

Estrategia Omnicanal para
pequeña empresa.
Caso Topperland, Querétaro,

Año 2023

Roxana V.M.C



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contabilidad y Administración

Estrategia Omnicanal para Pequeñas Empresas.
Caso Topperland, Querétaro, México

Tesis
Que como parte de los requisitos para obtener el diploma/grado
de (o la)

Maestro en
Administración

Presenta

Roxana Valencia Martínez Celis

Querétaro 2023



Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales
de Información



Estrategia Omnicanal para pequeñas empresas: Caso
Topperland, Querétaro, México.

por

Roxana Valencia Martínez Celis

se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0
Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Clave RI: CAMAN-283938



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

Estrategia Omnicanal para pequeñas empresas. Caso Topperland, Querétaro, México.

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Maestro en Administración con Área terminal en Mercadotecnia

Presenta:

Roxana Valencia Martínez Celis

Dirigido por:

DR. FERNANDO GREGORIO CERVERA SOLÓRZANO

Co-dirigido por:

Nombre Completo del Co-Director del Trabajo.

DR. FERNANDO GREGORIO CERVERA SOLÓRZANO

Presidente

DRA. MARÍA DE LA LUZ FERNÁNDEZ BARROS

Secretario

DR. LUIS OSVALDO GUTIÉRREZ ACEVES

Vocal

MTRO. ROBERTO IBARRA REYES

Suplente

M. EN A. MARÍA VERÓNICA DELFÍN RUIZ

Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

M

México

RESUMEN

Las pequeñas empresas se tienen que ir adaptando a los cambios implementados por los grandes corporativos, siendo uno de estos cambios la Omnicanalidad, una nueva estrategia que funciona como un sistema integrado entre lo físico y lo digital, y los consumidores pueden hacer uso de los diferentes canales simultáneamente. Se profundiza en la transformación de los canales de distribución, y el nuevo enfoque al consumidor desarrollado por Lauterborn (2012). Así mismo, se analiza el modelo de Omnicanalidad a través de estudios realizados a diferentes empresas y el impulso que la pandemia del virus COVID-19 le dio a la Omnicanalidad, de acuerdo a Briedis, Kronschnabl, Rodríguez y Ungerman (2020). El implementar este tipo de estrategias pueden ser abrumadores para las pequeñas empresas que tienen recursos y tiempo limitado; por lo que se busca comprobar si esta estrategia es viable para las pymes. Se realizó una investigación cuantitativa, descriptiva, explicativa y transversal, con el apoyo de una empresa pequeña llamada Topperland para determinar dos principales cuestiones. Primero, de acuerdo a Kotler, Kartajaya y Setiawan (2017), el segmento a observar en la era digital son “mujeres, jóvenes e internautas”; debido a que la empresa de estudio tiene una cartera de clientes con 95% mujeres, se enfocaron las hipótesis en determinar si la conducta Omnicanal depende de la edad y frecuencia de uso de redes sociales para poder pronosticar en el caso de cualquier empresa si sus clientes aceptarían una estrategia Omnicanal; sin embargo, los resultados obtenidos no permitieron determinar la asociación entre las variables. Segundo, se buscó determinar si las clientas de Topperland ya muestran una conducta Omnicanal, lo cual sí se pudo comprobar y abre una ventana de oportunidad para la empresa. Por último, se hace una propuesta de pasos a seguir para implementar la estrategia Omnicanal en pymes, a partir de herramientas propuestas por los autores investigados en la tesis como los tres pasos para implementar una estrategia Omnicanal de Genesys (2015), el mapa de puntos de contacto de Kotler et al. (2017), las áreas de Logística de una empresa Omnicanal de Hübner Wollenburg y Holzapfel (2016).

(Palabras clave: Omnicanalidad, Canales de Distribución, Sistema integrado, Pymes)

SUMMARY

Big corporations are setting the tone for the SMEs, who need to meet the same standards to satisfy customer demands; however, this can be very overwhelming. This study approaches Omnichannel strategy, which has become the solution to give customers a seamless experience across all channels, including in store, mobile, and online. First, it elaborates on the transformation of the distribution channels from the most traditional to Omnichannel; moreover, the new emphasis developed by Lauternborn (2012) regarding customer needs. In addition, a discussion between the Omnichannel models that have been proposed from different authors is explored to determine the tools that are useful for SMEs. On the other hand, COVID-19 pandemic gave an impetus to online sales, that made many business switch or implement online channels, giving more strength to Omnichannel strategy according to Briedis, Kronschnabl, Rodríguez y Ungerman (2020). Since SMEs have limited time and resources, this study is focused to determine whether this strategy is feasible with a cross-sectional descriptive study with quantitative methodology with the support of a small business called Topperland to resolve issues. First, according to Kotler, Kartajaya y Setiawan (2017), “For increased probability of getting advocacy, marketers should place their bets on youth, women, and netizens (YWN).” Therefore, having this type of segment in a business will increase probabilities of a successful implementation of the Omnichannel distribution; however, this hypothesis could not be proven. Secondly, to establish if clients already show Omnichannel tendencies in their conduct, in this case it was proven that Topperland’s clients already have Omnichannel expectations, which gives a window of opportunity for amicable change towards Omnichannel strategy.

To conclude, a series of steps to implement the strategy is proposed, built from tools developed by Genesys (2015), customer journey by Kotler et al. (2017), and retail logistics by Hübner Wollenburg y Holzapfel (2016).

(Palabras clave: Omnichannel, Distribution channel, Integrated systems, SMEs)

DEDICATORIA

Quiero dedicar a esta tesis a las emprendedoras y los emprendores que día a día luchan por sacar adelante su empresa, que se enfrentan a grandes retos y obstáculos; sin embargo, logran encontrar los recursos para salir adelante. Espero que esta tesis sea una ayuda práctica para tener en cuenta las nuevas tendencias de distribución y poder así saber si es posible aplicar una estrategia Omnicanal al caso en concreto.

AGRADECIMIENTOS

Primero agradezco profundamente a mi director de tesis el Doctor Fernando Gregorio Cervera, por el apoyo durante todo el desarrollo de esta tesis, así como su dedicación, guía y confianza en este trabajo.

Asi mismo quiero agradecer a mi esposo, por acompañarme durante todo este proceso y a mi familia, por su apoyo e impulsarme en todos los ámbitos personales y profesionales para seguir creciendo y mejorando cada día.

Este proyecto representó muchos retos y trabajo, y agradezco la oportunidad de haber podido terminar esta investigación que espero ayude a otras empresas en sus objetivos profesionales.

INDICE

Resumen	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Figuras	xi
1. Introducción.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Justificación	2
1.3 Delimitación de la tesis.....	2
1.4 Problemas de investigación	3
2. Marco teórico.....	5
2.1 Antecedentes de la estrategia de distribución Omnicanal	5
2.2 La estrategia de distribución Omnicanal	12
2.3 La implementación de la estrategia de distribución Omnicanal	25
2.4 La Omnicanalidad en México.....	39
3. Metodología.....	42
3.1 Caso de Estudio	42

Tipo de Investigación.....	51
Preguntas de Investigación	52
Hipótesis	52
Proposiciones.....	53
Operalización de las variables	53
3.2 Población y muestra.....	57
3.3 Instrumentos	58
3.4 Muestreo	58
Estrategias y técnicas de recolección y análisis de los clientes	58
Procesamiento de información.....	59
4. Resultados y Discusión	
4.1 Resultados del cuestionario	60
4.2 Preguntas de Investigación	79
4.3 Hipótesis	85
4.4 Proposiciones	89
Conclusiones.....	95
Recomendaciones.....	97
Referencias	101
Apéndice A.....	109
Apéndice B.....	113

INDICE DE TABLAS

Tabla	Página
2.1 Gestión entre Multicanal y Omnicanal	11
2.2 Contraste de oportunidades y amenazas en tienda física vs tienda en línea	14
2.3 Ventajas y desventajas de las estrategias de distribución	18
3.1 Las 4 C's de Topperland	45
3.2 Análisis de las siete áreas de logística de Topperland	50
3.3 Operacionalización de las variables: Cinco A's de Kotler et al. (2017)	54
3.4 Operacionalización de las variables: Conducta Omnicanal	55
3.5 Operacionalización de las variables: Digitales por elección	56
4.1 Distribución de frecuencias de las plataformas de preferencia de las clientas para recibir notificaciones mensuales	66

4.2	Distribución de frecuencias de comportamiento Omnicanal al revisar los comentarios o calificaciones que tiene el producto antes de realizar la compra	67
4.3	Distribución de frecuencias de opciones de entrega preferidas por las clientas	69
4.4	Distribución de frecuencias de tiempo de espera para recoger un pedido	70
4.5	Distribución de frecuencias de plataformas para realizar compra de materiales	72
4.6	Distribución de frecuencias de recibir notificaciones mensuales	77
4.7	Distribución de frecuencias de comentarios o calificaciones de los productos antes de realizar una compra	79
4.8	Distribución de frecuencias de plataformas para realizar compra de materiales	80
4.9	Tabla cruzada de frecuencia de uso de redes sociales y preferencia en las opciones de entrega del producto	85

4.10	Tabla Chi ² frecuencia de uso de redes sociales y preferencia en las opciones de entrega del producto	86
4.11	Tabla cruzada de edad y preferencia en las opciones de entrega	87
4.12	Tabla de frecuencias de búsqueda de información a través de telefonos inteligentes	89
4.13	Tabla cruzada de frecuencias de búsqueda de información a través de telefonos inteligentes y edad	90
4.14	Tabla cruzada de frecuencias de búsqueda de información a través de telefonos inteligentes y frecuencia de uso de redes sociales	91
4.15	Tabla de Frecuencias tiempo de espera para un pedido de página web.	92

INDICE DE FIGURAS

Figura		Página
2.1	Distribución de canales directos e indirectos.	6
2.2	Del marketing mix 4Ps a 4Cs.	8
2.3	Evolución en los canales de distribución.	9
2.4	Ejemplo de integración e interacción de los canales.	10
2.5	Diferencia entre cadena de suministro tradicional y Omnicanal.	16
2.6	El poder de influencia digital	20
2.7	Estrategias Omnicanal implementadas dentro del grupo Walmart	21
2.8	Cambios en el comportamiento de compra del consumidor antes, durante y después de la pandemia	23
2.9	Fases para transformación a estrategia Omnicanal	25

2.10	El camino hacia la Omnicanalidad	26
2.11	Mapeo de puntos de contacto en el trayecto del cliente	28
2.12	Estrategias para la transformación Omnicanal basada en un objetivo.	29
2.13	Pasos para identificar e implementar la estrategia Omnicanal.	31
2.14	Aspectos que buscan los consumidores Omnicanal a través del proceso de compra.	33
2.15	Factores que son atractivos para el consumidor Omnicanal.	34
2.16	Áreas de logística en la estrategia Omnicanal.	37
2.17	Cuatro enfoques a desarrollar por las empresas mexicanas	39
2.18	Porcentaje de ventas totales en los diferentes canales de distribución	40
3.1	Imágenes de productos de Topperland	43

3.2	Imagen de producto de Topperland	44
3.3	Imagen de producto de Topperland	44
3.4	Imagen de producto de Topperland	44
3.5	Imagen de producto de Topperland	44
3.6	Análisis de la cadena de suministro de Topperland en comparación a la Omnicanal	48
4.1	Evaluación de la atención y seguimiento que actualmente brinda Topperland	61
4.2	Evaluación del acabado y empaque de los productos Topperland	62
4.3	Evaluación de la experiencia de compra en Topperland	63
4.4	Recomendación de marca	64
4.5	Valoración de las clientas de Topperland respecto al recibir notificaciones mensuales y edad de las clientas	65

4.6	Información fundamental para realizar la compra de un producto	68
4.7	Comparación de productos entre las marcas.	71
4.8	Frecuencia de uso de redes sociales	73
4.9	Edad de las clientas de Topperland	74
4.10	Sexo de las clientas de Topperland	75
4.11	Nivel Socioeconómico de las clientas de Topperland	76
4.12	Información fundamental para realizar la compra de un producto	78
4.13	Recomendación de marca	82
4.14	Información fundamental para realizar la compra de un producto	83
4.15	Uso de diferentes canales o plataformas de comunicación	93

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

La accesibilidad de los productos hacia los clientes es cada vez es más rápida y sencilla, se pueden comprar productos en línea de todo el mundo que lleguen al hogar. De igual forma es fácil encontrar, por ejemplo, unos refrescos embotellados en pueblos remotos de México, gracias a las estrategias de distribución y logística de las empresas. No es fácil lograr una cadena de distribución eficaz, que proteja y movilice los productos en el tiempo y forma que el mercado demanda, por lo que la implementación de un canal de distribución, debe de ser ágil y debe de tomar en cuenta las necesidades de los intermediarios y de los clientes finales.

En la actualidad, hay diferentes opciones para la distribución de los productos, desde los portales de tiendas en línea como (Amazon, Mercado libre, etc.), tiendas minoristas, tiendas mayoristas y distribuidores especializados; sin embargo, al escoger el o los canales correctos de distribución para el beneficio de la empresa y el consumidor no es nada sencillo, ya que las compañías como menciona Kotler et al. (2017), deben determinar dónde distribuir su producto con el objetivo de que sea accesible y conveniente para los consumidores.

