



Master in Business Administration (MBA) 2017

**Desafíos del Comercio Electrónico y el Camino hacia la
Omnicanalidad**

Autor: Pablo Simon

Tutor: Pablo Scasso

AGRADECIMIENTOS

Para Dani, Fede y Carlitos, ya que sin su apoyo incondicional en estos 2 años hubiese sido imposible llegar al final. Hoy La Plata tiene un habitante más desde el corazón.

Para Lu, que desde que llegó a mi vida, me dio el empujón que necesitaba para que todo esto fuese posible, pueda disfrutar del presente y mirar el futuro con mucha motivación por todo lo que viene.

Para mi tutor Pablo, que me acompañó con mucha dedicación durante este proceso; y para Mercado Libre, empresa que me apoyó en gran parte de este camino.

A todos ellos, muchas gracias.

RESUMEN

La situación bajo análisis será entender la evolución que viene teniendo el comercio electrónico en el mundo y cómo se va dando la integración entre los diferentes canales de venta existentes. Un fenómeno que ha vivido y continuará atravesando grandes cambios, afectado por los avances tecnológicos. Hoy en día, los teléfonos inteligentes, las *tablets*, las computadoras y otros dispositivos se han convertido en actores fundamentales del comercio minorista. El problema radica en aquellas empresas que aún operan en canales aislados y no le dan al consumidor la posibilidad de tener una experiencia de compra integral. Es decir, poder comprar como si estuviesen en una tienda física, pero desde su teléfono o desde una página web; accediendo a los mismos productos y precios. También, poder iniciar una compra en una tienda física y luego terminarla desde la comodidad de una casa. Es a esta práctica que se le denomina “Omnicanalidad”.

Este trabajo pretende dejar claros los caminos y pasos que una empresa debe tomar para tener un buen desempeño en los diferentes canales de venta existentes. Para lograrlo se analizaron los diferentes tipos de comercio electrónico existentes, la evolución de Internet como canal comercial, las modalidades de venta al por menor, la importancia de convertirse en un vendedor multicanal, la situación actual por la que está atravesando Uruguay, y los desafíos que hay por delante.

Hay datos contundentes que marcan la importancia de tener en cuenta al comercio electrónico a la hora de armar cualquier tipo de estrategia comercial. Su evolución ha sido vertiginosa; pero en la región aún hay mucho por hacer frente a las grandes potencias mundiales.

Palabras Clave: Omnicanalidad, Comercio Electrónico, Evolución, Estrategia

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	8
1.1	OBJETIVOS	9
1.1.1	Objetivo primario	9
1.1.2	Objetivo secundario	9
1.2	METODOLOGÍA	9
1.3	TIPOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO	10
1.3.1	Comercio electrónico tipo B2B	10
1.3.2	Comercio electrónico B2C	11
1.3.3	Comercio electrónico B2E	13
1.3.4	Comercio electrónico C2C	13
1.3.5	Comercio electrónico G2C	14
2	MARCO TEÓRICO	16
2.1	LA EVOLUCIÓN DE INTERNET COMO CANAL COMERCIAL	16
2.2	INTERNET EN URUGUAY	20
2.3	ACTUALIDAD <i>E-COMMERCE</i>	23
2.4	COMPRADORES DIGITALES	25
2.5	<i>E-COMMERCE</i> EN URUGUAY	27
2.6	TENDENCIAS GLOBALES	28
3	MODALIDADES DE VENTA AL POR MENOR	29
3.1	TIPOS DE CANALES DE VENTA MINORISTA	29
3.1.1	Tiendas físicas	29
3.1.2	Canal <i>online</i>	30

3.1.3	Canal <i>mobile</i>	31
3.1.4	Ventas por catálogo	32
3.1.5	Estrategia multicanal	33
3.1.6	La importancia de un <i>marketplace</i>	33
4	OMNICALIDAD	35
4.1	DEFINICIÓN	35
4.2	PREPARARSE PARA LA OMNICALIDAD	36
4.3	PATRONES DE COMPRA	37
4.4	FOCO EN EL CONSUMIDOR	38
4.5	ECOSISTEMA DE LA OMNICALIDAD	39
4.5.1	Catálogo consolidado de productos	39
4.5.2	Visibilidad de inventarios entre distintos canales	40
4.5.3	Gestión distribuida de pedidos	41
4.5.4	Despacho y logística	41
4.5.5	Visión del cliente 360°	41
4.6	¿POR QUÉ CONVERTIRSE EN OMNICAL?	42
4.6.1	Demanda del consumidor	42
4.6.2	Acrecentamiento de las ventas	43
4.6.3	Optimización del local de venta	43
4.6.4	Ejemplos de omnicalidad	44
4.7	DESAFÍOS DE LA OMNICALIDAD	45
4.7.1	Inversión en tecnología	46
4.7.2	Cambio de mentalidad	46

4.7.3	Conflicto de canales	47
4.7.4	Política de devoluciones	47
4.7.5	Consistencia	48
5	SITUACIONES Y DESAFÍOS EN URUGUAY	50
5.1	CASO MOTOCICLO	50
5.1.1	Canales de venta	51
5.1.2	Principales desafíos	52
5.1.3	Logística y devoluciones	53
5.2	CASO DIVINO	54
5.2.1	Canales de venta	55
5.2.2	Principales desafíos	57
5.2.3	Logística y devoluciones	58
6	CONCLUSIONES	60
	BIBLIOGRAFÍA	63
	ANEXOS	66

Gráficos

Tabla 1. Estadísticas mundiales de Internet.....	18
Tabla 2. Crecimiento de usuarios de Internet en Latinoamérica	20
Tabla 3. Perspectivas mundiales por región.....	25
Tabla 4. Penetración de compradores digitales	26
Tabla 5. Penetración de compradores digitales en la región.....	26

Tablas

Tabla 1. Estadísticas mundiales de Internet.....	18
Tabla 2. Crecimiento de usuarios de Internet en Latinoamérica	20
Tabla 3. Perspectivas mundiales por región.....	25
Tabla 4. Penetración de compradores digitales	26
Tabla 5. Penetración de compradores digitales en la región.....	26

Figuras

Tabla 1. Estadísticas mundiales de Internet.....	18
Tabla 2. Crecimiento de usuarios de Internet en Latinoamérica	20
Tabla 3. Perspectivas mundiales por región.....	25
Tabla 4. Penetración de compradores digitales	26
Tabla 5. Penetración de compradores digitales en la región.....	26

1 INTRODUCCIÓN

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) define al comercio electrónico *“como el proceso de compra, venta o intercambio de bienes, servicios e información a través de las redes de comunicación. Representa una gran variedad de posibilidades para adquirir bienes o servicios ofrecidos por proveedores en diversas partes del mundo. Las compras de artículos y servicios por Internet o en línea pueden resultar atractivas por la facilidad para realizarlas, sin embargo, es importante que los ciberconsumidores tomen precauciones para evitar ser víctimas de prácticas comerciales fraudulentas”*.

El intercambio de bienes mencionado anteriormente ha vivido y continuará viviendo grandes cambios, afectado por los avances tecnológicos. Hoy en día, los teléfonos inteligentes, las *tablets*, las computadoras y otros dispositivos se han convertido en actores fundamentales del comercio minorista. Estos dispositivos son utilizados tanto por compradores como por vendedores con diferentes propósitos.

Las empresas hoy en día invierten mucho dinero en publicidad *online*, ya sea a través de Facebook, Google, etc., para poder despertar el interés de los potenciales compradores y, por ende, ganar ventas.

Dicha práctica no la utilizan únicamente empresas, como podremos observar en los siguientes capítulos, sino que el Estado y las personas físicas utilizan asimismo estos mecanismos de venta.

Con tanta información disponible y de tan fácil acceso, los consumidores no se sienten cómodos con empresas que operan en canales aislados. En tal sentido pretenden transitar una experiencia de compra completa, es decir, poder comprar cómo si estuviesen en una tienda física, pero desde su teléfono web, accediendo a los mismos productos y a los mismos precios o, más aún, poder

iniciar una compra en una tienda física y luego cristalizarla desde su casa; a ésta práctica se le denomina “Omnicanalidad”.

En este trabajo se abordaron las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Qué desafíos presenta el comercio electrónico?
2. ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?
3. ¿Es importante pensar en ser un vendedor omnicanal?
4. ¿Cuál es la situación actual en Uruguay?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo primario

El objetivo de esta investigación es poder describir cuáles son las variables que influyen a la hora de adoptar una estrategia omnicanal y todo lo que se debe tener en cuenta en el momento en que una empresa toma la decisión de integrar los canales de venta *offline* y *online*.

También, a través de entrevistas realizadas a dos empresas referentes en el mercado, se buscará definir cuál es el tipo de estrategia que utilizan y analizar cuán cerca o lejos están de lograr integrar todos sus canales de venta.

1.1.2 Objetivo secundario

Como objetivo secundario, se analizará asimismo el crecimiento que ha tenido el comercio electrónico a nivel mundial y, particularmente, en Uruguay.

1.2 METODOLOGÍA

El diseño de este trabajo constó de dos etapas. La primera fue una investigación exploratoria a través de la recopilación de datos secundarios en la que se reunió

información sobre la temática y se definieron los objetivos. Se utilizaron fuentes de datos secundarias y diferentes estudios sobre el área específica.

Como fuente de datos primaria, y en la segunda etapa del presente trabajo, se diseñó un cuestionario¹ que fue realizado a dos directores de empresas referentes en el mercado. También fue relevante la información obtenida mediante charlas informales entabladas con personas vinculadas al comercio electrónico, como asimismo un análisis de su propia experiencia.

1.3 TIPOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO

El comercio electrónico se puede clasificar por diferentes tipos², estos varían de acuerdo al entorno, las características específicas, los participantes, las ventajas y las desventajas.

1.3.1 Comercio electrónico tipo B2B

Este tipo de *e-commerce* representa la abreviación de *business to business*. Refiere a todas las transacciones en las cuales únicamente intervienen empresas con empresas que operan en la web. No intervienen consumidores finales.

En Uruguay, podemos tomar como ejemplo de este tipo de comercio electrónico a la empresa “Papelería Aldo”. En la figura 1 se muestra la portada de su página web.

Esta es una empresa mayorista de artículos de oficina que vende desde artículos de limpieza hasta sillas y escritorios. La misma no presenta venta al público

¹ Anexo 1

² <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/04/e-commerce-que-tipos-comercio-electronico-existen/>

(tiene mínimos de venta altos) y su principal operación se da a través de su sitio web.

Figura 1. Portada papelería Aldo³



1.3.2 Comercio electrónico B2C

Este es el tipo de *e-commerce* más usual y el más conocido. En él intervienen empresas y consumidores y representa la abreviación *business to consumer*.

Existen millones de empresas a nivel mundial que practican este tipo de *e-commerce* en diferentes rubros que van desde la electrónica hasta alimentos.

Alguno de los ejemplos más importantes que existen en Uruguay son Tienda Inglesa (www.tiendainglesa.com.uy), Divino (www.divino.com.uy) y Motociclo (www.motociclo.com.uy).

³ Extraído de: www.papeleriaaldo.com.uy

También existen diferentes plataformas que potencian este tipo de comercio electrónico. En Latinoamérica una de las más importantes es Mercado Libre (www.mercadolibre.com.uy) siendo el mayor *marketplace* de Latinoamérica y el más grande de Uruguay⁴. Muchas empresas locales venden sus productos *online* utilizando las bondades de esta plataforma, ya sea bajo el formato de Tiendas Oficiales o bajo usuarios anónimos.

