.

CUERPO TEORICO

CAPITULO 1: La Era Digital

El Objetivo de este capítulo es entender por qué es tan importante para las empresas recorrer el camino hacia la transformación digital. Se desarrollará la definición de la transformación digital relacionada con la era digital, el alcance y las ventajas para las empresas poder alcanzar la transformación digital y como desarrollar un plan estratégico para lograrla. Este capítulo tiene la intención de mostrar en que posición se encuentra cada país en el recorrido digital y como nuestro país se inserta en la era digital.

1.1 Definición de Transformación Digital:

Podemos definir la Transformación Digital como un conjunto de actuaciones orientadas a la mejora y modernización de los procesos, los procedimientos, los hábitos y comportamientos de las organizaciones y personas que, haciendo uso de las tecnologías digitales, mejoran la competitividad de las empresas. La transformación digital requiere que las organizaciones revisen sus modelos de negocio, de operaciones y de estrategia tecnológica, implicando un cambio cultural. La transformación digital requiere de un fuerte liderazgo para impulsar el cambio. (AMETIC, 2017, pág. 5)

“El camino de toda la organización hacia la Transformación digital tiene que estar orientado en cada uno de los puntos de contacto de la experiencia del cliente”. (Sanchez, 2016, pág. 5)

El crecimiento continuo en el uso de Tecnologías está dando lugar a profundos cambios en toda la sociedad mediante la interconexión de miles de millones de personas. La transformación digital actúa transversalmente en la sociedad, la economía y en nuestra día a día convirtiéndose en acelerador de ese cambio. La Transformación digital elimina las fronteras entre productos y servicios, acorta el ciclo de vida de estos e incrementa las expectativas de los clientes. (AMETIC, 2017, pág. 5)

La Transformación digital debe aprovechar el potencial de las tecnologías digitales para realizar una reinversión de la propia organización de forma que adapte sus procesos, productos y modelos de negocio de demanda de los usuarios, consumidores y empleados. La Transformación digital ya no es una estrategia del futuro, sino que ofrece una ventaja competitiva que puede no ser solo conveniente sino imprescindible para la supervivencia.

1.2 Alcance de la Transformación Digital

Con la transformación digital los ingresos, la eficiencia operacional y hasta el porcentaje de satisfacción de los clientes de una empresa pueden repuntar hasta 40%¹.

La forma de hacer los negocios ha cambiado de tal modo que es posible alcanzar esta cifra a través de un modelo en el que las compañías ofrecen servicios o productos con un valor agregado, a la velocidad de un clic.

Los clientes se han convertido en un portal de información que puede ayudar al crecimiento de los negocios, por eso es importante generar una buena relación cliente-negocio en la que la inmediatez y el flujo de información debe ser parte medular de la evolución de las empresas a través de la experiencia del usuario.

El ecosistema digital (y los usuarios) requiere que las compañías actúen y respondan más rápido de lo que están acostumbradas a hacerlo.

En el grafico 1, que se muestra a continuación, describe en 4 ejes el proceso de la transformación digital. (Sanchez, 2016, pág. 8)

- Visión y liderazgo: el inicio de transformación de una organización, tras la comprensión por parte de los líderes de las principales tendencias y disrupciones tecnológicas, se produce en la decisión del qué y el cómo impulsar un Plan de transformación digital.

¹ El alcance de la transformación digital en las empresas – Portada Forbes – Recuperado el 25/05/2020
<https://www.forbes.com.mx/alcance-la-transformacion-digital-las-empresas/>

- Transformación digital de la experiencia del cliente: Los tres principales elementos de la transformación digital de la experiencia del cliente son: Conocer a los clientes, Identificar nuevas fuentes de ingresos, Redibujar el contacto con ellos.
- Transformación digital de las personas y procesos: la transformación digital de los recursos humanos y de los procesos son los que tienen un mayor impacto en resultados.
- Transformación digital de modelos de negocios: Las empresas no sólo están cambiando su funcionamiento, sino que también están redefiniendo cómo generan, captan y entregan valor a sus clientes.

Gráfico 1: Modelo Transformación Digital de 4 ejes



Gráfico 1: Modelo transformación Digital de 4 ejes – Adaptado de Transformación e Innovación Digital (pag. 9) por Joana Sanchez, 2016, Incipy Editorial

En el grafico 2, que se muestra a continuación, muestra estos 4 ejes claves y sus variables que están interconectados con el cambio que se debe direccionar de arriba hacia abajo, desde la visión de la empresa hasta el liderazgo de la línea directiva que trasciende toda la organización, desde las personas hasta los procesos, con el cliente/consumidor en el centro de la escena con resultado final de innovación digital de los modelos de negocios y cada uno de los ejes está conectado con distintas variables.

Gráfico 2: Variables del Modelo Transformación Digital



Gráfico 2: Variables del Modelo transformación Digital – Adaptado de Transformación e Innovación Digital (pag. 10) por Joana Sanchez, 2016, Incipy Editorial.

1.3 El Plan de Transformación Digital

Una vez definida la estrategia digital, capacitada nuestra organización y seleccionado el equipo de trabajo se debe definir **los proyectos clave del Plan de Transformación** de una organización hacia un nuevo entorno digital, global y orientado al cliente.

Los pasos para seguir:

1. Definición de la Estrategia digital.
 - Plan de identidad digital. Creación de web, blogs y canales digitales
 - Plan de social media
 - Plan de recuperación digital
2. Plan de capacitación digital.
3. Plan de *big data*², analítica, *Key Performance Indicator* ³.
4. Creación de base de datos de consumidores.
5. Digitalización de la red comercial.
6. Impulsión de una nueva atención al cliente.
7. Creación de las redes sociales corporativos.
8. Creación de la digital *Employer Branding*⁴.
 - Creación de web, blogs y canales corporativos de empleo
 - Creación de plan de social media de empleo
9. Identificación de procesos a digitalizar
10. Identificación de nuevos negocios digitales.
11. Digitalización de producto.
12. Digitalización servicio

1.4 Comunicación digital

Desde el nacimiento de internet, la información se ha democratizado. Ya no son las empresas las que tienen el poder de la información, sino que es el usuario el que lo tiene.

² Grandes Volúmenes de datos que tienen el potencial de ser extraídos para obtener información.

³ Indicador clave de desempeño.

⁴ Marca de la empresa.

La innovación en la comunicación también nos presenta un amplio escenario de oportunidades sobre la omnicanalidad.

Una auténtica revolución de dispositivos conectados o tecnologías de realidad virtual nos presentan una auténtica oportunidad para llegar al público en el “aquí” y en el “ahora”. (Cortes, 2016, pág. 2)

Internet ha empoderado a cada uno de nosotros dotándonos de medios propios de expresión pública, con independencia de los medios masivos de comunicación. Humanizar la comunicación es más urgente que nunca. Personalizar los contenidos y los canales que usamos para relacionar a nuestra organización con sus grupos de interés. Desarrollar la identidad digital de los profesionales de las empresas; convertir a sus empleados y colaboradores en embajadores de la marca en los medios sociales de Internet. Todo ello es posible por la extensión de los dispositivos móviles, que convierten a cada uno de nosotros en conectores e influyentes, más allá de nuestro entorno más próximo, temporal y espacial. (Pinto, 2016, pág. 2)

Las empresas acumulan datos de sus propios clientes, pero el desafío que se les presenta es como convertir esos datos en información. El objetivo final de la comunicación es llegar de la mejor manera a nuestros clientes, es decir cuando un cliente ha comprado y recomendado.

La historia o contenido a comunicar por las compañías deben ser útiles, es decir las empresas tienen que tener claro el perfil de sus clientes y hacer una comunicación asertiva hacia ellos. El análisis de los datos debe llevar a segmentar a nuestros clientes y con eso definir estrategias y definir los mejores canales de comunicación.

Las estrategias de comunicación de las compañías han abandonado la postura unidireccional para pasar a una relación bidireccional, obligando a desarrollar nuevos modelos de negocios. Y en esta comunicación en ambos sentidos el móvil juega un papel determinante. En efecto, el 70% del tráfico de internet llega por este dispositivo, lo que es una clara demostración del cambio en los hábitos de consumo, algo sobre lo que las empresas ya han tomado nota y empiezan a actuar en consecuencia. La eficiencia de cada campaña o acción dependerá en gran medida de la capacidad que tenga la organización para detectar las oportunidades de negocio que brindan los distintos canales. En la misma línea, la marca de una empresa es objeto

de la conversación online de usuarios, clientes y consumidores. La influencia de las opiniones tanto positivas como negativas es cada vez mayor por lo que su detección por parte de las organizaciones es trascendental para el éxito del negocio. Deben cuidarse los mensajes que lanza la empresa a la vez que vigilarse el sentido de las opiniones de los usuarios.⁵

Es la inteligencia de negocio y específicamente el análisis correcto de los datos a través de la analítica digital, la que permitirá a las compañías aumentar sus ventas⁶.

1.5 Análisis del contexto mundial sobre la transformación digital

La economía internacional se encuentra en un momento difícil, en el que los países emergentes vienen actuando de motor de crecimiento de la economía mundial, mientras que los países desarrollados apuestan por el conocimiento y el desarrollo tecnológico como elemento de competitividad para el futuro de la globalización.

A pesar de todo, el estrecho vínculo que relaciona las economías de todo el mundo condiciona la evolución de cada una de las economías por separado.

La generación y el desarrollo de nuevas tecnologías permite reducir los costos de producción, mejorar los procesos productivos e incrementar la cantidad y calidad de los productos (bienes o servicios) con significativos efectos sobre el total de la economía, incidiendo en forma positiva sobre la productividad.

El *World Economic Forum*⁷ señala una correlación ente inversión en digitalización y producto bruto interno (PBI) de una economía, de forma que un aumento del 10% en la digitalización de un país genera un incremento de un 0,75% en el PBI per cápita y un descenso del 1.02% en la tasa de desempleo. (Forum, 2013)

⁵ La transformación digital como herramienta de conocimiento del cliente – Juan Manuel Casella (2017) - Recuperado el día 26/05/2020

<https://www.captio.net/blog/la-transformaci%C3%B3n-digital-como-herramienta-de-conocimiento-del-cliente>

⁶ El marketing multicanal como parte de la transformación digital - Juan Manuel Casella (2017) - Recuperado el día 26/05/2020

<https://www.captio.net/blog/el-marketing-multicanal-como-parte-de-la-transformaci%C3%B3n-digital>

⁷ Foro Económico Mundial

Asimismo. La Unión Europea (U.E.) considera que la transformación digital es clave para que Europa pueda mantener la posición de liderazgo en competitividad y creación de empleo estable y cualificado. En un mundo globalizado mantener estas líneas de liderazgo es uno de los retos más importantes del Viejo Continente.

Según algunos estudios, se estima que una digitalización de Europa (que actualmente está al 12% de su potencial) aportaría 2.5 billones de Euros a la economía para 2025, lo que representa un 10% sobre las previsiones de crecimiento actuales (Institute, 2016). Para la consecución de estos objetivos, la comisión europea realiza las siguientes recomendaciones:

- Acelerar el uso de *big data*⁸ y establecer plataformas digitales competitivas.
- Actualizar la formación digital de los profesionales.
- Promover las ciudades y regiones como impulsoras de la Transformación Digital
- Hacer a los políticos, reguladores y funcionarios embajadores de la TD

Hoy por hoy nadie pone en duda que vivimos en un mundo digital. Para cualquier país el uso de internet está suponiendo la transformación de su industria, su economía, incluso su manera de afrontar la comunicación con sus ciudadanos. El proceso de la Transformación digital es un hecho, pero no todos los países llevan el mismo ritmo. De acuerdo a una publicación de SAP (SAP, 2018), “la transformación digital ya no es una opción, sino un impulsor esencial de los ingresos, beneficios y crecimiento de cualquier negocio”.

En dicho estudio expresa que el 84% de las empresas a nivel mundial estiman que la transformación digital es un factor decisivo. Solamente el 3% ha concluido en su totalidad dicho proceso dentro de su organización.

Debido a la diversidad de situaciones, cada país presenta distintos escenarios, generando diferentes condiciones para el proceso de transformación digital.

⁸ Grandes Volúmenes de datos que tienen el potencial de ser extraídos para obtener información.

El informe sobre evolución digital en el mundo (The Fletcher School de la Tufts University of Boston, 2017) analiza cual es la evolución digital de los principales países del mundo, cuáles son los frenos que actualmente se detectan y como conseguir ese desarrollo digital.

En el informe analizaron un total de 60 países como se muestra en el gráfico 3, que se muestra a continuación, se puede observar los países en la zona verde son altamente digitalmente y exhiben un gran impulso. Son líderes en impulsar la innovación, aprovechando sus ventajas existentes de manera eficiente y eficaz. Sin embargo, mantener un impulso contante y alto en el tiempo es un reto. Para seguir liderando la digitalización, estos países necesitan mantener sus motores de innovación en marcha y generar nueva demanda, a falta de lo cual se arriesgan a estancarse.

Los países en la zona amarilla están pasando por un momento de desaceleración. Su mayor desafío es mantener el crecimiento. Se requerirá un esfuerzo consciente para reinventarse, apostar por una tecnología ascendente en la que tenga liderazgo y eliminar los impedimentos a la innovación.

Los países de la zona roja se enfrentan a desafíos significativos con su bajo estado de digitalización y bajo impulso. El camino más seguro para que estos países pasaran a una posición superior, seria mejorar el acceso a Internet para sus usuarios.

Gráfico 3: Estado de digitalización mundo

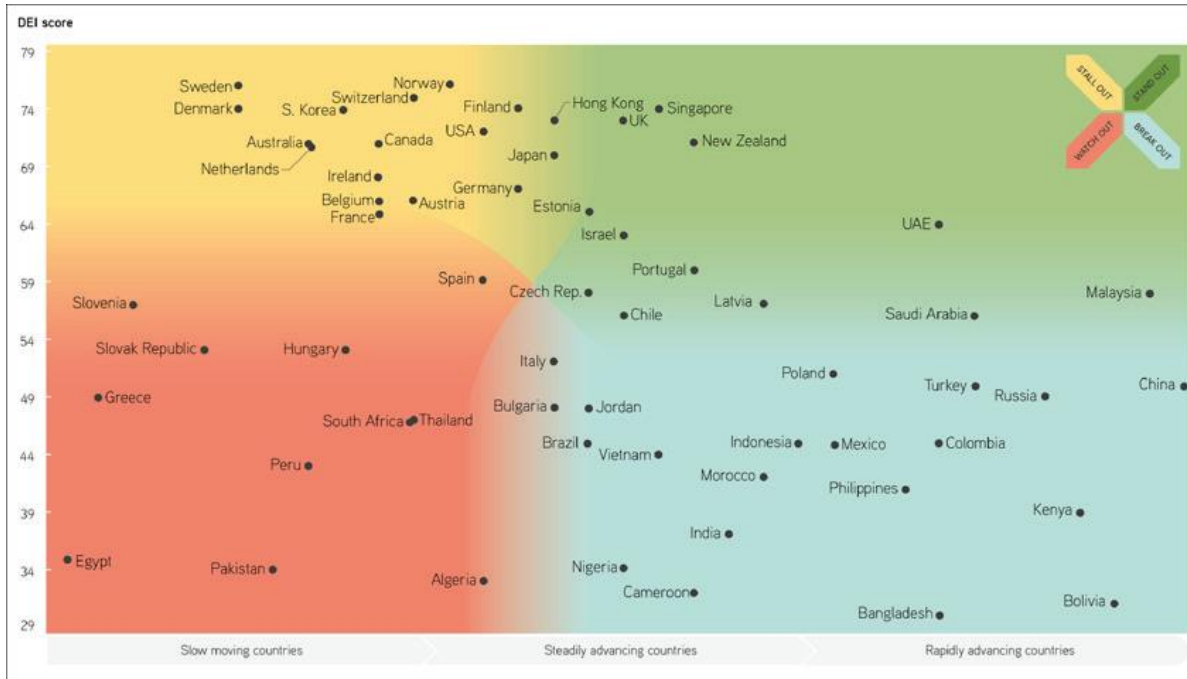


Gráfico 3: Estado de digitación en el mundo – Adaptado de Informe sobre la Evolución Digital en el Mundo, por Emilio Fernández Lastra, 2017 – Recuperado el día 17/05/ 2020 de <https://artyco.com/informe-evolucion-digital-mundo-2017/>

En el gráfico 4 se puede ver de una manera más rápida, el orden de los 60 países en estudio.

Gráfico 4: Orden de los países en estudio

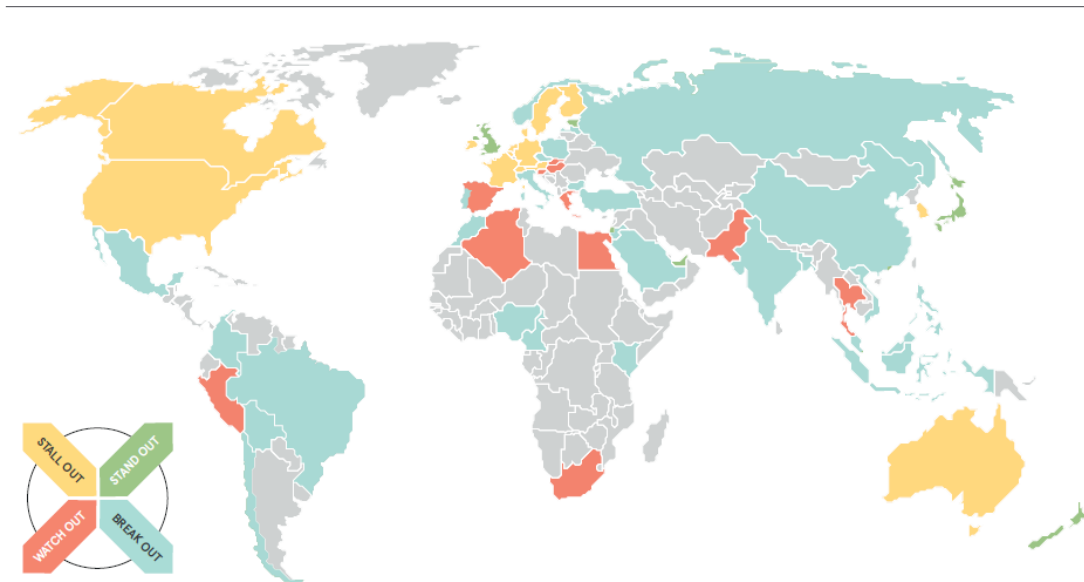


Gráfico 4: Estado de digitación en el mundo – Adaptado de Informe sobre la Evolución Digital en el Mundo, por Emilio Fernández Lastra, 2017 – Recuperado el día 17/05/ 2020 de <https://artyco.com/informe-evolucion-digital-mundo-2017/>

Los drivers utilizados para hacer esta clasificación fueron los siguientes:

1. Condiciones de suministro. Mide la calidad y la disponibilidad de la infraestructura digital y física, como la disponibilidad de la infraestructura digital y física, como la disponibilidad de banda y la calidad de las carreteras.
2. Condiciones de demanda. Mide los medidos que tienen los consumidores para conectarse a la economía digital y la voluntad e intereses de seguir participando activamente en la economía digital
3. Entorno Institucional. Responsable de invertir en infraestructuras y establecer leyes y creando negocios digitales. También es clave proporcionar las inversiones de innovación y tecnología digital, así como sus aplicaciones.
4. Innovación y cambio. Encontrar nuevas soluciones a los desafíos globales, nacionales y locales. El nivel de innovación se mide a través, principalmente, de la disponibilidad de talento y capital.

1.6 Análisis del contexto de la transformación digital en Argentina

El índice de Dell Technologies (DELLTechnologies, 2018) explica la situación del desarrollo de transformación digital de una empresa mediante el análisis de factores como las estrategias de IT utilizadas, inversiones a futuro y administración del personal entre otros. Esto nos permitió entender en qué etapa de transformación digital se encuentra nuestro país.

En Argentina el rendimiento de las empresas, los procesos de implementación de estrategias digitales o la estimación de inversiones a futuro, son los factores que nos van a determinar en qué nivel se encuentran las empresas en relación a la transformación digital.

Solo el 2% de las compañías argentinas cumplen con los requisitos que las posicionan como líderes digitales, entendiendo como líder digital a aquella empresa que realiza sus procesos y procedimientos de forma electrónica, garantizando la seguridad y eficiencia de estos.

Podemos clasificar de acuerdo a las herramientas digitales que han integrado, como lo muestra el gráfico 5 a continuación:

- Adaptadores Digitales
- Evaluadores Digitales
- Seguidores Digitales
- Rezagados Digitales

Gráfico 5: Clasificación de empresas en Argentina

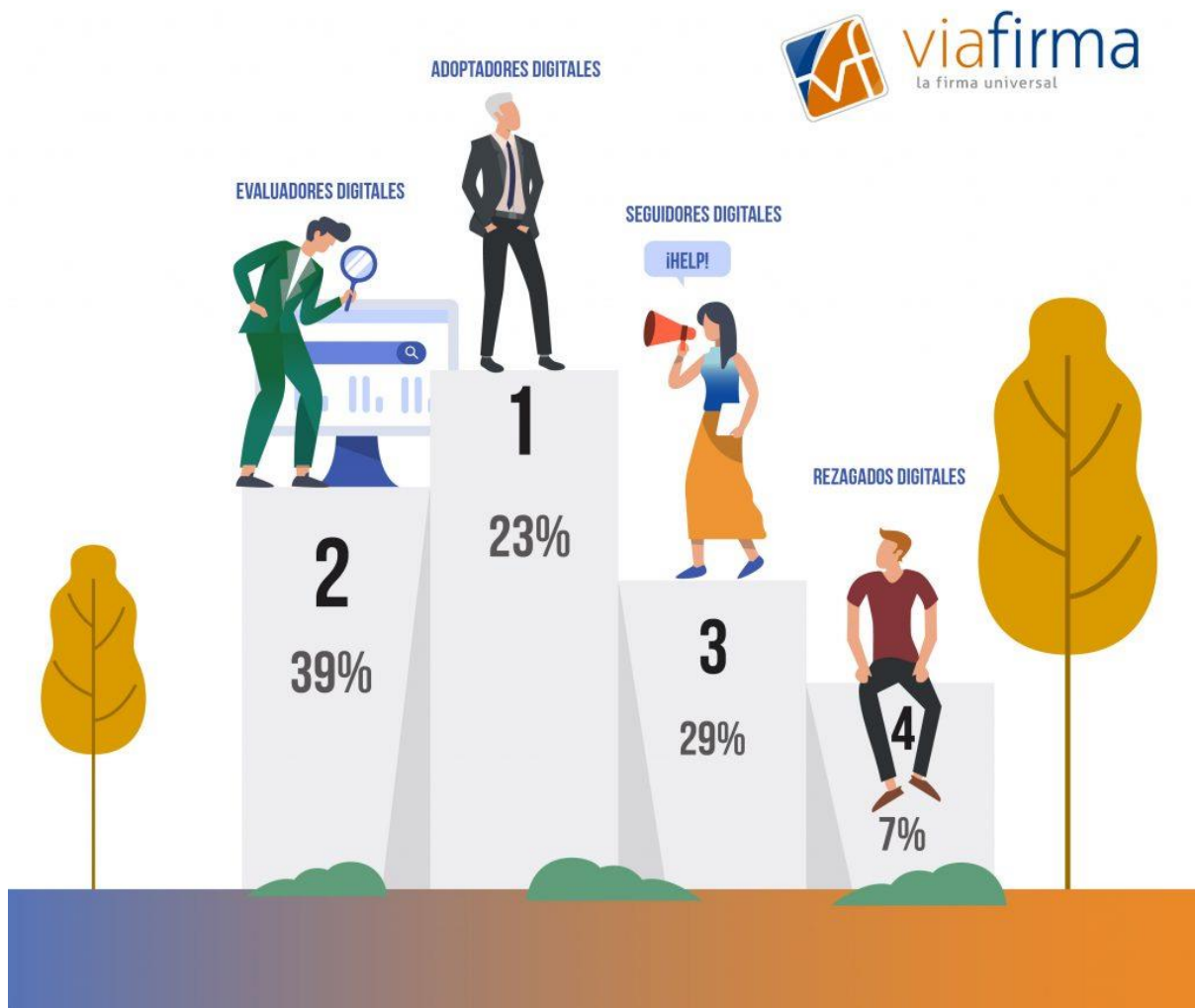


Gráfico 5: Clasificación de empresas argentina – Adaptado de La transformación digital en Argentina: estado actual y evolución, por Cristian Luque, 2018 – Recuperado el día 19/05/ 2020 de <https://www.viafirma.do/blog/la-transformacion-digital-en-argentina/>

Los adaptadores digitales representan en nuestro país el 23% que prácticamente han completado en su totalidad el proceso digital.