Por otra parte, el internet, y en particular los teléfonos inteligentes, han permitido tener un contacto más cercano entre potenciales clientes y los productos o servicios que demandan, en donde a través de los canales digitales pueden conocer, valorar, comparar y comprar productos y servicios, sin importar hora o lugar donde se encuentren los clientes o los productos demandados.

Además, el uso de los sentidos para evaluar productos, sigue siendo muy importante para la decisión de compra; por esta razón, sigue creciendo la estrategia Omnicanal, donde se crea

una experiencia integrada y cohesiva sin importar cómo y dónde interactúen los clientes, buscando complementar diferentes canales como son lo digital y las tiendas físicas.

1.2 Justificación

La tesis profundiza en la Omnicanalidad con el fin de obtener información que determine si la estrategia Omnicanal es la indicada para pequeñas empresas, y para lo cual se analiza el caso de la empresa Topperland dedicada a productos de decoración para repostería, con el efecto de evaluar la aceptación de una estrategia Omnicanal por parte de sus clientes.

1.3 Delimitación de la Tesis

Geográfico

País: México

Región: Zona del Bajío

Temporal

De enero a mayo 2021

Poblacional

Mujeres entre 28 y 50 años, clientas de Topperland

1.4 Problemas de Investigación

El problema de investigación consiste en que se desconoce la aceptación de la estrategia de distribución Omnicanal para las pequeñas empresas como es la empresa Topperland .

Preguntas de investigación.

1. ¿Es la estrategia de Omnicanal la estrategia adecuada para las pequeñas empresas?
2. ¿Debe mantener la empresa Topperland una estrategia de tienda física?
3. ¿Qué elementos se deben tomar en cuenta para diseñar una estrategia distribución Omnicanal para los productos Topperland?

Objetivos de la tesis

Objetivo Principal

- Determinar la aceptación de los clientes de la empresa Topperland hacia una estrategia Omnicanal.

Objetivo Secundarios

Determinar:

- Los canales de distribución que prefieren lo consumidores de Topperland.
- Los canales de comunicación que prefieren lo consumidores de Topperland.

Hipótesis preliminares

Se plantearon las siguientes hipótesis:

1. La aceptación de los clientes de Topperland de una estrategia Omnicanal depende de la facilidad de realizar la compra de un producto.
 - Variable independiente: Facilidad de realizar la compra de un producto.
 - Variable dependiente: La aceptación de los clientes de Topperland de una estrategia Omnicanal

2. La aceptación de los clientes de Topperland de una estrategia Omnicanal depende de la accesibilidad a los productos.
 - Variable independiente: Accesibilidad de los productos.
 - Variable dependiente: La aceptación de los clientes de Topperland de una estrategia Omnicanal

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se revisan las teorías y los conceptos que se utilizan a lo largo de la tesis; especialmente se profundiza en el concepto de omnicanalidad, la cual será la principal estrategia. Es importante destacar las observaciones que han realizado los diversos autores consultados respecto a lo que actualmente se está implementando y lo que ya está funcionando, sobre todo en las grandes marcas. Al final se realiza una descripción sobre la empresa en la que se enfoca la investigación.

2.1 Antecedentes de la estrategia de distribución Omnicanal

De acuerdo a Kotler et al. (2017, p. 299), la distribución de productos y servicios es “una red de entrega de valor compuesta por la compañía, sus proveedores, distribuidores y, finalmente, clientes, todo lo cual se asocia entre sí para mejorar el desempeño del sistema completo”. Por lo tanto, canales de distribución se refieren a las organizaciones o entidades encargadas de llevar un producto desde fábrica al consumidor final. Se divide principalmente en dos formas: la directa que es cuando el fabricante vende directo a los consumidores finales sin intermediarios, y la indirecta, en donde el producto pasa por distintas manos antes de llegar al consumidor final. En la siguiente figura se puede ver un ejemplo gráfico de los tipos de canales.

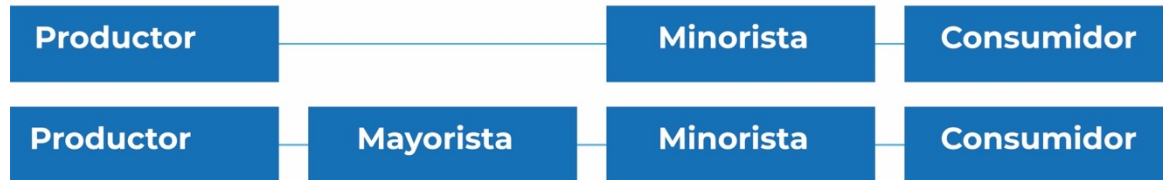
CANAL DIRECTO**CANAL INDIRECTO**

Figura 2.1 Distribución de canales directos e indirectos. Fuente: Elaboración propia con información de Irani, Shahanaghi y Jandahgi (2011).

Para comprender las funciones de las entidades u organizaciones involucradas en la figura 2.1, se considera importante definir las organizaciones involucradas:

- **Productor:** es aquel que produce objetos en serie, generalmente por medios mecánicos (<https://dle.rae.es>)
- **Mayorista:** se caracteriza por adquirir productos a fabricantes y/o a otros mayoristas y revenderlos a otros mayoristas, distribuidores, minoristas e incluso a fabricantes, pero no a los consumidores finales (Godas, 2007).
- **Minorista:** es el que vende los productos al consumidor o usuario final. Su importancia estriba no sólo en que representa el eslabón final en la cadena de distribución, sino que al conectar directamente con el mercado puede influir directamente en las ventas (Godas).

- Consumidor final: es la persona que adquiere, utiliza o disfruta bienes muebles e inmuebles, productos, servicios, actividades o funciones para su consumo final o definitivo (Consumidor final, 2021).

De acuerdo a Mclean (2012), en 1960 MCarthy desarrolla la mezcla comercial de las 4Ps (producto, precio, plaza y promoción), las cuáles se centran en desarrollar una estrategia en base al producto; sin embargo, debido a la alta competencia que se encuentran hoy en día y la evolución tecnológica que dio apertura a nuevos mercados, las estrategias buscan satisfacer a los consumidores y sus necesidades. A continuación, se describen las 4Ps, las cuales son reinterpretadas en la figura 2.2 a las 4Cs de Lauternborn (citado por Mclean 2012) que desarrolla en 1990 para enfocarse en el consumidor.

- Producto: Lo que se ofrece al mercado
- Precio: el costo y margen de beneficio
- Plaza: los canales de distribución existentes
- Promoción: con qué imagen/mensaje se va a dar a conocer el producto

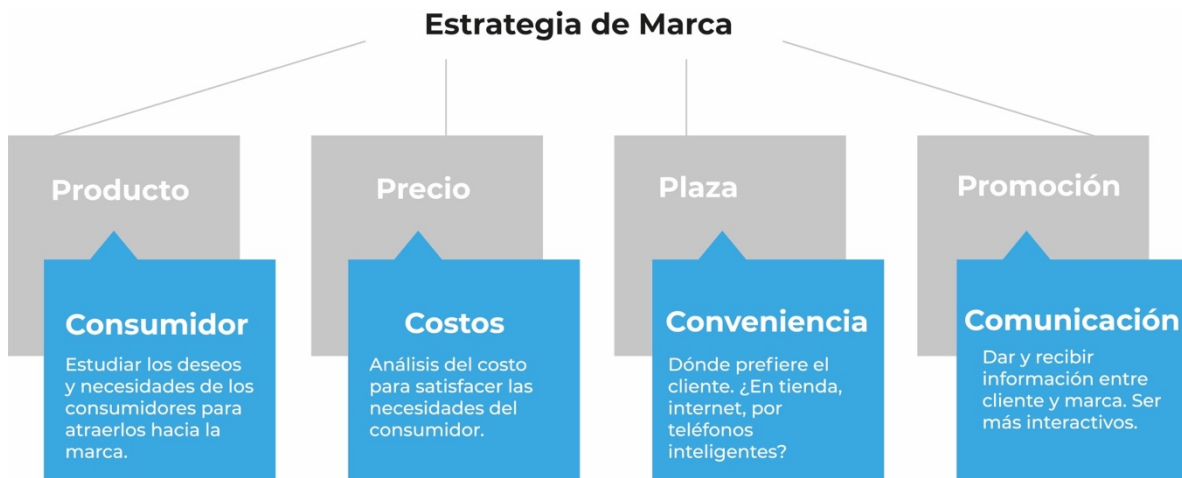


Figura 2.2 Del marketing mix 4Ps a 4Cs. Fuente: Elaboración propia con información de Mclean (2012).

En la figura 2.2 se puede observar la sustitución de las tradicionales 4Ps por la nueva propuesta de las 4Cs, los cuales están totalmente enfocados al consumidor; esta transformación se debe principalmente a la gran oferta de marcas y competencias en el mercado, así como la apertura de la globalización y el internet, que han ido modificando los comportamientos de compra. Las redes sociales y canales de comunicación también han formado parte de estos cambios, donde el cliente puede comunicarse de forma más directa y ampliar su voz a más consumidores, lo que puede potencializar ya sea en positivo o negativo, la imagen de una marca. Es importante observar la transformación de plaza a conveniencia ya que es clave en la transformación hacia la Omnicanalidad. Antes la ubicación era fundamental, desde la estrategia de dónde comercializar el producto, la presencia y publicidad de la marca, disponibilidad del producto; sin embargo, ha ido evolucionando y ahora se puede considerar como un colectivo de redes y procesos que brindan valor a los consumidores (Lusch et al., 2007).

Debido a estos cambios, los procesos en diferentes áreas se han transformado; los canales de distribución de igual forma se han centrado en el consumidor y sus necesidades. En la figura 2.3 se pueden observar la evolución de cuatro estrategias de distribución, donde se puede apreciar la diferencia entre cada una de ellas. La estrategia canal directo y canal indirecto son la forma tradicional de distribución donde se manejan los canales por separado y se lleva a cabo a través de una sola forma de comunicación, en la estrategia multicanal se incorporan las nuevas formas de comunicación principalmente por los avances en la tecnología; sin embargo, se operan de forma separada, y por último se muestra la estrategia Omnicanal, que es la integración e interacción de todos los canales hacia el usuario.

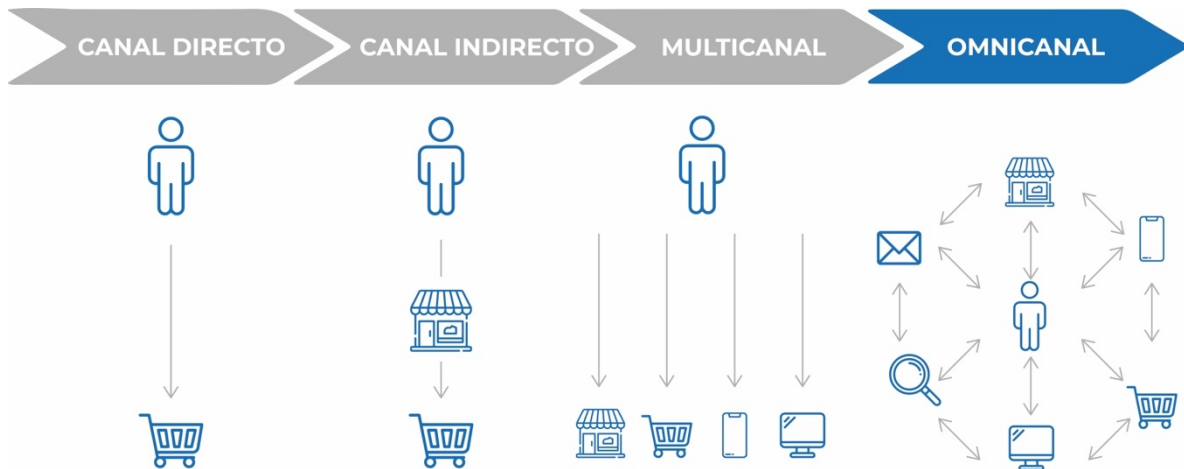


Figura 2.3 Evolución de los canales de distribución. Fuente: Elaboración propia con información de Méndez (2018).

En resumen, cuando se refiere a la integración e interacción de todos los canales, desde la perspectiva del consumidor, es la habilidad en la que se puede cambiar fácilmente entre los canales en cualquier momento sin tener que repetir la información dos veces. (Mckinsey, 2019). En la figura 2.4, se ejemplifica un diagrama donde se aplica la estrategia Omnicanal para su mejor comprensión.