La ventaja que las empresas ven en esto es la de acceder rápidamente a un tráfico diario de personas, que de tener que generarlo para su propia web llevaría mucho tiempo y dinero. A su vez, apalancarse de un ecosistema de pagos, logístico, *marketing* e inteligencia comercial que busca optimizar las ventas del canal *online* de una forma más eficiente y segura.

En la figura 2, se detallan algunos ejemplos extraídos de la web de Mercado Libre.

Figura 2. Tiendas oficiales Mercado Libre⁵



⁴ Información proporcionada por la compañía.

⁵ Extraído de: www.mercadolibre.com.uy/tiendasoficiales

1.3.3 Comercio electrónico B2E

Este tipo de *e-commerce* es relativamente reciente. Representa la abreviación *business to employee* y se centra principalmente en una empresa y sus empleados. Un ejemplo de este tipo de comercio electrónico son las ofertas *online* que una empresa puede ofrecer a sus empleados, por ejemplo, para potenciar las ventas e indicadores de una página web.

1.3.4 Comercio electrónico C2C

Este tipo de *e-commerce* representa la abreviación *consumer to consumer*. Básicamente se aplica cuando un consumidor decide vender un producto *online*, ya sea nuevo o usado. Es muy frecuente en estos días, pero lo era más en la década del 2000.

Practicando este tipo de *e-commerce* fue que surgieron los gigantes Amazon, Ebay y Mercado Libre (en LATAM).

En Uruguay existen diferentes *marketplaces* que operan bajo esta modalidad, uno de ellos es Mercado Libre, aunque el foco de la empresa hoy en día son los productos nuevos.

Desde hace aproximadamente 2 años en Uruguay opera OLX, cuyo foco son los productos usados, y por ende, el comercio C2C.

En la figura 3 se detalla la portada de la empresa.

Figura 3. Portada OLX⁶



1.3.5 Comercio electrónico G2C

Este tipo de *e-commerce* representa la abreviación *government to consumer*. Hoy en día es muy frecuente y relativamente nuevo. Es principalmente aplicado cuando el gobierno permite a la población realizar trámites *online* (como pago de tributos). En Uruguay esta modalidad es cada vez más utilizada, en la figura 4 se detalla la portada de Antel⁷, empresa estatal que permite realizar compras de sus productos vía *online*

Figura 4. Portada Antel⁸

⁶ Extraído de: www.olx.com.uy

⁷ www.antel.com.uy

⁸ Extraído de: www.antel.com.uy


Mirá el nuevo
Samsung J7


Navegá a 30/4
Mbps


Smart tv en 24
cuotas


Mejor cámara en
tu móvil

Equipos destacados
[Ir al catálogo de productos >](#)


Sony Xperia M4 Aqua
A solo 12 cuotas de \$ 495


iPhone SE
A solo 12 cuotas de \$ 940


Samsung Galaxy Note 5
A solo 12 cuotas de \$ 2.879


LG G4 Beat
A solo 12 cuotas de \$ 383

 **Tenemos todo**
lo que necesitás

Otras categorías
Conectividad Smartwatch

Subir

no agregó productos a Tu Compra...

 [Comprar equipos](#)
 [Favoritos](#)
 [Ayuda](#)

2 MARCO TEÓRICO

2.1 LA EVOLUCIÓN DE INTERNET COMO CANAL COMERCIAL

El origen de Internet data del año 1969 cuando se estableció la primera conexión entre computadoras, conocida como ARPANET, entre universidades de California y Utah, en EEUU. No obstante, este fue el fruto del estudio de varios científicos y organizaciones desde 1959.⁹

La ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network) fue creada por encargo del departamento de defensa de EEUU durante la guerra fría y, con el paso del tiempo, esta red fue habilitada para conectar unidades no militares y finalmente para el público en general.

En el año 1982 ARPANET adoptó el protocolo TCP/IP y en aquel momento se creó la internet.¹⁰

En el año 1991 se creó la World Wide Web; *“para finales de 1992 solamente había 50 sitios web en el mundo, y en 1993 había 150”*.¹¹

La evolución que ha tenido la cantidad de sitios web desde 1990 en adelante es sorprendente, hoy en día existen más de 1 billón de sitios web, como se puede apreciar en la figura 5.¹²

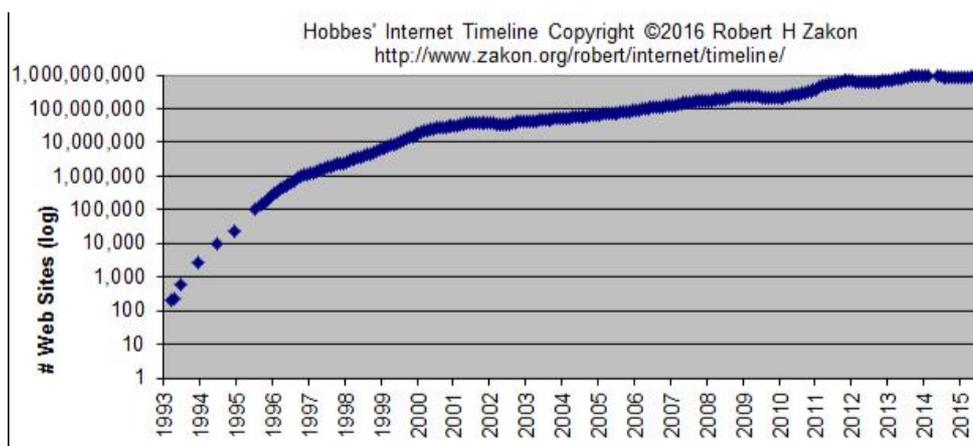
⁹ <http://www.history.com/topics/inventions/invention-of-the-internet>

¹⁰ http://www.cad.com.mx/historia_del_internet.htm

¹¹ <http://www.fib.upc.edu/retro-informatica/historia/internet.html>

¹² Extraído de: http://www.zakon.org/robert/internet/timeline/Count_WWW-log.gif

Figura 5. Evolución de sitios Web¹³



El crecimiento de usuarios en Internet es similar al crecimiento de sitios web, si bien Asia es el continente que cuenta con más usuarios activos de internet, el continente que tiene una mayor penetración de Internet en su población es Norteamérica, seguida de Europa. Latinoamérica cuenta con casi un 60% de penetración de Internet en su población, como se puede apreciar en la Tabla 1.

¹³ Extraído de: [//www.zakon.org/robert/internet/timeline/Count_WWW-log.gif](http://www.zakon.org/robert/internet/timeline/Count_WWW-log.gif)

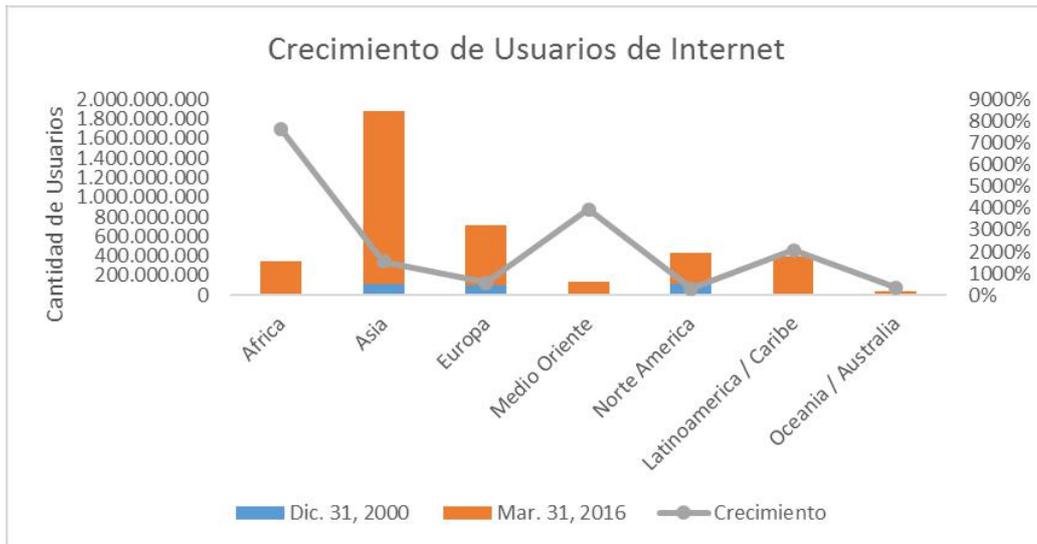
Tabla 1. Estadísticas mundiales de Internet ¹⁴

ESTADÍSTICAS MUNDIALES DEL INTERNET Y DE LA POBLACION – 2016						
Regiones	Población (2016 Est.)	Usuarios Dic. 31. 2000	Usuarios Mar. 31. 2016	Crecimiento % (2000-2016)	Penetración (% Población)	Facebook Nov. 15. 2015
Africa	1.185.529.578	4.514.400	344.011.583	7.520.3 %	29.0 %	124.568.500
Asia	4.052.652.889	114.304.000	1.766.289.264	1.445.3 %	43.6 %	503.708.200
Europa	832.073.224	105.096.093	614.974.023	485.2 %	73.9 %	309.576.660
Medio Oriente	246.700.900	3.284.800	129.498.735	3.842.4 %	52.5 %	49.400.000
Norte America	359.492.293	108.096.800	320.067.193	196.1 %	89.0 %	213.075.500
Latinoamerica / Caribe	626.054.392	18.068.919	374.461.854	1.972.4 %	59.8 %	296.636.180
Oceania Australia	37.590.704	7.620.480	27.508.287	261.0 %	73.2 %	18.239.110
TOTAL MUNDIAL	7.340.093.980	360.985.492	3.576.810.939	890.8 %	48.7 %	1.515.204.150

Como se señaló anteriormente Asia es el continente con más usuarios de internet, sin embargo, la cantidad de usuarios en todas las regiones ha crecido y continuará creciendo a pasos agigantados¹³, como se puede apreciar en el Gráfico 1.

¹⁴ Elaboración propia en base a datos extraídos de: www.exitoeexportador.com

Gráfico 1. Crecimiento de usuarios en Internet ¹⁵



Si nos enfocamos en la región, y específicamente en América Latina, los datos de crecimiento y de penetración de Internet en la población también son muy interesantes. Excluyendo a las Islas Malvinas, Argentina es el país que presenta una mayor penetración de Internet en su población, seguido por Chile y Uruguay. Vale la pena aclarar que estos datos consideran tanto el acceso a Internet de telefonía móvil como el de conexión fija. Como se puede apreciar en la Tabla 2, si se analiza el número de usuarios conectados a junio del 2015, Brasil se ubica a la cabeza, seguido por Argentina, Colombia y Perú. Esto es lógico ya que son los 4 países con más población en Latinoamérica.

¹⁵ Elaboración propia en base a la tabla anterior.