Los evaluadores digitales están con el 39%, grupo en el cual se encuentra la mayor cantidad de empresas argentinas, estas empresas conocen de la importancia de realizar una transformación digital.

Posteriormente la siguen los seguidores digitales, un 29%. Estas empresas no poseen grandes capitales para invertir, debido a que se encuentran iniciando el proceso de transformación digital.

Los Principales Obstáculos que afrontan las empresas argentinas son los siguientes según el estudio de *Dell Technologies* (DELLTechnologies, 2018). A continuación, el grafico 6 muestra los principales obstáculos:

- Desconocimiento de la cultura digital (30%).
- Exceso de información relacionada con los procesos de transformación digital (28%).
- Falta de apoyo por parte de la dirección de la organización (27%).
- Normas y legislaciones muy cambiantes (24%).

Gráfico 6: Principales problemas de las empresas en Argentina

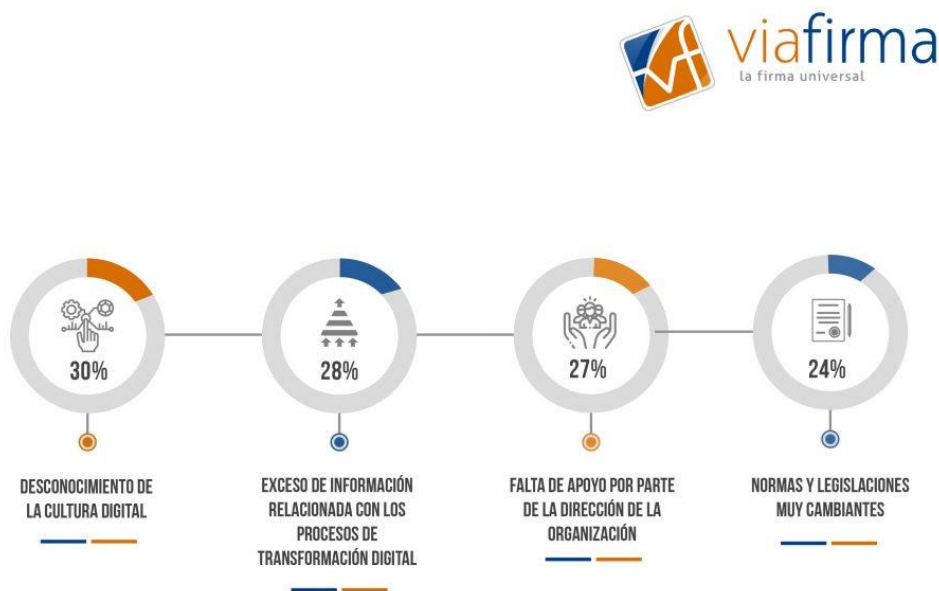


Gráfico 6 – Principales problemas en Argentina - Adaptado de La transformación digital en Argentina: estado actual y evolución – Cristian Luque (2018) Capturado el día 19 de mayo de 2019

<https://www.viafirma.do/blog/la-transformacion-digital-en-argentina/>

Cabe destacar un problema muy importante para las empresas argentinas es el costo financiero de llevar a cabo los cambios.

Se pudo determinar que el 80% de los CEO reconoce a este proceso como un factor "esencial", sin embargo, solo el 43% posee un departamento dedicado de forma exclusiva a la innovación digital.

Las soluciones que presenta el estudio de *Dell Technologies e Intel* (DELLTechnologies, 2018) para Argentina son las siguientes:

- Mejorar los procedimientos para desarrollar el software, con la finalidad de acortar los tiempos de lanzamiento de nuevas aplicaciones y sistemas.
- Aumentar el monto destinado a la capacitación de empleados, de forma que ejecuten sus labores de manera más óptima, eficiente y efectiva.
- Aumentar el nivel de seguridad y privacidad de los distintos dispositivos y sus aplicaciones.
- Educar a los empleados en áreas no propias de su desarrollo de carrera

Otro aspecto importante es que las organizaciones es invertir en tecnologías cuyo objetivo sea mejorar los procesos diarios y aumentar la seguridad. Todo esto permitirá continuar creciendo y desarrollando el negocio.

En base a la información de los distintos estudios la transformación digital en Argentina se posiciona un poco retrasada a nivel empresarial, ocasionando que exista un gran margen para mejorar las cosas. Gracias a los distintos estudios e informes llevados a cabo en el país es posible conocer de forma clara las barreras que impiden el desarrollo, permitiendo plantear las distintas soluciones y estrategias para lograr avanzar en la implementación de la transformación digital en Argentina.

En el desarrollo de este capítulo, se puede concluir la influencia positiva de la transformación digital sobre el desarrollo de las empresas como consecuencia de una mejora en la eficiencia operativa a través de poner al cliente en el centro y repensar todos los procesos analizando el propósito de estos. La transformación digital atraviesa la cultura de las organizaciones y de todas las personas que trabajan en ella.

Se debe tener una visión integral y compartida en el plano mundial de cómo la tecnología está cambiando nuestras vidas y las de las generaciones futuras, y de cómo está cambiando el panorama del contexto económico, social, cultural y humano en el cual vivimos. Este capítulo concluyó como la transformación digital tiene una correlación positiva entre inversión digital y el desarrollo económico de las naciones, con un claro aumento en el PBI. Se demostró que las empresas en nuestro país tienen un largo camino por recorrer hacia la digitalización de sus procesos.

En el próximo capítulo se investigó que implicancias tienen para las organizaciones la transformación digital y como deben alinear los propósitos de tecnología, cultura y clientes para que sea un proceso exitoso.

CAPITULO 2: El Cambio hacia la transformación digital

La finalidad de este capítulo es investigar que debe hacer la compañía si decide embarcarse en el proyecto de Transformación Digital.

Se desarrollo los cambios culturales que atraviesa la organización. Existe un cambio de estrategia ligada a cada objetivo empresarial. En la actualidad, se necesitan nuevos talentos, formas de trabajar, pensar y colaborar. Se trata de un nuevo paradigma capaz de cambiar radicalmente el modelo de negocio de cualquier industria y sector.

2.1 Cambios en la Organización

Un proyecto de transformación trae consigo cambios organizativos, de procesos, de herramientas y cambios culturales. Se convierte en un éxito cuando toda la empresa comprende y se adhiere a los cambios individuales y colectivos asociados al proyecto. Deben ser también capaces de realizar su trabajo diario de manera efectiva en el entorno transformado, lo cual ayuda a garantizar el éxito del proyecto.

La gestión del cambio debe comprender el cambio de las prácticas y formas de comportamiento, proponiendo enfoques innovadores que incluyan las nuevas expectativas de los empleados⁹

- Fijar un enfoque estratégico que incluya todos los objetivos del cambio: estudio de impacto, comunicación específica y planes de formación
- Diversificar el catálogo de herramientas para movilizar a los empleados, utilizando enfoques digitales: vídeo, formación on-line y clases virtuales.
- Proporcionar soporte a lo largo del tiempo para asegurar las buenas prácticas: comunidades de expertos en redes sociales internas, medición regular de la adopción, etc.

⁹ Recursos Humanos & Organización – KEYRUS - Recuperado el día 26/05/2020
<https://www.keyrus.com/es/es/recursos-humanos-organizacion/>

Las organizaciones deben diseñar los siguientes aspectos para no dejar de ser competitivos:

- Revisar la **visión** de la compañía, una visión más moderna y comprometida con la sociedad para atraer a una nueva generación de clientes digitales.
- Mejorar la experiencia del cliente, donde haya mayor participación del cliente y se pueda generar un feedback dinámico entre empresa (producto / servicio) con el consumidor.
- Nuevos productos que sean novedosos y exclusivos para clientes demandantes que necesitan cubrir sus nuevas necesidades.
- Impulsar una nueva cultura de innovación en toda la organización.
- Adaptar política de mejora continua no solo en los procesos de Producción sino en toda la organización, mejorando todos los procesos internos de la cadena de valor.
- Mejorar la colaboración interna, empoderando equipos de trabajo y empleados.
- Profundizar en el análisis de datos de todos los ámbitos de la organización.
- Desarrollar la omnicanalidad, crear las políticas internas para que todas las personas tengan el mismo objetivo
- Generar un ambiente y las posibilidades de capacitación constante, es clave seguir innovando en procesos y producto
- Mejorar la conversión y fidelización de los clientes, el conocimiento más profundo de los clientes y su participación impactará directamente en los ratios de conversión y fidelización.

2.2 Resistencia al cambio

La mayoría de las personas se resiste al cambio por tenerle miedo a lo que tienen que renunciar o a lo que van a perder, al hablar de un cambio organizacional el paradigma a

vencer que dicho cambio es a beneficio de la organización y el único que va a salir perdiendo es el empleado, por lo tanto, no es de extrañar que la gente no quiera cambiar. Lo que se les pide a las personas cuando la empresa está en un viaje de transformación digital es lo siguiente¹⁰

- Aprender de nuevas habilidades técnicas.
- Hacer las cosas de manera diferente.
- Aprender nueva tecnología.
- Potencialmente perder el control.
- Operar en un entorno ambiguo en el que todos los problemas aun no se han pensado.
- Trabajar hacia una nueva visión y mentalidad de la empresa.
- Desempeñarse dentro de nuevas políticas y nuevos procedimientos.
- Trabajar potencialmente dentro de una nueva estructura organizacional con nuevos líderes y diferentes métricas de desempeño.

Todas estas cosas inevitablemente se ponen en marcha y, una vez que se inicia esa reacción en cadena, los empleados enfrentan una gran incertidumbre y poca claridad sobre cómo es el futuro. Para complicar esta imagen, hay que considerar el hecho de que la transformación digital es un viaje. La compañía comienza los cambios y luego reacciona a ellos, entendiendo las brechas no anticipadas y, como resultado, a menudo implementa nuevas tecnologías adicionales y comienza el proceso de transformación nuevamente.

El impacto de las nuevas tecnologías, la gestión en los cambios de modelos de negocio y la renovación del sistema cultural trazan desafíos al igual que beneficios, los cuales impactan en la estrategia, recursos y costos operacionales de las organizaciones. El reto es lograr que la gente asuma el cambio.

¹⁰ Gestión del cambio y transformación digital ... ¿Que hay para mí? – Jorge Ulsen - Recuperado el día 24/04/2020
<https://www.hrconnect.cl/tendencias/gestion-del-cambio-y-transformacion-digitalque-hay-para-mi/>

“La tecnología no debe sustituir ni disminuir la humanización de nuestros servicios, esa capacidad que tenemos las personas de transmitir a través del contacto humano y sus emociones, la marca que representamos. Esa es la experiencia que conquistará genuinamente a nuestros clientes, la tecnología puede ser tu aliada en este proceso de transformación digital”. (Pitaluga, 2018)¹¹

Hay mucha teoría de como vencer la resistencia al cambio en la transformación digital, pero voy a citar a Diego Rosero, *country manager*, Epson Colombia¹², es un buen resumen de lo que dicta la bibliografía.

- Vender el cambio: Hay que saber vender lo que va a pasar, pero también vender las consecuencias que estos cambios conllevan. De esta manera, las personas tendrán la posibilidad de conocer las dos caras de la información.
- Definir prioridades: En las compañías no todos hacen la misma labor y hacer cambios al tiempo no es la mejor estrategia. Por esta razón, es importante definir prioridades y saber reconocer a qué debemos decir que sí y a qué no.
- Definir responsables: Es importante nombrar un responsable para ejecutar la gestión de cambio, este elegido, debe inspirar respeto, credibilidad y cercanía. Además, debe estar acompañado por colaboradores de las diferentes áreas, para lograr un balance y optimización de los procesos.
- Compartir la visión: Es un factor clave dar a conocer a dónde va la compañía y cómo está alineada con la visión de la organización y del negocio. Para esto es importante incluir a los líderes en la ejecución del cambio, dándole una gran relevancia al colaborador como parte clave de este proceso.
- Involucrar a los directivos: Es necesario incluir a los directivos de la compañía en forma integral, logrando que la gestión del cambio haga parte de su agenda.

¹¹ Cinco claves para disminuir la resistencia a la transformación digital – Ana Maria Pittaluga (2018) Capturado el día 24/05/2020

https://www.hosteltur.com/comunidad/006068_cinco-claves-para-disminuir-la-resistencia-a-la-transformacion-digital.html

¹² Resistencia al cambio: ¿Cómo enfrentarla en la era de la transformación digital? Capturado el día 24/05/2020

<http://thestandardcio.com/2020/03/02/resistencia-al-cambio-como-enfrentarla-en-la-era-de-la-transformacion-digital/>

- Identificar los obstáculos: En este proceso es imperante identificar los factores que se puedan convertir a su vez en obstáculos en todo el proceso de la gestión del cambio, y de esta forma definir estrategias que permitan minimizar los riesgos y el nivel de estrés posible a la ejecución de las actividades.

2.3 Identificación de los responsables en el cambio digital

Toda la organización deber participar en la transformación digital y sobre todo ir en la misma dirección. La innovación asume ventajas competitivas y las empresas tienen que tener el personal adecuado para llevar adelante los diversos desafíos. El propio entorno digital exige a trabajar en ambientes colaborativos, se necesitan equipos de personas multidisciplinarios que puedan interactuar entre sí. Los equipos de trabajo tienen que estar en continua movilidad, con personas que cambian de equipo en forma permanente. La función de RRHH debe desarrollar sus políticas, teniendo en cuenta las necesidades del negocio y promesas al empleado. Atraer talento, desarrollar habilidades, facilitar movilidad y movilizar a los empleados son todos factores diferenciadores que contribuyen a mejorar el rendimiento de las organizaciones. Además, la función de RRHH, a partir de ahora, puede depender de análisis tecnológicos predictivos para facilitar su toma de decisiones.

“Es clave integrar profesionales que cuenten con amplias habilidades digitales, ya que no solo son imprescindibles para desempeñar las tareas de los nuevos puestos a incorporar, sino que ayudarán a difundir la visión digital a lo largo de la organización”¹³

Recursos Humanos cumple un rol estratégico en el gerenciamiento de las personas en la Era Digital. Debe conocer exhaustivamente a sus integrantes, de modo de detectar a los líderes naturales, a los talentos y, poder armar y coordinar equipos dinámicos ante los nuevos desafíos que encaran las organizaciones.

¹³ Hacia dónde va el cambio cultural y la transformación digital – Karina Salazar (2019) - Capturado el día 24/05/2020

<https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Hacia-donde-va-el-cambiocultural-y-la-transformacion-digital-20190326-0015.html>

Los principales obstáculos para retener el talento¹⁴ son:

- dificultad para encontrar las habilidades necesarias.
- Problemas para ser reconocidas como una marca digital atractiva;
- Ausencia de políticas de beneficios adecuadas y adaptadas a las nuevas necesidades de los empleados.
- Falta de una estrategia clara para afrontar este desafío.
- Escasez de oportunidades internas para desarrollar la carrera de los empleados y la falta de un ambiente cambiante y con desafíos.

Asimismo, citando la misma fuente, las tres principales herramientas de atracción y retención son la creación de un entorno laboral atractivo y diverso, las posibilidades internas de carrera y la compensación.

En definitiva, la tecnología no sólo permite a las empresas hacer lo mismo de una forma distinta y más eficiente, sino que también facilita la aparición de nuevas oportunidades, debido a esto es muy importante que las empresas puedan invertir en su fuerza laboral que son una pieza importante de la operación de los negocios.

La nueva era digital requiere nuevas fórmulas de atracción, relación y selección del talento. Totalmente diferente a las tradicionales, siempre como objetivo es conocer mejor al futuro candidato, deber ser un ámbito donde se le permita al candidato hablar y relacionarse con sus potenciales compañeros, analizar la interacción y el desenvolvimiento del futuro candidato entre sus pares es clave para la selección. Las nuevas estrategias están orientadas a conocer más a fondo a los candidatos, involucrar a los empleados como embajadores y mostrar de una forma real a los interesados como es la compañía.

La automatización permite a las empresas reorientar a sus personas en tareas más estratégicas, la digitalización permite hacer más eficientes la mayor parte de los procesos de una compañía

¹⁴ La gestión del talento para llegar a la transformación digital - Willis Towers Watson (2019) Capturado el día 25/05/2020

<https://willistowerswatsonupdate.es/talento-y-retribucion/gestion-talento-transformacion-digital/>

2.4 El papel del Líder en el cambio digital

Los líderes de la organización tienen que estar convencidos que la transformación digital es la meta y el principal objetivo de la organización, tienen que entender el porqué de la Transformación digital y comprender las principales tendencias y disrupciones tecnológicas. Es importante marcar una hoja de ruta con el liderazgo ejecutivo para recorrer la misma.

Una vez redefinida la nueva visión se debe establecer como comunicarla y empezar a construir una nueva cultura digital, formando a los equipos en competencias digitales, es fundamental que todos en la organización conozcan como son los nuevos consumidores y la nueva relación con los clientes.

Es fundamental identificar las posiciones digitales que son necesarias, que objetivos tienen, que funciones deben realizar, el perfil de los candidatos y los talentos internos a potenciar.

Se definir los proyectos y las inversiones a desarrollar, así como también los indicadores clave (KPI) que recojan los resultados de la transformación digital.

El Líder se enfrenta a un desafío doble que afecta a la organización y a sus empleados, pero también a él mismo. Tiene que gestionar la adaptación de su equipo a las tecnologías digitales y los dilemas resultantes, pero a la vez hacer frente a los suyos propios.

El líder atraviesa los siguientes dilemas:¹⁵

- Proximidad versus aislamiento: los líderes necesitan mantener vivo ese sentido de pertenencia dentro de su equipo, especialmente en aquellas personas que pueden trabajar de forma remota, para evitar el aislamiento y la pérdida de objetivo.

¹⁵ El papel del líder en la transformación digital de su organización – Carlos Eres (2018) Recuperado el día 25/05/2018

<https://www.equiposytalento.com/tribunas/gft-espana/el-papel-del-lider-en-la-transformacion-digital-de-su-organizacion>

- Inclusión y desarrollo versus exclusión: mentalidades y habilidades digitales necesitan ser identificadas por los líderes para asegurar la inclusión de empleados y la empleabilidad a largo plazo.
- Autonomía versus control: una mayor autonomía o la planificación de trabajo automatizado a menudo aumenta el sentido de la responsabilidad y satisfacción para el empleado, pero también significa una pérdida de control por parte de los líderes, que ahora deben entender la fina línea entre autonomía e independencia.
- Democratización versus autoridad: el acceso a grandes volúmenes de datos y las comunicaciones *peer-to-peer*¹⁶ crea una democratización dentro y fuera de la organización que incide enormemente en los estilos de autoridad y liderazgo. Éstos son cada vez más cuestionados por los empleados más jóvenes o completamente digitales. Por lo tanto, los líderes deben transformar su lógica de “poder” hacia una mentalidad de “compartir este poder”.
- Agilidad versus gestión territorial: los métodos de trabajo innovadores y ágiles reducen la necesidad de ayuda diaria y la gestión de los equipos por parte de los líderes. Sin embargo, ahora el verdadero riesgo para los líderes es no tener la imagen completa del desempeño de los empleados individuales. Esto hace difícil para los líderes ayudar a desarrollar el potencial de sus empleados y a crear un espíritu de equipo coherente.

En definitiva, los retos y dilemas que presenta la digitalización tienen implicaciones trascendentales para los líderes y en su organización. Si quieren sobrevivir, deben aprender a perfeccionar nuevas habilidades en su liderazgo. Tendrán que ser más abiertos a la colaboración, mejorar su comunicación, sobre todo en la parte emocional, y trabajar para que la claridad sea una pauta que guíe el día a día. Sólo aquellos que sean capaces de mejorar estas habilidades y gestionar los fuertes cambios de forma continua podrán dirigir con éxito la transformación digital de su organización.