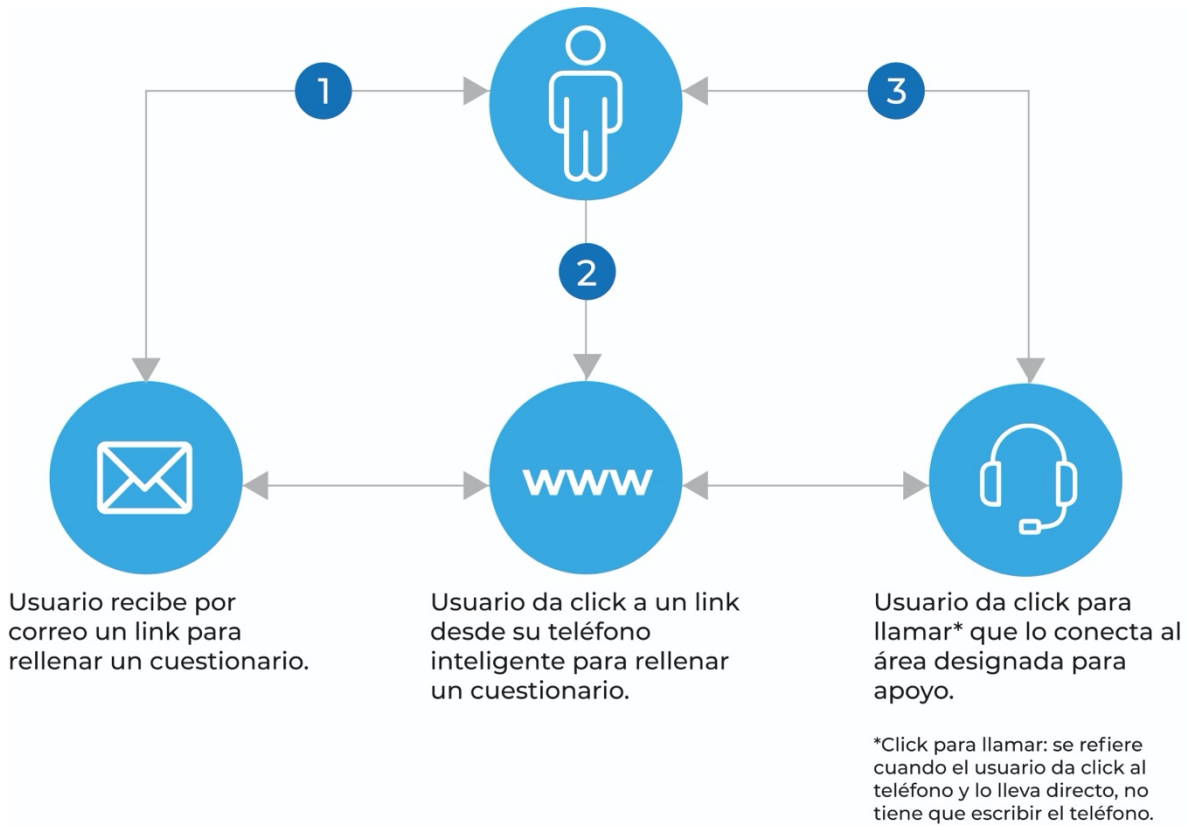


Figura 2.4 Ejemplo de integración e interacción de los canales. Fuente: Elaboración propia con información de Mckinsey (2019).

Con el fin de enfatizar la diferencia entre la distribución Multicanal y Omnicanal, se expone la siguiente tabla donde se ejemplifica de forma más concreta las diferencias entre las dos estrategias:

Tabla 2.1

Gestión entre Multicanal y Omnicanal

	MULTICANAL	OMNICANAL
ENFOQUE	Canales interactivos	Canales interactivos y de comunicación masiva
ALCANCE DEL CANAL	Comercio al detalle, tienda física, tienda en línea y de catálogo.	Comercio al detalle, tienda física, tienda en línea y de catálogo, teléfonos inteligentes, redes sociales puntos de contacto, showrooming, webrooming comunicación masiva.
FORMATO DEL CANAL	Canales separados, no coinciden.	Canales integrados que brindan una experiencia de compra sin barreras.
GESTIÓN DEL CANAL	Consumidor – Enfoque en Comercio	Consumidor – Comercio – Enfoque en la marca
OBJETIVOS	Objetivos por canal. (ventas de cada canal, experiencia de cada canal)	Objetivos a través de todos los canales. (Experiencia del usuario con la marca, total de ventas de la marca)

Fuente Inman, Kannan, Verhoef (2015, s.p.).

2.2 La Estrategia de distribución Omnicanal

De acuerdo a Kotler et al. (2017), la estrategia Omnicanal ha dado resultados debido a que los compradores Omnicanal que acceden a los productos de los proveedores, tienen 30% valor más alto que los compradores de un solo canal, así mismo el autor mencionado define los siguientes conceptos relacionados, los cuales se emplean a lo largo de la tesis y concreta lo que se ha explicado previamente (pp. 139,140):

- **Distribución Omnicanal:** Es la estrategia que hace uso simultáneo de los diferentes canales, digitales o físicos que se encuentran interconectados.
- **Marketing Omnicanal:** La práctica de integrar los múltiples canales para crear una experiencia del consumidor que sea intuitiva y consistente. Se deben de unir las estrategias y objetivos a través de los múltiples canales para poder dirigir a los consumidores hacia la compra final.
- **Showrooming:** Cuando un usuario ve los productos a través de canales físicos, pero realiza la compra en línea.
- **Webrooming:** Cuando un usuario ve los productos a través de canales digitales, pero realiza la compra en tienda física.
- **Puntos de Contacto:** Todas las interacciones que hay entre la marca y el consumidor ya sea directo o indirectamente a lo largo del proceso de compra del consumidor.
- **Canal:** Puede ser de plataforma (canal de distribución) o comunicación (canal de comunicación) que tiene el consumidor de interacción con la marca. Desde las tiendas físicas, e-commerce, exhibición, o redes sociales, centros de ayuda, anuncios, entre otros.

Estos conceptos son piezas clave para el desarrollo de la estrategia de distribución de una empresa dedicada a la venta de productos a mayoreo y menudeo en la actualidad, y tienen que formar parte del lenguaje de todos los involucrados para poder entender que se quiere lograr y así extender una mejor comunicación entre consumidores y empleados.

Para ampliar en los conceptos de showroom y webroom, y entender de mejor forma las oportunidades y amenazas que presenta cada uno, en la siguiente tabla se profundizan estos conceptos comparando sus diferentes características:

Tabla 2.2

Contraste de oportunidades y amenazas en tienda física vs tienda en línea

	Showroom	Webroom
Asesoramiento y conocimiento sobre los productos	Empleados con años de consultoría y experiencia en la industria	Información digital extensiva y asistentes virtuales
Relación con los clientes	Se conocen en persona a los clientes	Los clientes no se conocen personalmente y existen como perfiles
Visibilidad	Se debe a tiempo en el mercado y competencia local limitada	Baja, fuertes competencias en línea
Información de los clientes	No disponible o muy baja en tarjetas	Información de valor, detallada y constantemente actualizada
Rango de Productos	Limitada debido a costos de bodega	Teóricamente ilimitada, envío rápido con costos optimizados
Estructura de precios y costos	Costos altos	Economía de escala, mejores precios
Proceso de digitalización	Análogo y lento	Ágil
Apertura de nuevos mercados	Difícil de escalar, mucho tiempo y dinero	Comunicación digital permite comercialización global
Competencias y transparencia del mercado	Altas barreras de entrada, número manejable de empleados	Competencia alta, precios agresivos, bajas barreras de entrada

Fuente: Commercetools (2017, p.12).

En esta tabla se puede ver como se complementan los dos conceptos, ya que lo que puede ser una amenaza para un concepto puede ser una oportunidad para el otro, por ejemplo, si se abre un negocio de restaurante en un establecimiento, localmente se da a conocer con las personas de los alrededores; sin embargo, si abre sus redes sociales puede llegar a personas de otros municipios y atraer más clientes. Esta es la importancia de hacer uso de ambas estrategias que funcionen en conjunto o como se ha mencionado en la estrategia Omnicanal, “interconectadas” para aprovechar a beneficio de la empresa sus oportunidades. Es importante observar la relación con los clientes debido a que como se ha mencionado anteriormente el enfoque ha cambiado del producto al cliente, y en la parte de webroom se presenta como una amenaza debido a que no hay contacto físico con los consumidores; sin embargo, con la Omnicanalidad la interacción de las empresas con los clientes sigue evolucionado para eliminar las barreras de comunicación y las marcas siguen buscando la forma de conectar con sus clientes.

Por su parte, Deloitte (2017) define de forma gráfica la diferencia entre la distribución tradicional y Omnicanal, donde es importante reiterar la gran diferencia entre la interacción de las empresas con sus consumidores. En la forma tradicional las empresas limitan la comunicación con los clientes, todo el contacto se maneja a través de sus distribuidores o agentes de ventas, a diferencia de la estrategia Omnicanal la cual busca tener contacto y conexión directa con los clientes bajo diferentes contextos.



Figura 2.5 Diferencia entre cadena de suministro tradicional y Omnicanal. Fuente: Elaboración propia con información de Deloitte (2017)

Por ejemplo, un cliente puede realizar la compra desde la plataforma que guste (compra), solicitar que se la envíen o recoger en tienda (distribución), decide si paga al

momento de compra o a contra entrega y puede ser en efectivo, tarjeta, PayPal, tienda de conveniencia etc. (pago), revisa el estado de su producto (fabricación), contacta al servicio para apoyo vía WhatsApp o teléfono o chat online (servicio), al recibir su producto lo evalúa con estrellas o deja un comentario o manda un e-mail con observaciones acerca del producto (investigación y desarrollo). Es así como el cliente está involucrado constantemente en todas las partes del proceso haciendo intercambio de información con las diferentes áreas del vendedor. Un ejemplo de esto se presenta en un estudio realizado por Forrester (2014), donde demuestra que el 71% de los entrevistados considera muy importante revisar inventario de la tienda en línea, mientras el 50% prefiere comprar en línea y recoger en tienda, sin embargo, sólo un tercio de las empresas han logrado implementar estos métodos.

Debido a las expectativas de los clientes en su experiencia de compra, la estrategia Omnicanal sigue creciendo dentro de las empresas. De acuerdo con Bell, Gallino, y Moreno (2014) los consumidores ya piensan y actúan de forma Omnicanal y las empresas se han visto obligadas adaptarse; sin embargo, la clave está en cómo implementarlo de manera efectiva, que presente la información a los consumidores de forma narrativa, intuitiva y natural, eliminando cualquier tipo de incertidumbre al momento de compra y llevarla hasta el final.

En esta perspectiva, Bell, Gallino, y Moreno definen cuatro estrategias que las marcas manejan actualmente en cuanto a distribución, las cuales se comparan con la venta Omnicanal y se presentan en la siguiente tabla donde se destacan sus ventajas y desventajas:

Tabla 2.3

Ventajas y desventajas en las estrategias de distribución

Estrategia de Distribución	Características	Ventajas	Desventajas
Venta Minorista	<ul style="list-style-type: none"> • La forma más tradicional de compra. • Consiste en ir a la tienda y adquirir los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente puede observar, sentir y experimentar un producto. • La satisfacción de tenerlo al momento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos costes de mantenimiento. • Tiempo invertido en ir a la tienda.
Venta y Entrega Híbrida	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar productos en línea y recoger en tienda. • También llamado Click & Collect o Pick up Here. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar precios de antemano. • Entrega inmediata en sucursal. • Eliminación de estrés por búsqueda 	<ul style="list-style-type: none"> • No se perciben lo atributos de los productos.
Venta en Línea más Showroom	<ul style="list-style-type: none"> • Opción de comprar en tienda y el producto se envía a domicilio. 	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente pueden probar, sentir y ver los productos física y posteriormente comprarlos en internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la ubicación de los showrooms para hacer efectiva la estrategia.
Venta en Línea	<ul style="list-style-type: none"> • Venta a través de una página web o aplicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información del producto en cualquier momento, lugar. • Bajos costos de almacenamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se perciben lo atributos de los productos. • Incertidumbre al hacer la primera compra.
Venta Omnicanal	<ul style="list-style-type: none"> • Venta integrada de todas las plataformas bajo una misma identidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se adapta a las necesidades del cliente. • Información disponible 24/7. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en la estructura organizativa. • Gestión de todos los canales.

Fuente: Elaboración propia con información Bell, Gallino, y Moreno (2014)

Con respecto a los teléfonos inteligentes, John Donahoe, (citado por Brynjolfsson, Hu, Rahman, 2013), CEO de eBay comenta que “los teléfonos inteligentes brindan internet siete días a la semana 24 horas al día, en los tiempos deseados, como sea conveniente, en donde sea que se encuentre.”(p.3) Anteriormente, las marcas se basan en ubicación e ignorancia

del consumidor para avanzar posiciones en los mercados tradicionales enfatizan Brynjolfsson et al. (2013) sin embargo, en la actualidad la tecnología ha eliminado esas barreras, y las empresas se tienen que adaptar a las nuevas formas para poder destacar ante la competencia.

Del mismo modo Bellaiche, Chassaing y Kapadia (2013) reiteran en la importancia de la influencia que ejerce en el consumidor el uso de los canales, ya que no sólo compran los productos en línea, sino que se buscan qué, cuándo y dónde comprar, monitorean precios en tiempo real, intercambian opiniones entre amigos, revisan calificaciones, entre otras actividades. En la figura 2.6, se puede observar las actividades más repetitivas de los consumidores en cada etapa del proceso de compra.