Tabla 2. Crecimiento de usuarios de Internet en Latinoamérica ¹⁶

AMERICA DEL SUR	Población (2015 est.)	Usuarios, año 2000	Usuarios Junio 2015	Penetración 30, (% Población)	Usuarios % Tabla	Facebook Dic. 31, 2012
Argentina	43.431.886	2.500.000	34.785.206	80.1 %	14.4 %	20.594.680
Bolivia	10.800.882	120	4.214.504	39.0 %	1.7 %	1.826.140
Brasil	204.259.812	5.000.000	117.653.652	57.6 %	48.6 %	64.878.260
Chile	17.508.260	1.757.400	12.667.226	72.3 %	5.2 %	9.648.660
Colombia	48.929.706	878	28.475.560	58.2 %	11.8	17.505.920
Ecuador	15.868.396	180	8.297.093	52.3 %	3.4 %	5.300.260
Islas Malvinas	2.932	-	2.862	97.6 %	0.0 %	1.86
Guyana Francesa	253.511	2	71.36	28.1 %	0.0 %	71.36
Guayana Francesa	735.222	3	295.2	40.2 %	0.1 %	137.06
Paraguay	6.783.272	20	2.916.807	43.0 %	1.2 %	1.290.500
Peru	30.444.999	2.500.000	14.583.953	47.9 %	6.0 %	9.856.600
Suriname	579.633	11.7	232.317	40.1 %	0.1 %	110.08
Uruguay	3.341.893	370	2.053.927	61.5 %	0.8 %	1.678.500
Venezuela	26.457.369	950	15.960.691	60.3 %	6.6 %	9.808.560
TOTAL Sur America	409.397.773	14.292.100	242.210.358	59.2 %	100.0 %	142.708.440

Estas tasas de crecimiento han ido de la mano con la evolución que han presentado los dispositivos móviles y la tecnología en general, sumado al acceso a Internet con redes 3G y 4G.

2.2 INTERNET EN URUGUAY

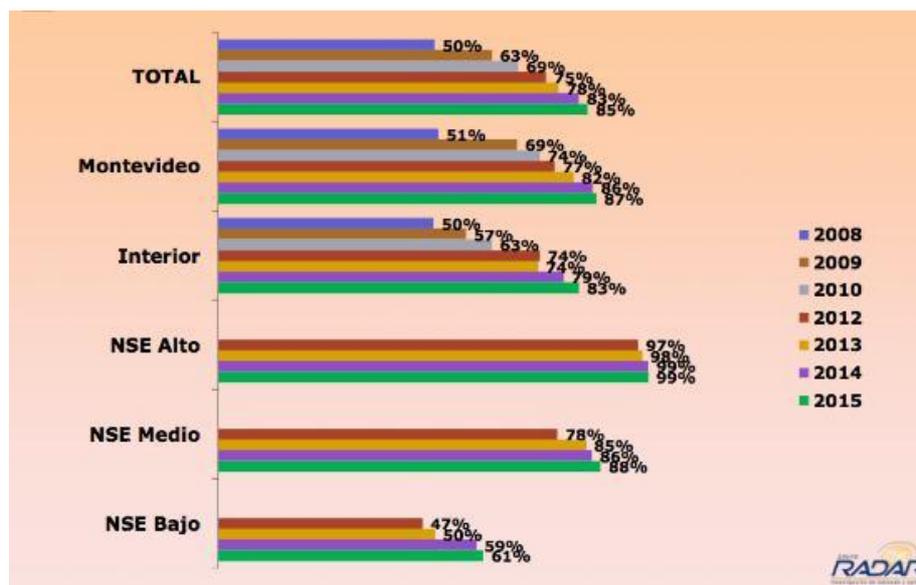
Como se puede apreciar en el Gráfico 2, de acuerdo al “Perfil del Internauta Uruguayo 2015”, informe elaborado por el Grupo Radar¹⁷, el 85% de los uruguayos vive en hogares con alguna computadora vs. el 63% en el año 2010. Si se compara a Montevideo con el Interior, se puede apreciar que la penetración de Internet es muy similar: en Montevideo es de 87% vs. 83% en el Interior. En

¹⁶ Elaboración propia en base a datos extraídos de: www.exitoeexportador.com

¹⁷ <http://www.gruporadar.com.uy/>

el grupo considerado “Nivel socioeconómico alto”, la penetración de Internet es de casi 100%, mientras que la misma desciende a 88% en NSE medio y a 61% en NSE bajo.

Gráfico 2. Penetración de Internet en Uruguay por nivel socioeconómico ¹⁸



Otro aspecto interesante de la encuesta es que 9 de cada 10 hogares en Uruguay cuentan con alguna computadora con conexión a internet, lo que representa según Uruguay XXI¹⁹ una de las mayores penetraciones de Internet en la población en Latinoamérica²⁰, de acuerdo al Gráfico 3.

¹⁸ Extraído de: www.gruporadar.com.uy

¹⁹ www.uruguayxxi.gub.uy

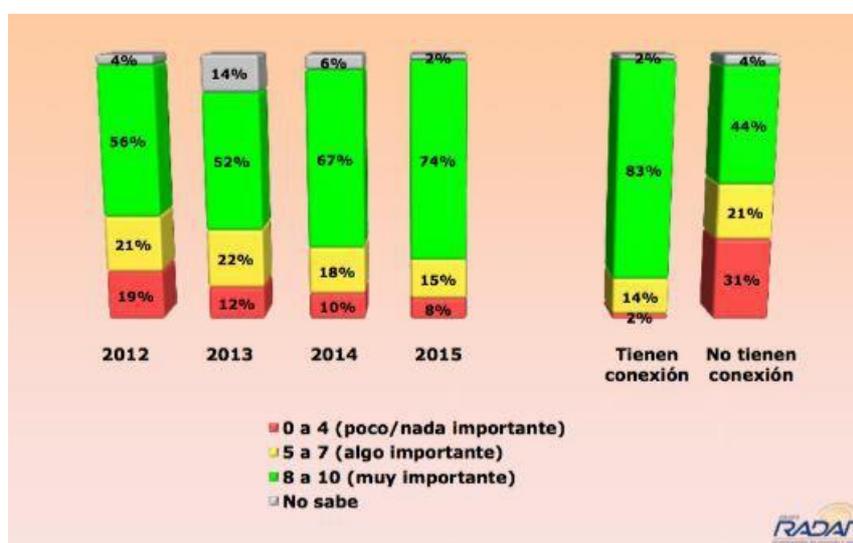
²⁰ <http://www.gruporadar.com.uy/>

Gráfico 3. Penetración de Internet en Uruguay ²¹



Los uruguayos también consideran cada vez más importante la conexión a internet. Así es que el 74% de los encuestados estima que la conexión a Internet es muy importante vs. el 56% en el 2012²², como se puede apreciar en el Gráfico 4.

Gráfico 4. Importancia de Internet en Uruguay ²³



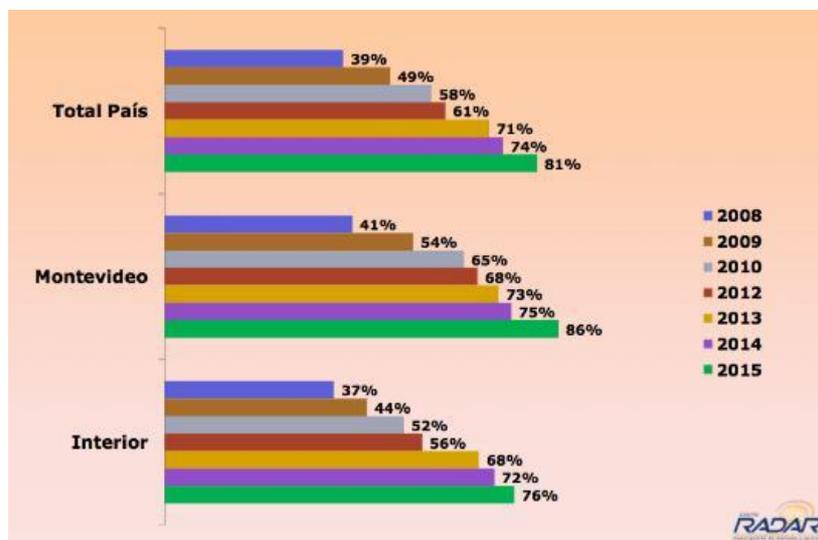
²¹ Extraído de: www.gruporadar.com.uy

²² <http://www.gruporadar.com.uy/>

²³ Extraído de: www.gruporadar.com.uy

Como se puede observar en el Gráfico 5, el 81% de la población mayor de 12 años ya es usuaria de Internet en Uruguay, siendo el 86% en Montevideo y el 76% del interior del país.²⁴

Gráfico 5. Usuarios Internet mayores a 12 años ²⁵



Como conclusión general, me gustaría destacar que lo principal de todas estas conclusiones es entender que el comercio electrónico “democratiza” el mercado. No importa la zona geográfica, la edad o el nivel socio económico; año a año más personas podrán acceder a un catálogo de productos o servicios que antes podían parecer lejanos a la realidad de un uruguayo.

2.3 ACTUALIDAD E-COMMERCE

El *e-commerce* es un gran negocio y se está incrementando día a día. De acuerdo al estudio “Worldwide Retail E-commerce Sales”,²⁶ las ventas estimadas para el año 2016 a nivel mundial pueden llegar a alcanzar los USD 2.050 trillones y llegar a representar el 8,6% del total de las ventas *retail*. Esto demuestra el

²⁴ Idem

²⁵ Extraído de: www.emarketer.com

²⁶ www.emarketer.com

gran crecimiento que ha tenido la industria en los últimos años, pero también su gran potencial.

Las proyecciones estimadas para los próximos 3 años son también muy auspiciosas, como se puede apreciar en el Gráfico 6 se espera que para el año 2019 el comercio electrónico alcance los USD 3.578 millones vs. USD 2.050 millones estimados para el 2016. Para este año se espera que la penetración del *e-commerce* en el total del comercio *retail* represente 8.6% mientras que para el año 2019 se estima que la misma alcanzará el 12.8%.²⁷

Gráfico 6. Perspectivas mundiales e-commerce ²⁸



Como se puede apreciar en la Tabla 3, Asia es la región más importante hoy en día y también se espera que lo continúe siendo en el 2019. La segunda región más importante es Norteamérica, mientras que Latinoamérica es la segunda más pequeña, sólo superada por África. Esto representa una gran oportunidad a futuro, ya que demuestra el gran potencial que hay en la región para continuar creciendo en *e-commerce*.²⁹

²⁷ Idem

²⁸ Extraído de www.emarketer.com

²⁹ Idem

Tabla 3. Perspectivas mundiales por región ³⁰

Retail Ecommerce Sales Worldwide, by Region, 2014-2019						
<i>billions</i>						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Asia-Pacific	\$646.92	\$877.61	\$1,152.21	\$1,488.42	\$1,892.07	\$2,336.27
North America	\$321.23	\$367.44	\$415.71	\$466.92	\$521.74	\$579.93
Western Europe	\$280.62	\$317.89	\$351.38	\$385.91	\$418.20	\$448.69
Central & Eastern Europe	\$42.60	\$52.38	\$62.55	\$74.08	\$85.60	\$98.74
Latin America	\$33.35	\$40.98	\$49.83	\$59.81	\$68.94	\$79.74
Middle East & Africa	\$11.44	\$14.69	\$18.67	\$23.33	\$28.60	\$34.69
Worldwide	\$1,336.16	\$1,670.99	\$2,050.36	\$2,498.48	\$3,015.15	\$3,578.06

2.4 COMPRADORES DIGITALES

En el año 2015, 1.46 billones de usuarios a nivel mundial mayores de 14 años realizaron al menos una compra *online*. Esto representa el 51.5% de los usuarios de Internet y el 24.3% de la población mundial³¹. Se estima que este número de compradores digitales se incremente aproximadamente un 11% año a año hasta el 2019.