¿Qué aptitudes tendría que tener un líder para la transformación digital? Existen varias referencias sobre el tema¹⁷:

¹⁶ red entre pares

¹⁷ Líder de la transformación digital – Sergio Martinez - Capturado el día 25/05/2020

- Liderazgo: a diferencia del jefe tradicional, que se limitaba a dar una serie de directrices de forma más o menos autoritaria, el directivo orientado a la Transformación Digital es un líder que orienta al equipo para conseguir los objetivos propuestos. Debe potenciar el sentimiento de entrega de los empleados con su ejemplo, siendo el más competitivo de todos ellos.
- Innovación: se trata de un líder inquieto, que siempre plantea nuevas formas más eficientes de hacer las cosas. No le asustan los cambios y es el primero en probar las cosas.
- Disruptivo: la Transformación Digital es disruptiva, lo que quiere decir que rompe con todo lo establecido hasta ahora. Los líderes de esta transformación también deben de serlo, y caracterizarse por pensar de forma independiente, buscar alternativas eficientes y asumir riesgos.
- Camaleónicos: el cambio y la incertidumbre son su hábitat natural, por ello tienen la iniciativa necesaria para adaptarse de forma continua a las nuevas situaciones que el mercado y la Transformación Digital empujen a la compañía.
- Socialmente activos: de nada sirven los atributos anteriores si no se es capaz de comunicar de forma exitosa; respetan la opinión de los empleados los que dirigen y saben aprovechar todas sus habilidades para convencer al staff de la necesidad de un cambio disruptivo.
- Determinación: cuando los líderes adaptados a la Transformación Digital se marcan una serie de objetivos, son persistentes para lograrlos. Son capaces de modificar la hoja de ruta en el caso de que sea necesario, siempre con la voluntad de alcanzar los objetivos.

El equilibrio en todas estas habilidades es fundamental para lograr ser un líder capaz de potenciar el cambio tecnológico de una manera eficaz.

En este capítulo se abordó los cambios culturales por los que pasa la organización, el rol de las personas, su resistencia al cambio que por naturaleza provoca moverse en

<https://zemsaniaglobalgroup.com/caracteristicas-lider-transformacion-digital/>

ambientes desconocidos y por lo argumentado la transformación digital se mueve en entornos totalmente diferentes a lo conocido previamente, por tal motivo es tan importante el rol del líder, en buscar personas referentes con tengan un comportamiento ejemplar para que puedan guiar a las personas. Como veremos en el próximo capítulo es muy importante que el cambio cultural este alineado con la nueva tecnología con una orientación hacia mejorar la experiencia del cliente.

CAPITULO 3: Un cambio en la forma de pensar en digital

En este capítulo se analiza el cambio cultural que se necesita llevar a cabo la transformación digital, como afecta a las personas y los motivos de una mala implementación. Se analiza el único objetivo que tiene como propósito la transformación digital: Orientación al cliente.

3.1 Humanizar la transformación

Como hemos dicho en los dos primeros capítulos la transformación digital se incorpora en el mundo de los negocios para brindar oportunidades y soluciones más eficientes. Pero es mucho más profundo que este concepto porque afecta no solo a procesos, involucra en el rol más importante a las personas. La transformación digital tiene que hablar de personas y su relación con nuestras marcas en un cambio cultural pero donde unos ven una oportunidad de mejora, otros perciben una amenaza a su *statu quo*¹⁸.

Lo que importa de verdad son las personas que sufren estos cambios y que necesitan un adecuado acompañamiento para adaptarse, poco a poco a su nueva realidad¹⁹.

Cambiar la cultura de una organización no es un proceso corto ni barato, en términos de inversión de tiempo y esfuerzo, pero es vital para garantizar que la compañía funcione, pero si las empresas no están listas o preparadas para desarrollar dicho cambio habrán gastado mucho dinero y perdido un tiempo valioso.

“El concepto de transformación digital en si mismo puede sonar abstracto. En torno a él hay confusión, ideas vagas y hasta algo de humo. La transformación digital permite tener una visión general del negocio en tiempo real. Todas las áreas de la empresa deben ir a en la misma dirección” (Zalazar, 2019)²⁰.

¹⁸ Expresión latina que hace referencia al estado de las cosas en un determinado momento

¹⁹ Sin cambio cultural no hay transformación digital – Oswaldo Morales (2019) Recuperado el día 26/05/2020 <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/intercultural-management/2019/09/sin-cambio-cultural-no-hay-transformacion-digital/>

²⁰ Hacia donde va el cambio cultural y la transformación digital – Karina Salazar (2019) - Recuperado el día 24/05/2020 - <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Hacia-donde-va-el-cambiocultural-y-la-transformacion-digital-20190326-0015.html>

En una investigación que realizó Harvard Business Review junto a Red Hat²¹, los especialistas concluyeron que introducir una nueva tecnología es la parte más sencilla y que la cultura y los procesos pueden frustrar la transformación, los investigadores de comparten un entendimiento común sobre la necesidad de combinar inversión en tecnología con compromiso de los equipos de liderazgo, un proceso de transformación cultural y un cambio en las metodologías de trabajo. Para los investigadores, la esencia de la transformación está vinculada con un cambio cultural y en los procesos.

La disponibilidad de contenido, productos y servicios, la inmediatez, la abundancia de opciones, experiencias de usuario superiores, la desaparición práctica de fronteras, entre otras, son algunas de las consecuencias que ha traído lo digital. Y han venido a cambiar el escenario para siempre. Factores como estos, han modificado permanentemente las expectativas y el comportamiento de las personas. El valor que podemos agregar para diferenciarnos ya no es el mismo. Y varía cada vez con mayor velocidad.

El objetivo de la transformación digital tiene que estar muy claro antes de iniciar el proceso por todos en la organización, que no es otro que aportar un mayor valor al cliente.

Un proyecto de Transformación Digital no nace del departamento de sistemas, no nace de Marketing y la necesidad del Marketing Digital, no nace del comité de dirección. La transformación digital nace de la estrategia corporativa, de buscar una ventaja competitiva que nos permita buscar un mejor margen, y el centro de toda estrategia corporativa debe ser el CLIENTE.

3.1 Orientación al cliente

²¹ La transformación digital está vinculada con un cambio cultural – Inversor LATAM (2019) - Recuperado el día 26/05/2020

<https://inversorlatam.com/la-transformacion-digital-esta-vinculada-con-un-cambio-cultural/>

Si pensamos la transformación desde la óptica de los consumidores, observamos como las empresas pueden tener mayor conocimiento de los clientes, sus necesidades y comportamientos. En un mundo omnicanal, herramientas como un *Customer Relation Management*²² nos permiten acercarnos a esta comprensión del cliente para poder anticiparnos a sus necesidades, nos permite observar como el consumidor se relaciona con la marca desde una fase inicial hasta llegar a las fases mas avanzadas, en las que se le entrega el producto de la compañía, generando la experiencia del usuario.

El cliente se convierte así en el foco de la estrategia de muchas compañías, pero solo el 5% de las organizaciones sienten que dominan lo digital hasta un punto en que les permite diferenciarse de la competencia (ACCENTURE, 2015)

La mayoría de los cambios que implementan las organizaciones para colaborar en la transformación digital tiene que ver con la búsqueda de una mejor experiencia con el cliente. El informe redactado por Accenture reveló lo siguiente:

- Los impulsores clave de la transformación digital son la rentabilidad, la satisfacción del cliente y la velocidad de comercialización. Cuando se trata de una estrategia digital, no son los ingresos los que reinan; ese trono fue usurpado por los márgenes, la velocidad de comercialización y la satisfacción del cliente. Si bien las ventas siempre serán importantes, el estudio descubrió que la forma en que se concreta una venta es lo importante. Las empresas clasificaron los impulsores principales de la transformación digital, las respuestas más comunes fueron que se concentran en lo digital para realizar ventas de manera rentable (58 %), de manera rápida (51 %) y con un nivel de satisfacción del cliente superior (48 %).
- Mejorar la experiencia del cliente y aumentar los ingresos son prioridades estratégicas importantes. Cuando el estudio de Accenture consultó a las personas encargadas de tomar decisiones sobre sus prioridades estratégicas generales para el próximo año, "mejorar la experiencia de los clientes" fue la opción más elegida en el primer puesto, seguida de aumentar los ingresos, mejorar la diferenciación y reducir los gastos. La experiencia del cliente y el pensamiento estratégico también estuvieron en los primeros puestos de la lista cuando

²² sistema que permite gestionar las relaciones con los clientes

consultaron a los encuestados sobre los conjuntos de habilidades que considerarían más importantes para un ejecutivo sénior a cargo de todos los aspectos del negocio digital. A pesar de que la tecnología es la columna vertebral de las iniciativas digitales, está en los puestos más bajos de la lista (en especial entre los encuestados que no pertenecen al sector de sistemas) y eso indica que la transformación digital es una iniciativa de cambio empresarial impulsada por los clientes, en lugar de ser un desafío estrictamente técnico.

- El próximo año, las experiencias de cliente en línea y mediante canales acaparán la mayor parte de la atención. No es solo que la experiencia del cliente es un aspecto vital de lo digital; lo digital también es una parte vital de la experiencia del cliente. Los clientes interactúan con las empresas mediante una amplia variedad de canales, que a menudo es más de un canal en el mismo recorrido del cliente. Los canales digitales son los que han tenido el crecimiento más rápido y, en consecuencia, acaparan la mayor parte de la atención. Cuando consultaron a los encuestados sobre cómo planean mejorar la experiencia de sus clientes, las respuestas principales fueron mejorar la experiencia del cliente en línea (63 %), mediante distintos canales (58 %), en centros de llamados (50 %) y aplicaciones móviles (46 %).

La experiencia del cliente se ha convertido en multicanal y omnicanal. El nuevo cliente Digital, alentado por haberse apoderado de la marca, espera ahora una experiencia global de la misma, es decir, una relación con el cliente transversal, coherente, homogénea, transparente, personalizada y en tiempo real en todos los canales. Por lo tanto, la transformación digital complica los modelos convencionales de relaciones con el cliente y obliga a los departamentos de clientes a revisar su modelo relacional para seguir en carrera.

En definitiva, hoy más que nunca es el cliente el que define cómo las empresas deben afrontar la transformación digital. Administrar y procesar los datos, comunicar de forma eficiente y diseñar soluciones personalizadas son las claves del éxito.

3.2 Marketing Multicanal

Para que una campaña multicanal sea efectiva es necesario que el mensaje sea coherente. En este sentido, multicanal no significa todos los canales a la vez sino crear acciones donde se utilicen de forma complementaria aquellos que permiten llegar al objetivo marcado. La premisa debe ser brindar al usuario una experiencia consistente independientemente del soporte que se utiliza, sea este la prensa tradicional, televisión, radio o internet. El uso del marketing multicanal no puede generar en el cliente la sensación de estar interactuando en cada momento con marcas diferentes, aspecto que en muchos casos supone todo un reto para la organización. Por supuesto, es también fundamental que los datos obtenidos a través de cada canal sean tratados de forma coordinada. Su gestión de forma unificada en una misma base de datos disminuye las posibilidades de desaprovechar oportunidades que de otra forma pueden pasarse por alto. La venta cruzada y la personalización de la experiencia de usuario están íntimamente ligados a este aspecto.²³

La transformación digital no se trata de remplazar la parte física con la digital. Sino que se trata de una oportunidad para replantear toda su metodología del proceso de comunicaciones con los clientes y de considerar interacciones físicas y digitales como dos caras de una misma moneda: no son distintas entre sí, más bien se ayudan mutuamente.

La estrategia multicanalidad debe estar diseñada enfocada totalmente al cliente y para dar soporte a marketing y ventas haciendo un modelo comercial basado en la mejor experiencia del cliente o usuario.

²³ El marketing digital como parte de la transformación digital – Juan Manuel Casella (2017) - Recuperado el día 26/05/2020
<https://www.captio.net/blog/el-marketing-multicanal-como-parte-de-la-transformaci%C3%B3n-digital>

Capítulo 4: La omnicanalidad como estrategia en la era digital

En un mundo cada vez más vinculado con el marketing digital y las telecomunicaciones, se hace imprescindible que las organizaciones tengan una estrategia omnicanal para penetrar y fidelizar a muchas más personas y mercados. Este capítulo tiene como objetivo profundizar el concepto de Omnicanalidad y analizar los efectos en las organizaciones.

4.1 Omnicanalidad

La omnicanalidad está basada en una estrategia de gestión en la que todos los canales entre los que interactúan la empresa y su posible o actual cliente son presentados de una manera homogénea, sin diferencia de trato o resultado entre unos u otros, y gestionados de manera global y unificada, con una visión alejada del tratamiento clásico de canales como silos independientes²⁴.

El cliente no sólo quiere ser atendido por cualquier canal, sino que quiere que esta atención sea igual, ocurra en el lugar que ocurra, así como también exige ser reconocido en cada uno de estos canales y, por lo tanto, no tener que repetir datos sobre la gestión a realizar que ya había facilitado anteriormente. Todo esto conlleva, entre otros, a una mayor fidelización de los clientes.

Una estrategia omnicanal considera todos los canales de interacción física y digital como piezas de una iniciativa general pueden beneficiar a los clientes, permitiéndoles iniciar un recorrido en línea y finalizarlo en persona, o viceversa.

La omnicanalidad y la adopción a la tecnología no son un fin en si mismo, son resultados de la interdisciplina que genera conocimientos y responsabilidad, que consecuentemente

²⁴ La estrategia omnicanal, clave en el proceso de transformación digital – Dominion (2018) - Recuperado el día 27 de mayo 2020

<https://www.dominion-global.com/es/-/la-estrategia-omnicanal-clave-en-el-proceso-de-transformacion-digital>

a los esfuerzos transversales de las personas, se ejecutan de cara al cliente en todos los canales de venta²⁵.

Una investigación del estudio Forrester afirma que los compradores en línea de los Estados Unidos investigan y compran de manera indistinta entre los puntos de venta digitales y las tiendas, lo que subraya la importancia y la complejidad de ofrecer una creciente constelación de puntos de venta. La opción de comprar en línea y recoger en la tienda más tarde fue la razón por la que el 33 % de los consumidores decidieron hacer una compra.²⁶

La compra online y la recogida de los productos por parte de los clientes en los centros comerciales facilita que los consumidores se acerquen a las tiendas, es una oportunidad que cada empresa debe capitalizar.

Para lograr estos resultados es fundamental que las empresas fortalezcan la gran cantidad de datos que tienen acerca de su mercado y, a través de procesos analíticos, tengan la capacidad para operar con ellos y diseñar nuevos servicios, productos. El sector minorista debe centrarse en lograr que el consumidor aproveche todos los canales existentes.

La omnicanalidad combinado con la tecnología permite mejorar la experiencia del cliente, realizar mas ofertas personalizadas y cambios en los procesos para una mayor automatización.

Las diferentes tecnologías añaden una capa digital sobre la tienda física, lo que permite a este tipo de comercios incorporar las ventajas de los entornos online, mientras las tiendas online apuestan cada vez más por tener sus espacios físicos. Por otro lado, los negocios minoristas usan de forma creciente las analíticas de datos para obtener un mayor conocimiento de los hábitos y gustos del usuario y así poder ofrecer información y promociones personalizadas.²⁷

²⁵ Transformación digital y omnicanalidad: del “que” al “como” y el “debiese ser” – Andres Zabala (2018) - Recuperado el día 27 de mayo 2020

<https://www.puomarketing.com/12/29762/transformacion-digital-omnicanalidad-como-debiese-ser.html>

²⁶ La transformación digital de las empresas omnicanal – Jorge Barón (2019) - Recuperado el día 14 de mayo 2020

<https://news.sap.com/latinamerica/2019/09/la-transformacion-digital-de-las-empresas-omnicanal-blog/>

²⁷ Recuperado el día 27 de mayo 2020

https://www.lainformacion.com/estilo-de-vida-y-tiempo-libre/omnicanalidad-transformacion-digital-comercio-minorista_0_969803862/

Por su parte, el papel de las redes sociales deja de ser el de únicamente herramientas de marketing, para tener presencia a lo largo de toda la cadena de valor y convertirse en la base de un comercio social apoyado en la confianza.

En el gráfico 7 se muestra que un cliente interactúa con varios canales de la empresa, el desafío de la Omnicanalidad es que obtenga la misma respuesta y solución por cada una de las vías.

Gráfico 7: Omnicanalidad: Misma respuesta y solución

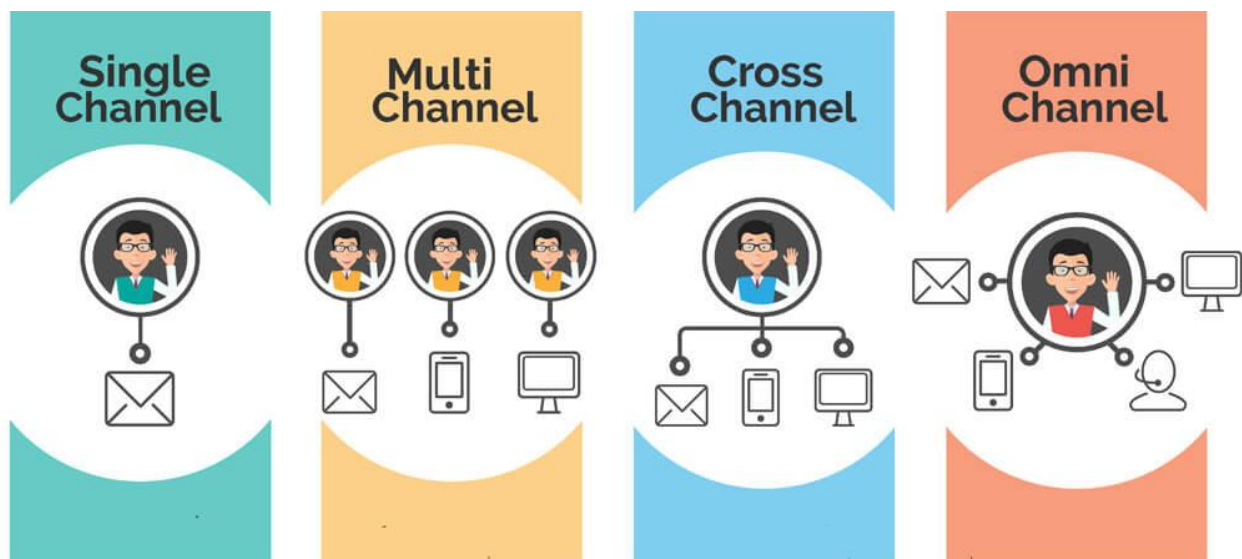


Gráfico 7 – Omnicanalidad: Misma respuesta y solución - Adaptado de Omnicanalidad; Claves para una experiencia de clientes excepcional – Jorge Gonzales (2018) Capturado el día 15 de mayo de 2020 <https://thinkandsell.com/blog/omnicanalidad-claves-para-una-experiencia-de-cliente-excepcional/>

La Omnicanalidad clave en mejorar la experiencia del cliente: integración, inmediatez y fidelización

4.2 Estrategia Omnicanal

En este punto voy a citar a la autora Alicia Chen (Chen, 2017), quien desarrolla por que las empresas tienen que adoptar una estrategia omnicanal

Cada punto de contacto del consumidor solía considerarse separado y desconectado uno del otro. Un enfoque omnicanal implica que los canales cohesivos trabajan juntos para crear una experiencia de marca unificada, asegurando que el cliente obtenga el mismo servicio, soporte e información, independientemente de cómo interactúen con la marca.

El comportamiento de los consumidores de hoy ha evolucionado desde ir a una tienda física para examinar y comprar. Ahora, utilizan múltiples dispositivos y canales para investigar y comprar. Los consumidores están utilizando un promedio de cinco dispositivos conectados para comprar. Usando teléfonos móviles, iPads, aplicaciones y computadoras portátiles, los consumidores se mueven a través de varios puntos de contacto, tanto en línea como fuera de línea, en su ruta de compra.

El omnicanal no es un fenómeno unilateral. Cada vez más empresas se adaptan al comportamiento del consumidor. Muchas empresas que anteriormente solo eran de comercio electrónico se expandían a ubicaciones físicas. Incluso las empresas más pequeñas están experimentando en forma de tiendas emergentes temporales; es una forma para que las empresas exclusivas on line prueben si hay un mercado o si necesitan una ubicación física sin el compromiso de una ubicación completa de ladrillo y mortero. Lo contrario está ocurriendo también; Muchas tiendas físicas se están globalizando y vendiendo on line.

Los consumidores quieren que sus preferencias sean conocidas y reconocidas. Una cosa que no nos falta en la era digital es la cantidad de datos disponibles a nuestro alcance. Los minoristas pueden cosechar toneladas de información valiosa sobre el comportamiento. Las empresas de comercio electrónico, en particular, están aprovechando los datos en tiempo real de sus clientes para crear una experiencia coherente y unificada. Los consumidores están ocupados y son excelentes en la multitarea, lo que es un buen augurio para los comerciantes. Pueden usar los datos para llegar a los clientes con ofertas o mensajes personalizados y relevantes en varios puntos de contacto para maximizar el compromiso y la venta adicional. Esto puede ser en forma de correos electrónicos abandonados del carrito de compras, recomendaciones de productos relacionados, mensajes de texto basados en la ubicación, etc.

Los consumidores están adoptando la tecnología en todos los canales. Ha facilitado el acceso de los consumidores a la información instantánea y, como resultado, están llevando a cabo más investigaciones antes de comprar porque está fácilmente disponible. Para asegurarse de que obtienen el mejor trato y el valor de su dinero, los clientes realizan su investigación preliminar on line, luego compran en la tienda o revisan los productos en la tienda, luego se conectan en línea para encontrar el mejor trato. Más allá de ir de un canal a otro, las experiencias de compra fuera de línea y en línea se están fusionando. El 42% de los compradores busca información en un dispositivo móvil mientras navega en la tienda, y de ese número, el 46% está utilizando el sitio o la aplicación de un minorista. (Chen, 2017)

Los consumidores quieren la posibilidad de elegir cómo pagan, lo que significa que los comerciantes harían bien en ofrecer múltiples opciones de pago. Vivimos en una sociedad acelerada donde la tecnología facilita la velocidad. La comodidad y la velocidad van de la mano. Las experiencias de pago se están acelerando. Las experiencias más rápidas y sin fricción seguirán ganando popularidad a medida que los comerciantes adopten tecnologías de pago.

Además de la velocidad, los consumidores desean un servicio e información consistentes. Los clientes esperan la misma calidad de servicio en todos los puntos de contacto. Una estrategia omnicanal ayuda a los comerciantes a retener mejor a los clientes existentes y obtener nuevos. Con un enfoque omnicanal, las empresas podrán mantener recuentos de inventario mucho más precisos. De esta manera, los clientes pueden verificar si un artículo está disponible en línea o no y reservarlo para recogerlo si lo desean.

El método establecido para el almacenamiento de datos del cliente es en silos. Para muchas empresas, los historiales de compras off line y on line de los clientes no están conectados. Una estrategia omnicanal cierra la brecha para que los representantes de servicio al cliente y los asociados de ventas estén equipados con la información más completa y actualizada para ayudar mejor a los clientes. Una experiencia integrada facilitará una mejor experiencia del cliente, permitiéndoles comprar productos de un canal e intercambiarlos o devolverlos a través de otro canal.