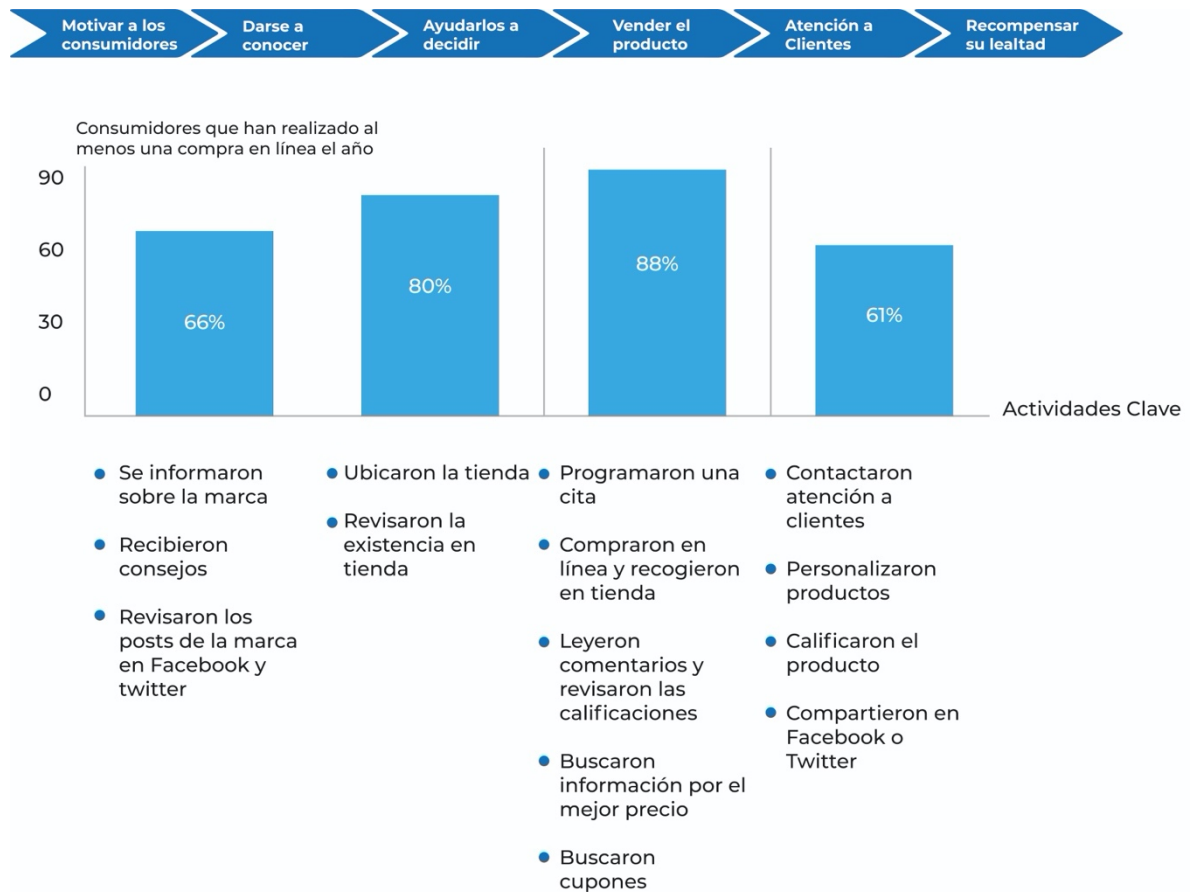


Figura 2.6 El poder de influencia digital. Fuente: Elaboración propia con información de Bellaiche, Chassaing y Kapadia (2013)

Un ejemplo de empresa que está dando pasos para implementar su estrategia de Omnicanal son las tiendas que forman parte de Walmart México (https://informes.walmex.mx/2017/docs/report/walmexingles2017_offering-an-omnichannel-shopping-experience.pdf) que incluyen ya, la venta y entrega híbrida (Click and Collect), Pick up Here que se refiere cuando se recoge el pedido sin entrar a la tienda, así como la venta en línea más showroom. De esta manera, facilitan el acceso de los consumidores a los productos según las necesidades específicas de cada uno, al igual que manejan las plataformas de app, página web y redes sociales. En relación a las

implementaciones que está realizando, Walmart inaugura en 2020 en Mérida, Yucatán su primera CEDIS Omnicanal en el país que surtirá a 90 tiendas de Bodega Aurrera, Walmart, Superama y Sam's Club, así como para pedidos de e-commerce. (Forbes, 2020) A continuación, se muestra en la figura 2.7 los cambios que ya están en acción con la estrategia Omnicanal.

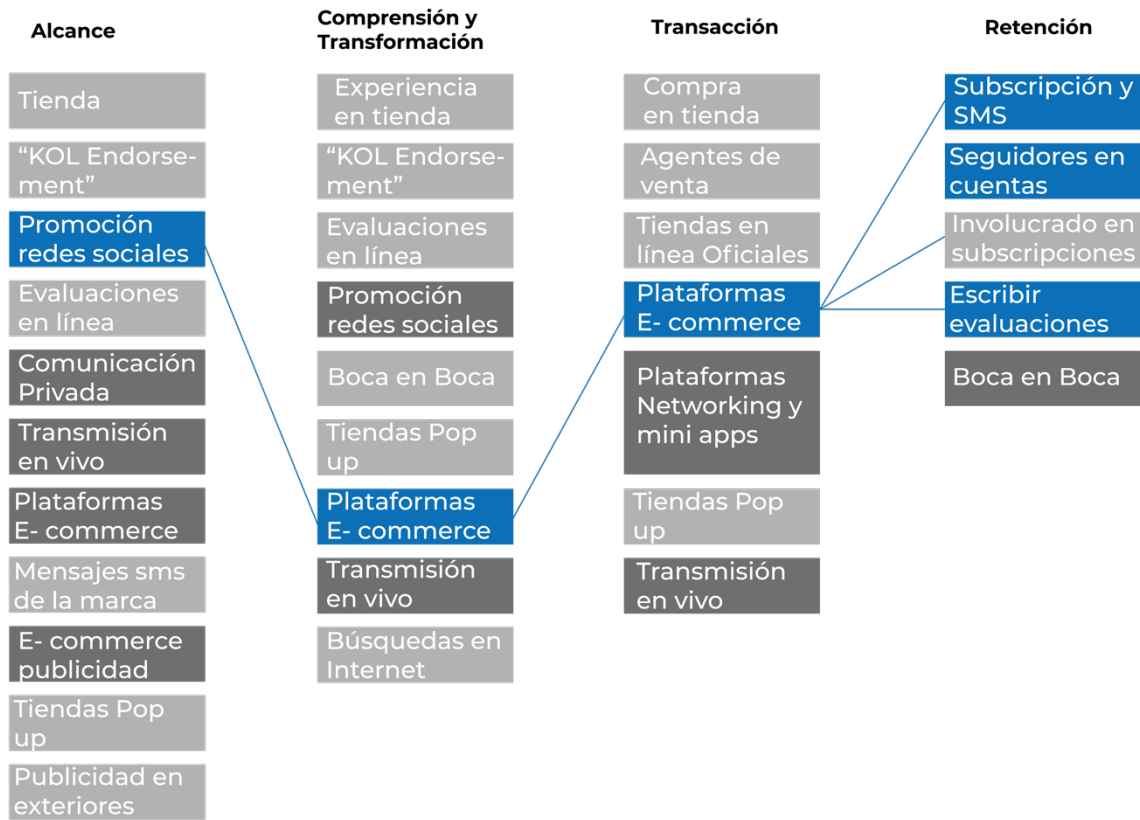


Figura 2.7 Estrategias Omnicanal implementadas dentro del grupo Walmart. Fuente:

Elaboración propia con información de Informes Walmex:

(https://informes.walmex.mx/2017/docs/report/walmexingles2017_offering-an-omnichannel-shopping-experience.pdf)

Es importante destacar que durante la elaboración de la presente tesis el mundo se encuentra en una situación particular debido a la contingencia sanitaria ocasionada por el COVID-19, la cual ha afectado el comportamiento de compra al consumidor, empujando a las empresas a actualizarse al mundo digital. Por esta razón, Deloitte (2020) publica un artículo enfocado a los efectos que ha ocasionado la pandemia en el consumidor en China, donde se origina el virus y que marca la pauta para los demás países; uno de los efectos fue el cambio entre la estrategia tienda física más página web que ya no se manejan por separado y buscan formar una armonía digital, donde coexisten modelos desde ventas en línea, redes sociales, videos en vivo, y muchas otras herramientas. En la figura 2.8 se puede observar una evolución de las plataformas previo, durante y posterior a la pandemia, donde se destacan en color azul los puntos de contacto recurrentes por los consumidores al día de hoy.



*KOL Endorsement se refiere cuando se contrata un experto en el tema y hace publicidad.

■ Ejemplo de ruta de un consumidor durante y después de la pandemia

■ Ejemplos de puntos de contacto fuertes durante y después de la pandemia

■ Puntos de contacto débiles durante y después de la pandemia

Figura 2.8 Cambios en el comportamiento de compra del consumidor antes, durante y después de la pandemia. Fuente: Deloitte (2020, p.4)

En la figura 2.8 se puede destacar un ejemplo de la ruta de un consumidor (en color azul) a través de todos los puntos de contacto más usados durante y después de la pandemia. Se puede observar que, si la ruta de compra es una experiencia satisfactoria para el consumidor, termina la ruta con una subscripción o evaluación positiva a la marca, incrementando la lealtad y compromiso con la marca. Esta figura es una clara demostración del cambio en las acciones que realiza el consumidor, y demuestra las herramientas que

aportan valor y compromiso con la marca para poder lograr un mercado involucrado y con mayor “engagement”¹. Por otra parte, Deloitte (2020) invita a dar prioridad en diagnosticar las capacidades actuales en el modelo Omnicanal y reestructurar la empresa para cumplir con las expectativas de los consumidores ya que muchos de los cambios generados por la pandemia, se quedan a pesar de que haya terminado.

Al respecto de la pandemia causada por el virus COVID-19 Briedis, Kronschnabl, Rodríguez y Ungerman (2020) mencionan cinco iniciativas clave para adaptarse a la nueva normalidad.

- Enfatizar en lo digital: El COVID-19 impactó en el tráfico de los consumidores hacia los canales digitales de forma dramática, por lo que se deben ampliar los canales para crear mayor lealtad en los consumidores.
- Invertir en innovación en las estrategias Omnicanal: Es importante analizar la situación actual y encontrar oportunidades de crecimiento.
- Modificar las operaciones con medidas de seguridad: Los puntos de venta se tienen que implementar regulaciones para brindar seguridad a sus consumidores.
- Re imaginar las tiendas físicas: Debido al cambio de showroom a webroom, las tiendas físicas se ven en riesgo. Se debe redefinir el propósito de la tienda física para enseñar al consumidor la oferta de la marca.
- Adoptar un modelo operacional ágil: debe invitar al consumidor al proceso de diseño para desarrollar ideas a partir de su retroalimentación, monitorear las tendencias,

¹ Engagement se refiere al grado de implicación emocional que tienen los seguidores de una empresa con todos sus canales de comunicación

detectar oportunidades e implementarlas lo más antes posible para poder así tener una ventaja competitiva respecto a la curva de experiencia

2.3 Implementación de la estrategia Omnicanal

Con el objeto de realizar una transformación Omnicanal efectiva Hedwig et al. (2017) consideran crucial establecer una estructura clara y precisa, que beneficie a los consumidores al igual que la empresa. Por lo que se propone una transformación dividida en tres fases.

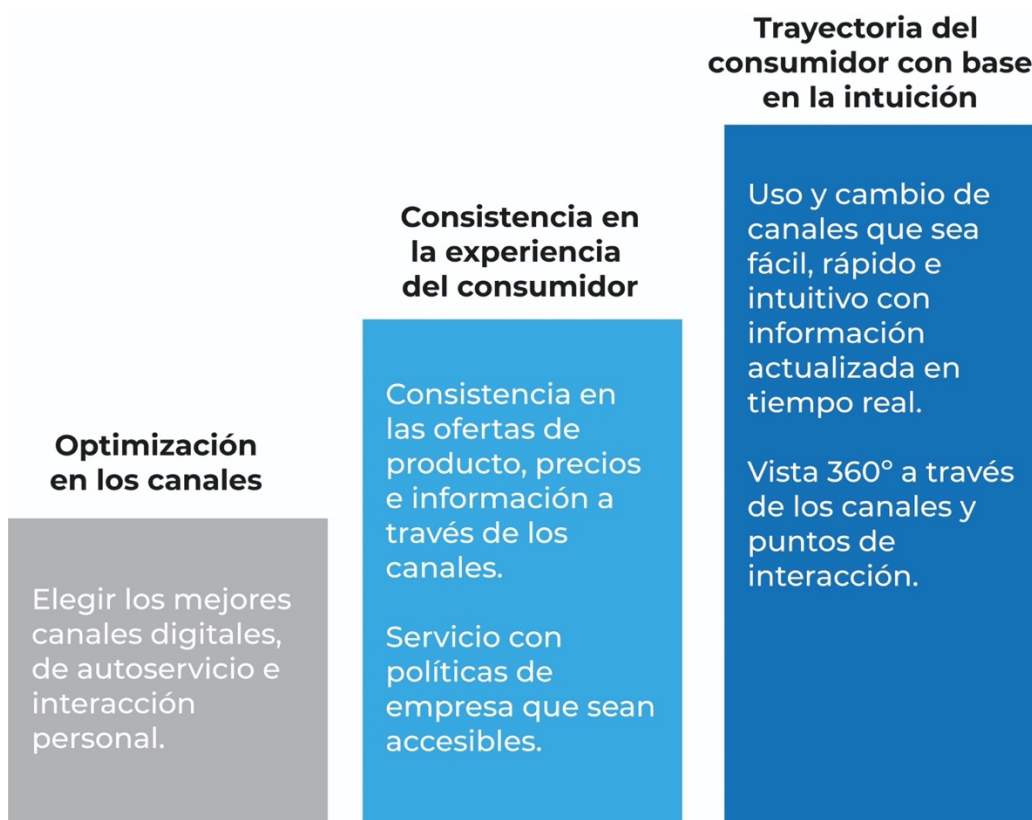


Figura 2.9 Fases para transformación a estrategia Omnicanal. Fuente: Elaboración propia con información de Hedwig et al. (2017).