Si se comparan las tasas de penetración de compradores digitales de Latinoamérica con otras regiones como, por ej., Norteamérica, se puede ver la gran oportunidad que existe en la región. Mientras que en Norteamérica la misma llega a 66.4% en 2016, en LATAM representa el 26.8%³², como se puede apreciar en la Tabla 4.

³⁰ Extraído de www.emarketer.com

³¹ www.emarketer.com

³² *Idem*

Tabla 4. Penetración de compradores digitales ³³

Digital buyer penetration (% of population)						
North America	62.3%	64.4%	66.4%	68.2%	69.5%	70.3%
Western Europe	54.1%	56.1%	57.6%	58.8%	59.9%	60.8%
Central & Eastern Europe	26.9%	28.9%	30.4%	31.6%	32.5%	33.5%
Latin America	22.6%	24.8%	26.8%	28.5%	30.3%	31.6%
Asia-Pacific	19.7%	22.5%	25.4%	28.5%	31.4%	34.7%
Middle East & Africa	9.5%	10.3%	11.3%	12.3%	13.5%	14.5%
Worldwide	22.2%	24.3%	26.4%	28.6%	30.6%	32.8%

Si esta información la analizamos por país, podemos ver que Argentina es el que presenta una mayor penetración, seguida por Brasil y Chile. Es importante destacar que en el informe sólo se detallaban los porcentajes de dichos países, mientras que el resto están considerados todos juntos como “Otros”³⁴, como se puede apreciar en la Tabla 5.

Tabla 5. Penetración de compradores digitales en la región³⁵

Digital Buyer Penetration in Latin America, by Country, 2014-2019						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Digital buyer penetration (% of internet users)						
Argentina	47.4%	48.3%	49.0%	49.7%	50.1%	50.3%
Brazil	38.0%	40.3%	41.9%	43.7%	45.4%	46.6%
Mexico	31.3%	32.3%	33.3%	34.0%	34.9%	35.6%
Other	44.9%	45.3%	46.0%	46.9%	47.1%	47.3%
Latin America	40.4%	41.6%	42.6%	43.7%	44.5%	45.1%

³³ Extraído de www.emarketer.com

³⁴ Idem

³⁵ Extraído de www.emarketer.com

2.5 E-COMMERCE EN URUGUAY

La realidad de Uruguay no es muy diferente a las tendencias mundiales o regionales. El comercio electrónico está creciendo a grandes tasas y se proyecta que continúe en la misma senda. De acuerdo a una encuesta realizada por Grupo Radar³⁶, el número de personas que realizó compras *online* en el año 2015 fue de 1.170.000 contra 768.000 en el año 2014, marcando un crecimiento interanual del 52%. En tal sentido, en un país de 3.5 millones de personas la tasa de penetración luce como realmente alta.

Como se puede apreciar en el Gráfico 7, los principales rubros en los cuales los uruguayos realizan compras *online* son Comida, Vestimenta, Hoteles, Celulares y Artículos para el hogar.³⁷ Según la misma encuesta, se estima que se realizan 900.000 transacciones mensuales que representan un valor de USD 72.000.000, casi el 2% del PIB.

Gráfico 7. Composición del mercado de e-commerce por rubro en Uruguay ³⁸



³⁶ www.gruporadar.com.uy

³⁷ Idem

³⁸ Extraído de www.gruporadar.com.uy

2.6 TENDENCIAS GLOBALES

Si miramos hacia el mundo encontramos diferentes avances tecnológicos que hacen que el comercio electrónico siga creciendo. Un gran reto que está enfrentando el *e-commerce* es la diversidad de comportamientos que se da en esta forma de compra. Un usuario actúa de forma totalmente diferente dependiendo de su edad, género, preferencias en tecnología y nivel educativo, entre otros factores.

En este sentido, se han comenzado a trabajar en dispositivos llamados Beacons, que se instalan en tiendas y, a través de diferentes tecnologías, emiten señales registrando datos de comportamiento y conectan con los dispositivos que se encuentren a su alrededor. Esto sirve para mandar mensajes y ofertas a los clientes en tiempo real customizados a sus patrones de comportamiento.

Las compras multidispositivo son cada vez más comunes en el comercio electrónico a nivel global. Según Google, casi el 85% de los consumidores que empieza a hacer una compra a través de un medio lo acaba en otro, pasando por al menos tres dispositivos o plataformas antes de tomar una decisión final.

Entrega de productos a través de drones, anuncios de productos apalancados en la geolocalización, compras mediante realidad virtual y basadas en el contexto de una persona son algunas de las principales novedades que los principales jugadores a nivel global de la venta *online*, como Amazon y Aliexpress, están experimentando y continuarán desarrollando durante este año.

3 MODALIDADES DE VENTA AL POR MENOR

3.1 TIPOS DE CANALES DE VENTA MINORISTA

En el diseño de sus estrategias de venta, los comercios minoristas pueden elegir entre diferentes tipos de canales de venta para encontrar la mejor opción que aplique para su compañía. Estos tipos de canales incluyen las ventas físicas, *online*, *mobile*, por catálogo, o puede ser también una combinación de los mencionados anteriormente en el formato de *multi-channel*.

3.1.1 Tiendas físicas

Una tienda física permite a los comerciantes lograr una proximidad casi instantánea con los clientes y también brinda una “satisfacción” a los consumidores ya que generalmente se puede disponer del producto inmediatamente.

A través de las tiendas físicas, los comerciantes también tienen la posibilidad de mejorar la calidad del servicio a través de una buena experiencia de compra. Por ejemplo, tomemos el caso de la empresa Apple. Una vez que se ingresa a una “Apple Store”³⁹, todos los productos están disponibles para que los consumidores los utilicen, prueben, jueguen, etc. Este tipo de experiencia es de gran utilidad a la hora de vender los productos.

³⁹ Tienda de venta de productos *Apple*.

Figura 6.⁴⁰



Otra ventaja que presentan las tiendas físicas, es la de poder prestar asistencia al usuario de manera casi instantánea para despejar dudas.

Siguiendo con el mismo ejemplo de la tienda de Apple, si a un consumidor se le plantea una duda relacionada con cualquiera de los productos, puede evacuarla inmediatamente consultando con el personal disponible.

Por último, no todos los clientes son atraídos por los avances tecnológicos y esta modalidad de venta le ofrece a los consumidores la posibilidad de utilizar el canal que mejor se adapte a sus necesidades.

3.1.2 Canal *online*

A través de este canal de ventas los comerciantes pueden ofrecer sus productos las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Al no tener la gran limitante del “espacio físico”, la cantidad de productos ofrecidos también puede ser mucho mayor que en una tienda física.

En este canal también es posible ofrecer una amplia información sobre los productos, recomendaciones, comentarios, y también proponer un proceso de pago rápido y fácil. En tal sentido, los clientes suelen valorar mucho estos aspectos, ya que les permite ahorrar tiempo durante el proceso de compra.

⁴⁰ Extraído de <http://www.globalasia.com/actualidad/empresas/apple-en-beijing-abre-tienda>

En términos de experiencia de compra si bien esto va a depender de cada sitio web, la compra *online* permite a los consumidores analizar y realizar las compras desde la comodidad de sus hogares.

A pesar de todos los beneficios que ofrece el canal *online*, aún hay muchos comerciantes que son reacios a este tipo de venta, ya sea por desconocimiento o por una cuestión generacional. Habitualmente, cuando hablamos de pequeños comercios minoristas de barrio que son manejados por personas mayores, la venta *online* suele ser considerada como algo “difícil” de lograr.

Asimismo, existen aquellos comerciantes que no quieren ofrecer este tipo de venta debido a que sienten que se pierde la interacción con los clientes, lo que llevaría a bajar el nivel de satisfacción de los consumidores respecto a los procesos de compra, derivando en una mala imagen para la empresa.

Sin embargo, algunos comerciantes operan únicamente en este canal. Generalmente este tipo de actores suele montar su operación en *marketplaces*, como Mercado Libre (en el caso de Uruguay). Este tipo de vendedores no poseen un local de venta al público, únicamente cuentan con un gran depósito de mercadería y vehículos para realizar los fletes. Esto permite ahorrar mucho en infraestructura y la posibilidad de ofrecer precios más competitivos para capitalizar clientes.

3.1.3 Canal *mobile*

Muchos comerciantes opinan que el canal *online* no es suficiente para satisfacer a sus consumidores, que demandan mayor confort y accesibilidad. Esto ha llevado a utilizar los teléfonos inteligentes como un canal de venta.

El uso de los teléfonos inteligentes como canal de venta está aumentando a grandes tasas y los comercios minoristas están desarrollando cada vez más aplicaciones propias para ofrecer experiencias “a medida” a sus clientes.

Si bien muchas de las ventajas de este canal son las mismas que las del canal *online*, la experiencia *mobile* permite combinar la compra *online* con la compra *offline*.

Figura 7.⁴¹



3.1.4 Ventas por catálogo

Este modelo de ventas es uno de los más antiguos. En él el cliente puede pedir artículos vía telefónica. Es una manera para que el vendedor minorista pueda llegar a un gran grupo de consumidores.

Una ventaja que presentan los catálogos es que son fáciles de usar y no requieren acceso a internet, por lo que no se sesga al potencial consumidor, permitiendo una compra más flexible.

⁴¹ Extraído de https://www.reasonwhy.es/actualidad/digital/el-mobile-representa-mas-del-30-de-las-ventas-del-e-commerce-nivel-mundial_2015

Al igual que en el caso de las ventas *online* y *mobile*, este modelo permite a los consumidores permanecer en el anonimato, algo que es valorado por muchos usuarios.

Los inconvenientes de este canal son los costos que representan la impresión y la distribución de los catálogos entre los clientes potenciales. Por otra parte, generalmente se vuelven obsoletos a corto plazo.

3.1.5 Estrategia multicanal

La estrategia multicanal se da cuando un minorista decide utilizar dos o más de las estrategias mencionadas anteriormente.

Por ejemplo, un canal *offline* (tienda física) puede ser complementario a un canal *online*, o viceversa. También la estrategia *mobile* puede ser complementaria a cualquiera de estos canales. Si bien esta estrategia fue extremadamente popular en la década del 2000, y aún lo es en varios lugares del mundo, hoy en día el consumidor se ha vuelto más exigente. Ya no alcanza con colocar un formulario en una página web para enviar una consulta. El consumidor espera y valora la comunicación instantánea, sea cual sea el medio.

3.1.6 La importancia de un *marketplace*

Un *marketplace* es un sitio que permite a vendedores y compradores relacionarse para efectuar una transacción comercial. En este tipo de plataformas, los compradores y vendedores permanecen dentro del *marketplace* hasta que la transacción se finaliza. Por lo tanto, este canal de mercado sirve para facilitar la venta entre el vendedor y el comprador asegurando que la transacción se desarrollará en las mejores condiciones (*marketing*, experiencia de usuario, *check out*, *gateway* de pago, logística, post venta, *loyalty*). Todo vendedor que quiera puede vender en un *marketplace*, lo que implica una gran competencia. Existen numerosas razones para vender productos en los

marketplaces y tomarlo como un nuevo canal de ventas. La plataforma garantiza igualmente el pago paga el vendedor y asegura al comprador la entrega. El sistema anti-fraude que gestiona la plataforma permite favorecer un clima de confianza en las transacciones. Este clima de confianza tiene un alto nivel de satisfacción del cliente por los criterios de calidad existentes. Por otra parte el posicionamiento de las plataformas en los motores de búsqueda está muy optimizado, lo que daría más visibilidad al vendedor. Por último, generalmente vender en un *marketplace* es bastante simple. No hace falta ningún conocimiento informático previo.