Es hora de comenzar a pensar en implementar una estrategia omnicanal. Las grandes empresas tienen los recursos y el presupuesto para ser pioneros en la búsqueda de un futuro omnicanal, pero a medida que el omnicanal se vuelva más frecuente, estas tendencias y tecnologías se filtrarán y serán adoptadas por las pequeñas empresas también.

La evolución hacia la omnicanalidad es la siguiente (Luis Lara Arias, 2018):

- Monocanal: El cliente interactúa con la marca en un solo punto. “El cliente busca la marca”
- Multicanal: Se ofrecen varios puntos de interacción. “Cada canal tiene su tipo de cliente”
- Trascanal: Cada tipo de cliente interactúa en diferentes canales. “El cliente es el mismo en todos los canales, pero cada uno se gestiona en forma separada”
- Omnicanal: La experiencia del cliente es con la marca y no con un canal. “Única visión del stock y consumidor para conseguir experiencia unificada”

4.3 Logística al servicio de la omnicanalidad

Las personas no desean acercarse al establecimiento, al contrario, buscan encontrar la oferta en la página web, con amplia disponibilidad de stock y entrega inmediata. Es así como el desarrollo del *e-commerce*²⁸ y la configuración de *marketplace*²⁹ han replanteado la capacidad logística.

La omnicanalidad, desde la logística, implica una selección sobre dónde ubicar los productos y qué medio utilizar para hacerlos llegar al cliente. En ese sentido, implica un entendimiento claro de qué canales (sean un local físico o un portal web) son los preferidos del consumidor, con el objetivo de cumplir la promesa de valor, en términos de producción, stock y entrega. Las industrias piensan que el comercio electrónico se reduce al punto de venta por internet, sin percatarse de la transformación que este

²⁸ Comercio electrónico

²⁹ Lugar en la red donde se llevan a cabo acciones comerciales

proceso implica: exposición de inventarios propios (y de terceros), disposición de centros de distribución, cobertura del transporte para llegar a la puerta del cliente, espacios de recolección, tiempos de respuesta, entre otros aspectos. El comercio electrónico supone nuevas dinámicas de almacenamiento y distribución. ¿Locales? ¿Bodegas propias o de terceros? ¿Centro de distribución? La omnicanalidad, al final, apunta a sincronizar todos estos elementos para que las empresas tengan un control sobre sus inventarios en tiempo real y que los productos lleguen a destino en punto. Cada eslabón de la cadena tiene que estar alineado con las necesidades del cliente. Es así como el diseño, la producción, el almacenamiento, la cantidad de inventario, la posición de las bodegas, el costo del transporte, todo debe converger para atender una demanda creciente. La omnicanalidad plantea una dinámica a ser analizada desde la rentabilidad. La implementación de sistemas de inteligencia y optimización en las cadenas de suministros supone una visión integral del negocio, de su crecimiento y proyección.

Las empresas en el país, en definitiva, tienen que pensar las operaciones de una perspectiva integral de cadena de abastecimiento. Antes, este ámbito era disperso, fragmentado. Por un lado, el área de transporte; por otro, el departamento de almacenamiento. No obstante, las exigencias actuales precisan una perspectiva holística que abarque desde el diseño y fabricación del producto, hasta la distribución y entrega de este con eficacia.³⁰

En este capítulo se profundizó la investigación sobre la omnicanalidad y se puede concluir que es el mejor camino hacia mejorar la experiencia al cliente, es clave para cada empresa tener una mejor coordinación interna y una buena comunicación, esto permite ser más eficientes y tener un claro mensaje hacia el cliente, una vez que se alineados los intereses de los diversos canales de venta, se puede llegar al cliente con el mismo mensaje y solución en cada uno de los puntos de contacto con el cliente. Esta es la única manera de obtener la omnicanalidad que redundara en la empresa en clientes más contentos y sin ganas de irse, en la era digital es el cliente el que influye sobre la

³⁰ Omnicanalidad logística como respuesta a la transformación digital – Blog de Maestrías de UDLA - Recuperado el día 27 de mayo 2020

<https://blog.liderazgo.ec/omnicanalidad-log%C3%ADstica-como-respuesta-a-la-transformaci%C3%B3n-digital>

empresa y sobre potenciales nuevos clientes, tener clientes fieles es la única forma que tiene la empresa de asegurar su subsistencia.

En el próximo capítulo se profundiza sobre estos mismos conceptos en el sector retail.

Capítulo 5: Desafíos en el mundo retail en la era digital

En este capítulo se profundiza la investigación en el sector retail, es quizás la industria con mayor contacto con el cliente, por lo tanto, se debe trabajar mucho en la experiencia del consumidor, para este sector la transformación digital es un proceso inevitable en busca de mejoras para el sector y para los clientes: una mayor eficiencia en el negocio y una mayor satisfacción para el cliente

5.1 El impacto de la transformación digital en el sector retail

Las grandes innovaciones en el mundo *retail*³¹ hasta el momento fueron la caja registradora, el autoservicio, la escalera mecánica, el ascensor y el aire acondicionado. Desde entonces ha habido una explosión de experiencias de clientes nuevas y diferentes disponibles a través de los medios digitales, ya sea que se trate de comercio electrónico o de redes sociales.

Hace años era fundamental ir a Londres, París o Nueva York. para saber qué había de nuevo en el sector de interés o para comprar producto o ver tiendas competidoras. Hoy en día tenemos herramientas en nuestra mano que hacen que esas visitas sean menos habituales, porque no son esenciales.

Hay tres sucesivas oleadas de cambio (Luis Lara Arias, 2018) que están afectando a todo lo que hacemos (globalización, digitalización y socialización), que han hecho que el consumidor del futuro haya sufrido mutaciones en sus expectativas y comportamientos. En primer lugar, la globalización abre las perspectivas de negocios a nivel internacional con mayor flujo de bienes y servicios con precios competitivos, pero genera incertidumbre porque cualquier marca o concepto de retail de otro país puede venir al mío y quitarme el mercado, afectando de esta manera la posición competitiva de las empresas tradicionales en un segmento.

³¹ venta minorista

En segundo lugar, la digitalización plantea tres desafíos clave:

1. Los productos y servicios que ofrecemos migran al mundo digital.
2. Surgen empresas que cuentan con modelos de negocio disruptivos, basados en tecnologías de información para llegar al mercado de forma innovadora.
3. Los clientes y seguidores aumentan progresivamente su nivel de exigencia.

Si bien la digitalización tiene la ventaja de minimizar los costos de transacción y los acelera, el reto para las empresas actuales es afrontarlo, pues el nuevo cliente omnicanal eleva continuamente su nivel de exigencia y responder a sus expectativas es participar en una carrera de incrementos en gastos e inversiones. Para sobrevivir habrá que saber captar y mantener cuota de mercado y, sobre todo, hacerlo de forma rentable.

Finalmente, la socialización implica que los mercados que antes estaban definidos por ciudades, pueblos, regiones o estados, ahora —gracias a la globalización—, se funden en tendencias y movimientos sociales con necesidades y objetivos concretos, que exigen que las empresas asuman un papel más público y vean la necesidad de observar a los grupos de interés emergentes y reconocer su nuevo rol como políticos y diplomáticos que buscan entender las demandas de sus nuevos mercados.

5.2 Globalización

El vertiginoso desarrollo tecnológico desde principios de siglo y la flexibilidad de los medios de transporte han permitido a los clientes conocer y demandar productos y servicios no disponibles en su lugar de origen, creando un único mercado mundial para muchos sectores de la economía. El hecho de que haya un único mercado mundial, es decir, que los consumidores de todos los países demanden un tipo de producto y unas marcas iguales (o muy similares, con adaptaciones mínimas), hace que no sirva

quedarse en un mercado: mis competidores pueden venir del otro extremo del mundo y, además, salir reforzará nuestro modelo de negocio. La globalización ha traído un nuevo tipo de consumidor sin fronteras.

El fenómeno de la globalización también ha originado una saturación de marcas. Como dice Howard Schultz, creador de Starbucks, nuestra competencia ya no está en la calle de enfrente o dentro de nuestro centro comercial. Puede estar en el otro extremo del mundo, donde hay empresas que están apuntando a vender en todos los mercados, y se pueden llevar a mi cliente. En este entorno de saturación, las marcas y conceptos comerciales de éxito son globales o no serán. Habrá muy poco espacio comercial para las empresas que decidan centrarse en uno o pocos mercados, pues la fuerza que tendrán las empresas globales, tanto en imagen de marca, presencia comercial y eficiencia de modelo operativo, hará difícil la situación de esas marcas hiperlocales. (Luis Lara Arias, 2018)

5.3 Digitalización

La proliferación de pantallas en manos de los consumidores y la adopción por parte de las empresas de nuevas tecnologías han acelerado las interacciones entre personas y máquinas. Los retailers han entrado en nuestra casa: Amazon, Apple o Google, nos permiten interactuar con dispositivos para tener acceso a productos de gran consumo o moda. Ante esta aceleración de nuestra vida, que hace que nos acostumbremos rápidamente a lo que vemos y busquemos lo nuevo, las empresas necesitan introducir continuamente novedades en sus tiendas, tanto físicas como digitales, o reformar sus espacios de tienda y su oferta de producto a un ritmo que otras no pueden seguir.

La digitalización, por otro lado, ha resuelto el problema del acceso al producto. Ya no es necesario abrir tiendas en cada calle, centro comercial o ciudad o pueblo para atender a los mercados. Vivimos una época en la que el consumidor busca comodidad.

La aceleración y saturación han creado una «cultura 24/7»: nuestro cliente exige, cada vez más, tener acceso a servicios y productos 24 horas al día y los 7 días de la semana,

fuera de horarios comerciales convencionales. Además, los clientes se acostumbran a niveles de servicio cada vez más exigentes (entregas gratuitas, entregas en una hora, entregas en cualquier sitio que les venga bien, entregas inmediatas,) y, en el momento que una empresa referente del sector ofrece alguno de estos servicios diferenciales, los clientes esperan que el resto de las empresas lo iguale. La digitalización ha obligado a la integración de canales, en definitiva, a que las empresas sean verdaderamente omnicanales. Hace unos años se pensaba que el cliente que usaba canales físicos (nuestras tiendas, propias, franquiciadas, multimarca o en grandes almacenes) tenía un perfil diferenciado del que accedía a comprar en los canales digitales, más joven o propenso a usar la tecnología. Las empresas pensaban que se podía dar un tratamiento diferenciado a cada cliente según el canal en el que comprara. Sin embargo, se ha producido una rápida evolución y, en muchos casos, es el mismo cliente el que compra en tiendas físicas o busca nuestro producto en canales digitales, y nos pide una total flexibilidad en cuanto a recogida de las compras y devoluciones en caso de problemas (en tiendas, en otros espacios, ...). A partir de ahora, lo que importa es dónde está el cliente, al margen del canal o el espacio físico o virtual en el que nos lo encontremos interactuando con nuestra marca. Es por ello por lo que la omnicanalidad supone, paradójicamente, la desaparición de los canales de venta en favor de una visión unicanal donde lo que verdaderamente importa es el cliente, no el canal. La unicanalidad, máxima expresión de la omnicanalidad, supondría conseguir las 5 úes: Única visión del cliente Única visión del stock Única experiencia de marca Única plataforma Único precio. (Luis Lara Arias, 2018)

5.4 Socialización

La socialización de nuestro entorno supone asumir que el consumidor no es pasivo, sino activo (e incluso, activista) y que tiene el poder en su mano de construir y destruir marcas. La primera consecuencia de la socialización es la transparencia. Tenemos que reafirmar continuamente los valores y principios de nuestra organización que nos sirvan de guía a

todos los niveles a la hora de tomar decisiones, y establecer unos controles que garanticen que se cumplen. Por todo esto, el cliente actual y el que vendrá, va a valorar que la empresa haga un esfuerzo de transparencia y comparta cada vez más ámbitos de información con sus *stakeholders*³².

En segundo lugar, el creciente uso de redes sociales y la importancia de la digitalización de nuestras vidas ha permitido que los consumidores tengan más influencia que nunca. Cualquier consumidor puede adoptar el rol de influencer a través de la red. Hace unos años, las marcas se creaban desde los departamentos de dirección general y de marketing de nuestras empresas. Hoy no importa tanto lo que se dice desde la empresa, sino lo que pasa en el día a día, con nuestros usuarios, qué opinan sobre nosotros, nuestras tiendas, lo que vendemos, lo que hacemos y con ello se está creando marca. Los clientes nos fiamos antes de los comentarios que encontramos en la red sobre una nueva marca que entra en un país, que lo que nos dice la propia marca con una campaña publicitaria. La presencia online es esencial para las compañías y las marcas confían en personas famosas y otras que se han construido una fuerte imagen digital para posicionar su producto o concepto comercial.

Finalmente, la socialización hace que el consumo se reformule como una expresión del compromiso de los consumidores en construir un mundo mejor. Todo ello ha contribuido a la aparición del activismo de los clientes mediante el uso de ciertas marcas en las que, aparte del interés por las mismas y por el producto que ofrecen, también pesa en la decisión de consumo su compromiso social y medioambiental. Cada vez más clientes van a pedir a las empresas que muestren su compromiso por la sociedad en la que trabajan y de la que se sirven para realizar su actividad económica y mantenerse en el mercado. De esta forma, hay empresas que, desde su fundación, hacen que una parte clave de su ADN sea su compromiso con los más desfavorecidos de la sociedad o su oferta de productos ecológicos, sostenibles, y reciclados. (Luis Lara Arias, 2018)

³² Engloba a los empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos u otros que se relacionan con la empresa

Metodología de Investigación

La perspectiva metodológica que se ha utilizado en este estudio ha sido la cualitativa. En esta perspectiva se pretende comprender la experiencia, los factores que inciden en algún fenómeno educativo, considerando que la realidad se construye por los individuos en interacción con su mundo social. En la investigación cualitativa el interés está puesto en comprender los significados que los individuos construyen, es decir, cómo toman sentido de su mundo y de las experiencias que tienen con él. Se asume, además que el significado está inmerso en las experiencias de los individuos y que se vea reflejado a través de las percepciones propias del investigador. Por otra parte, esta perspectiva sigue una estrategia de investigación principalmente inductiva, por lo que el producto de estudio es ricamente descriptivo. En la investigación cualitativa el investigador es el principal instrumento en la obtención y análisis de datos. (Merriam, 1998).

El investigador trata simplemente de descubrir y comprender un fenómeno, un proceso, o las perspectivas y visiones de los individuos involucrados en la investigación. El estudio no construye una teoría fundamentada, no son estudios intensivos de casos, unidades o sistemas delimitados. Los datos se recogen a través de entrevistas, observaciones, análisis de documentos o encuestas y los resultados son una mezcla de descripción y análisis.

Una de las técnicas utilizadas para la recolección de información en el marco de la metodología cualitativa que se usa en este trabajo es la entrevista personal. En consecuencia, se realizaron una serie de entrevistas a personas que por su trayectoria laboral y profesional tienen un alto nivel de conocimiento de transformación digital en empresas que han evolucionado de la multicanalidad hacia la omnicanalidad, dichas entrevistas pueden verse en el anexo 1.

Con el fin de profundizar en la experiencia que vivieron las empresas en el cambio de la transformación digital, en la visión que los entrevistados tienen respecto al impacto sobre la cultura de la empresa y la experiencia del cliente, en el rol que ellos entienden acerca del liderazgo y las consecuencias hacia los colaboradores que llevaron a cabo este profundo cambio y en la importancia del desarrollo tecnológico para el crecimiento de la

empresas, se realizaron 3 entrevistas a personas que tienen el conocimiento necesario de las variables y el objeto de estudio para poder contribuir con la investigación. Las mismas se llevaron a cabo de forma remota por video conferencia entre el 6 de junio de 2020 y el 8 de junio de 2020. A partir de las preguntas realizadas se relevaron cuestiones vinculadas a 4 ejes:

1. Cambio Cultura en la empresa.
2. Rol del liderazgo e impacto en las personas.
3. Los beneficios logrados en la empresa una vez implementado la transformación digital.
4. La Omnicanalidad y la mejora en la experiencia al cliente.

La investigación se concentró en una empresa de indumentaria que está en un proceso de transformación digital, se relevaron las dificultades que atraviesa la compañía y como transita los cambios culturales que conlleva dicha transformación digital. Se analizaron los circuitos implementados y las tareas pendientes para lograr la omnicanalidad, se detallaron los intereses de los distintos canales de ventas y las dificultades presentes para lograr unificar la comunicación hacia el cliente. Se estudiaron como otras empresas del rubro transitaron el proceso y pudieron lograr la omnicanalidad.

Por otro lado, con el fin de estudiar el comportamiento y las preferencias de los clientes de la industria de indumentaria, con la intención de mejorar la experiencia de compra y logra la fidelización de los clientes, se realizó una encuesta abierta a personas mayores de 18 años, desde el 9 al 13 de junio del 2020. Los resultados finales de las 12 preguntas realizadas pueden ser consultados en el Anexo 2 de este trabajo.

El objetivo del trabajo consistió en relevar:

- Perfil del cliente de compra de indumentaria en la Argentina de acuerdo a sus características demográficas.
- Canal habitual de compra
- Hábitos y frecuencia de compra.

- Indagar sobre la experiencia de compra.
- Preferencia en la elección de una marca determinada, a la hora de realizar la compra.

La encuesta se separa en 3 grandes bloques de preguntas de acuerdo al siguiente criterio de recolección de datos:

1. Características demográficas: su finalidad es identificar las características demográficas de los encuestados: edad y sexo para poder cruzar estas variables en el análisis de las demás preguntas.
2. Comportamiento de clientes: En esta sección se busca determinar el comportamiento de los clientes a la hora de comprar prenda de indumentaria, se analiza la frecuencia de dicha compra, el estilo de ropa que prefieren comprar, el medio elegido en el momento de la compra y los atributos que valoran cuando compran una prenda *online*.
3. Elección de marca: En esta sección se busca determinar los atributos que tiene que tener una marca para ser elegida por los clientes y las principales características que tiene una marca para que los clientes se identifiquen con ella.

Capítulo 6: Transformación digital en la industria de la moda

El objetivo de este capítulo es tomar como caso de investigación una empresa del sector de indumentaria y analizar los resultados de los trabajos de campo realizados a través de entrevistas a especialistas y encuestas abiertas a la población.

En el caso de las entrevistas, se analizan cuál es el impacto de la transformación digital en las organizaciones, sus consecuencias en la cultura, como afecta a las personas y el rol del liderazgo.

Por otra parte, con el fin de entender el comportamiento de los clientes del sector y mejorar la experiencia de compra se efectuaron también encuestas para analizar:

6.1 Contexto General: La Industria de la moda

El mercado de la indumentaria se encuentra altamente fragmentado. El cliente tiene distintas necesidades y gustos, para satisfacer esas necesidades el mercado ofrece cada vez mas y mejores opciones, convirtiéndolo en un sector fuertemente competitivo.

Es una época ideal para la innovación, donde las posibilidades tecnológicas permiten llevar la creatividad al máximo e incluso demandan ideas disruptivas que permitan impactar en el mercado.

Al analizar el futuro del sector textil existen dos grandes posturas. Por un lado, una que plantea una vuelta hacia los materiales naturales y la moda sustentable; por otro, una corriente que promueve la implicación de la tecnología en la creación de prendas y tejidos a forma en que esta permita personalizar de mayor forma los productos elaborados y optimizar su rendimiento.

Hay un nuevo consumidor con más información y accesibilidad de la mano de la tecnología. El crecimiento uso de las redes sociales y la importancia de la digitalización

de nuestras vidas ha permitido que los consumidores tengan mas influencia que nunca. Cualquier consumidor puede adoptar el rol de *influencer*³³ a través de la red.

El cliente actual se caracteriza por tener grandes cantidades de opciones, que se multiplican cada año, si buscamos un producto en Amazon o Google sobreinformación a un solo click se halla toda la información sobre cualquier marca, producto, tendencia, etc y sobre todo elevado nivel de exigencia.

Hoy en día las aplicaciones dicen dónde ir, que comer, que compra ¿por qué no que deben vestir las personas? Un asistente virtual que, en base al calendario, actividades del día, reuniones, viajes o eventos, elija tu atuendo ideal y, sino lo tienes, te lo compre. Esto es algo que, en gran parte, ya se puede conseguir y que cada vez está más normalizado.

Las grandes empresas ya están afrontando este cambio en varios sentidos: la automatización de procesos, la integración de la inteligencia artificial y la de incorporar elementos que pongan al cliente en el centro de la cadena de valor

La pregunta fundamental para los que trabajamos desde hace años en una empresa con tiendas o para los que empiezan con un proyecto nuevos es: ¿sabemos quien es nuestro cliente? Y ¿sabemos verdaderamente lo que nuestro cliente valora?

El crecimiento (y, por ende, la supervivencia) de nuestra empresa exige generar verdadero valor a nuestro cliente. Ante opciones infinitas, el cliente puede ser infiel y tiene todo el poder por desplazarse por las aplicaciones de su teléfono.

En algunas empresas ya se trabaja con sofisticados algoritmos para preparar cajas de artículos personalmente seleccionados. Los clientes ya no necesitan pensar en la ropa que compran porque la relación comercial se vuelve más inteligente en función de lo que el cliente mantiene o retorna. Algoritmos que ya trabajan en una nueva manera de servir productos mucho más compleja como, por ejemplo, la impresión 3D. Esta sustituirá la demanda actual en tiempo real por los avances en la tecnología textil de fabricación 3D ofreciendo compras personalizadas a tus gustos.

Los datos, la inteligencia artificial, la impresión 3D, la personalización y la integración de lo analógico y lo digital van a revolucionar todo el modelo productivo y económico de la

³³ Persona con credibilidad sobre un tema y su presencia influye sobre el comportamiento sobre los demás

moda. La primera en llegar al sector ha sido la venta online pero no será la única. Es obvio que el futuro de la moda pasa por la digitalización tecnológica. Productos personalizados, recomendados por inteligencia artificial, con automatizaciones en la compra y la entrega, con datos masivos trabajando por y para nosotros y, cada vez, con menos necesidad de espacios físicos.