De la misma manera, Graf et al. (2021), define un proceso de gatear, caminar y correr para lograr la implementación efectiva, dividida en tres fases como se puede ver en la figura 2.10

.En ambas figuras (2.9 y 2.10), se puede apreciar como el primer paso va enfocado en decidir cuáles son los canales que se van a elegir para ser más competitivos, la segunda fase va en torno a la experiencia del consumidor al interactuar con la marca y por último se enfoca en integrar todo el sistema para que sea intuitivo, fácil y rápido para los consumidores, llegando así a la Omnicanalidad.

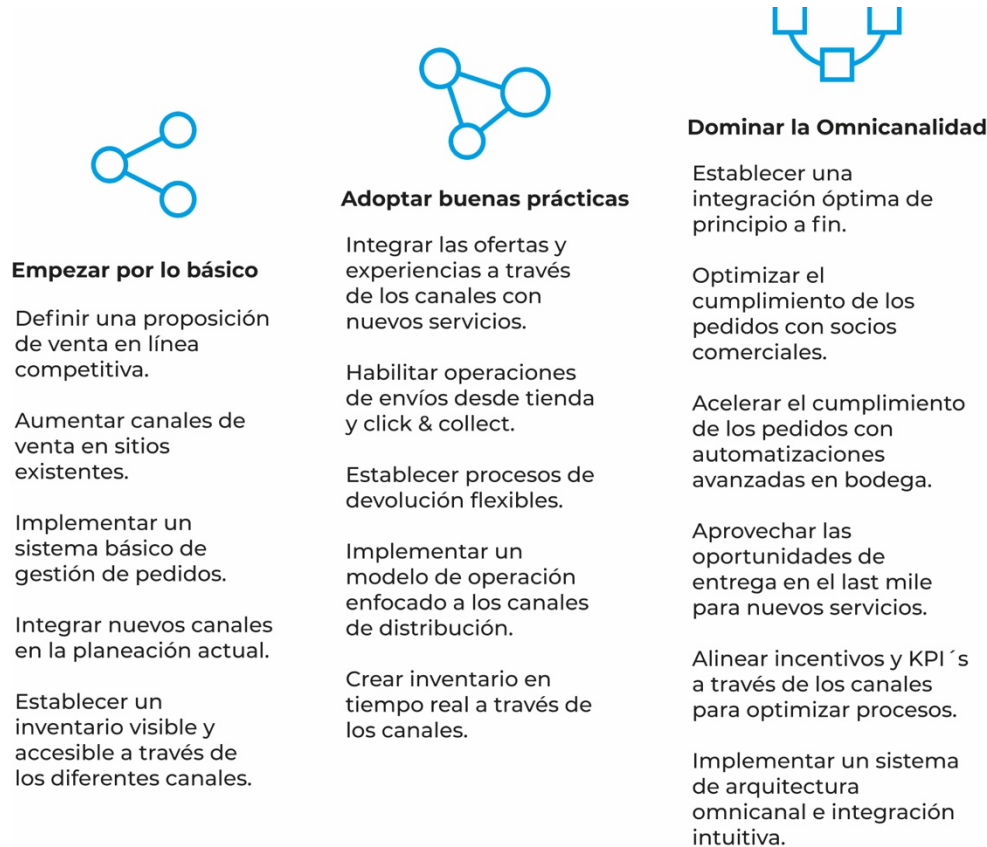


Figura 2.10 El camino hacia la Omnicanalidad. Fuente: Elaboración propia con información de Graf et al. (2021).

Por otra parte, Kotler et al. (2017), puntualiza que para poder lograr una estrategia Omnicanal que se adapte a las necesidades de la empresa, se deben detectar las dificultades o ventajas que se les presentan a los consumidores al interactuar con la marca. Es por ello

que desarrolla un mapa de puntos de contacto entre el consumidor y la empresa a través de todo el proceso de compra. En cada etapa se tiene que evaluar qué es lo que engancha al cliente o en qué parte del proceso abandona la compra, por lo que se valora en Sí (cuando el cliente pasa a la siguiente parte del proceso) o No (cuando el cliente abandona y ya no regresa). De esta manera la empresa podrá detectar los puntos de contacto que requieren de mejora, así como los puntos de contacto motivan la compra. Este mapa se le conoce como customer journey mapping, en español se puede traducir al mapeo de trayecto del consumidor, que es una técnica para las empresas que les ayuda a comprender la ruta de interacción que tienen los consumidores con la marca, a través de los puntos de contacto ya sean físicos o digitales. (González, 2022)

	ATENCIÓN	ATRACCIÓN	AVERIGUACIÓN	ACCIÓN	APOLOGÍA
PUNTOS DE CONTACTO	Descubrimiento de la marca por medio de publicidad	Seguimiento del anuncio. Llamada a la acción	Búsqueda de información o valoraciones.	Compra online o en showroom.	Recomendación del producto.
	Si No	Si No	Si No	Si No	Si
			Prueba de producto en la tienda.	Uso del producto por primera vez.	Nueva compra de la marca.
			Si No	Si No	Si
		Comparación de precios de productos.	Servicio Post-venta.		
		Si No	Si No		
CANAL DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad Impreso Publicidad Digital 	<ul style="list-style-type: none"> QR o búsqueda de la marca de la publicidad impresa. Click en el banner digital. 	<ul style="list-style-type: none"> Información en la web. 		<ul style="list-style-type: none"> Redes Sociales.
CANAL DE VENTAS		<ul style="list-style-type: none"> Centro de Contacto a clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Centro de Contacto. Agente de ventas en showroom 	<ul style="list-style-type: none"> Showroom. Agente de Ventas. Taller o atención post venta. 	

Figura 2.11 Mapeo de puntos de contacto en el trayecto del consumidor. Fuente: Elaboración propia con información de Kotler et al. (2017, p.146)

A partir del trayecto de compra desarrollado por Kotler et al. (2017), Briedis, Gregg, Liu et al. (2021) definen tres estrategias, que se pueden ver en la figura 2.12, para enfocar el propósito Omnicanal de la empresa hacia un objetivo. Esto se debe a que una transformación hacia la omnicanalidad puede ser muy amplia y exhaustiva donde se requiere invertir de muchos esfuerzos, tiempo, dinero y, de no implementarlo correctamente, puede llegar a ser contraproducente. A partir de estas tres estrategias (Comercio, Personalización y Ecosistema)

las empresas pueden elegir la que se adapte con sus objetivos, así como las necesidades de sus usuarios.

		COMERCIO Experiencia sobresaliente de compra.	PERSONALIZACIÓN Participación en diferentes canales.	ECOSISTEMA Plataformas para las necesidades y estilo de vida de los consumidores
TRAYECTO DEL CONSUMIDOR	ATENCIÓN Y ATRACCIÓN	Enfoque en producto Contenido de mercadotecnia se enfoca en elevar el producto y oferta.	Oferta a la medida Mercadotecnia, mensaje y contenido son personalizados a los usuarios.	Oferta 360° Contenido es personalizado a lo que se esta haciendo y lo que los consumidores quiere hoy.
	AVERIGUACIÓN Y ACCIÓN	Conveniencia y Confiabilidad Se puede elegir como se recibe el producto y se ofrecen múltiples opciones de devolución.	Compra integrada Se puede cambiar fácilmente entre los canales al realizar la compra, recibir la orden y al hacer devoluciones.	Experiencia al centro Se puede interactuar con la marca al navegar, comprar, cambiar de canales y la experiencia en general.
	APOLOGÍA	Aplicación móvil y lealtad La aplicación móvil y programa de lealtad mantiene al público comprometido e incentiva nuevas compras.	Lealtad del consumidor fuera de las transacciones La aplicación móvil y programa de lealtad mejoran la experiencia y mantienen a los consumidores comprometidos aunque no realicen compras	Accesibilidad a una comunidad El ecosistema de la marca da acceso a nuevas experiencias, contenido entre los usuarios afines.

Figura 2.12 Estrategias para la transformación Omnicanal basada en un objetivo. Fuente: Elaboración propia con información de Briedis, Gregg, Liu et al. (2021)

Un ejemplo de esto es la empresa Nike con respecto a lograr el Ecosistema, al desarrollar sus aplicaciones SNKRS o Nike Run Club en donde junta personas con mentalidades afines y ofrece eventos, grupos de entrenamiento, presentaciones, programas entre otras cosas; creando así una comunidad. Esto va más allá de su negocio central de venta de ropa deportiva,

sin embargo, mantiene a sus usuarios leales y comprometidos con la marca. Esto no significa que descuide otras partes de su negocio; sin embargo, enfoca recursos y facilita las decisiones al tener un objetivo establecido.

Para lograr una transformación hacia la omnicanalidad exitosa, Christiana Shi, (citada por Briedis, Gregg, Liu et al., 2021) ofrece tres recomendaciones. Primero, elegir un objetivo Omnicanal y mantenerse en él, es decir, si se elige tener toda la información en la nube, enfocar todos los esfuerzos en realizar la migración o si se elige reforzar el canal de los teléfonos inteligentes, darle prioridad a diferencia de los demás canales. Segunda fortalecer los cambios, “me sorprende ver cuantas marcas cambiaron sus modelos a compra en línea recoge en tienda, sin embargo, no capacitaron al personal ni fueron eficientes en la parte interna de la empresa, resultando en una línea de clientes enojados con los empleados por no entregar los productos en los tiempos establecidos”. Tercero, los gastos realizados por la inversión en tecnología no van a bajar una vez implementados, por lo que las empresas deben mantenerse competitivas para seguir creciendo.

Por otra parte, Genesys (2015) resume en la figura 2.13 tres pasos concretos para poder identificar e implementar una estrategia Omnicanal efectiva. Esta figura de la misma manera complementa a la figura 2.12, ya que se puede usar previo a la elección de la estrategia para reconocer y establecer las necesidades del usuario y alinearlos con los objetivos de la empresa, y así poder elegir la estrategia que mejor se adapte.

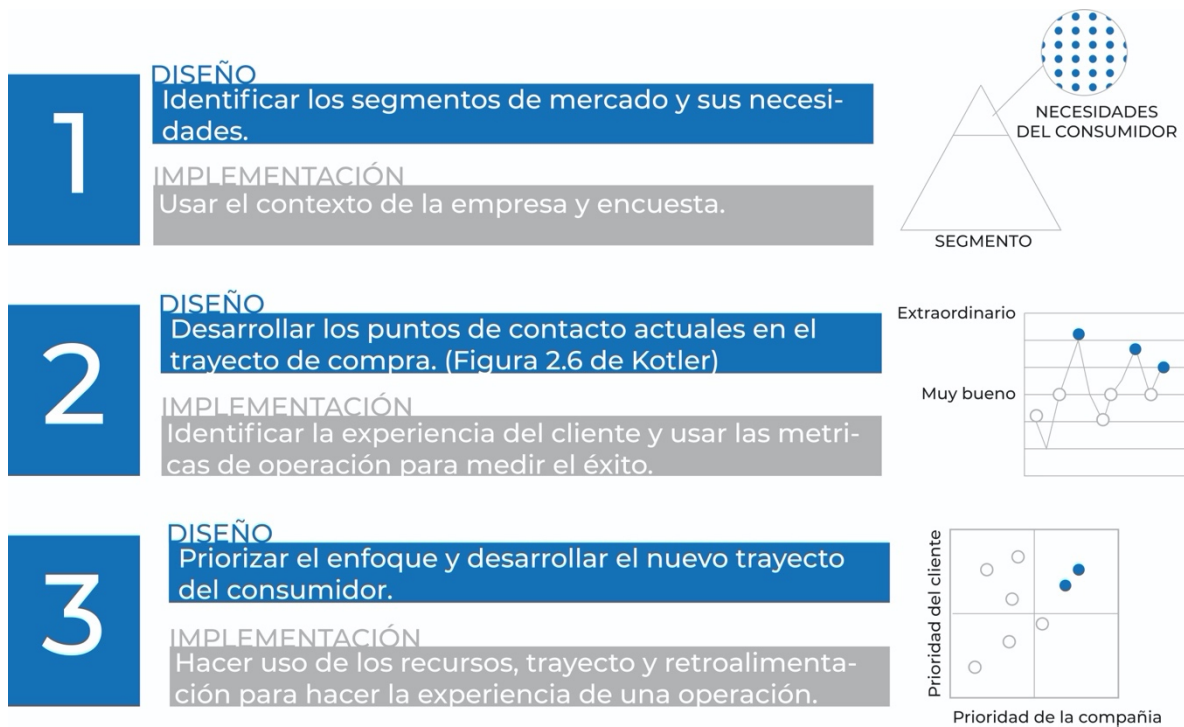


Figura 2.13 Pasos para identificar e implementar la estrategia Omnicanal. Fuente:

Elaboración propia con información de Genesys (2015).