4 OMNICALIDAD

4.1 DEFINICIÓN

*“La omnicanalidad es la integración de todos los canales existentes en el mercado, de manera tal de generar caminos que se interrelacionen para que un cliente que inició una comunicación por una vía de interacción pueda continuarla por otra”.*⁴²

El principal beneficio que presenta la omnicanalidad es la posibilidad de conjugar todas las ventajas del comercio electrónico con las del comercio *retail*, para poder ofrecerle a los consumidores la misma experiencia en ambos canales. Como se comentó anteriormente, una de las principales ventajas del canal *online* es la transparencia de precio y la posibilidad de ver reseñas relacionadas con los productos, así como también la posibilidad de seleccionar y comprar varios productos desde la comodidad del hogar. Por otra parte, las ventajas que presentaba el canal *retail* son la posibilidad de interactuar con un vendedor y la gratificación instantánea, ya que el producto generalmente se obtiene en el momento.

Figura 8.⁴³



⁴² <http://www.luxortec.com/preguntas-frecuentes/que-es-ser-omnicanal/>

⁴³ Extraído de: <http://www.america-retail.com/estudios-consumidores/conozca-el-impacto-de-la-omnicanalidad-en-la-experiencia-de-compra>

Hoy en día ser omnicanal es la clave de éxito para las grandes empresas, es enfocarse en una estrategia de gestión de clientes. En este tipo de comercio electrónico el foco principal es el usuario. Él es quien decide sobre el proceso de compra y por ende sobre el desarrollo de los productos de la empresa. Cuanto mayor sea la empresa, más grande va a ser el volumen de recursos que requiera.

Los clientes interactúan y utilizan diferentes canales de venta, siendo usual, por ejemplo, que un consumidor agregue productos a un carrito de compras a través de la web y luego efectivice la compra a través de una app.

4.2 PREPARARSE PARA LA OMNICALIDAD

La decisión de transformarse en omnicanal no es algo que pueda ni deba hacerse de un día para otro, requiere una gran planificación, análisis y, sobre todas las cosas, recursos. Se debe ofrecer una excelente experiencia al usuario tanto en la web como en el local para que al consumidor le sea indiferente realizar una compra por un medio u otro.

La omnicanalidad está extremadamente conectada con la tecnología. Esta permite una mayor integración de los diferentes canales de venta. Hoy en día las compras de forma electrónica ya no se realizan únicamente por la web, sino que los teléfonos móviles están jugando un papel muy importante en el comercio electrónico. Es por eso que las empresas deben considerar las experiencias que brindan los diferentes medios de compra a la hora de desarrollar sus aplicaciones.

Existen 5 factores para ofrecer una gran experiencia al usuario *omnichannel*⁴⁴. Estos son:

⁴⁴ <http://www.the-future-of-commerce.com/>

- 1- Conveniencia: Hoy en día los consumidores tienen cada vez menos tiempo disponible, por lo que la conveniencia ya no es solo un beneficio sino que es el tópico principal de una gran experiencia de usuario.
- 2- Consistencia: Es vital cuando se quiere construir un canal *omnichannel*. Se debe crear una presencia de marca unificada en la cual el consumidor pueda confiar.
- 3- Relevancia: Hoy en día los consumidores esperan que las interacciones sean en tiempo real, personalizadas y enfocadas en las preferencias de compras.
- 4- Empoderamiento: Las marcas que informan a los clientes para que puedan tomar las mejores decisiones de compra son las que crean consumidores leales.
- 5- Agilidad: Las empresas deben contar con la agilidad y dinámica necesarias para adaptarse de manera rápida y eficaz a las nuevas tecnologías, con el fin de conocer cada vez mejor el comportamiento de sus usuarios.

4.3 PATRONES DE COMPRA

Los consumidores de hoy en día tienen la capacidad de permanecer constantemente conectados a un sitio de comercio electrónico (desde un *marketplace* como Amazon hasta una página web puntual de una compañía). Esto permite realizar comparaciones de precios y de productos de forma sencilla y rápida. Por lo tanto, los consumidores son cada vez más exigentes y esperan tener una amplia selección de precios y productos al alcance de un clic.

Este comportamiento ha modificado los patrones de compra de los clientes, pero también ha cambiado la forma en que las empresas promocionan sus productos *online*. Hoy en día se combinan diferentes medios, es decir, un consumidor puede ir a una tienda física a probar un producto, esperar un mes para reunir el

dinero necesario, y luego realizar una compra *online*. A este nuevo patrón de compra se le ha denominado “showrooming”⁴⁵.

A diferencia de lo expresado precedentemente, existe el comportamiento opuesto. Un ejemplo es el de un cliente que ve un producto *online*, pero quiere probarlo y verlo de primera mano antes de adquirirlo, por lo que la compra termina efectivizándola en la tienda física. A este patrón de compra se la ha denominado “webrooming”⁴⁶.

*Figura 9.*⁴⁷



4.4 FOCO EN EL CONSUMIDOR

El cliente es cada vez más relevante para las empresas y estas se encuentran en consecuencia cada vez más focalizadas en el cliente. Este es un factor fundamental para que las empresas se conviertan en omnicanales. El término foco en el consumidor supone crear valor para el cliente más allá de la venta de un producto puntual. Se trata de organizar toda la operativa centrada en los consumidores. En tal sentido, se debe conocer con exactitud cuáles son sus

⁴⁵ <https://es.shopify.com/>

⁴⁶ Idem

⁴⁷ Extraído de <http://inspireexpo.blogspot.com.uy/2014/09/showrooming-vs-webrooming.html>

deseos y preferencias y para ello es vital tener una estrecha relación con los clientes.

4.5 ECOSISTEMA DE LA OMNICANALIDAD

La omnicanalidad no se limita exclusivamente a la función de ventas sino que abarca diferentes áreas, algunas de ellas son los envíos, la logística, el *marketing*, etc. Todas estas áreas deben estar integradas y deben trabajar de manera conjunta para darle al consumidor la mejor experiencia posible.

De acuerdo a un informe elaborado por la empresa Nisum⁴⁸, el ecosistema de la omnicanalidad se compone de la siguiente manera:

- Catálogo consolidado de productos
- Visibilidad de inventarios a través de distintos canales
- Despachos y logística
- Gestión distribuida de pedidos
- Visión del cliente en 360 grados

4.5.1 Catálogo consolidado de productos

La información disponible sobre los productos juega cada día un papel más trascendental. La misma ha evolucionado a lo largo del tiempo con la expansión del comercio electrónico. Antes de que existieran las ventas por internet, los atributos de un producto para una tienda física se limitaban a código de barras, condiciones de color y tamaño, y una descripción del artículo. Hoy en día, con la irrupción del comercio electrónico, los atributos han evolucionado para permitir búsquedas más eficientes incluyendo elementos mucho más dirigidos al cliente, tales como información sobre el cuidado del artículo, procedencia, políticas de

⁴⁸ www.nisumlatam.com

devolución, envíos, imágenes, videos, y en muchos casos, hay también opiniones escritas de usuarios que adquirieron dicho artículo.

Hoy en día, las empresas manejan extensos catálogos de productos que contienen todo tipo de especificaciones para los consumidores, ya que toda esa información ayuda a que el cliente pueda tomar una mejor decisión de compra y, por sobre todas las cosas, permite que los productos sean encontrados *online* de forma rápida.

Existen muchas empresas que cuentan con diferentes tipos de información en su canal *online* y en su tienda física. Esto determina que muchas veces el consumidor se encuentre más informado que los vendedores, lo que lleva a que la experiencia de compra no sea la mejor. Por ello es extremadamente importante contar con un catálogo consolidado para que más allá del medio a través del cual se realice una venta, la misma información esté siempre disponible.

4.5.2 Visibilidad de inventarios entre distintos canales

Al existir la posibilidad de que un consumidor pueda adquirir un producto desde diferentes canales, los *retailers* deben tener la capacidad de proporcionar de forma inmediata la disponibilidad de un determinado artículo. Los consumidores pretenden comprar un artículo desde un teléfono móvil o desde una PC sin la necesidad de tener que consultar si hay o no *stock* del mismo, o cuál es la dirección en la que deben retirarlo. Contar con esta información de forma correcta e integrada es vital para gestionar ventas *online* y también para brindar un alto grado de satisfacción a los clientes.

En tal sentido, brindar una mala experiencia en este ámbito puede ser sumamente negativo para la compañía y, por ende, para su estrategia de omnicanalidad.

4.5.3 Gestión distribuida de pedidos

La gestión distribuida de pedidos es un motor responsable de gestionar la información, procesos y monitoreo de las órdenes. El objetivo de este proceso es asegurar que los pedidos de los consumidores se cumplan en tiempo y forma. Es muy importante que no existan grandes demoras en el proceso de recepción y envío de pedidos.

4.5.4 Despacho y logística

El despacho y la logística son dos elementos fundamentales en cualquier experiencia de compra. Si un consumidor compra algo en una tienda física pretende recibir el producto en el momento, en tanto si lo compra *online*, por más que sea consciente de que hay una espera, la misma debe ser lo más acotada posible. Conforme a lo señalado, es necesario contar con integración entre el centro de distribución, las tiendas y los canales *online*, para saber a ciencia cierta cuándo una orden puede ser despachada a un determinado lugar.

4.5.5 Visión del cliente 360°

Como se ha comentado anteriormente en este trabajo la omnicanalidad se basa en dar foco al consumidor, es por ello que todas las soluciones deben ser prácticamente personalizadas. Los consumidores quieren tener la posibilidad de interactuar con los *retailers* a través de varios canales, así como la posibilidad de cambiarse de canal sin que ello afecte su carrito de compras. Hoy en día existe la posibilidad de examinar la forma en que un cliente navega un sitio web, los clicks que realiza, cuáles son los productos que mira, cuáles agrega al carro de compras y cuáles efectivamente termina comprando. Esto representa un gran aprendizaje para los *retailers*, ya que pueden elaborar estrategias definidas por grupo de usuarios en base a los comportamientos de éstos.

Hoy en día es fundamental que las empresas tengan una visión de 360 grados sobre los clientes, es decir, que analicen el comportamiento de los mismos en todos los ámbitos en los cuales interactúan con la empresa, para poder tomar las mejores decisiones y poder ofrecer soluciones “a medida”.

No alcanza con acumular toda la información, sino que gran parte del desafío está en el análisis de la misma.

4.6 ¿POR QUÉ CONVERTIRSE EN OMNICAL?

Hay varios factores que influyen en las empresas a la hora de decidirse por adoptar una estrategia omnicanal. En este capítulo se detallarán cuáles son los más importantes.

4.6.1 Demanda del consumidor

Muchas de las empresas que deciden adoptar una estrategia omnicanal lo hacen para responder a demandas de sus consumidores y, por ende, poder brindar un mejor servicio.