Nuestros clientes, armados de dispositivos inteligentes, exigen la plena omnicanalidad, esto es, que la experiencia de compra, tanto en canales físicos como virtuales, se continua, es decir que el cliente pueda iniciar su contacto con la marca en formatos físicos de tienda, o bien a través de canales digitales, y pida que haya una consistencia entre los mismos. El cliente de la era digital no va a tolerar que haya un tratamiento diferente por tratarse de una tienda propia, una franquicia, un multimarca, un distribuidor autorizado o un canal digital de la empresa o de terceros. La imagen de la marca debe ser única y no podrá verse afectada por desajustes en precios o en la cadena de distribución

Las nuevas generaciones están al frente de este cambio. Están demandando un sector de la moda sin barreras. Una realidad en la que la tecnología digital y el punto de venta físico se complementen para dar el servicio personalizado que demandan. Una opción con la que relacionarse, informarse, adquirir bienes y servicios desde cualquier lugar y en cualquier momento. Una puerta abierta hacia la comunicación y la satisfacción de sus necesidades.

6.2 Situación de la empresa: caso de investigación

La empresa “La Indumentaria” (nombre ficticio) explota marcas de ropa internacional de primera clase en Sudamérica (Argentina, Chile, Paraguay, Uruguay).

La estrategia de la Compañía es crear una plataforma regional líder de indumentaria multimarca en estos países, obteniendo así importantes ventajas competitivas: riesgo país diversificado; mayor poder adquisitivo; abastecimiento flexible; mayores sinergias en logística y costos administrativos reducidos.

Actualmente la compañía posee cuatro licencias y es propietaria de una marca nacional:

1. Marca 1: La Compañía posee la licencia exclusiva para la distribución y comercialización los productos en Argentina, Uruguay y Paraguay desde 2008 hasta 2025, con la opción de desarrollar el mercado brasileño.

Es una marca con un estilo deportivo y suburbano. Tiene un alto recuerdo de la marca en los consumidores con una percepción muy positiva de la calidad y, a su vez, una individualización de la moda para adolescentes y jóvenes.

Tiene una red de distribución de 24 tiendas exclusivas, de las cuales 14 son propiedad de la Compañía y 10 son franquicias. Además, suministra 100 tiendas multimarca con cobertura nacional.

2. Marca 2: La sólida imagen y reputación de la marca en Argentina, combinada con la alta calidad de sus productos, le permitieron establecerse como una de las principales marcas locales de ropa premium para clientes de altos ingresos.

La cartera de productos incluye productos de ropa casual y formal para mujeres, y una línea completa de ropa para niños y bebés.

Los productos se venden a través de una red minorista de 29 tiendas exclusivas (16 de las cuales son operadas por la Compañía) y más de 75 minoristas no exclusivos.

3. Marca 3: La empresa posee la licencia exclusiva para distribuir los productos en Argentina y Paraguay, los principales productos son botas y calzado de goma Wellington.

4. Marca 4: En 2007, La Indumentaria adquirió la licencia exclusiva para fabricar y distribuir productos de ropa para hombres y mujeres y productos para el hogar en Argentina, Ecuador y Uruguay.

Es una marca de ropa reconocida y bien posicionada en Argentina, donde ha estado presente desde 1981. La marca tiene un importante potencial de crecimiento ya que está bien posicionada, pero tiene una distribución limitada.

5. Marca 5: En diciembre de 2017, La Indumentaria adquirió la licencia exclusiva para distribuir productos de indumentaria para hombres, mujeres y niños en Argentina, Uruguay y Paraguay hasta 2022.

La marca brinda a los consumidores prendas de marca, accesorios, equipaje, relojes, zapatos, pequeños artículos de cuero, gafas y muebles para el hogar. Además, los productos de la marca Se venden a través de una red minorista de 6 tiendas exclusivas y más de 55 minoristas no exclusivos.

Hace un par de años que La Indumentaria comenzó con un proceso de digitalizando en todas las áreas de la compañía desde las áreas de producción, logística y el área comercial donde invirtió recursos y tiempo en su canal de *e-commerce*.

La transformación digital ha quedado a mitad de camino, la manufacturación de las prendas se ha automatizado en varios eslabones de la cadena, robotizando los sectores de corte y planchado, pero todavía sigue siendo muy manual la parte de confección ocasionando grandes cuellos de botella en la terminación de las prendas.

El depósito ha implementado el sistema *radio frequency identification (rfid)*³⁴ para la localización de las prendas de colección de cada temporada, pero una vez que termina cada temporada y las prendas que no son vendidas vuelven al depósito nos almacenadas sin el sistema rfid, con la creación de la venta on line para los productos de otras temporadas, se han vendido productos que se han encontrado un mes posterior a dicha venta.

Pero quizás el mayor problema es que la transformación digital no llegó a las tiendas, los puntos de venta tienen una imagen clásica y sin ningún vestigio de tecnología quedando rezagada por la competencia.

La empresa elige tres canales de venta para distribuir sus productos en cualquiera de sus marcas:

- *Retail*³⁵: para comercializar sus productos de primera a través de más de 30 puntos de venta propios de la compañía y sus productos de temporadas anteriores en sus 6 locales propios.
- Mayoristas: Operados por terceros, cuenta con 29 locales exclusivos, cada local es monomarca y más de 350 puntos de venta multimarcas

³⁴ Identificación por radiofrecuencia, es un sistema de almacenamiento y recuperación de datos remotos a través de etiquetas

³⁵ Venta minorista

- *E-commerce*³⁶: su implementación ha sido en el año 2016 y su crecimiento en el *share*³⁷ de venta de la compañía ha sido exponencial.

El conflicto de canales ha crecido en forma simultanea con el crecimiento del canal de *e-commerce*, cada canal piensa que el otro esta actuando de tal manera que le impide alcanzar sus objetivos de distribución.

Cada canal tiene objetivos diferentes, pero piensan que el otro canal promueve el producto en forma agresiva y no deja inventario para el desarrollo de su propio canal. Cada canal tiene una política de precio diferente y esto promueve la incompatibilidad de intereses, esto incentiva diferentes percepciones, con respecto a aspectos del entorno.

Las tendencias de considerar al conflicto como un comportamiento negativo causan el deterioro de las relaciones de las personas que integran cada canal de venta.

El conflicto no favorece la adaptación y el desarrollo de la organización y hace perder el foco hacia lo mas importante que tiene la organización que es el cliente.

Uno de los mayores problemas que se presenta es en la gestión del inventario. Cada canal de venta ha generado objetivos referentes a los Inventarios bajo la luz de sus propios intereses, esto origina conflictos que al final perjudican los resultados de la Empresa. Al iniciar cada temporada los tres canales de venta presupuestan el inventario necesario para cubrir sus expectativas de venta, pero es la demanda final que va distribuyendo el abastecimiento final de cada canal, es ahí donde comienza el conflicto de interés de ceder parte del inventario al canal de venta que primero lo demande, es decisión de la dirección de la compañía respetar los presupuestos de asignación de inventario o establecer un inventario único y asignar de acuerdo a demanda.

El otro foco de conflicto es el uso de las promociones de manera discrecional por cada canal de venta, afectando indirectamente a los otros canales de venta.

El crecimiento del canal digital de la compañía en forma exponencial ha generado diversos conflictos en estos dos puntos mencionado, les ha tomado el inventario a los otros dos canales porque ha utilizado el stock virtual para realizar sus ventas y debido a

³⁶ Venta online

³⁷ Se utiliza para designar el porcentaje de venta de cada canal

su alcance nacional con sus promociones ha afectado la venta especialmente del canal mayorista que tiene su mayor alcance de venta en el interior del país.

La implementación del *pick up in store*³⁸ ha sido un problema, desde los vendedores que no querían recibir el producto para luego entregárselo al comprador que lo hizo a través de la página on line de la compañía, considerando que no les correspondía hacerlo y reclamar una comisión por entregar el paquete.

La compañía no se anticipó a estos problemas, Se han resultado sobre la marcha los distintos inconvenientes, La compañía no desarrollo un plan estratégico digital y no ha cambiado su estructura a un ambiente omnicanal y sobre todo no tiene como objetivo mejorar la experiencia del cliente.

Son los clientes quienes se expresan en las redes sociales y demuestran su inconformidad con la demora en la entrega, que no responden sus reclamos, que después de mucho esperar sus pedidos son cancelado, que los locales en el interior del país (exclusivos) no tienen el mismo stock que exhibe la página, etc.

Para la compañía cuesta mucho pensar en mediano / largo plazo porque gestionar el día a día hace que se consuma mucho tiempo. Esta visión cortoplacista ha hecho que se pierda la perspectiva de su negocio y la relación con su cliente.

Todo esto ha llegado a los directivos de cada una de las marcas a preguntarse si dejaron de ser relevantes e importantes para la vida de sus clientes.

6.3 Transformación digital en el mundo de la moda

En Estados Unidos, que suelen adelantar algunas tendencias económicas, se cerraron más de 8.000 tiendas, de las cuales 6.700 estaban vinculadas a la moda. Por primera vez se superaron las 6.163 que bajaron la persiana durante la crisis financiera de 2008. En aquella ocasión el problema era del capital, ahora está motivado por un cambio

³⁸ Recoger la prenda comprada on line en una tienda

notable en el comportamiento de un consumidor tecnológico y digitalizado. Las noticias que indican este cambio se suceden en todas partes.

Son varias las marcas que han vivido un proceso de transformación digital con gran resultado, quizás la mas conocida sea Zara que paso de ser un concepto de ropa barata en la década de 1970, a ser una empresa de pronto moda en la década de 1980, a ser de *fast fashion*³⁹ en las 1990 y 2000, hasta representar un modelo de flexible *fashion*, integrado, omnicanal y sostenible en las décadas de 2010 y 2020, en un mundo con cambios mas vertiginosos. La compañía ha conseguido mantener el éxito de este modelo, aumentando la integración offline y online en un numero progresivo de países. El secreto de Zara ha sido crear siempre valor para sus clientes, para ello es clave tener una cadena de valor lo mas integrada posible, desde la compra de tejidos, la coordinación de la fabricación, la logística o las operaciones de las tiendas, en su gran mayoría, propias, no franquiciadas.

El control de la producción se realiza en buena parte en sus fábricas, totalmente automatizadas, y la confección se subcontrata a talleres independientes, lo que permite una gran flexibilidad para incrementar o reducir la producción de las prendas de mayor valor añadido, según la demanda.

La clave del modelo Indetix⁴⁰ es disponer de un sistema de respuesta rápida, con fuertes inversiones en tecnología y logística, tener gran experiencia en el punto de venta, que le permite anticiparse a la competencia, neutralizando el impacto de los cambios en los consumidores.

La tecnología es un pilar fundamental en la estrategia de Indetix, ya sea incorporada a sus tiendas o en el desarrollo de la venta online en todos los mercados donde se encuentra presente. Una muestra de la importancia de la venta online para el grupo textil es que para el ejercicio 2017 ascendía al 10%. A lo largo de los años, con la apertura de la venta online a más de 200 países, esa cifra se incrementó sustancialmente.

Zara inauguró una tienda en las afueras de la capital británica donde solo se podrá comprar online. El local expone una pequeña parte de la colección y permite al cliente

³⁹ Colecciones de ropa que siguen las últimas tendencias y que han sido diseñadas y fabricadas de forma acelerada y a bajo costo

⁴⁰ Indetix es la razón social de la marca ZARA

ver esos productos físicamente y comprarlos a través de su web oficial. Una vez tramitado el pedido, el comprador puede recoger su pedido en esa misma tienda. Se trata de un espacio sin probadores ni cajas de cobro.

A partir de anécdotas como la de sus espejos pantalla, en los que se muestran cómo quedan las prendas expuestas en la tienda y maneras de combinar dichos artículos, se esconde una prueba piloto que persigue obtener datos masivos de cada una de las acciones y gestos que hacen los potenciales clientes. El conocimiento de esto va a ser fundamental en los próximos años. Es obvio que este es el primero de muchos espacios similares que seguirán mezclando ambas realidades, la analógica y la digital.

Dentro de la innovación en el comercio minorista si hay algunas tendencias de tecnología de consumo que destacan son el aumento de la demanda de productos en tiempo real, las compras en línea altamente personalizadas a través de suscripciones y servicios y el incremento de las interfaces conversacionales basadas en inteligencia artificial. Este último punto fundamental para la mejora del servicio en todos los sentidos. Por ejemplo, poder preguntar por voz a la aplicación donde está lo que deseas comprar o incluso exponiendo por pantalla como te quedaría y sugiriéndote otras según tus gustos.

CAPITULO 7: Análisis de resultados de los Instrumentos de recolección de información

El objetivo de este capítulo es analizar los resultados de los trabajos de campo realizados a través de entrevistas a especialistas y encuestas abiertas a la población.

En el caso de las entrevistas se analizan los cambios culturales que una empresa atraviesa en la transformación digital, el rol de los líderes en todo este proceso, los beneficios para las empresas afrontar una transformación digital, las ventajas de la Omnicanalidad y la manera que la transformación digital apunta a mejorar la experiencia del cliente.

Por otra parte, se realizaron encuestas a clientes de la industria de indumentaria como objetivo de entender la mejor experiencia buscada por el cliente y se profundizo el análisis en:

- Preferencias de elección a la hora de elegir una marca
- Qué expectativas de satisfacción tiene un cliente al comprar por un medio online
- Formas de comunicación preferidas entre clientes y marca
- Qué atributos valora en la atención en el momento de realizar la compra

7.1 Análisis de resultados de las entrevistas a especialistas

A continuación, se presenta una referencia sobre los expertos entrevistados:

Entrevistado 1: Gustavo Daurat

Posición Actual: Fundador consultora Nextperform

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/gastondaurat/>

Formación Profesional y breve resumen de su carrera laboral: Gustavo es Licenciado en Marketing recibido en la UCA ITBA y posee un MBA realizado en la UADE y realizo un

posgrado de Transformación Digital en *Massachusetts Institute of Technology*. Desarrollo su carrera profesional durante 10 años en Loicalis Lata como responsable de modelos de negocios regionales. Su carrera profesional prosiguió por Sonda donde se desempeñó como director de venta y en InvGate fue *VP SALES*. Desde hace casi hace 3 años fundo la consultora *Nextperform* con el objetivo principal de mejorar la *performance* de sus clientes.

Entrevistado 2: Matias Sorrentino.

Ocupación Actual: Analista de Transformación Digital.

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/matias-sorrentino-2a53b1a1/>

Formación Profesional y breve resumen de su carrera laboral: Matias es Ingeniero Industrial en la Universidad Tecnológica Nacional. Trabaja en el banco Galicia hace 4 años y 1 mes, en donde comenzó como joven profesional. Desde hace 2 años y 1 mes es analista *product owner* en Transformación Digital.

Entrevistado 3: Analía Leonardis

Ocupación Actual: Líder de disciplina de cambio

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/anal%C3%ADa-leonardis-032b365/>

Formación Profesional y breve resumen de su carrera laboral: Analía es Licenciada en Administración en la Universidad de Buenos Aires. Desarrollo su carrera profesional durante 5 años y 8 meses, en donde participo de la gerencia de gestión del cambio. Desde hace 2 años y 1 mes es líder de disciplina del cambio en Telefónica.

Transformación Digital: Efectos del desarrollo y cambios cultural en la empresa		
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
<ul style="list-style-type: none"> La Transformación digital es la búsqueda de eficiencia en áreas internas o en búsquedas de nuevos negocios 	<ul style="list-style-type: none"> Repensar los procesos de cero, cuestionar la manera de cómo se están haciendo las cosas y adaptarlos La empresa busca ser eficiente en los 	<ul style="list-style-type: none"> La Transformación digital es la herramienta que le permite a las empresas recoger mayor información sobre las operaciones propias y

<ul style="list-style-type: none"> • TD revolución 4.0, las empresas que no se puedan adaptar van a recibir un golpe enorme. • La TD empieza por la adaptación de la cultura a los nuevos procesos digitales, a la nueva forma de trabajar y por la estrategia de negocio 	<p>procesos, mejorando la velocidad de estos y reduciendo los gastos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cliente en el centro y todos los procesos tienen que estar orientados a mejorar la experiencia con el cliente. 	<p>te ayuda a entender más el comportamiento de los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene que ser flexible y reaccionar rápido a los cambios de los consumidores. • La cultura tiene que seguir al propósito al propósito de la organización.
<p align="center">Capital Humano, Modelo de Liderazgo, Plan de TD</p>		
<p align="center">Entrevistado 1</p>	<p align="center">Entrevistado 2</p>	<p align="center">Entrevistado 3</p>
<ul style="list-style-type: none"> • El capital humano es el comienzo y los cimientos de la transformación digital • La TD comienza de arriba hacia abajo, es decir con un alto convencimiento de los directivos y entendimiento de cuales son las ventajas de la TD. • Plan de TD tiene que comenzar definiendo el modelo de negocio, no se tiene que hacer algo intuitivo. La estrategia tiene que estar definida por lo menos a dos años. • Una buena implementación tiene que tener una clara programación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es fundamental el convencimiento de los directivos al llevar a cabo la TD y que las personas tengan la capacidad de reinventarse en sus funciones y en las formas de trabajo • Equivocarte rápido y barato, le mercado testea y sigo probando. • Equipos de trabajo funcionales, dependiendo la etapa del proyecto el liderazgo va rotando. Perfiles de Negocio, diseño y sistemas sentados en la misma mesa de trabajo. Los equipos comienzan a hacer autosuficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo tiene que fomentar la centralidad en el cliente en los equipos de trabajo. El liderazgo tiene que ser servicial haciendo foco en el desarrollo del equipo y no en el desarrollo de la tarea. El liderazgo tiene que acompañar a la transformación que entiendan el propósito y la necesidad. • Se debe buscar referentes de los comportamientos buscados y mostrarlos como modelos a seguir para combatir la resistencia al cambio. • El plan de TD tiene que entender cuál es la cultura y las habilidades de las personas y cuales son las habilidades que se necesitan en la compañía transformada. Es muy importante no llegar a la saturación del

		cambio. Poner foco en lo prioritario.
Beneficios para la empresa		
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia operativa, optimización de recursos, mejor comunicación, fidelización de clientes, llegada a nuevos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • TD beneficia la experiencia del cliente, la eficiencia y desarrolla el crecimiento de la empresa • La empresa se hace más flexible y le da otra velocidad para reaccionar en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de las empresas enuncian como principal propósito el cliente en el centro, pero detrás de eso buscan eficiencia.
Omnicanalidad, experiencia de clientes		
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
<ul style="list-style-type: none"> • Un mensaje por múltiples canales • Mejora la experiencia del cliente • El nuevo cliente quiere hiper conectividad, hiper experiencia, esta mucho más demandante. • Es importante cumplir la promesa y no defraudar al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • La omnicanalidad es una herramienta que apunta a mejorar la experiencia del cliente. • Respuesta única al cliente en todas las plataformas de la empresa. • La omnicanalidad permite que la experiencia sea definitiva y que sea la mejor • El cliente debe recibir siempre la misma información por parte de la empresa, indistintamente donde haga la consulta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasar a un canal omnicanalidad desde lo cultural necesitas una excelente coordinación y comunicación y poder eliminar el trabajo de estilo, para ser omnicanal necesitas tener mirada de cliente de punta a punta. La alineación de objetivos internos es la herramienta mas poderosa para lograr la omnicanalidad • La experiencia al cliente se mejora en la comunicación, con clientes más contentos más cómodos y que se quieren ir menos.

Análisis de las respuestas de los entrevistados.

Los entrevistados coinciden que el objetivo de la transformación digital es lograr que la empresa sea más eficiente. mejorando los procesos y bajando los costos. Si bien hablan de mejoras en los procesos hay consenso que se tiene que cuestionar la manera de cómo se hacen las cosas. Volver a pensar de cero cada proceso y redefinir el objetivo. La transformación debe reducir costos de materiales, horas hombres, debe acelerar los tiempos de las áreas internas de la compañía.

Los entrevistados destacan que la transformación digital la empresa tiene la posibilidad de ampliar los mercados explorados, ya sea por incluir canales de venta digitales a sus tradicionales, como la posibilidad de entender nuevos productos y/o servicios a su portafolio. Me parece interesante resaltar una frase que comentó el entrevistado 2 que la transformación digital permita equivocarte rápido y barato, es decir ir al mercado a testear y retroalimentarse con el *feedback*⁴¹ y volver con un producto/servicio aun mejor. Las empresas se vuelven flexibles y rápidas para reaccionar ante las nuevas necesidades de sus clientes y las fluctuaciones del mercado. Como señaló el entrevistado 1 las empresas que no lo logren tendrán grandes problemas para subsistir en esta era digital donde los clientes son mucho más demandante y tienen el poder de influencias sobre otros consumidores.

Los entrevistados coinciden que para que la transformación digital tenga éxito debe iniciar con el convencimiento de la dirección de la compañía, ellos deben tener claro los beneficios asociados a la misma y deben bajar los lineamientos hacia toda la organización. Los altos mandos de las empresas tienen que promover los cambios culturales que la transformación digital demanda y ayudar a las personas a atravesar dichos cambios de la mejor manera.

El foco es el cliente, pero el objetivo es ser más eficiente, cada proceso que se revise tiene que cumplir estos requisitos, estar orientados a mejorar la experiencia del cliente de la manera más eficiente. El entrevistado 3 resalta que la mayoría de las empresas enuncia que el propósito de la transformación digital es mejorar la experiencia del cliente,

⁴¹ Recoger reacciones del mercado y modificar de acuerdo a lo recogido

pero esconden el verdadero propósito que es ser mas eficiente en los procesos para reducir costo.

Cuando los entrevistados analizan el rol del capital humano en la transformación digital coinciden que son extremadamente valiosos. El entrevistado 1 sostiene que las personas son los cimientos de la transformación digital y que tienen una gran capacidad de adaptación, el entrevistado dos sostiene que las personas deberán reinventarse en sus funciones (como lo hizo el propio entrevistado) cuando los procesos y las nuevas estructuras de la organización lo demanden.

Los equipos de trabajo cambian, pasan de ser departamentos estancos a equipos funcionales al proyecto, donde se sientan en una mesa el dueño funcional del proyecto, el diseñador y el personal de sistemas, cada uno interactúa con los inconvenientes del otro y la dinámica del trabajo decanta en una construcción mas productiva, donde el liderazgo es mas funcional al momento del proyecto y los equipos de trabajo son autosuficientes.

El entrevistado 3 se muestra preocupado por la resistencia al cambio de las personas, indica que los seres humanos por naturaleza tememos a lo desconocido y en la transformación digital cambiamos procesos conocidos a otros desconocidos, esto suele crear angustia en las personas, es el motivo que se deben seleccionar personas referentes como lideres del proceso para que las personas se identifiquen con ellos.