En concordancia con Genesys (2015), Amar, Rabe y Roggenhofer (2020), especifican la importancia de identificar al segmento de mercado para poder diseñar una trayectoria de compra efectiva, y clasifican los segmentos en cuatro diferentes grupos:

1. Digital por estilo de vida: No perciben la separación del mundo digital y tradicional, es decir, hacen uso de redes sociales diario y no ven televisión tradicional ni leen el periódico.
2. Digital por elección: Son personas que disfrutan de las ventajas del mundo digital como Netflix, Skype, YouTube, Check-in online y realizan transacciones bancarias en línea. Tiene opciones de como interactuar con las empresas, pero eligen los canales digitales.

3. Digital por necesidad: El mundo digital esta fuera de su zona de confort, sólo hacen uso de canales digitales cuando es necesario.
4. Sociedad desconectada: Son individuos que viven en el mundo no digital, prefieren el contacto personal. Usan sucursales de banco, compran en tienda física y en raras ocasiones hacen uso del internet.

Enfocarse en el grupo correcto de consumidores es fundamental para las compañías debido a que se enfocan los esfuerzos y se identifican atributos y características clave que motivan a cada grupo.

Se debe agregar que Kotler et al. (2017), se refieren a las mujeres, jóvenes e internautas como el segmento más influyente de la era digital, debido que son “excelentes recopilando información, compradoras holísticas, administradoras del hogar, directoras financieras y encargadas de compras todo en uno” (p. 40 - 41); por lo que, se deben considerar en toda estrategia Omnicanal.

En otro orden de ideas, Deloitte (2017) expone que el consumidor Omnicanal espera que la experiencia en el trayecto de compra sea la misma a través de cualquier canal y en cualquier momento por lo que define características que buscan los consumidores en las cinco etapas que se tienen que considerar al analizar el trayecto en la figura 2.14.

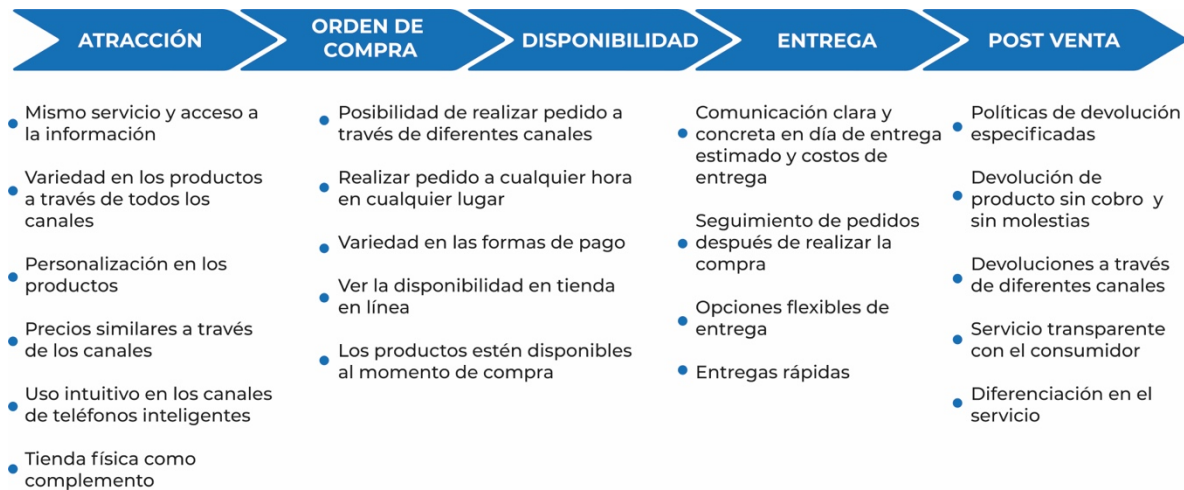


Figura 2.14 Aspectos que buscan los consumidores Omnicanal a través del proceso de compra Fuente: Elaboración propia con información de Deloitte (2017).

Un concepto que sigue creciendo y tomando mayor fuerza es la atención por parte del vendedor de las devoluciones, ya que se está volviendo en un factor decisivo de compra sobre todo en lo que ahora se llama “last mile”, lo cual se refiere a la última parte del proceso de compra. Como se puede ver en la figura 2.14, tres puntos de Post Venta se refieren a la devolución; las grandes empresas pioneras ya marcaron el ejemplo y las demás empresas tienen que implementarlo para seguir siendo competitivos. Larke, Kilgour y O’connor (2018), explican que para los puntos de contacto de webrooming el costo de devolución (desde el empaque, transporte y paquetería) es cubierto por la empresa; en contraste a las entregas en tienda, que son cubiertas en su mayor parte por el cliente. Esto refuerza el principio de mantener los puntos de contacto físico, el cual también puede ofrecer opciones de entrega como Click and Collect, Pick up, compra directa en tienda y Pick up lockers.

Por otra parte, se puede señalar que se debe tener presente cuatro factores que se destacan como los más importante para el comprador de comercio electrónico de acuerdo con Singh (2017).

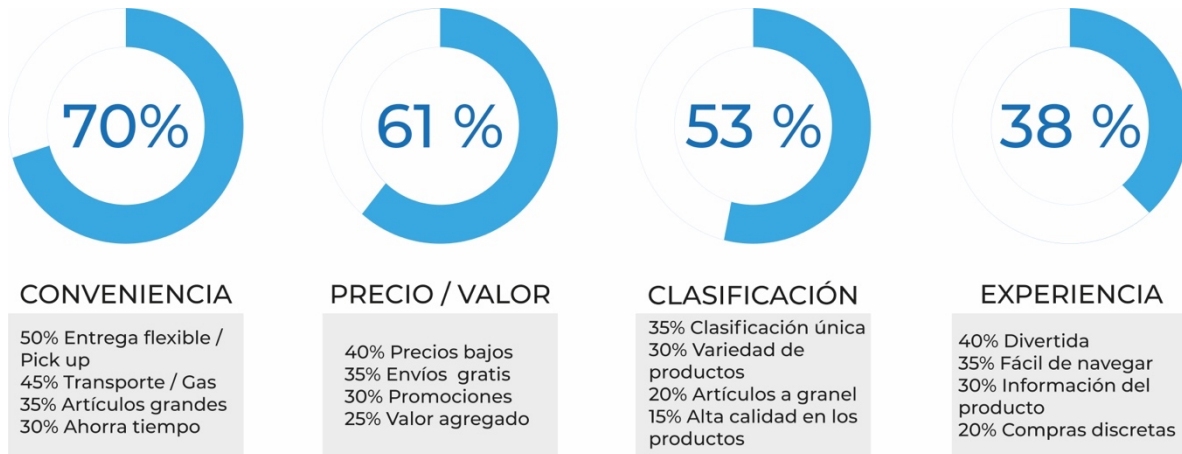


Figura 2.15 Factores que son atractivos para el consumidor Omnicanal. Fuente: Elaboración propia con información de Singh (2017).

Como se puede observar en la figura 2.15 conveniencia es el factor más importante que se considera por los consumidores; no obstante, más de la mitad de los consumidores consideran los factores precio y valor, así como la clasificación de los productos como factores importantes que influyen en la decisión de su compra.

Ahora bien, Fleischer, Graf, y Lange (2020) definen siete aspectos a analizar al momento de implementar de una estrategia Omnicanal de los cuáles se destacan los que afectan directamente a los consumidores:

1. Cadena de suministro enfocada en el consumidor
 - Analizar la importancia de rapidez vs flexibilidad en los diferentes puntos de contacto del proceso de compra
 - Determinar los riesgos en la cadena de suministro y proponer estrategias de contingencia y mitigación.
2. Red y ecosistema del futuro
 - Plantear como compartir inventario a través de todos los canales de distribución
 - Definir espacios donde haya colaboración con el consumidor y se favorezca el intercambio de información
3. Planeación principio a fin y flujo de la información
 - Visualizar en tiempo real la accesibilidad a inventario a través de todos los canales
 - Definir de qué forma asignar y dar prioridad a consumidores, canales y órdenes de compra en caso de dificultades
4. Realización Omnicanal (Operaciones)
 - Optimizar las devoluciones de forma sencilla y eficiente
 - Facilitar los procesos de compra para asegurar una experiencia completa y satisfactoria con el consumidor
5. Realización Omnicanal (Transporte y logística)
 - Gestionar transporte efectivo para la entrega satisfactoria de los productos.
 - Relación costo – beneficio en el servicio de entregas.
6. Modelo Operacional
 - Implementar la innovación digital para acelerar los procesos
 - Definir cómo se van a medir resultados

7. Digitalización

- Capturar información para evaluar la cadena de valor
- Aprovechar herramientas digitales para facilitar la optimización.

Así mismo, al momento de desarrollar la estrategia de omnicanalidad, es fundamental destacar el valor que se ofrece, el cual es retroalimentado de los mismos consumidores. Yrjöla, Saarijärvi y Spence (2018) explican que el valor es definido por el consumidor; la razón por la que los clientes eligen cierta marca ante otras; pueden ser desde el servicio, el producto, la atención, el prestigio, entre otros; y es importante para las empresas entender el valor que el mercado meta encuentra en la marca, esto con el fin reforzar la ventaja competitiva. Para conceptualizar el valor de la marca, Yrjölä, et al. (2018, p. 11) define tres actividades:

1. Entender el valor para el consumidor: Las marcas ofrecen proposiciones de valor en antelación, las cuales son posteriormente determinadas por el consumidor.
2. Proveer recursos donde los consumidores puedan crear valor: traducir lo que se retroalimenta de las necesidades de los consumidores en procesos y requisitos.
3. Capturar el valor de la marca: Con la información de los consumidores, debido al análisis de su comportamiento y experiencia en el proceso de compra se desarrollan las iniciativas de valor que soporten la visión de la marca.

Debido a que la estrategia Omnicanal es relativamente nueva, la información actual se puede considerar conceptual, lo cual puede dificultar el proceso de evolución hacia la omnicanalidad. Las empresas pueden tener ciertos aspectos Omnicanal, sin embargo, como

se ve en los ejemplos anteriores, sino se implementa de forma correcta y completa puede ocasionar inconformidad con la marca. Es por esto que Hübner Wollenburg y Holzapfel (2016) deciden realizar una investigación exploratoria para determinar cómo las empresas han evolucionado de multicanal a Omnicanal. Para esta investigación realizan una encuesta a 60 empresas y expertos en logística, donde obtienen un índice de respuesta del 40% que cumple con la meta de evaluación. A partir de esta encuesta exploratoria los autores exponen las áreas de desarrollo en siete partes, las cuáles se pueden ver en la figura 2.16. Esta figura refuerza las áreas a enfocarse durante el proceso de transición; así como, brinda un orden y estructura para la planeación hacia la Omnicanalidad.