Las empresas que adoptan la omnicanalidad lo hacen para ofrecer a los consumidores la misma experiencia de compra desde el inicio de la misma hasta la entrega del producto. Los consumidores deben tener la capacidad de poder combinar diferentes formas de compra dentro de la misma empresa y obtener siempre el mismo resultado. También deben contar con las mismas políticas de devolución de productos, de entregas, etc.

Al brindarle a los clientes un mayor nivel de servicio las empresas adquieren la capacidad de alcanzar un mayor éxito en cuanto a la fidelidad de los mismos y, por lo tanto, mayor volumen de ventas. Aplicar estrategias comerciales idénticas para todos los canales de venta es un tópico crucial para alcanzar dicha fidelización.

Es clave entender y trabajar sobre el concepto de “acceso”. Debe ser el consumidor quien esté en el centro de la estrategia y el producto disponible en cualquiera de los canales por los cuales él decida acceder. Esta es la esencia de la omnicanalidad.

4.6.2 Acrecentamiento de las ventas

El objetivo primordial de toda empresa es ganar dinero, por ende, aquellas empresas que optan por ofrecer una experiencia omnicanal lo hacen para poder aumentar las ventas. Al ofrecer diferentes opciones para los consumidores las empresas logran tener varios puntos de contacto con los clientes, aumentando así sus posibilidades de venta.

Otro aspecto fundamental, máxime en el caso de Uruguay, es que la mayoría de las empresas tienen locales de venta en Montevideo, pero no así en el interior del país. De acuerdo a datos proporcionados por Mercado Libre, el 40% de las ventas que se realizan a través de la plataforma son al interior. Esto es un claro ejemplo del potencial que tienen aquellas empresas que venden *online* y, más aún, aquellas que ofrecen las mismas condiciones de compra para todos los habitantes del país sin importar donde se encuentre localizada su tienda física. Esto es algo muy valorado por los consumidores.

4.6.3 Optimización del local de venta

La omnicanalidad representa una gran oportunidad para las empresas para fortalecer su participación en la cadena de suministro de los productos. Por ejemplo, se pueden adaptar las mismas para que sea un centro de pickeo de productos vendidos de forma *online* o un centro de envíos. Esto claramente va a depender del tamaño de la tienda, ya que el objetivo no es transformarla en un centro de distribución, sino utilizar de mejor forma los espacios disponibles.

Las principales ventajas asociadas a esta práctica son la reducción de costos y mejorar los tiempos de entrega para los clientes, atendiendo a la cercanía con los mismos.

4.6.4 Ejemplos de omnicanalidad

Dos grandes ejemplos de omnicanalidad a nivel global los podemos encontrar en Amazon y Walmart.

Walmart, por ejemplo, busca aplicar descuentos a las compras *online* que sean retiradas en sus diferentes locales a través sus centros de *pick up*; especialmente diseñados para este tipo de consumo.

La densidad de tiendas físicas le permite una proximidad al usuario, darle asistencia en caso que sea necesario y experiencia de prueba de producto. El canal *online* le permite estar operativo los 7 días de la semana y las 24 horas del día, con un mayor surtido del que tiene en la tienda física, y aprovechar el canal *mobile*.

Por su parte Amazon está dando sus primeros pasos con locales físicos para venta de productos frescos donde la tecnología existente en estas instalaciones hace que la espera y la experiencia de compra sean mucho más fluidas que en un local convencional.

Ambas empresas trabajan claramente una estrategia omnicanal en la que integran sus diferentes canales existentes, dándole la posibilidad a un cliente que inició una comunicación por una vía de interacción de que pueda continuarla por otra.

Figura 10.⁴⁹



Figura 11.⁵⁰



4.7 DESAFÍOS DE LA OMNICANALIDAD

Existen diferentes retos que deben ser valorados a la hora de adoptar una estrategia omnicanal. A continuación, se detallan algunos de ellos:

⁴⁹ Extraído de <http://www.chainstoreage.com/article/report-walmart-expands-curbside-grocery-pickup>

⁵⁰ Extraído de <https://www.geekwire.com/2017/amazon-finally-unveils-grocery-pick-service-seattle-employees-first/>

4.7.1 Inversión en tecnología

Establecer una estrategia omnicanal aumenta considerablemente la complejidad en el manejo de las operaciones y de la cadena de suministro de una tienda minorista. Este tipo de estrategias están 100% ligadas a una gran inversión en tecnología, lo que representa en muchos casos una barrera para que las empresas decidan adoptarlas. Hay que integrar todos los sistemas de la compañía *online* partiendo desde el o los centros de distribución hasta la información de los productos, stocks, precios, etc. El seguimiento de inventario debe ser constante, como asimismo la reposición de los productos.

Los sistemas que se incorporen deben estar testeados concienzudamente y con los procesos ya definidos. No se pueden permitir errores a la hora de adoptar una estrategia omnicanal, ya que siempre el primer perjudicado va a ser el consumidor y, consecuentemente, la empresa.

Es fundamental tener un sistema que sea amigable con los diferentes actores, con una interface avanzada, pero simple.

4.7.2 Cambio de mentalidad

Este es uno de los desafíos más críticos que presentan las empresas al adoptar la omnicanalidad, ya que no se puede comprar con dinero. Para poder establecer una operación exitosa es necesario que todos crean en el proyecto, desde el CEO hasta las personas que despachan los productos en los centros de distribución. La aplicación de un nuevo enfoque de ventas puede ser imposible si la alta dirección no logra transmitir los beneficios a sus colaboradores.

Manejar esta gestión de cambios no es una tarea sencilla y mucho menos en empresas maduras o con gran nivel de operaciones.

4.7.3 Conflicto de canales

Este es uno de los principales temores que existe en las organizaciones a la hora de adoptar una estrategia omnicanal. El conflicto de canales, o canibalización, surge cuando los recursos humanos, tecnológicos y financieros son escasos. El adoptar una estrategia omnicanal abre muchas puertas y acceso a clientes que tal vez no compararían en una sucursal, o viceversa, pero para que ello se produzca primero hay que llegar al consumidor de alguna forma. Es necesario hacer inversiones *online* y *offline* para atraer tráfico, tanto al sitio web, como a las tiendas.

Es importante también gestionar un inventario único y que ningún área se sienta desplazada ni los vendedores de las tiendas físicas ni las personas que manejan el *e-commerce*. Todos deben tener acceso a los mismos productos y a los mismos precios.

4.7.4 Política de devoluciones

Las devoluciones son inevitablemente parte de la gestión de la cadena de suministros y es algo con lo que los empresarios tienen que convivir a diario. Sin embargo, la adopción de estrategias de venta *online* ha llevado a estas devoluciones a un nuevo nivel. De acuerdo a información recopilada en las entrevistas realizadas, las tasas de devolución de las compras en línea son mucho más altas que en las compras hechas *offline*. Esto se debe principalmente a que los consumidores no tienen la posibilidad de interactuar físicamente con el producto antes de comprarlo y, en muchos casos, no satisfacen sus expectativas previas.

Esto puede provocar problemas, por ejemplo, cuando un consumidor devuelve un producto adquirido *online* en una tienda física, ya que generalmente la cadena de suministro de las tiendas físicas no está adaptada para que las mismas gestionen de forma correcta las devoluciones de productos comprados a través del *e-commerce*.

En consecuencia, es muy importante para los minoristas diseñar cuidadosamente la forma en que van a manejar las políticas de devoluciones, con el fin de encontrar el equilibrio adecuado entre la eficiencia de costos y ser capaces de ofrecer a los clientes el nivel más alto posible de servicio.

Brindar una mejor y más clara información en el sitio web puede ser una herramienta muy potente para reducir las tasas de devolución de productos comprados *online*. Es importante tener fotos en alta definición de los productos, medidas y, si es posible, también incluir videos de la mercadería para que el consumidor pueda tener una idea lo más acabadamente posible del producto.

Tener una baja tasa de devoluciones va a incidir directamente en una mejora de costos para la compañía.

4.7.5 Consistencia

Una cuestión fundamental a la hora de hablar de omnicanalidad es la de mantener la coherencia entre los diferentes canales. Esto muchas veces no es una tarea fácil.

No solamente se deben tener los mismos precios de venta al público, sino que también hay que realizar las mismas promociones, beneficios con tarjetas de crédito, políticas de devoluciones, etc.

Los costos asociados a cada canal son diferentes por lo que muchas veces va a haber que sacrificar margen de ganancias en aras de poder lograr consistencia entre los mismos. El cliente no debe notar ninguna diferencia entre comprar *online* y *offline*.

Sí se pueden realizar promociones puntuales en algunos productos para redirigir tráfico al sitio web por ejemplo, pero este tipo de acciones debe ser claro y de corto plazo.

Otro de los puntos a trabajar sería el de los incentivos a los empleados en las tiendas físicas para darle foco al canal *online* y no verlo como una competencia. En lugar de comisionar por ventas, estas personas podrían comisionar por experiencia y calidad de servicio a la hora de la atención al cliente; sin importar el medio por el que esa persona haya comprado.

5 SITUACIONES Y DESAFÍOS EN URUGUAY

5.1 CASO MOTOCICLO

Motociclo es una empresa uruguaya que fue fundada en el año 1930. Originalmente fabricaba bicicletas en Uruguay y las vendía en el mercado local. En la década del 80-90 la empresa era la líder indiscutida en el mercado de bicicletas tanto en Uruguay como en Argentina. Como indicó Fabián Rozemblum en la entrevista realizada para el presente trabajo *“...el proceso de armado de las mismas era súper manual y requería de mucha mano de obra humana trabajando en la planta para poder cumplir con los pedidos del exterior...”*.

Con la globalización y la explosión de China en producción, la empresa comenzó a perder cada vez más mercado. Los directores tuvieron que realizar un giro de 180 grados en la empresa para que la misma subsistiera. Este cambio comenzó en el año 2002 en conjunto con la crisis económica en Uruguay, según palabras del director de la empresa:

“...nos dimos cuenta que crisis era igual a oportunidad, el sector de electrodomésticos había sido muy castigado. Estaba roto el canal de pagos y la cadena de distribución, por eso decidimos cerrar la planta de fabricación de bicicletas y comenzar a importar electrodomésticos, algo que la empresa nunca había hecho anteriormente. La primera prueba se realizó con un contenedor de televisores con marca propia traídos de China, los cuales se vendieron en un período de tiempo muy corto en el medio de las góndolas entre motos y bicicletas que nos quedaban. La realidad es que esto fue un éxito y, para resumir, desde el año 2003 al día de hoy, nos convertimos en el mayor retail de electrodomésticos del país...”.

5.1.1 Canales de venta

La empresa cuenta con locales de venta en diferentes ciudades, pero lo más importante y novedoso es que una de sus principales sucursales es su tienda *online*. La empresa vende en todo el país a sólo un clic de distancia.

Según indicó el director en la entrevista *“...el 30% de la facturación se da en el canal mayorista, en donde vendemos a través de distribuidores, y el resto es a través de tiendas físicas propias y e-commerce, tanto nuestro sitio web como Mercado Libre”*.

Sobre los canales de venta al público, Fabián comentó que *“es muy delicado el hecho de tener tantos canales de venta, estamos caminando en la cornisa permanentemente. Lo más importante para cuidar a nuestros mayoristas es respetarles siempre los márgenes establecidos, por eso cuando hacemos una oferta se la tiramos a todo el canal...”*.