Respecto a la implementación del plan de transformación digital el entrevistado 1 indica que se debe comenzar con la definición del modelo del negocio, no se tiene que hacer de modo intuitivo, es decir cada proceso tiene que estar escrito y la definición de la estrategia no tiene que ser a corto plazo, por lo menos se tiene que planificar a no menos de dos años, una buena implementación tiene que tener una clara programación. El entrevistado 3 Indica que se debe medir el cambio a través de un coeficiente de saturación del cambio, no se puede aprender muchas cosas a la vez, porque genera un stress e incapacidad de aplicar lo nuevo, se necesita una estrategia bien planificada y enfocada en lo prioritario y lo que genere un mayor impacto para después ir

implementando etapas posteriores y tratar de variar la audiencia a la que se impactan los cambios

Cuando se analizan las respuestas obtenidas relacionadas a los beneficios para la empresa todos los entrevistados coinciden la eficiencia operativa y con el fin de mejorar la experiencia del cliente, adicionalmente el entrevistado 1 destaca la optimización de recursos, mejora la comunicación interna y externa con el fin de fidelizar a los clientes con la gran oportunidad de alcance a nuevos mercados. El entrevistado 2 parte su análisis que la transformación digital desarrolla el crecimiento de la empresa al hacerla más flexible otorgándole mayor velocidad para reaccionar en el mercado.

Al momento de entender el papel de la omnicanalidad en la mejora de la experiencia de los clientes, los entrevistados coinciden que la omnicanalidad es la herramienta correcta para satisfacer las necesidades de los clientes, es un mensaje único por los múltiples canales de comunicación que tienen las empresas, donde el *on line* y el *off line* comunican y resuelven las necesidades del cliente de la misma manera. La empresa necesita tener una excelente coordinación y comunicación para tener presente al cliente de punta a punta en cada uno de los puntos de contactos entre la empresa y el cliente. La empresa tiene que estar a la altura de un cliente mucho más demandante que está hiperconectado y quiere vivir una hiper experiencia, que tiene que ser definitiva.

El mayor desafío que tiene la omnicanalidad es alinear los objetivos de cada uno de los canales de venta y la situación se complica si el gremio de trabajadores intercede en cada uno de los canales de venta.

El entrevistado 3 entiende que la omnicanalidad mejora la coordinación y la comunicación interna logrando procesos más eficientes con menos errores, por lo tanto, menos costos que debería cautivar al cliente en el medio elegido por el mismo cliente para interactuar con la empresa. Si el cliente decide salir de ese canal e ir a otro la experiencia va a ser la misma. Se traduce en clientes más cómodos, más contentos logrando la fidelización de este.

Todo este proceso es más eficiente para la empresa porque tiene más costos de atracción y de retención sumado a la mejor coordinación interna redundando en mayor eficiencia para la empresa

La empresa tiene que tener mucha precaución en la promesa que le hace el cliente, porque una vez hecha no puede fallar, porque un cliente defraudado deja de ser un cliente.

7.2 Análisis de los resultados de encuestas realizadas.

El propósito de la encuesta es analizar los comportamientos y las preferencias de los clientes, es información valiosa que nos permite mejorar la experiencia de los clientes. La encuesta fue respondida por 128 personas.

Sección 1 – Datos demográficos

Las alternativas informadas en los rangos etarios tienen una equivalencia con los potenciales clientes de indumentaria.

Casi el 90% de la gente que contestó califica en los rangos etarios de 30-50 años (figura 1.1), es representativo del rango etario de los clientes de la empresa del caso de investigación. Por otra parte, es el rango de edad que cuenta con el capital adquisitivo para comprar en forma constantes en marcas que segmentan a sus clientes en un target ABC 1

Figura 1.1 – Respuestas totales obtenidas a la pregunta ¿Que rango de edad tenes?

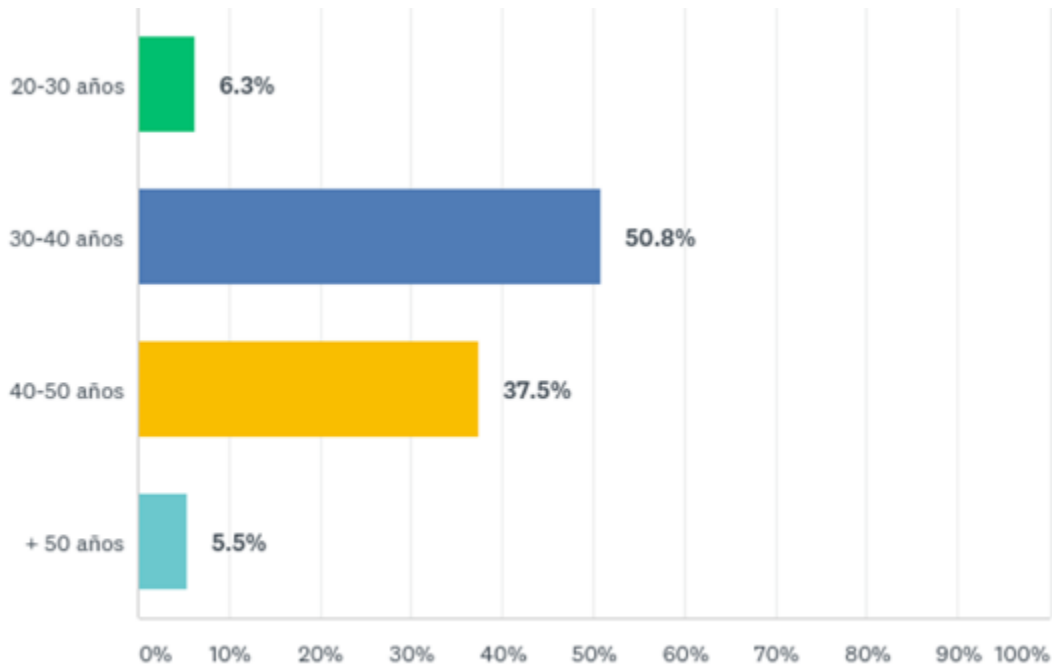


Figura 1.1: Rango de edad – Encuesta Satisfacción Cliente (Fuente elaboración propia)

La segmentación por sexo fue bastante pareja, el 49,2% es mujer y el 50.8% hombre, datos interesantes porque las marcas que se requieren analizar son del rubro femenino y masculino.

Figura 1.2 – Respuestas totales obtenidas a la pregunta ¿A qué sexo pertenecían?

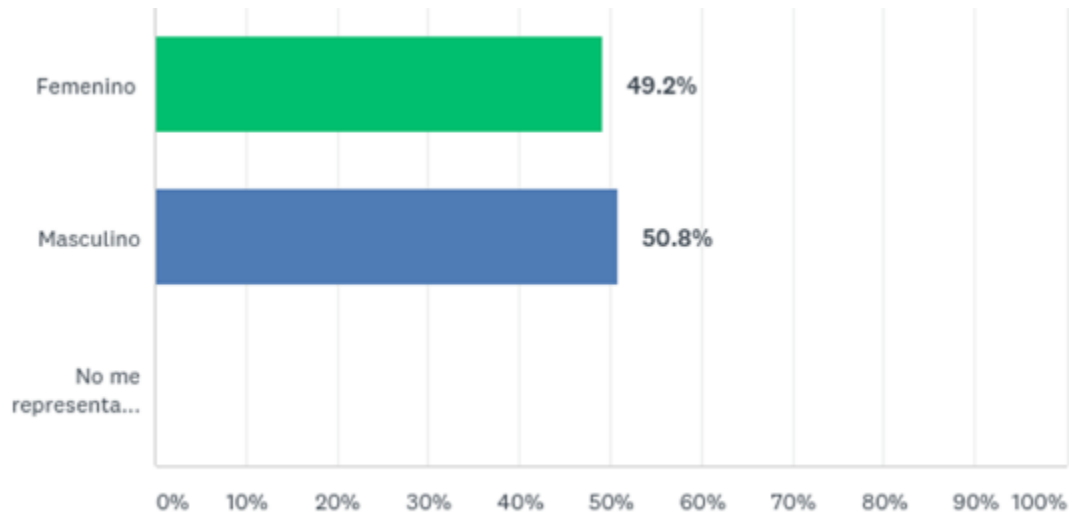


Figura 1.2: Sexo – Encuesta Satisfacción Cliente (Fuente elaboración propia)

Sección 2 - Comportamiento de clientes

El 50% de las personas encuestadas compra prendas de indumentaria en forma semestral (figura 2.1), un dato interesante ya que el cambio de colección se hace cada seis meses, de acuerdo al cambio de estaciones climáticas invierno / verano. El desafío de la industria es llevar al 66,4% de clientes que no compran con frecuencia a los puntos de venta. Para ello hay que mejorar la experiencia, es una gran oportunidad para cada una de las marcas.

figura 2.1 – Respuestas totales obtenidas a la pregunta ¿Con qué frecuencia compras ropa?

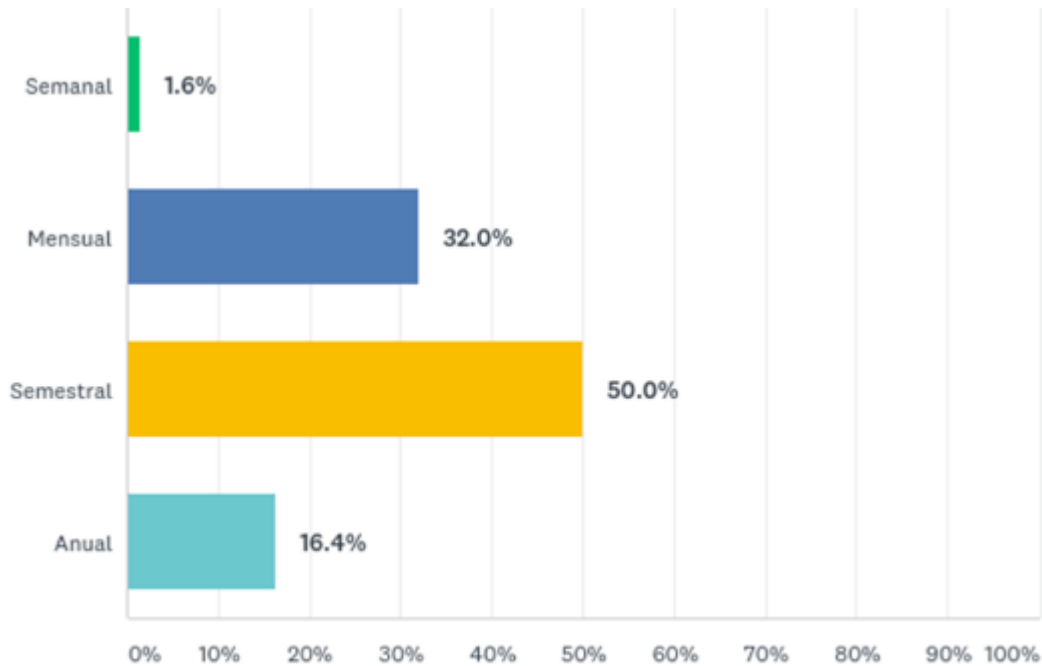


Figura 2.1: Frecuencia de compra – Encuesta Satisfacción Cliente (Fuente elaboración propia)

La preferencia de los clientes ha cambiado y la moda se ha ido adaptando, la ropa formal ha perdido terreno como lo muestra la figura 2.2 solo el 12.5% de los clientes la elijen, ropa informal / casual e inclusive deportiva han ganado *share* en el mercado.

Las marcas de ropa formal se están reconvirtiendo y agregando ropa informal a su oferta.

Figura 2.2 – Respuestas totales obtenidas a la pregunta ¿Qué tipo de ropa compras con mas frecuencia?

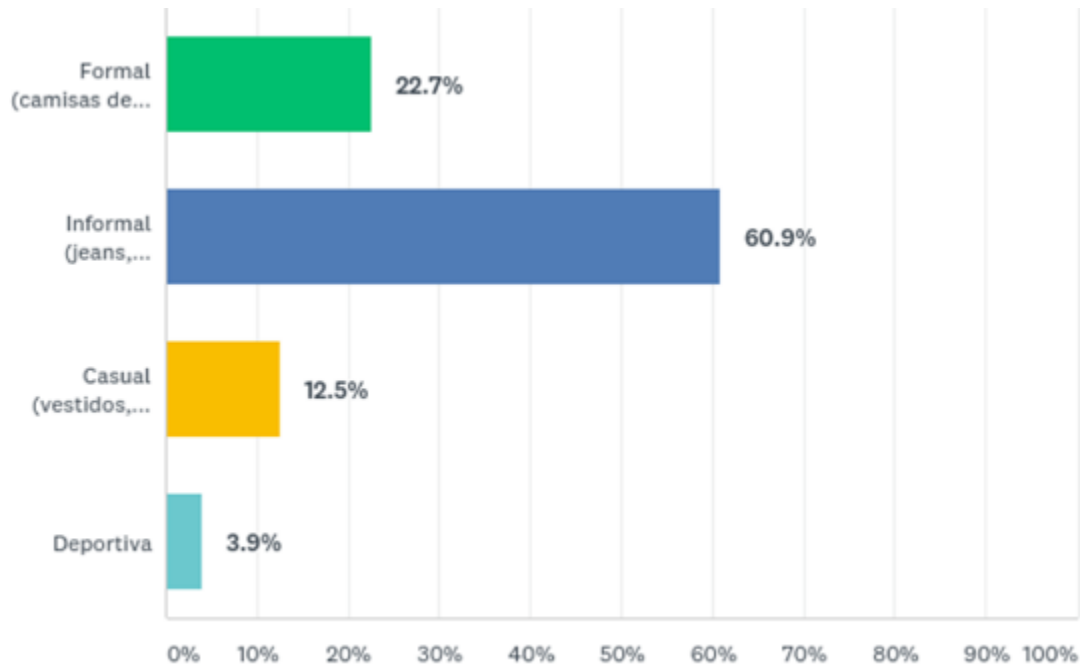


Figura 2.2: Tipos de ropa al momento de realizar la compra – Encuesta Satisfacción Cliente (Fuente elaboración propia)

El 60.9% de las personas encuestadas responden que solo compran ropa por necesidad como demuestra la figura 2.3 a continuación, este cliente no esta viviendo la compra como una experiencia satisfactoria, la industria en Argentina tiene mucho que trabajar en la comunicación y en volver a cautivar al cliente, es un mercado golpeado por la situación económica que ha incentivado al consumo exclusivamente con promociones, con poca construcción de marca por parte de sus participantes.

Figura 2.3 – Razones para la compra

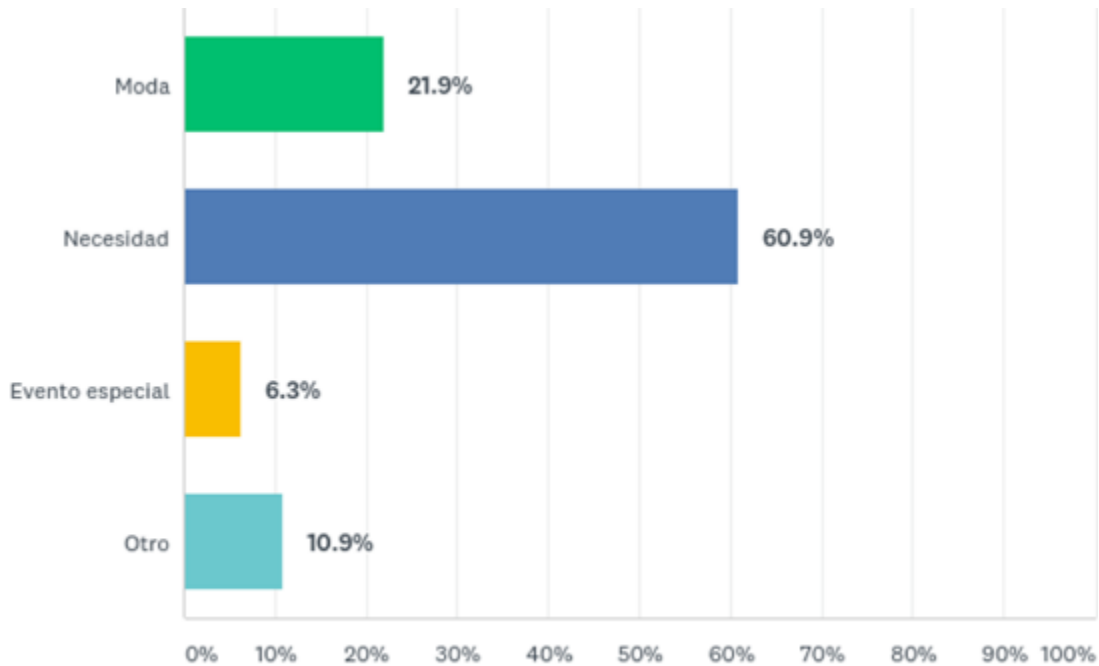


Figura 2.3: Razones para la compra – Encuesta Satisfacción Cliente (Fuente elaboración propia)

El dato más llamativo de la encuesta es el 1.6% como lo muestra la figura 2.4 de personas que solamente compran sus prendas en forma online, este número no es representativo con los datos del mercado donde la venta online representa del 15 al 30% de la venta total. Este es el único canal de venta que crece año tras año y lo está haciendo de manera exponencial especialmente utilizado por el género femenino.

Figura 2.4 – Respuestas totales obtenidas a la pregunta ¿Dónde realizas tus compras?

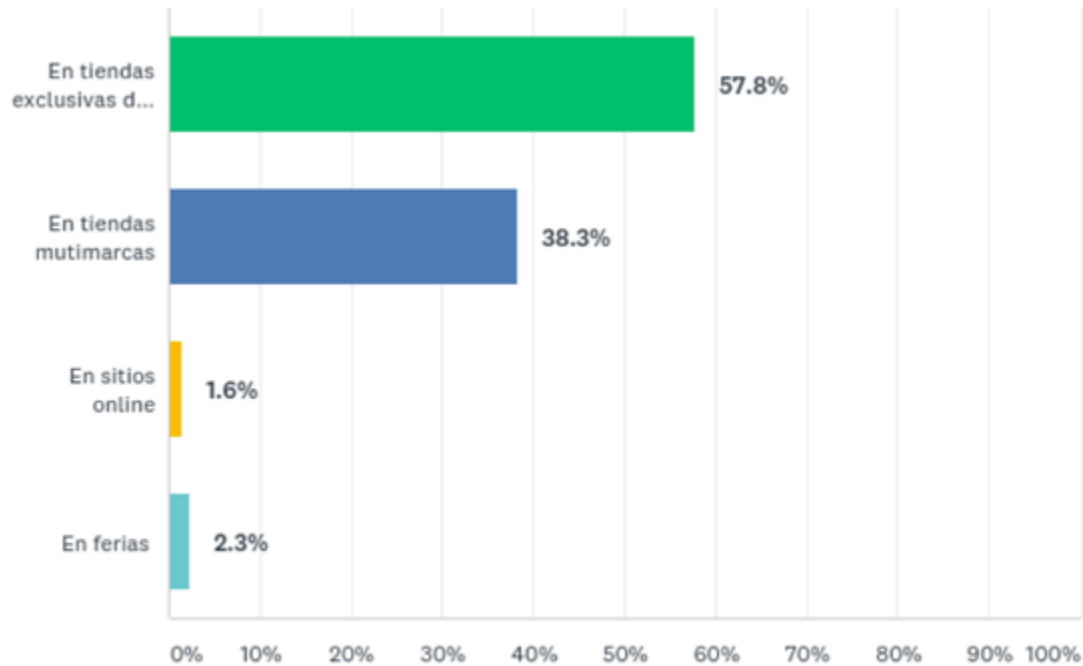


Figura 1.1: Sitio donde las personas prefieren realizar las compras – Encuesta Satisfacción Cliente (Fuente elaboración propia)

Cuando nos concentramos en la venta online las alternativas más valoradas están bastante atomizadas entre todas las variables, salvo la elección del packaging que no fue tan bien calificada, como lo demuestra la figura 2.5, claramente la experiencia de compra está asociada a la funcionalidad de todo el proceso desde el diseño, la navegabilidad del sitio WEB, la posibilidad de aplicar a un descuento por la compra y por supuesto la celeridad en la entrega.

Figura 2.5 – Respuestas totales obtenidas a la valoración entre 1 a 10, donde 1 es la peor opción y 10 es la mejor opción posible, a las expectativas que tenes al realizar una compra a través del sitio web

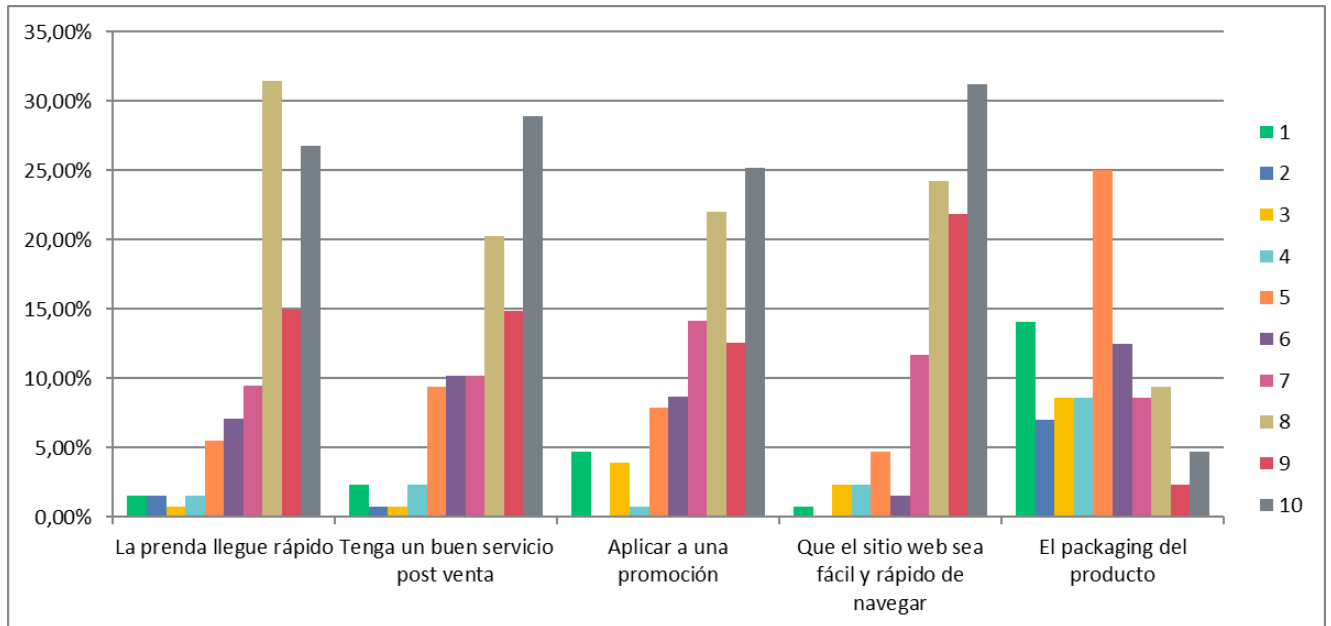


Figura 2.5: Expectativas sobre comprar es sitio *online* – Encuesta Satisfacción Cliente (Fuente elaboración propia)

En la era digital la comunicación es a través de las redes sociales, como lo muestra la figura 2.6, es la vía donde los clientes toman un poder que nunca tuvieron para las marcas, ya sea por lo positivo o por lo negativo, un comentario positivo puede influenciar a otros clientes a vivir la misma experiencia de compra, pero un comentario negativo puede ser un multiplicado hacia otros comentarios que puede ser devastador para las marcas

Figura 2.6 – Respuestas totales obtenidas a la pregunta ¿Como preferís enterarte de las novedades de tu marca favorita?