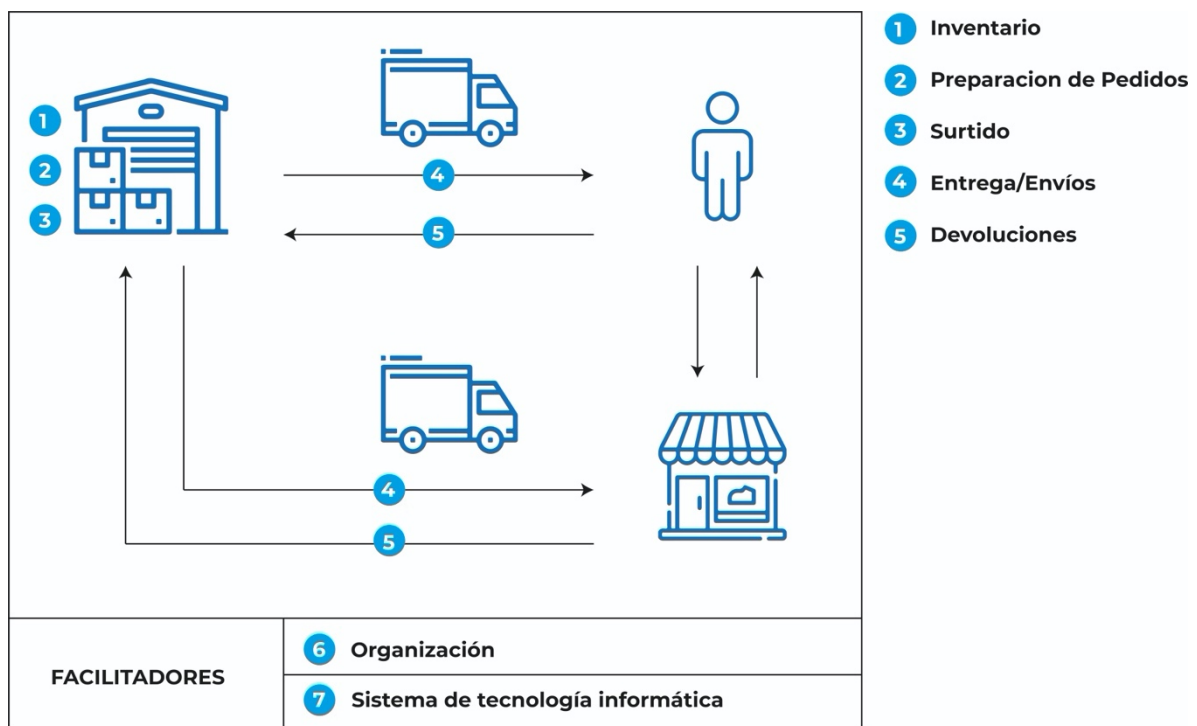


Figura 2.16 Áreas de logística en la estrategia Omnicanal. Fuente: Elaboración propia con información de Hübner Wollenburg y Holzapfel (2016)

A partir de la estructura los autores llegan a las siguientes conclusiones empíricas de cada área:

1. **Inventario:** Las empresas con múltiples canales evolucionan de sistema de inventario separado a sistema de inventario integrado, lo cual permite una asignación de inventario flexible y basado en la demanda.
2. **Preparación:** Las empresas con sistema de inventario integrado buscan completar sus procedimientos de preparación en una zona común.
3. **Surtido:** Las empresas con múltiples canales empiezan sus operaciones con mayor surtido offline (locación física) que online (vía internet). Gradualmente expanden el surtido online con el tiempo hasta que es mayor que offline, creando una extensión de productos virtual.
4. **Entrega:** Las empresas con mayores puntos de venta tendrán mayor beneficio al introducir servicios de click and collect. Así mismo, cabe mencionar que ni las empresas ni los expertos asumen que los clientes esperen entregas en el mismo día (a excepción de órdenes de comida). Aunque la mayoría de los encuestados esperan que los consumidores estén satisfechos con entrega al día siguiente, dos tercios de los entrevistados realizan las entregas entre uno y dos días hábiles.
5. **Devolución:** Ofrecer la devolución de productos por paquetería o en tienda física. La opción de devolución a través de todos los canales es obligada para las empresas Omnicanal.
6. **Organización:** El 81% de los encuestados coincide que los canales operan con mayor facilidad si la logística es administrada por una misma unidad organizacional.

7. Sistemas de TI: Las empresas necesitan de información integrada entre los canales, bodega e inventario para lograr una experiencia Omnicanal intuitiva y completa.

La investigación de los autores antes mencionados brinda un proceso de estructura para lograr un planteamiento más concreto de transición a la omnicanalidad. A pesar de que cada empresa y mercado tiene sus necesidades específicas; la figura 2.17 aunada a las conclusiones empíricas formuladas a partir de los resultados de la encuesta, se pueden tomar como recomendaciones concretas para las empresas que buscan emigrar de multicanal a Omnicanal.

2.4 La Omnicanalidad en México

A partir la pandemia COVID-19, Deloitte (2020) define los cuatro nuevos enfoques que se deben desarrollar en México para su nueva realidad. Estos cuatro enfoques forman parte de una estrategia Omnicanal, en la figura 2.17 se puede observar cómo destacan palabras claves de innovación que se han ido reforzando a través de la tesis como suministro continuo, servicios a domicilio, refuerzo en los canales digitales, comunicación, entre otros.

COMERCIO ELECTRÓNICO	NECESIDADES DE CONSUMO	CADENA SUMINISTRO RENOVADA	COMUNICACIÓN SOLIDARIA
Refuerzo en los canales online	Reabastecimiento de productos	Suministro continuo y en tiempo de sus productos	Comunicación clara y empática
Desarrollo de alianzas estratégicas	Nuevos servicios a domicilio	Diversificación de proveedores	Comunicación oportuna
Apalancamiento de plataformas de mercados en línea	Priorización del bienestar, higiene y salud	Nuevas soluciones para mejor control de inventario	Impulso a la comunicación digital

Figura 2.17 Cuatro enfoques a desarrollar por las empresas mexicanas. Fuente: Deloitte (2020).

Por otra parte, es importante destacar las formas de distribución que actualmente se manejan en las tiendas de conveniencia, que operan productos similares a las de la empresa de estudio, para entender cómo funciona la distribución actualmente. En la figura 2.18 se puede observar que en México la compra en tiendas físicas es el mayor porcentaje de ventas, aunque la tecnología poco a poco está cambiando el proceso compra y adquisición de productos o servicios, no se pueden descartar las tiendas físicas siguen siendo fundamentales en la experiencia de compra del consumidor.

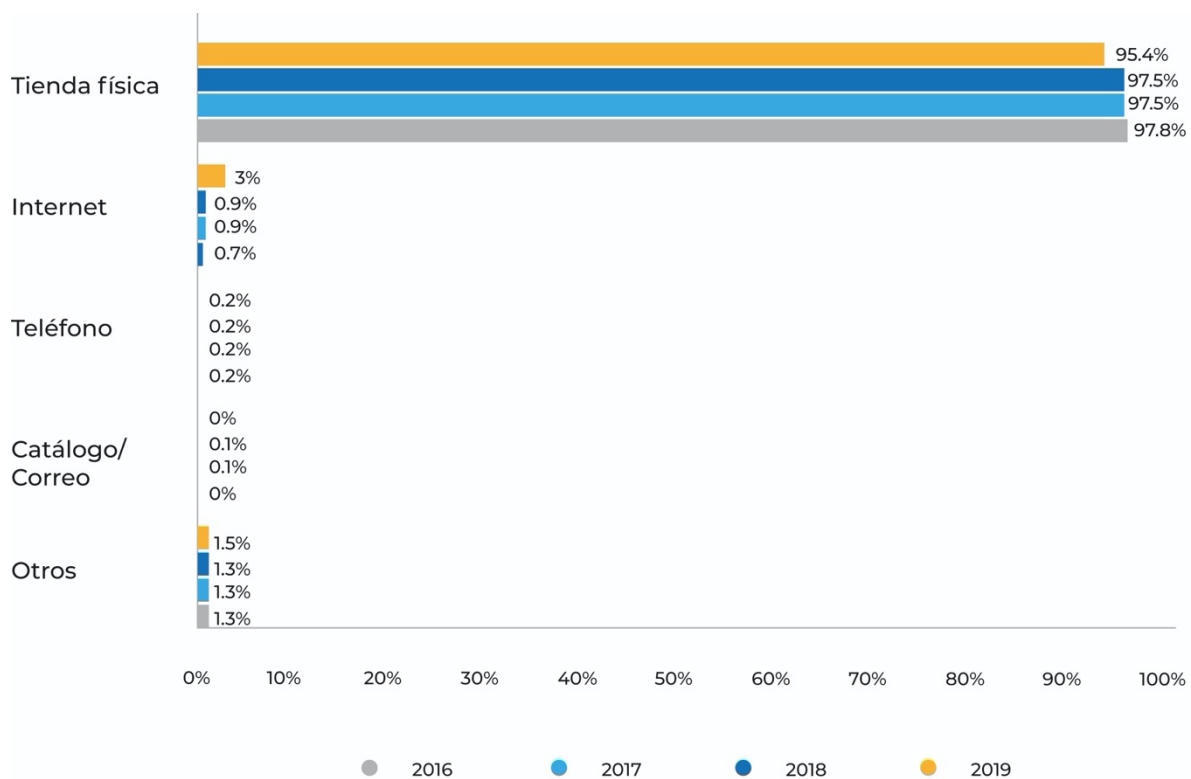


Figura 2.18 Porcentaje de ventas totales en los diferentes canales de distribución. Fuente: Elaboración propia con información de INEGI (2020).

En el 2020, debido a la pandemia las ventas en línea crecieron un 81%, que fue equivalente al 9% de las ventas minoristas en el país (Noguez, 2021). Así mismo, el autor

recalcó que el 98% de las personas compran a través de un teléfono inteligente, lo usan para investigar los productos.

A pesar de las tendencias tecnológicas, los mexicanos prefieren visitar la tienda físicamente para ver el producto, de acuerdo al estudio del consumidor 2020 de Zebra Technologies citado por la plataforma Expansión “75% de los mexicanos asiste a una tienda física para ver los productos y después los compra en línea.” (párr. 2). Así mismo el artículo afirma “El 68% de los mexicanos abandona una tienda sin concretar la compra porque el producto no estaba disponible en el anaquel.” (párr.7). Esto es un ejemplo de la importancia de implementar la estrategia Omnicanal, debido a que los consumidores ya están usando varios canales a la vez, y se pierden compras o inclusive clientes al no cumplir con las expectativas actuales del comportamiento Omnicanal. Kozlenkova et al. (2015), Nguyen et al. (2016), (citado por Larke, Kilgour, O’Connor, 2018) mencionan que, para lograr un efectivo sistema integrado de distribución, se requiere de sistema de tecnología informática que presente información en tiempo real. De esta manera se podrá brindar la mayor información y estado actual de los productos a los consumidores para poder satisfacer sus expectativas.

3. METODOLOGÍA

3.1 Caso Topperland

La empresa empezó en el año 2017 como una idea de generar un ingreso extra, por cuatro exalumnos de ITESM Campus Querétaro. El giro de la empresa Caketoppers es el diseño y fabricación de letreros para pastel que venían en tendencia de Estados Unidos y Australia principalmente. La empresa inició con cuatro clientes, y únicamente se vendían letreros de cumpleaños. Es importante recalcar que, en ese momento, el negocio era la segunda empresa de los socios por lo que no era el principal enfoque y no existía una estrategia u objetivo. En el año 2017 y 2019, dos de las integrantes deciden salir de la sociedad para perseguir otros objetivos profesionales, por lo que se quedan únicamente dos socios en propiedad de Caketoppers. Durante el transcurso de los años desde 2017 hasta 2019, el que se consideraba como “segundo negocio” que es el de Caketoppers empieza a crecer orgánicamente, y a tener mayor utilidad que el negocio principal; por lo que los dos socios restantes deciden cerrar el primer negocio a finales del 2019 y enfocarse únicamente en Caketoppers.

En consecuencia, en enero del 2020, deciden reinventar Caketoppers y se cambia el nombre a Topperland, con el enfoque de realizar una gama más amplia de productos de decoración no comestibles para pastelerías; esto incluye desde los letreros para pastel hasta productos como bases, plantillas, accesorios, decoraciones para cupcakes, etiquetas, entre otros.

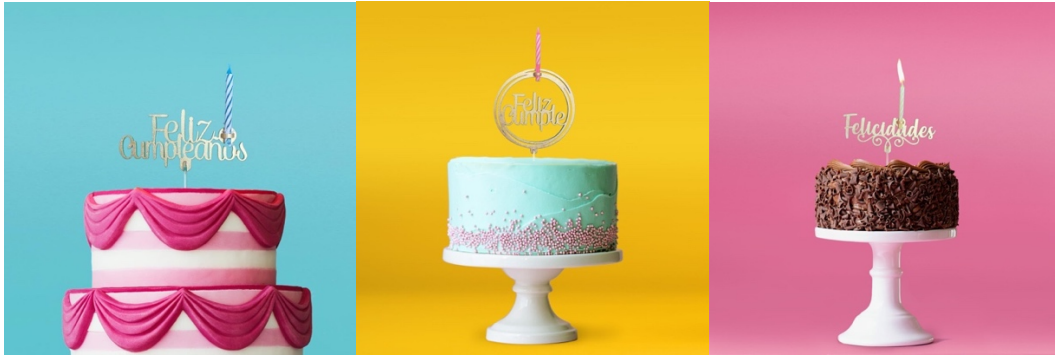


Figura 3.1 Imágenes de producto de Topperland. Fuente: Topperland (2020)

Objetivo

Topperland tiene como objetivo llegar a ser una marca líder nacional en productos de decoración de pasteles no comestibles.

Objetivos Secundarios

- Implementar una estrategia de distribución nacional de todos sus productos.
- Incrementar las ventas en línea a que sean mayores que sus ventas de letreros personalizados.

La empresa Topperland, al ser una empresa joven, no lleva a cabo una estructura formal ni se define de la forma habitual, sino que continuamente evoluciona por medio del aprendizaje y conocimiento de su mercado. Así como, el acercamiento a sus consumidores finales, constantemente retroalimenta a Topperland que ayuda a seguir desarrollando y creando nuevas alternativas para las pasteleras.