Asimismo, al ser consultado sobre si los precios *online* y *offline* son consistentes, Fabián explicó que *“...en realidad cada vez hay más productos que tratamos de no venderlos en los locales y otros que tratamos de no venderlos online, esto se da debido a temas de distribución y stock. Jugamos mucho con las promociones tanto en los locales como en nuestros canales online...”*.

La empresa posee una semi-integración entre todos sus canales de venta; en el canal *offline* cuenta con una integración total de stock, mercadería y precios, pero la misma no se traduce al canal *online* donde aún hay cosas por hacer. El objetivo principal de su director es *“...poder darle la posibilidad a los consumidores de comprar un producto en cualquier parte del país, ya sea a través de nuestros canales de e-commerce o en alguna de las 34 tiendas físicas, esto es una ventaja muy importante frente a la competencia...”*.

5.1.2 Principales desafíos

Para la empresa el principal desafío es el de contar con un sistema que integre en un 100% no sólo sus canales de venta y sus tiendas *online* con las *offline*, sino que también gestione el *stock* y los pedidos en tiempo real. Según palabras del director de la empresa *“...queremos lograr tener la velocidad que hoy se exige en el mundo online, que hoy por hoy no la tenemos. No hemos logrado avanzar con click and collect, si bien el proceso de compra online es corto y no excede las 48 hs, el mismo no es automático, siempre requiere una llamada o un contacto con algún vendedor...”*

La empresa considera al *e-commerce* como un desafío en sí mismo, *“...constantemente aparecen nuevas empresas con poca experiencia de ventas, pero que son muy buenos vendiendo online. Eso nos lleva a tener que re-inventarnos constantemente...”*.

Otro gran desafío planteado en la entrevista, fue el de *“...los celos constantes de los vendedores de los locales. Sentían que una venta realizada por e-commerce era competencia pura para ellos y para peor muchas veces el cliente realiza el pick up en el local, por lo que ellos tienen que atenderlo y no obtienen nada a cambio. Ese fue uno de los mayores desafíos...”* Al ser consultado sobre cómo lidió con dicha situación, Fabián comentó que *“...le dijimos a los vendedores que vieran el medio vaso lleno, un cliente bien atendido por ellos era un potencial cliente a futuro, que seguramente volviera a buscarlos por el buen atendimento que habían tenido. Esto es gran ventaja para ellos, porque en muchos casos a través del e-commerce accedemos a consumidores que no llegamos a través de las tiendas físicas...”*.

En lo que respecta a la tecnología, Fabián considera que la empresa *“...está siempre un paso atrás. No hemos logrado automatizar 100% nuestros procesos online, esto se debe a las falencias en tecnología y al alto costo que tiene el poder estar a la vanguardia. Nosotros por el momento somos una empresa reactiva en este aspecto, aún nos falta mucha tela por cortar para estar a la vanguardia. Tenemos una oportunidad muy grande a futuro...”*.

Otro desafío importante para la empresa fue el de adaptarse para entender cómo funcionaba la venta *online* y comprender que los consumidores quieren respuestas inmediatas. Para solucionar este aspecto “...tuvimos que crear un departamento de call center que hoy en día está compuesto por más de 50 personas. Se trabajan los 7 días de la semana. El equipo es muy proactivo, están constantemente intentando solucionar consultas que surgen *online*, induciendo la venta a través de redes sociales, evacuando dudas...”.

5.1.3 Logística y devoluciones

La empresa considera la logística y la distribución como uno de los aspectos más influyentes en la conformidad de un cliente, asociada a una compra tanto *online* como *offline*.

La empresa promete 24 hs de entrega para Montevideo y para el interior de 48 a 72 hs. En Montevideo cuenta con logística propia y para el interior tiene un socio estratégico.

En lo que refiere a las políticas de devoluciones, que como se ha planteado a lo largo del presente trabajo representa uno de los principales problemas para las empresas que quieren incursionar en el mundo *online*, Fabián comentó que “...si un cliente quiere devolver un producto por ley tiene 5 días para hacerlo sin tener que dar ninguna explicación, siempre suponiendo que el producto no está defectuoso. No solamente cumplimos con eso, sino que si se pasan esos días tampoco hay problemas. Somos muy abiertos en cuanto a las devoluciones, para nosotros lo primordial es que el consumidor tenga una buena experiencia de compra, porque hoy en día con las redes sociales donde hagas una macana en 2 minutos se enteró todo el país; preferimos perder una batalla, pero no la guerra. Este es uno de los principales problemas que tiene el e-commerce, muchas veces la gente no sabe bien lo que está comprando, las medidas, características, etc., y se termina arrepintiéndose una vez que el producto fue entregado. Tenemos que lidiar con eso, y creemos que lo hacemos de una buena manera”.

En lo que refiere a los costos asociados a los envíos, los mismos están distribuidos en franjas y varían en relación al valor del producto comprado: *“...desde usd 100 para arriba el envío es gratis dentro de Montevideo, y para el interior se cobra siempre a no ser que se coordine el pick up en una tienda física, en ese caso es gratis...”*.

5.2 CASO DIVINO

Divino es una empresa familiar con 80 años en el mercado. La misma fue creada en el año 1935 y de acuerdo a su página web⁵¹ *“nace con el fin de proporcionarle al cliente una mejora en la calidad del descanso”*.

A lo largo de los años, cuando las nuevas generaciones fueron tomando las riendas de la compañía, se comenzaron a realizar inversiones en mejoras de infraestructura, como comentó Lorenzo Berraneche en la entrevista realizada: *“...se decidió construir una planta más grande para comenzar a abarcar más mercado...”*.

Con el paso del tiempo comenzaron a incorporar más empleados y más productos de otras líneas: *“...uno de los primeros productos en incorporar fueron muebles de ratán, que no existían en el mercado...”*. Gracias a estas incorporaciones de productos la empresa comenzó a crecer y se tornó en una empresa de nivel, *“...se vendían únicamente productos caros...”*.

Lorenzo comentó que *“...en el año 2012 la empresa decidió realizar un cambio de ERP y esto significó un punto de inflexión en su historia. Se incorporó SAP a la gestión y se comenzó a crear una estructura acorde a las necesidades de la empresa. Se crearon nuevas gerencias, nuevos sectores y nuevas responsabilidades. Esto ayudó a que las distintas áreas se*

⁵¹ www.divino.com.uy

especializaran en sus tareas y dejaron de lado eso de “empresa familiar”, donde todos hacen todo...”

A su vez, se separaron las líneas de negocios. Divino cuenta con productos que se venden al por mayor, pero también posee locales de venta al público.

Hoy por hoy la gama de productos de la empresa es muy diversa, su rubro principal son los muebles para el hogar, desde roperos hasta colchones y sommier Premium, *“...tenemos todo lo que puede llegar a necesitar una persona para amueblar su hogar...”*.

5.2.1 Canales de venta

De acuerdo a la página web de la compañía, la empresa cuenta con 16 locales de venta al público distribuidas a lo largo de todo el país y también posee una presencia *online* muy fuerte, que está 100% apalancada al sitio de *e-commerce* de Mercado Libre⁵². Su página web, si bien posee carrito de compras, no es atractiva para los consumidores y, según palabras del gerente de comercio electrónico:

“...hoy por hoy las ventas en nuestro sitio web tienden a 0, estamos 100% apalancados a Mercado Libre y creemos en esa estrategia. Igualmente estamos en proceso de desarrollo de un nuevo sitio web como Divino se merece...”.

En el año 2015 *“...creamos una página de facebook para también poder vender a través de esa plataforma, complementada con un canal de chat en nuestra página web. Queremos darle al consumidor todas las opciones y facilidades posibles para que pueda adquirir nuestros productos a un clic de distancia, sin importar donde esté localizado o qué plataforma esté utilizando.*

⁵² www.divino.com.uy

Somos muy proactivos si detectamos que un consumidor muestra interés en un producto, no esperamos que él se vuelva a contactar. El Facebook nos permite saber quién es esa persona, y tenemos mecanismos para contactarlos nosotros...”.

Según Lorenzo, “...la oportunidad de crear una tienda oficial en Mercado Libre llegó a mediados del año 2015. Si bien ya estábamos vendiendo de forma online y a través de chat y teléfono, nos faltaba aún mucho público por alcanzar. Fue así que decidimos embarcarnos en este proyecto y apalancarnos de la plataforma. Hoy en día en Uruguay más de 500.000 personas visitan Mercado Libre, lo que representa una vidriera muy grande para nosotros. Comenzamos vendiendo colchones que literalmente no se los vendíamos a nadie en las sucursales, y en cuestión de un mes nos quedamos sin stock. Ahí fue cuando vimos la oportunidad y el potencial que tenía el comercio electrónico para nosotros...”.

A medida que la empresa comenzó a explotar más su canal *online* y a cargar más productos sus ventas se vieron disparadas. Al comienzo tenían 150 ventas semanales, hoy en día tienen más de 400 ventas diarias, considerando únicamente el canal de Mercado Libre.

Hoy en día son más de 20 personas que se encargan de atender el canal *online*, algo que es muy poco frecuente para una empresa uruguaya.

Al ser consultado sobre cómo manejan los productos que se venden *online* vs. los que tienen en sus tiendas físicas, Lorenzo indicó que, si bien hay muchos que se repiten, presentan los mismos precios y se aplican las mismas promociones, existen también líneas exclusivas para la venta *online* de productos como asimismo para la venta en las tiendas físicas. La empresa cuenta con una product manager exclusiva para la venta *online*, que se dedica a viajar por el mundo en busca de productos que apliquen para este modelo de negocio.

La empresa cuenta con un local exclusivo en el cual exhiben únicamente los productos que se venden *online*, llamado “Divino *Take Away*”. Allí los consumidores pueden ir a ver los productos que son ofrecidos en Mercado Libre y en su página web.

La empresa cuenta con 2500 productos ofrecidos en sus tiendas *online* sobre un total de 50.000 SKU.

Al ser consultado sobre si apuntan a tener todo el catálogo *online*, Lorenzo comentó que “...eso lo vamos a terminar de dilucidar cuando tengamos nuestro nuevo sitio web arriba. Apuntamos a eso, pero aún no estamos cerca...”

5.2.2 Principales desafíos

Uno de los principales desafíos que mencionó Lorenzo en la entrevista fue el de convencer a la dirección de incorporar canales de venta alternativos: “...Esto comenzó en el año 2013 cuando luego de haber incorporado el *backoffice* para atender los reclamos un día le comenté a un director ‘¿y si hacemos venta telefónica?’. Claramente me trataron de loco, nadie creía que se pudiesen vender colchones y muebles por teléfono. Hicimos una prueba y a lo largo de 3 meses el proyecto fue un éxito...”

Otro desafío mencionado por Lorenzo en la entrevista fue el de hacer funcionar la tienda oficial de Mercado Libre desde el punto de vista de cargas de productos, fotos, plantillas de descripción, etc. Todo ese trabajo en el comienzo fue realizado a mano por el personal que trabajaba en la compañía, “...si no hubiese sido por el apoyo del directorio y la inversión realizada en personal antes de comenzar, esto no hubiese funcionado...”