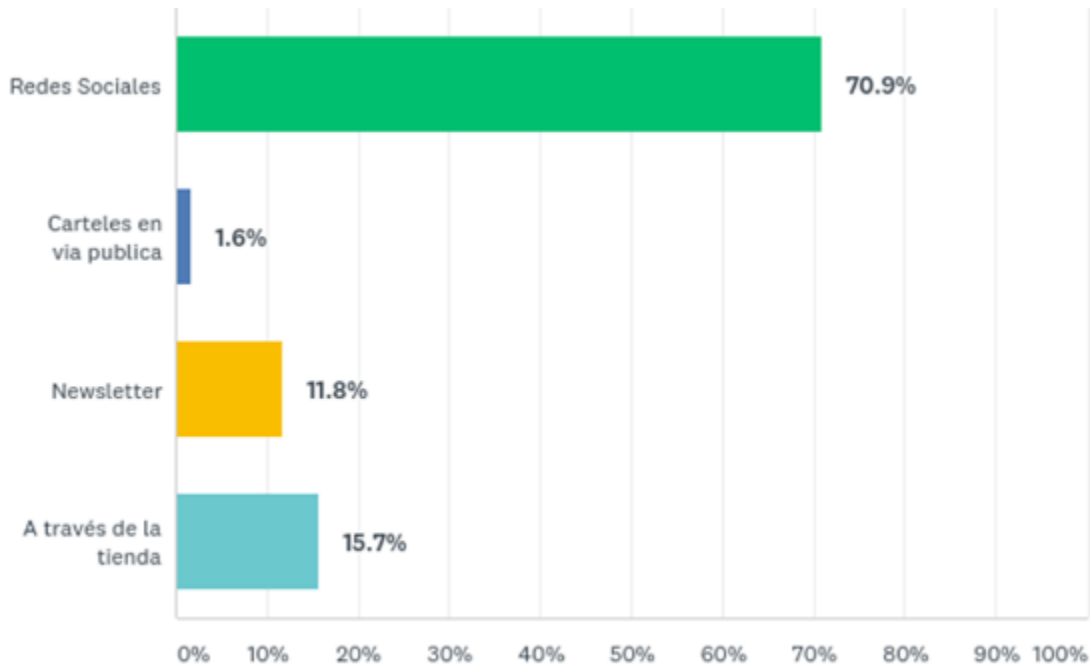


Figura 2.6: Comunicación con el cliente – Encuesta Satisfacción Cliente (Fuente elaboración propia)

El cliente quiere una atención personalizada pero cuando él la reclame, la experiencia no se limita a la atención que pueda hacer el vendedor, el cliente quiere entrar a una tienda que sea agradable, que sea el complemento de la historia que cada marca quiere contar, encontrar el producto bien exhibido y conectarse con todo a su alrededor, la atención personalizada solo será un complemento de la experiencia de compra.

Figura 2.7 – Respuestas totales obtenidas a la pregunta: Cuanto entras a una tienda ¿Cuál es el recibimiento que te gustaría recibir por parte del vendedor?

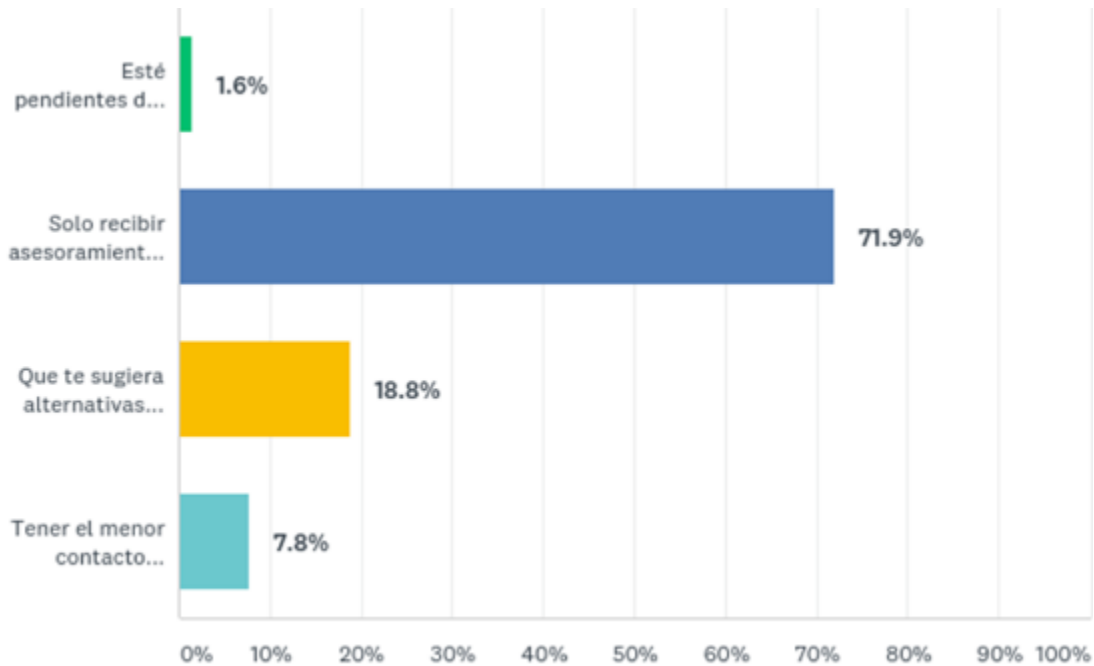


Figura 2.7: Experiencia en tiendas – Encuesta Satisfacción Cliente (Fuente elaboración propia)

Sección 3 – Elección de marca

¿Qué hace elegir a las personas comprar en determinadas marcas? Seguramente no será una sola razón, por ese motivo se le hizo valorar a la gente de 0 a 10 cada opción planteada, donde 1 es la peor opción y 10 es la mejor opción posible. A pesar de que la mayoría de los encuestados valora en mayor medida el producto y después el precio, como lo muestra el grafico 3.1, seguramente será la marca que combine todas las alternativas la que tiene mejores resultados.

Figura 3.1 – Respuestas totales obtenidas a la valoración de 1 a 10, donde 1 es la peor opción y 10 es la mejor opción posible, de cada uno de los aspectos al elegir determinada marca de indumentaria.

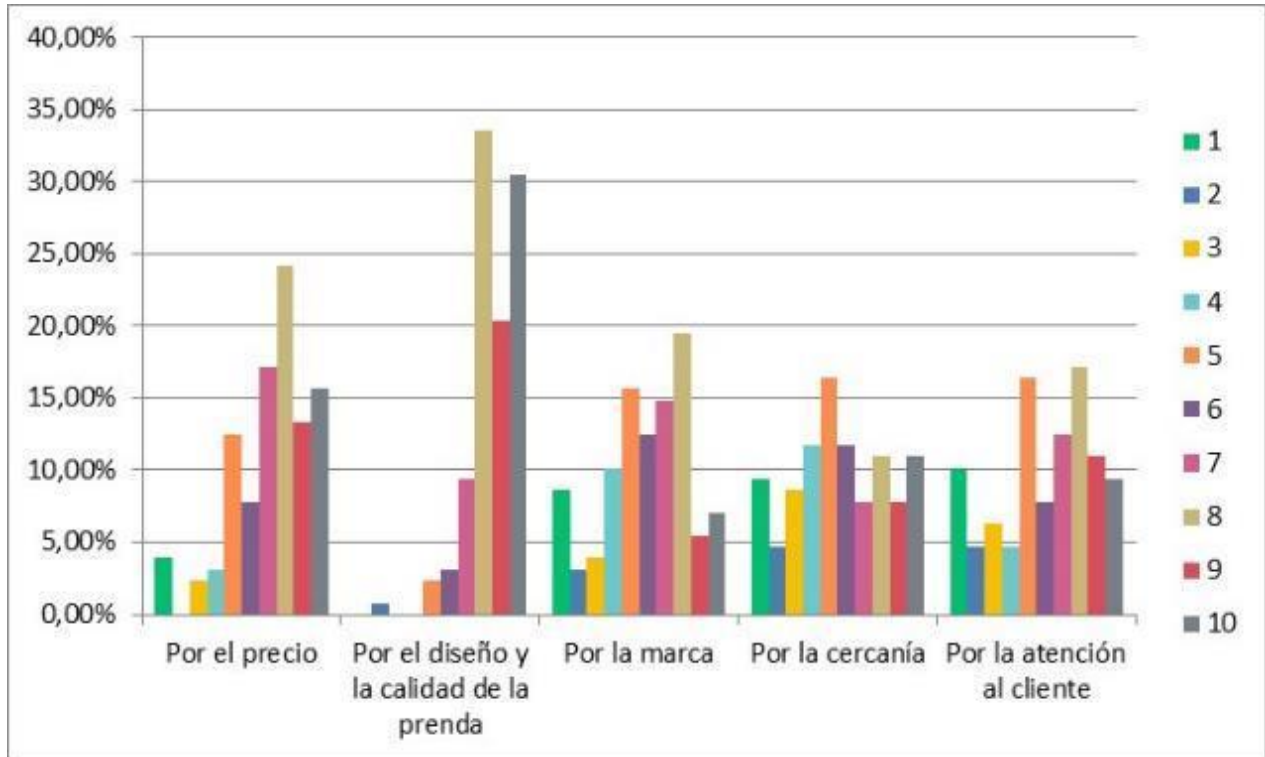


Figura 3.1: Elección de marca – Encuesta Satisfacción Cliente (Fuente elaboración propia)

Como mencionados anteriormente el consumo esta incentivado por las promociones y las marcas están más preocupadas en tener la mejor promoción que en construir marca para sus clientes, la figura 3.2 señala que los clientes también esperan recibir las promociones, pero que no es solamente lo que quieren, les gusta recibir las novedades de las nuevas tendencias, los nuevos productos que las marcan están por sacar al mercado, es decir que quieren sentirse un cliente importante y valorado.

Figura 3.2 – Respuestas totales obtenidas a la valoración de 1 a 10, donde 1 es la peor opción y 10 es la mejor opción posible, que información te gusta recibir de tu marca preferida.

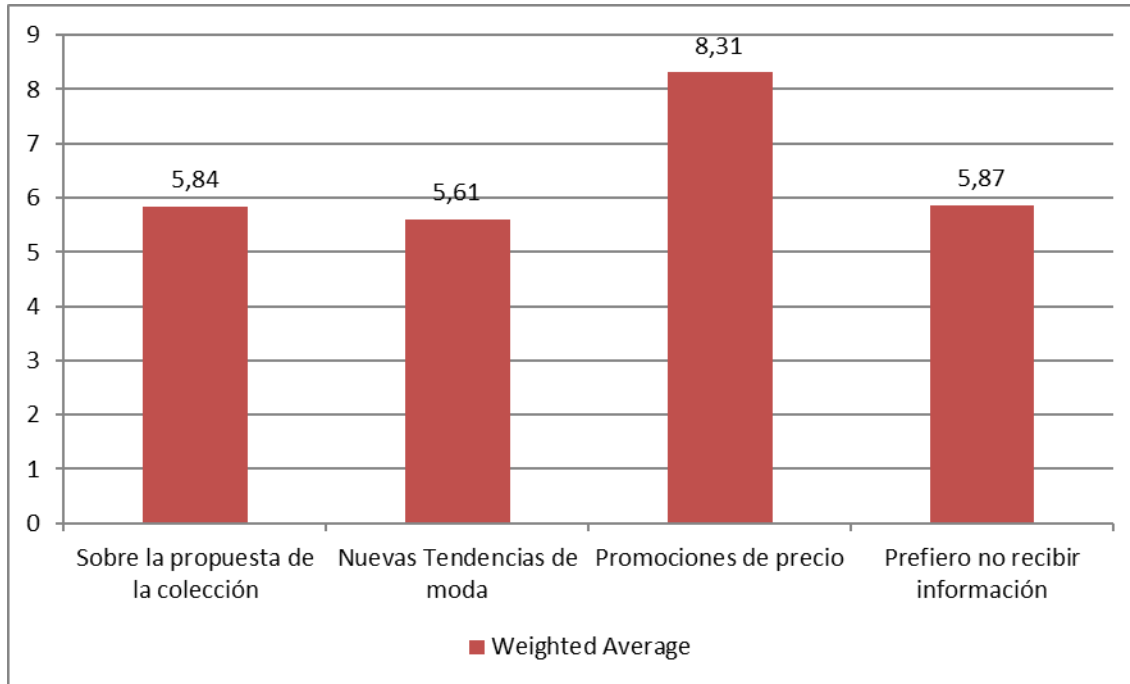


Figura 3.2: Información entre empresa y cliente – Encuesta Satisfacción Cliente (Fuente elaboración propia)

La identificación de marca sigue siendo el producto lo que distingue a cada una de ellas, como lo muestra la figura 3.3 pero se equivoca la marca que piense que solo con su producto cautivará a sus clientes, la fidelización tendrá que ser a través de mejorar la experiencia en su conjunto.

Figura 3.3 Identificación de marca

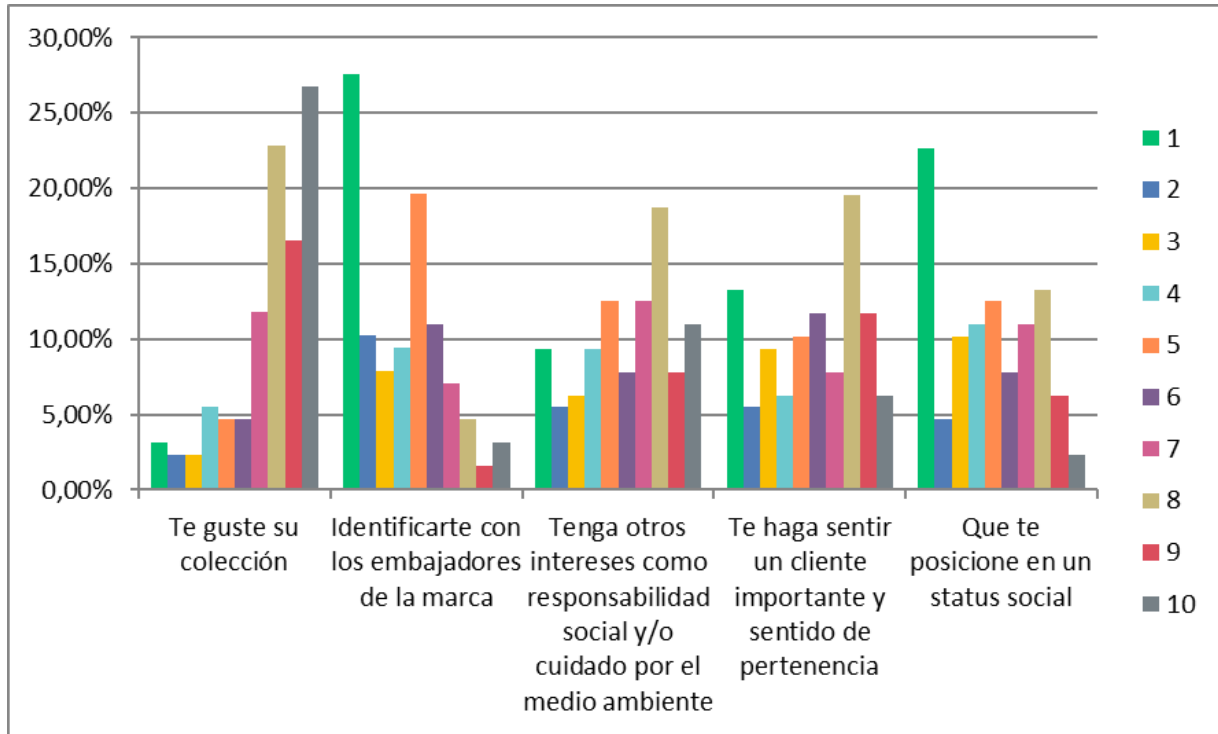


Figura 3.3: Identificación de marca – Encuesta Satisfacción Cliente (Fuente elaboración propia)

Conclusiones

Este trabajo ha explorado la importancia de la transformación digital en las empresas de retail y especialmente en las de indumentaria, caso de investigación de este trabajo, no solo porque obliga a las empresas a repensar todos sus procesos utilizando nueva tecnología que les permite ser más eficiente en todos sus circuitos, permitiendo ahorros de costos, un proceso más veloz en todas sus operaciones y encontrar nuevos canales de ventas más innovadores, sino también porque las reconvierte como organización, les hace volver a pensar en la visión y la misión con una clara orientación al cliente. Los especialistas entrevistados coincidieron que el objetivo de la transformación digital es mejorar la experiencia del cliente, es decir poner en el centro al cliente y al momento de rediseñar los circuitos la organización se tiene que preguntar como el proceso ayuda a mejorar la experiencia al cliente.

Es central que el objetivo planteado de mejorar la experiencia con el cliente no sea solo una expresión de deseo y que no esconda por detrás el verdadero objetivo que es la disminución de los gastos para lograr la eficiencia operativa. Es fundamental que el propósito de la transformación digital este bien claro para todos, las personas necesitan saber el por qué y el para qué están haciendo las cosas.

Tener clientes más contentos y cómodos traerá aparejado menores costos de reprocesos, de atracción y retención, por lo tanto, mayor eficiencia operativa para la empresa, pero si solamente se busca menores gastos eficientizando los procesos sin pensar si dichos procesos están orientados hacia el cliente, la transformación digital quedará a mitad de camino y no se tendrá el éxito buscado. No por implementar tecnología la empresa va a obtener mejoras, se debe replantear el modelo de negocio, tener una estrategia digital de mediano a largo plazo y desarrollar un plan con una descripción detallada de como la tecnología va a mejorar el modelo de negocio, el convencimiento de la transformación digital deber partir de los directivos con un claro panorama de las ventajas de su implementación

El objetivo principal de este trabajo es describir la omnicanalidad como herramienta principal para mejorar la experiencia del cliente, explicar cómo pueden transformarse la

empresa multicanal en una empresa digital omnicanal. Respondiendo a esta pregunta las empresas tienen que alinear los objetivos de cada canal, es algo muy difícil de lograr porque en general dichos objetivos son contrapuestos y en las empresas grandes los diferentes canales de contacto con el cliente tienen sindicatos diferentes que van pelear por los derechos / beneficios adquiridos por sus afiliados, pero es una batalla que tendrán que dar los directivos de la compañía si es que desean llegar con un mensaje único y la misma solución en todos los puntos de contacto que tenga la empresa con los clientes. En la era digital donde el poder está del lado del cliente, la empresa tiene que ser flexible para poder entrar y salir del mercado lo más rápido posible, la empresa requiere tener procesos ágiles y que se puedan adaptar lo más rápido posible a las necesidades de los clientes.

Para lograr la omnicanalidad es necesario que la transformación digital haya sido implementada de forma exitosa, y para ello tiene que estar alineado los tres pilares claves de la transformación digital: el propósito de mejorar la experiencia del cliente, la cultura y la tecnología, es necesario transformar la tecnología para eficientizar los procesos pero en paralelo la empresa tiene que transformar el propósito con el que va a asistir al cliente y la cultura, es decir que el propósito de la organización tiene que ser perseguido por la cultura y la tecnología.

Los cambios culturales necesarios tienen que ver con el capital humano, es central apoyar a la gente para evitar la resistencia al cambio que trae aparejado lo desconocido y en la transformación digital se trabaja en entornos totalmente nuevos para las personas, en consecuencia es fundamental el rol del liderazgo dicha responsabilidad debe ser asumida por empleados referentes y con conductas ejemplares para que puedan incentivar y motivar al resto de las personas y es necesario cambiar el foco hacia el desarrollo del equipo en lugar del desarrollo de la tarea. Es necesario tener líderes que ayuden a desarrollar y adapten las habilidades de las personas a las nuevas tecnologías y puedan transmitir el propósito de la transformación digital que es la centralidad hacia el cliente, pero no solo a la persona que tiene un trato directo con el cliente, sino también al colaborador que trabaja en áreas de soporte, todo este proceso es fundamental para lograr el objetivo final de la transformación digital que es la omnicanalidad.

Es clave en la implementación tener una estrategia bien planificada y enfocada, tener diagramado que es lo prioritario y lo que va a generar mayor impacto, una mayor consecución del *mindset* y habilidades para luego ir implementando etapas posteriores para no abrumar a los colaboradores con tantos cambios de golpe.

Al diseñar la omnicanalidad la empresa tiene que tener clara la promesa que la va a hacer al cliente, pero sobre todo tiene que poder cumplirla, el cliente tiene muchas opciones y en la era digital donde el ida y vuelta con el cliente es instantáneo, esto se traduce en clientes con mucho poder de influencia ya sea en forma positiva e en forma negativa.

Al lograr la omnicanalidad la empresa obtiene una buena coordinación interna, una buena comunicación, los circuitos internos más limpios, menos trabajos de reprocesos con mejor eficiencia, mayor productividad y mayor calidad en sus productos, convirtiendo en única la experiencia al cliente, cautivando al cliente por el medio que le resulte mas conveniente gestionar con la empresa y no importa si el cliente tiene que salir de ese canal para pasar a otro porque siempre va a recibir el mismo mensaje o la misma solución por parte de la empresa, es decir la experiencia va a ser la misma.