En lo que respecta a tecnología, Lorenzo comentó que “...esto fue y es desafío constante, la tecnología evoluciona constantemente y nosotros queremos y entendemos que debemos evolucionar con ella. Al momento

estamos alineados con lo que requiere el mercado. Somos muy buenos mirando a los consumidores y segmentando los intereses, tenemos algunos puntos a mejorar pero en líneas generales te puedo decir que somos una de las mejores empresas de retail en el país en lo que refiere a estas prácticas...”

5.2.3 Logística y devoluciones

En lo que refiere a logística, Lorenzo comentó *“...si bien aún estamos aprendiendo, nuestra logística debe ser la más especializada del país en lo que refiere al canal retail. La logística es propia 100%, tenemos una parte tercerizada pero está operada por nosotros. Queremos entender las nuevas necesidades de los clientes y los diferentes efectos que tienen las redes, el canal online, las tiendas sobre el consumidor (...) Hemos aprendido que un cliente que compra en una tienda física, una entrega apropiada es entre 24 y 48 hs. Generalmente los clientes aceptan esos plazos; si la venta fue online los plazos son menores, los clientes aspiran a una velocidad a la que no estábamos acostumbrados. Hay casos en los cuales nos exigen entregar en el mismo día...”*

La empresa cuenta con una flota de vehículos destinada a los clientes que exigen entregas en el día, dentro del departamento de Montevideo. Para todas las ventas que se realizan *online* el flete es gratis para todos los productos que valen más de \$5.000 (pesos cinco mil). Esto no aplica para las ventas en los locales, ya que bajo ese esquema los fletes se cobran siempre.

En lo que refiere al interior del país se aplica la misma regla con la única salvedad de que los envíos se realizan entre 24 y 48 hs luego de efectuada la compra.

En lo que refiere a política de devoluciones, la empresa utiliza un modelo creado en el año 2013 en el cual rige la premisa de que *“el cliente es lo primero”*.

Se creó una política de garantía que, según palabras de Lorenzo, *“...fue lo primero que hice cuando llegué. En Divino eso no existía pero teníamos que armar algo, había que hacerle entender a los directores que un cliente contento pasa desapercibido, pero uno enojado se hace notar...”*.

Se implementó la política de garantía como parte del proceso de ventas para demostrarle a los consumidores que podían comprar con seguridad.

Para poder atender las devoluciones de forma efectiva se creó un call center exclusivo. De a poco *“...comenzamos a incorporar tecnología, este fue el pie inicial para largarnos a la venta electrónica...”*.

Como podemos ver Divino va cada vez más hacia una modalidad omnicanal de ventas, pensando en cómo actúa el consumidor en cada canal y ofreciendo soluciones para dar una mejor experiencia de compra en todo sentido.

6 CONCLUSIONES

El propósito de esta tesis fue el de estudiar las tendencias del comercio electrónico en la región y principalmente en Uruguay. A lo largo de las diferentes búsquedas de información, ya sea las realizadas a través de entrevistas, conversaciones informales y búsquedas *online*, se pudo percibir que en todos los casos siempre surgía un mismo término al hablar sobre el comercio electrónico: la omnicanalidad.

Si bien en los países más desarrollados dicho término ya está instalado y existe un sinfín de empresas que operan de esta manera, se puede afirmar que en Uruguay aún queda mucho camino por recorrer.

En las entrevistas realizadas, ambas empresas coinciden en que en el mediano/largo plazo, la omnicanalidad es hacia lo que apuntan o, al menos, esa es su pretensión.

Ambas compañías han transitado caminos similares en lo que refiere a comercio electrónico, pero el punto de anclaje es diferente. En el caso de Motociclo, la empresa divide su estrategia de comercio electrónico entre Mercado Libre y su propia página web, lo que conduce a duplicar esfuerzos a la hora de atender ambos canales. En el caso de Divino, la empresa se encuentra 100% anclada en Mercado Libre y todos sus esfuerzos para el canal *online* han sido depositados en esta plataforma.

Ambas empresas poseen un catálogo mucho más amplio al que tienen publicado *online*, lo que posiblemente provoque una pérdida de ventas. De todos modos, este tópico está muy relacionado con la estructura de cada una de las empresas y también con la inversión en tecnología, aspecto en el cual Divino se encuentra un escalón por encima de Motociclo.

Al ser consultadas en las diversas entrevistas ambas empresas hicieron hincapié en la importancia que tiene día a día el canal *online* en su

facturación. Esta cifra crece aún más cuando únicamente se mide el interior del país.

La realidad marca que ambas empresas tienen aún mucho camino por recorrer antes de llegar a ser omnicanales. En todo caso al día de hoy podemos decir que ambas operan bajo un esquema de multicanalidad.

El comercio electrónico en Uruguay debe seguir trabajando sobre el concepto de retirar en la tienda física y ofrecer un servicio que sea amigable y práctico para el usuario en este sentido. Esto traerá aparejado para los comercios un ahorro en costos que vendrá acompañado de un aumento de sus ventas.

Debe seguir apuntando a desarrollar cuestiones que ya están pasando en el mundo y en breve llegarán a la región. Pensar en servicios de envíos con entregas de 2 horas, *pick up* en 15 minutos, trabajar en *cross selling*, descuentos especiales para artículos de baja rotación y sistemas de *scoring* de clientes para diferenciar precios (según tasa de devolución, margen de compra, frecuencia, etc.), entre otras iniciativas; harán que Uruguay pueda seguir creciendo y desarrollándose en el comercio electrónico, sin quedar rezagado frente a lo que ocurre en otros países.

Toda cuestión logística será clave en este sentido. Personalmente, considero que la exigencia del consumidor con relación al comercio electrónico va mucho más rápido de lo que los empresarios empujan la transformación logística. Según un estudio de McKinsey, la clave para el desarrollo del *e-commerce* está en "la última milla", que en muchos casos supone el 50% del costo total del envío y es el último eslabón de la cadena de distribución.

Las empresas deben ir hacia un modelo de full *e-commerce*, o sea, participar en toda la cadena del comercio electrónico (venta *online* y en lo físico). Centros de *pick up* o modelos de transporte como los de Uber, donde se envíen y reciban pedidos con seguimiento en tiempo real, harán que las deficiencias que hoy existen en las entregas, se vayan transformando en

buenos servicios y experiencias satisfactorias de compra / venta a nivel general.

BIBLIOGRAFÍA

Del Bosque, Daniela (2015). *¿Cuáles son los tipos de comercio electrónico?*
Recuperado de <https://gospaces.com.mx/blog/50063297-cuales-son-los-tipos-de-comercio-electronico>

Gulati, Ranjay (2000). *Get the right mix of bricks and clicks.*
Recuperado de <https://hbr.org/2000/05/get-the-right-mix-of-bricks-and-clicks>

Jones, Chris (2016). *The Multichannel Retail Handbook.*

Leciejewski, Andrew (2015). *7 key insights for omnichannel retail success.*
Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/7-key-insights-omnichannel-retail-success-andrew-leciejewski>

Mujica, Victoria (2016). *¿Cómo aprovechar el potencial del e-commerce en los supermercados?* Recuperado de <http://www.elobservador.com.uy/como-aprovechar-el-potencial-del-e-commerce-los-supermercados-n961704>

Ramadan, Shady (2017). *Omnichannel Marketing.*

Ruiz, Ricardo (2016). *¿Cuánto ha crecido el comercio electrónico en Latinoamérica?* Recuperado de <http://www.businessreviewameralatina.com/mercadeo/1458/Cunto-ha-crecido-el-comercio-electrnico-en-Latinoamrica>

Zakon, Robert H. (2016). *Internet Timeline.* Recuperado de http://www.zakon.org/robert/internet/timeline/Count_WWW-log.gif

Grupo Radar (2015). *Perfil del internauta Uruguayo 2015.* Recuperado de <https://prezi.com/t4cjqa7me2ly/evolution-day-perfil-del-internauta-uruguayo-2015-diciembre-2015/>

E-Marketer (2016). *E-commerce Growth in Latin America Slows*. Recuperado de <http://www.emarketer.com/Article/Ecommerce-Growth-Latin-America-Slows/1013350>

Nielsen (2015). *Evolution or Revolution in the fast-moving consumer goods world?* Recuperado de http://s1.q4cdn.com/199638165/files/doc_financials/Nielsen-Global-E-commerce-Report-August-2014.pdf

Cepal (2016). *Fuerte aumento del uso y acceso a Internet en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www.elpais.com.uy/vida-actual/fuerte-aumento-acceso-internet-latinoamerica.html>

Luxor Technologies (2016). *¿Qué es ser omnicanal?* Recuperado de <http://www.luxortec.com/preguntas-frecuentes/que-es-ser-omnicanal/>

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

BBVA - *¿Qué es la empresa omnicanal y cómo puedo y debo transformar la mía para serlo?* <http://www.bbvacontuempresa.es/a/que-es-la-empresa-omnicanal-y-puedo-y-debo-transformar-la-mia-para-serlo>

CEDU - *Omnicanalidad, el nuevo paradigma de la actividad comercial*. <http://www.cedu.org.uy/pub/columna-de-opinion-la-omnicanalidad>

ESSAN *E-commerce: ¿Qué tipos de comercio electrónico existen?* <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/04/e-commerce-que-tipos-comercio-electronico-existen/>

History - *Invention of Internet*. <http://www.history.com/topics/inventions/invention-of-the-internet>

FIB - *Historia de Internet.*

<http://www.fib.upc.edu/retroinformatica/historia/internet.html>

ANEXOS

Anexo 1 – Cuestionario realizado:

- 1- Conocer a la empresa e investigar sobre su historia en la página web, notas de prensa, etc.
- 2- ¿Cuál es tu rol en la organización y hace cuánto tiempo que trabajas en la firma?
- 3-¿Qué canales de venta utilizan actualmente?
- 4- ¿Cuál ha sido el camino que recorrieron antes de llegar al punto en donde están hoy?
- 5-¿Por qué decidieron comenzar a integrar sus canales de venta?
- 6- ¿Cuáles crees que son las principales ventajas de ofrecer una opción omnicanal?
- 7- ¿Cuáles son los principales desafíos asociados a la estrategia omnicanal?
- 8- ¿Cuáles son los principales cambios que se originaron luego de implementar la estrategia multicanal?
- 9-¿Crees que el cliente valora la estrategia de la empresa?
- 10- ¿Qué rol juegan los diferentes canales de venta en la estrategia de la compañía?
- 11- ¿Intentan influenciar al cliente a comprar de determinada forma?
¿Cómo?
- 12- ¿Cuál crees que es el futuro de la omnicanalidad?

Shipping

¿Cómo manejan la política de envíos?

¿Ofrecen la posibilidad de “*click and collect*”?

¿Cómo manejan la devolución de artículos comprados *online*? ¿Las mismas se hacen en las tiendas? ¿Cómo afecta eso la operativa de la empresa?

¿Ofrecen envío gratis? ¿Si es en algunos productos, por qué? ¿Cómo los eligen?

Logística

¿Tienen el inventario integrado entre el canal *online* y el *offline*?

Sales tools

¿Utilizan la información recopilada *online* para determinar patrones de compras? ¿Cómo lo hacen?

Combinar distintos canales

¿Ofrecen incentivos para que los usuarios combinen los canales de compra? ¿Cuáles?

¿Los precios *online* y *offline* son consistentes? ¿Tienen la ubicación de las tiendas en la página web? ¿Tienen información de *stock* en el sitio web?

¿Qué tipo de información del producto brindan *online*? Básica, media, completa.