Bibliografía

- ACCENTURE. (2015). *La transformación digital en la era del cliente*. FORRESTER.
- AMETIC. (2017). *Transformación Digital*.
- Chen, A. (2017). *6 Reasons You Should Be Thinking About an Omnichannel Strategy*.
- Cortes, S. (2016). *Hacia la Transformación digital de la comunicación*. Madrid: d+i desarrollando ideas.
- DELLTechnologies. (2018). *Measuring business transformation progress around the world*.
- Forum, W. E. (2013). *The Global Information Technology Report 2013; Growth and Jobs in a Hyperconnected World*.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). Mexico: MCGRAW-HILL.
- Institute, M. G. (2016). *Digital Europe, pushing the frontier, capturing the benefits*.
- Luis Lara Arias, J. M. (2018). *Por qué unas tiendas venden y otras no en la era digital*. Barcelona: Libros de Cabecera S.L.
- Merriam, S. B. (1998). Case Study Research in Education. En S. B. Merriam, *Case Study Research in Education* (pág. 275). San Francisco: Josey-Bass Publishers.
- Pinto, I. (2016). *Hacia la transformación digital de la comunicación*. Madrid: d+i desarrollando ideas.
- Pitaluga, A. M. (2018). Obtenido de https://www.hosteltur.com/comunidad/006068_cinco-claves-para-disminuir-la-resistencia-a-la-transformacion-digital.html
- Rist, R. (1977). *On the relations among educational research paradigms: From disdain to detente*.
- Sanchez, J. (2016). *Transformación e Innovación digital*. BARCELONA: INCIPY.
- SAP. (2018). The Slow Pace Of Digital Transformation. *FORBES*.
- Schab, K. (2016). *La Cuarta Revolución Industrial*. Penguin Random House Grupo Editorial.
- The Fletcher School de la Tufts University of Boston, E. U. (2017). *Digital Planet 2017. How competitiveness and trust in digital economies vary across the world*.

U.E. (s.f.). Digital transformation of European industry and enterprises; Accelerating the digital transformation of European industry and enterprises - Strategic Policy Forum on Digital Entrepreneurship .

Zalazar, K. (2019). Obtenido de - <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Hacia-donde-va-el-cambiocultural-y-la-transformacion-digital-20190326-0015.html>

Anexos

Anexo 1: Entrevistas a especialistas.

Preguntas que se utilizaron para guiar las distintas entrevistas.

1. ¿Cuánto sabe/experiencia tiene sobre transformación digital? ¿Puede explicarlo con sus palabras?
2. ¿Cómo cree que la transformación digital afecta el desarrollo de las empresas?
3. ¿Qué cambios culturales debería atravesar la organización? ¿Cuáles son los desafíos que tienen las organizaciones para adaptarse e incorporar tecnología digital para mejorar la experiencia del cliente?
4. ¿Cómo participa el capital humano en la transformación digital?
5. ¿Qué es lo más importante a la hora de poner en marcha un plan de transformación digital?
6. ¿Debería cambiar el modelo de liderazgo para comenzar una transformación digital?
7. ¿Qué beneficios aporta a las compañías la transformación digital?
8. ¿Cuánto sabe sobre omnicanalidad? ¿Cómo puede transformarse una empresa multicanal en una empresa digital omnicanal?
9. ¿En qué aspecto la transformación digital puede mejorar la relación con los clientes a través de la omnicanalidad?

Respuestas relacionadas a la temática de Transformación Digital

Entrevistado1: La Transformación digital es una búsqueda para encontrar eficiencia a través de nuevos canales innovadores y sobre todo eficiencia interna para mejorar el *EBIT*⁴² mejorando la rentabilidad, mi perspectiva de la transformación digital es la implementación para mejorar los procesos internos donde la tecnología de la información juega un rol fundamental en los procesos, la eficiencia, en la cultura organizacional.

⁴² Ganancias antes de intereses e impuestos

El gran impacto que tuvo la transformación digital fue en el marketing y en finanzas en el sistema de valuación de las compañías donde se evalúa un modelo de negocio eficiente con bajo uso de recursos.

La empresa a través de la transformación digital es la industria 4.0, trazando un paralelo con la revolución industrial, que entre 1820 y 1840 el 90% la gente vivía del agro y el efecto de la revolución industrial le pegó un golpe a la humanidad generando un cambio en el paradigma en el mercado laboral, es la misma situación que viven las empresas hoy que las empresas que no son eficientes se están cerrando, por lo tanto la empresa que no se pueda adaptar a la industria 4.0 va a sufrir las consecuencias, es decir la transformación digital + la inteligencia artificial es la nueva realidad que todas las empresas deberán adaptarse para subsistir.

Entrevistado 2: Repensar un proceso de 0 sin dejarse llevar por las ideas anteriores y cuestionar y desafiar las cosas que uno piensa que están impuestas porque si o porque son obligatorias no solamente por lo que uno piensa porque esta dentro la empresa, sino saliendo fuera del contexto de la organización y entrevistar clientes, proveedores para generar la mejor experiencia e intentar abandonar el sesgo de lo conocido, con ciertos lineamientos de eliminar papeles, procesos que son innecesarios, tratar de buscar eficiencia, que la experiencia del cliente sea lo mejor posible.

Los pilares de una transformación digital son los cambios en la cultura, la eficiencia en los procesos no solo mejorándolos sino reduciendo los costos, también puede ser buscar el crecimiento hacer algo que me permita escalar a un volumen mayor y por último siempre muy importante la experiencia del cliente, es decir pensar los procesos con el cliente en el centro

Entrevistado 3: La transformación digital se va reinventando todo el tiempo, surgió como una necesidad de tener más información interna y con la corriente de la experiencia al cliente fue mutando en plataformas para entender el comportamiento al consumidor y darles mayor flexibilidad a las empresas para satisfacer las necesidades de los clientes con menores costos. La única manera de estar a la vanguardia de los cambios de comportamiento de los clientes es a través de la tecnología.

Respuestas relacionadas a los cambios culturales

Entrevistado 1: La tecnología es el último eslabón de un plan de diseño de transformación digital, empieza por la cultura, el *business strategy*⁴³ es decir, de la estrategia de negocio mirar como poder implementar mejoras en el área de diseño y tecnología. En primera instancia la empresa se tiene que adaptar culturalmente a nuevos procesos digitales y a una nueva forma de trabajar, es fundamental adaptarse culturalmente para achicar la brecha digital para que la compañía esté preparada para las nuevas formas de trabajo por eso el paralelismo con la revolución industrial de procesos manuales a procesos industriales, en la actualidad de procesos industriales a procesos digitales.

No se puede iniciar un proceso sin entender el impacto que va a tener en la cultura organizacional.

Una mala adaptación desde los recursos humanos, desde el personal no es exitosa o por lo menos demora mucho más el proyecto, el capital humano debe estar definido como un pilar fundamental en la transformación digital y tiene que estar en las prioridades como estrategia en toda la implementación. El personal puede adaptarse sin mayores inconvenientes a los procesos que mutan a entornos digitales.

La dirección tiene que estar convencido que la transformación digital trae una ventaja competitiva y tiene que ser medida, el liderazgo es donde se empieza la transformación digital y se tiene que hacer de arriba hacia abajo, si se empieza de abajo hacia arriba se produce un choque de resistencia.

Entrevistado 2: El capital humano lo dividiría en las personas que trabajan en la empresa y en la dirección, que es fundamental el convencimiento de la dirección a la hora de encarar la transformación digital y el poder de las personas en reconvertirse y cambiar el *mindset* con el que vinieron trabajando, entender que la transformación digital te permite equivocarse rápido y equivocarte barato, desarrollar algo muy chico y se sale a probar al mercado y veo rápido como responde y si me equivoque lo puede dejar de lado y arrancar de nuevo porque no invertí tanto esfuerzo, ahora si lo que lance va viene y genera una buena experiencia, voy a seguir integrando y agregándole valor a lo mismo,

⁴³ Estrategia de negocios

esta es una de las grandes diferencia de los procesos tradicionales donde ya se pensaba desde el momento 0 una solución.

Entrevistado 3: Cuando hablamos de transformación digital naturalmente pensamos en transformar la tecnología, pero en paralelo tenemos que transformar el propósito con el que vamos a asistir al cliente y a la cultura. Tener la mejor tecnología sin tener un *mindset* en función al propósito que perseguimos es lo que frecuentemente falla en la implementación de la transformación digital. Hay una alineación muy grande entre tecnología, cultura y propósito, si alguno de estos tres ejes no está alineado la transformación digital está condenado al fracaso.

Los cambios culturales que se requieren tienen que ver con el liderazgo, tener un liderazgo que fomente todo el tiempo la centralidad en el cliente en los equipos de trabajo, que potencie la comunicación de los equipos y que se transforme un liderazgo servicial, poniendo foco en el desarrollo del equipo y no en el desarrollo de la tarea.

Todo el tiempo hay que adaptarse a nueva tecnología, a nuevos tipos de tareas, nuevos tipos de producto por lo cual el liderazgo tradicional ya no da abasto en gerencia esos equipos, por lo tanto, se necesitan líderes que ayuden a colaborar todo el tiempo a sus equipos de trabajo. Los líderes tienen que entender el propósito de la transformación, cual es la necesidad de transformarse, que ellos sean el vehículo en la transformación en los equipos de trabajo, porque si no logras centralidad en el cliente desde el colaborador que esta hablando o contestando un mail para el cliente o el colaborador que está en los procesos de soporte es muy difícil que la omnicanalidad se pueda lograr. Las metodologías ágiles traen nuevas formas de trabajo, equipos mas empoderados, liderazgo servicial y repensar todo el tiempo lo que hacemos y como lo hacemos para evolucionar a medida de la evolución de la tecnología.

Naturalmente las personas somos resistentes al cambio, nos quedamos en lo conocido y justamente lo que tienen los contactos actuales es que nada es conocido, el cambio es constante y exponencial, al hablar de transformación digital se busca elegir a los referentes ejemplares de los comportamientos que buscamos y tratar de mostrarlos como modelos a seguir para poder bajar esas resistencias. Tratar de armar planes de transformación digital que explique el cambio, que pasa si no cambias, que es lo que se espera de un colaborador, que hay en el cambio para ellos

Respuestas relacionadas al plan de estrategia digital y a los beneficios que le produce a las organizaciones

Entrevistado 1: Lo más importante es entender el modelo estratégico, bajar dicho modelo a papel, no hay que hacer una implementación intuitiva, no creer que implementar tecnología va a tener mejoras por si solo, el modelo tiene que estar orientado a dos o tres años, nunca se hace una estrategia digital a corto plazo y desglosar el modelo de negocio y entender que ventaja va a traer cada item yendo a un entorno digital, es importante que al implementar tecnología hay un periodo de adaptación sobre todo desde el lado del cliente/usuario y hay que entender que son nuevos canales de venta y de comunicación. La clave de una buena implementación es una buena programación.

Los beneficios que aporta la transformación digital es eficiencia operativa, mejor utilización de recursos, mayor penetración en la comunicación como consecuencia fidelización de clientes, nuevos mercados, nuevas formas de comercialización y sobre todo generar *network effect*⁴⁴ que es el efecto exponencial de acelerar los negocios a otros horizontes que de la forma tradicional no hubiesen llegado.

Entrevistado 2: El plan de transformación digital comienza con el convencimiento de la dirección, si la alta gerencia no compra la transformación es muy difícil encarar el proceso, no hay un plan a dos años, se piensa en un proceso nuevo, pero no sabes como va a terminar, es tramo a tramo viendo como se evoluciona, la metodología permite ir cambiando de acuerdo a la evolución del contexto y readaptarse en forma constante.

El rol del liderazgo se reconvierte, un equipo de trabajo tiene en la misma mesa sentado a los desarrolladores, a la gente de diseño y al dueño del producto provocando un entendimiento y cada parte entiende el porque se hacen los requerimiento de la otra parte, el liderazgo se empieza a repartir de acuerdo al momento de la funcionalidad del proyecto, el equipo es autosuficiente, que no haya una esperar de una definición sino el producto se crea entre todos.

⁴⁴ Efectos de redes de trabajo

La Transformación digital trae beneficios en la experiencia, en el crecimiento de la empresa, el beneficio de implementar algo chico pero rápido, te da otro *time to market* y te permite ser uno de los primeros o el primero en llegar es otro diferencial que te puede ayudar a captar mas clientes, generar mas beneficios no solo tener la herramienta que el cliente necesita, sino hacérsela llegar en el momento que el cliente la necesita.

Entrevistado 3: Las mayorías de las empresas en una transformación digital enuncian como objetivo prioritario al cliente en el centro, en mi experiencia la mayoría de las empresas buscan detrás de eso una eficiencia, esto es un obstáculo ir por un propósito y trabajar por otro, lo mejor seria sincerar y cuantificar cuanto de un objetivo se quiere y cuanto de otro, la transparencia es fundamental para que a gente entienda por donde ir y para que

Respuestas relacionadas a la omnicanalidad y la experiencia al cliente

Entrevistado 1: La omnicanalidad son los múltiples canales que la empresa llega a abordar a un cliente, la transformación digital plantea como estas llegando a tu cliente, como es la experiencia de compra de tu cliente, en la transformación digital se junta en una misma plataforma la empresa, clientes y proveedores transforma el proceso en mucho más eficiente, la omnicanalidad enriquece mucho la experiencia.

El cliente es mucho más demandante, esta hiper conectado y reclama vivir una hiper experiencia y exige una disponibilidad inmediata, quiere atención 7X24. Cuando haces la promesa al cliente no lo Tenes que defraudar.

Entrevistado 2: La omnicanalidad es una herramienta pensado en mejorar la experiencia del cliente, un cliente no tendría que tener distintas respuestas al consultar la misma empresa, la respuesta debería ser única, la empresa tendría que poder seguir un reclamo de un cliente por cualquier plataforma, la omnicanalidad hace que la experiencia del cliente sea definitiva y sea la mejor, las empresas que lo logran son lo que van a ganarse a los clientes. Hay muchos procesos internos que las empresas tienen que alinear para llegar a la omnicanalidad como llegar a la misma información, sin importar la plataforma que el cliente elija. El pasar de una empresa multicanal a una omnicanal es un trabajo muy difícil y requiere hacer un mapa con todos los flujos que

vive el cliente por todas las plataformas posibles y ver quiénes son los que están involucrados en todos los puntos del proceso y repensarlo para lograr una experiencia única, el desafío es definir cuál es la mejor vía, dejar de lado la comodidad de definirlo de acuerdo a la rentabilidad de canal, sino tener la mirada del cliente y pensar que es lo mejor para él y eso me va a ser crecer y perdurar en el tiempo porque estoy construyendo marca.

Entrevistado 3: Pasar de una empresa multicanal a una omnicanal digital es un proceso muy difícil que requiere una arquitectura tecnológica que permita de un canal a otro con una sensibilidad que ningún tema puede ser percibida de manera distinta, desde el punto de vista cultural necesita una excelente comunicación y coordinación, para ser omnicanal necesitas tener una mirada de cliente puro de punta a punta y esto es una de las cosas que la multicanalidad no logró romper y con la omnicanalidad se pone mucho más de evidencia cuando la compañía no lo logra y la alineación de objetivo que es la herramienta más poderosa para lograr la omnicanalidad es muy difícil de lograr, alinear los incentivos se siente como la gran pérdida para todos y muchas veces hay temas de sindicatos, en general los gremios que agrupan los distintos canales son sindicatos distintos.

Si logras la omnicanalidad lograste una buena coordinación interna, una buena comunicación, menos fallas internas a raíz de eso se presentan menos reprocesos, los procesos más limpios y, por lo tanto, menos costos. Finalmente te permite cautivar al cliente por el medio que más le resulte conveniente gestionar con la empresa y no importa si tiene que salir de ese canal porque la experiencia va a ser la misma, los clientes van estar más contentos, más cómodos y que se quieren ir menos, entonces la empresa tiene menos costos de atracción, de retención del cliente y al tener mejor coordinación interna la empresa logra mayor eficiencia y mayor productividad.

Anexo 2: Resultado de la encuesta.

1.

Experiencia al cliente

¿Que rango de edad tenes?

Opciones Respuesta	Respuestas	
20-30 años	6,25%	8
30-40 años	50,78%	65
40-50 años	37,50%	48
+ 50 años	5,47%	7
	Respuestas	128

2.

Experiencia al cliente		
sexo		
Opciones Respuesta	Respuestas	
Femenino	49,22%	63
Masculino	50,78%	65
No me representa ningun	0,00%	0
	Respuestas	128

3.

¿Con que frecuencia compras ropa?		
Opciones Respuesta	Respuestas	
Semanal	1,56%	2
Mensual	32,03%	41
Semestral	50,00%	64
Anual	16,41%	21
	Respuestas	128

4.

Experiencia al cliente

¿Que tipo de ropa compras con mas frecuencia?

Opciones Respuesta	Respuestas	
Formal (camisas de vestir, sastrería, vestidos de noche, etc)	22,66%	29
Informal (jeans, remeras, etc)	60,94%	78
Casual (vestidos, polleras, tops, chinos, polos)	12,50%	16
Deportiva	3,91%	5
	Respuestas	128

5.

Experiencia al cliente

¿Cual es tu principal motivo al momento de comprar ropa?

Opciones Respuesta	Respuestas	
Moda	21,88%	28
Necesidad	60,94%	78
Evento especial	6,25%	8
Otro	10,94%	14
	Respuestas	128

6.

Donde realizas tus compras de Indumentaria

Opciones Respuesta	Respuestas	
En tiendas exclusivas de su marca preferida	57,81%	74
En tiendas mutimarcas	38,28%	49
En sitios online	1,56%	2
En ferias	2,34%	3
	Respuesta	128

7.

Valora de 1 a 10, donde 1 es la peor opción y 10 es la mejor opción posible, cada uno de los aspectos al elegir determinada marca de indumentaria.

	1		2		3		4	
Por el precio	3,91%	5	0,00%	0	2,34%	3	3,13%	4
Por el diseño y la calidad de la prenda	0,00%	0	0,78%	1	0,00%	0	0,00%	0
Por la marca	8,59%	11	3,13%	4	3,91%	5	10,16%	13
Por la cercanía	9,38%	12	4,69%	6	8,59%	11	11,72%	15
Por la atención al cliente	10,16%	13	4,69%	6	6,25%	8	4,69%	6

5		6		7		8		9		10	
12,50%	16	7,81%	10	17,19%	22	24,22%	31	13,28%	17	15,63%	20
2,34%	3	3,13%	4	9,38%	12	33,59%	43	20,31%	26	30,47%	39
15,63%	20	12,50%	16	14,84%	19	19,53%	25	5,47%	7	7,03%	9
16,41%	21	11,72%	15	7,81%	10	10,94%	14	7,81%	10	10,94%	14
16,41%	21	7,81%	10	12,50%	16	17,19%	22	10,94%	14	9,38%	12

8.

Valora de 1 a 10, donde 1 es la peor opción y 10 es la mejor opción posible, las expectativas que tienes al realizar una compra a través de un sitio web

	1		2		3		4	
La prenda llegue rápido	1,57%	2	1,57%	2	0,79%	1	1,57%	2
Tenga un buen servicio post venta	2,34%	3	0,78%	1	0,78%	1	2,34%	3
Aplicar a una promoción	4,72%	6	0,00%	0	3,94%	5	0,79%	1
Que el sitio web sea fácil y rápido de navegar	0,78%	1	0,00%	0	2,34%	3	2,34%	3
El packaging del producto	14,06%	18	7,03%	9	8,59%	11	8,59%	11

5		6		7		8		9		10	
5,51%	7	7,09%	9	9,45%	12	31,50%	40	14,96%	19	26,77%	34
9,38%	12	10,16%	13	10,16%	13	20,31%	26	14,84%	19	28,91%	37
7,87%	10	8,66%	11	14,17%	18	22,05%	28	12,60%	16	25,20%	32
4,69%	6	1,56%	2	11,72%	15	24,22%	31	21,88%	28	31,25%	40
25,00%	32	12,50%	16	8,59%	11	9,38%	12	2,34%	3	4,69%	6

9.

Valora de 1 a 10, donde 1 es la peor opción y 10 es la mejor opción posible, que información te gusta recibir de tu compra favorita.

	1		2		3		4	
Sobre la propuesta de la colección	15,20%	19	3,20%	4	3,20%	4	6,40%	8
Nuevas Tendencias de moda	15,87%	20	1,59%	2	5,56%	7	6,35%	8
Promociones de precio	2,36%	3	0,00%	0	0,79%	1	0,79%	1
Prefiero no recibir información	18,03%	22	2,46%	3	3,28%	4	7,38%	9

5		6		7		8		9		10	
12,80%	16	8,80%	11	18,40%	23	15,20%	19	8,00%	10	8,80%	11
17,46%	22	8,73%	11	19,05%	24	10,32%	13	6,35%	8	8,73%	11
3,94%	5	6,30%	8	11,81%	15	18,11%	23	20,47%	26	35,43%	45
18,03%	22	6,56%	8	6,56%	8	9,84%	12	8,20%	10	19,67%	24

10.

Experiencia al cliente

¿ Como preferís enterarte de las novedades de tu marca favorita ?

Opciones Respuesta	Respuestas	Respuestas
Redes Sociales	70,87%	90
Carteles en via publica	1,57%	2
Newsletter	11,81%	15
A través de la tienda	15,75%	20
Respuestas		127

11.

Experiencia al cliente

Cuando entras a una tienda ¿ Cual es el recibimiento que te gustaría recibir por parte del vendedor ?

Opciones Respuesta	Respuestas	
Esté pendientes de vos en todo momento	1,56%	2
Solo recibir asesoramiento en caso de solicitarlo	71,88%	92
Que te sugiera alternativas a tu búsqueda	18,75%	24
Tener el menor contacto posible	7,81%	10
	Respuestas	128

12.

Valora de 1 a 10, donde 1 es la peor opción y 10 es la mejor opción posible, los atributos que tienen que tener una marca para identificarte con ella.

	1		2		3		4	
Te guste su colección	3,15%	4	2,36%	3	2,36%	3	5,51%	7
Identificarte con los embajadores de la marca	27,56%	35	10,24%	13	7,87%	10	9,45%	12
Tenga otros intereses como responsabilidad social y/o cuidado p	9,38%	12	5,47%	7	6,25%	8	9,38%	12
Te haga sentir un cliente importante y sentido de pertenencia	13,28%	17	5,47%	7	9,38%	12	6,25%	8
Que te posicione en un status social	22,66%	29	4,69%	6	10,16%	13	10,94%	14

5		6		7		8		9		10	
4,72%	6	4,72%	6	11,81%	15	22,83%	29	16,54%	21	26,77%	34
19,69%	25	11,02%	14	7,09%	9	4,72%	6	1,57%	2	3,15%	4
12,50%	16	7,81%	10	12,50%	16	18,75%	24	7,81%	10	10,94%	14
10,16%	13	11,72%	15	7,81%	10	19,53%	25	11,72%	15	6,25%	8
12,50%	16	7,81%	10	10,94%	14	13,28%	17	6,25%	8	2,34%	3