Algunos ejemplos de nuevas soluciones que se han desarrollado para los clientes:

Nombres sobre pastel: Nombres elaborados en un papel especial que resiste la humedad. De esta manera ayudan a ahorrar tiempo al chef, así como el acabado se ve más prolijo



Figura 3.2 Imagen de producto de Topperland.
Fuente: Topperland (2020)

Palmas: se realizaron en papel (originalmente son cortadas de un árbol y pintadas), de diferentes colores y tamaños más pequeños. Sirven de decoración para pasteles



Figura 3.3 Imagen de producto de Topperland.
Fuente: Topperland (2020)

Etiquetas: se diseñaron etiquetas con mensajes específicos referentes a la pastelería. Por ejemplo, en la actualidad están en tendencia los pasteles altos, y se utilizan postes para brindar estabilidad al pastel. Sin embargo, al hacer mordida, el o la festejada pueden salir heridos.



Figura 3.4 Imagen de producto de Topperland.
Fuente: Topperland (2020)

Flores: Para las pasteleras realizar flores, ya sea de azúcar o fondant, toman mucho tiempo en realizarse y los precios son elevados. Por lo que, Topperland las ofrece en papel a un precio más accesible



Figura 3.5 Imagen de producto de Topperland.
Fuente: Topperland (2020)

Se realizó la tabla de las 4 C's de Lauternborn para evaluar los beneficios que actualmente ofrece la empresa Topperland a sus consumidores de acuerdo a este principio.

Tabla 3.1

Las 4 C's de Topperland

4 C's	DESCRIPCIÓN
CONSUMIDOR	Satisfacer la necesidad de las y los pasteleros de crear pasteles más elaborados en menor tiempo.
COSTOS	Se ofrece 25% de descuento en la compra de 12 o más productos de línea. Envío gratis en la compra de \$2,000.00 en productos de línea.
CONVENIENCIA	Venta en línea, venta a través de distribuidores, en tienda física y vía WhatsApp. Actualmente sólo la venta en línea es nacional, los demás canales de distribución son únicamente en Querétaro.
COMUNICACIÓN	Constante retroalimentación vía WhatsApp por parte de los clientes. Promociones y publicidad a través de Instagram, Facebook, WhatsApp, página web y Google.

Fuente: Elaboración propia con información de Mclean (2012).

- El mercado

La empresa trabaja principalmente con dos tipos de segmento:

1. Minoristas (2.5% del mercado):

El primer segmento está enfocado a distribuidores minoristas que se encuentran en la región geográfica de Querétaro. Son empresas mexicanas con un mínimo de 100 empleados, y cuentan con tres o más sucursales.

Con estas empresas se maneja la distribución de letreros por catálogo, los diseños son limitados y a bajo costo, se manejan los mismos diseños a través de todas las tiendas.

A pesar de ser el 2.5% del mercado, representan el 38% de las ventas.

Actualmente Topperland trabaja con tres minoristas.

a. Antares Pastelería:

- Se trabaja con 12 de sus sucursales dentro de Querétaro.
- Los pedidos se realizan vía WhatsApp con la encargada de compras.
- Se manejan 15 días de crédito.

b. Café Amadeus:

- Se trabaja con cuatro de sus sucursales dentro de Querétaro.
- Los pedidos se realizan vía WhatsApp con la encargada de compras.
- Se manejan 15 días de crédito.

c. Soriana:

- Se trabaja con cinco sucursales dentro de Querétaro.
- Los pedidos se generan automáticamente a través de su portal, de acuerdo al inventario de cada tienda.
- Se manejan 90 días de crédito.

2. Emprendedoras (97.5% del mercado)

Se les denomina como emprendedoras debido a que iniciaron su propio negocio, representan el 44% de las ventas.

En el año 2020, Topperland realizó una encuesta donde el tamaño de muestra fue de 45 personas y se destaca lo siguiente:

- El 99% son mujeres.
- La edad es entre 26 y 55 años.
- El 71.4% de ellas no tienen sucursal y el 28.6% cuentan de una a tres sucursales.
- El 100% son marcas de pastelería que tienen de una a cinco empleados.

Con las emprendedoras se maneja letreros personalizados que son de alto costo a través de pedidos vía WhatsApp. Las formas de pago varían en relación al acuerdo comercial con cada una. Por el momento, las entregas se realizan en la tienda de la empresa, no hay envíos a domicilio.

Como datos psicográficos, las pasteleras tienen interés en el diseño y la imagen visual por lo que están dispuestas a pagar más por el producto; se basan en tendencias de redes sociales como Pinterest, Facebook e Instagram, cuentan con auto propio, buscan innovar y crear, y la satisfacción del cliente como prioridad

- La empresa y la Omnicanalidad

Actualmente la empresa no tiene una estrategia Omnicanal; sin embargo, han implementado algunos de los conceptos revisados en la tesis debido a las tendencias y requerimientos de los clientes. Debido a esto, se analiza cómo se encuentra actualmente Topperland respecto a la Omnicanalidad. Se realizan dos tipos de análisis, primero se hace análisis de la cadena de suministro actual de Topperland en referencia a Deloitte (2017) y segundo, se realiza un análisis comparativo de las siete áreas de logística de los autores Hübner Wollenburg y Holzapfel (2016).



Figura 3.6 Análisis de la cadena de suministro de Topperland en comparación a la Omnicanal. Fuente: Deloitte (2017)

En la figura 3.6 se indica con una línea roja donde Topperland no se desempeña correctamente de acuerdo a la omnicanalidad, y se describe a grandes rasgos aquellos conceptos que hacen falta para cumplir con las expectativas actuales de los clientes.

Por otra parte, en la tabla 3.2, se marca en color rojo si Topperland actualmente no cumple con la estrategia Omnicanal, amarillo si se encuentra incompleto y verde si se cumple con la descripción.

Tabla 3.2

Las siete áreas de logística de Topperland

ÁREAS DE LOGÍSTICA	ESTRATEGIA OMNICAL	ESTRATEGIA ACTUAL TOPPERLAND
INVENTARIO	Sistema de inventario integrado a través de sus múltiples canales.	Sistema de inventario separado, actualmente se maneja por Excel las ventas de tienda física y pedidos, y por otra parte la página web tiene su propio inventario.
PREPARACIÓN	Sistema de inventario integrado completan sus pedidos en una zona común.	La empresa solo tiene una ubicación por lo que si se completan en una zona en común.
SURTIDO	Gradualmente se expande el surtido online a ser mayor que el offline.	Actualmente el surtido online es mayor que el surtido offline, sin embargo, varios productos de la página web no están en inventario, es decir se realizan en cuanto se recibe el pedido.
ENTREGA	Click & Collect, Pick up here, envíos a domicilio, entregas al día siguiente	Se manejan envíos a domicilio en entregas nacionales (no hay envíos a domicilio dentro de Querétaro), venta híbrida, entregas en tienda física o entregas en su buzón, que funciona similar a los lockers donde el usuario pasa en el horario de su elección. (El buzón se encuentra afuera de la tienda física y tiene un candado)
DEVOLUCIÓN	Ofrece la devolución de productos por paquetería o en tienda física	No se ofrece devolución de productos.
ORGANIZACIÓN	Operan con mayor facilidad si la logística es administrada por una misma unidad organizacional.	La empresa tiene solo una ubicación, y es conformada por tres empleados en total. Por lo tanto, se administra con la misma unidad.
SISTEMAS TI	Información integrada entre los canales, bodega e inventario.	La información no se encuentra integrada, actualmente todo se administra a través de Excel.

Fuente: Elaboración propia con información de Hübner Wollenburg y Holzapfel

(2016).

A partir de este análisis, se concluye que Topperland actualmente no es Omnicanal y se han únicamente implementado partes de la estrategia lo cual puede ser contraproducente ya que puede crear inconformidad con las expectativas de sus consumidores. Un ejemplo de esto, es el surtido donde la empresa Topperland manifiesta que ciertos productos los realiza como se vayan solicitando a través de plataformas digitales; es decir, si una clienta va directo a la tienda a comprar un producto que se encuentra disponible en la página web, puede ser que no lo encuentre disponible en la tienda; lo que ocasiona una inconformidad con la clienta que puede resultar en una pérdida.

Tipo de Investigación

Para probar la hipótesis y resolver las preguntas de investigación, se desarrolló una investigación cuantitativa, descriptiva, explicativa y transversal. Es cuantitativa, como lo menciona la autora Mariela Borda “se busca construir un conocimiento científico a través de instrumentos que le posibiliten la medición de las variables en que se ha fragmentado la realidad” (2013, p.50); descriptiva ya que a partir de una entrevista estructurada a los clientes de Topperland se recogen y miden las variables para aportar nuevos conocimientos. Explicativo porque se buscó nueva información sobre la Omnicanalidad y la relación con los consumidores de Topperland, por lo que la entrevista se enfoca en nuevos conceptos afines de la estrategia Omnicanal y evaluar los efectos que genera en los clientes, así con esto demostrar la “asociación entre las variables causales y efecto en hechos verificables” (2013, p.50). Por último, es una investigación transversal debido a que se hará una medición de variables que son recopiladas de diferentes clientes.

Preguntas de Investigación

1. ¿Es la estrategia de Omnicanal la estrategia adecuada para las pequeñas empresas?
2. ¿Debe mantener la empresa Topperland una estrategia de tienda física?
3. ¿Qué elementos se deben tomar en cuenta para diseñar una estrategia distribución Omnicanal para los productos Topperland?

Hipótesis

A partir de la investigación realizada en el marco teórico se establecieron nuevas hipótesis y proposiciones que se adicionan a las hipótesis iniciales sobre la propensión de los clientes hacia las tendencias de la estrategia Omnicanal.

1. La orientación a la omnicanalidad depende de la frecuencia de uso de redes sociales.
 - Variable independiente: La frecuencia de uso de redes sociales
 - Variable dependiente: La orientación a la omnicanalidad
2. La orientación a la omnicanalidad depende de la edad de las clientas.
 - Variable independiente: La edad de las clientas.
 - Variable dependiente: La orientación a la omnicanalidad

Proposiciones

A partir de la investigación del marco teórico, se desarrollaron las siguientes proposiciones de las clientas de Topperland que refuerzan los conceptos de la estrategia Omnicanal.

1. Las clientas de Topperland son digitales por elección; es decir, que sienten las ventajas y comodidad al usar los elementos del mundo digital.
2. Las clientas de Topperland esperan que los productos estén listos entre uno y dos días hábiles.

Operacionalización de las Variables

Se seleccionaron aquellas variables que no se pueden medir en forma directa a través de una unidad de medida para realizar una descomposición por medio de dimensiones e indicadores para cuantificar y medir los resultados.

En el Apéndice A, se puede ver el proceso de operacionalización de las variables.

A continuación, se enumeran las variables, su indicador y forma en la que se evaluará a los entrevistados:

- Cinco A's de Kotler et al. (2017): se refiere a los puntos de contacto donde los consumidores tienen interacción con la empresa en una estrategia Omnicanal. Los indicadores se desarrollaron a partir de cada etapa, de acuerdo a métodos utilizados en una estrategia Omnicanal actualmente, se tomó como referencia estrategias utilizadas por la empresa Walmart de la figura 2.7.

Tabla 3.3

Operacionalización de las variables: Cinco A's de Kotler et al. (2017)

Concepto	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Cinco A's de Kotler et al. (2017)	Mapa de puntos de contacto en el proceso de compra entre el consumidor y la empresa. (Kotler et al. , 2017)	Interacción entre la empresa y el consumidor	Proceso de Compra Kotler et al. (2017): Atención Atracción Averiguación Acción Apología	Atención Notificaciones mensuales Atracción Seguimiento al anuncio, Averiguación Búsqueda de información con amigos, valoraciones, validación de la marca Acción Preferencia para realizar sus compras Apología Lealtad hacia la marca	¿Te gustaría recibir notificaciones mensuales por parte de Topperland sobre nuevos productos, promociones o descuentos vía WhatsApp, e-mail, redes sociales? Al buscar un producto en línea, por ejemplo, letreros para pastel, que información consideras que es fundamental para realizar la compra. Al realizar la búsqueda de un producto nuevo en internet, ¿Revisas los comentarios o calificaciones que tiene el producto antes de realizar la compra? ¿Actualmente, a través de que plataformas realizas las compras para tus productos de repostería como moldes, bases, estenciles, velas, etc. Selecciona las tres opciones que uses con mayor frecuencia ¿Qué tan probable es que recomiendes a Topperland?

Fuente: Elaboración propia con información de Armar, Rabe y Roggenhofer (2020), Kotler et al. (2017) y RAE (2021)

- Conducta Omnicanal se refiere a la forma en que los consumidores interactúan con las empresas cuando hacen uso simultáneo de los diferentes canales, digitales o físicos que se encuentran interconectados, por lo que se evalúo con el uso de dos o más plataformas, apps o espacios digitales y físicos cada día.

Tabla 3.4

Operacionalización de las variables: Conducta Omnicanal

Concepto	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Conducta Omnicanal	<p>Manera con que las personas se comporten en su vida y acciones. Fuente: RAE, 2021</p> <p>Estrategia que hace uso simultáneo de los diferentes canales, digitales o físicos que se encuentran interconectados. Fuente: Kotler et al. (2017)</p> <p>Canal Medio de transmisión. Fuente: RAE, 2021</p>	Interacción con la marca a través de diferentes vías de acceso, ya sean digitales o físicos	Tienda física Teléfonos inteligentes	Uso de más de dos plataformas a la vez.	Al entrar a una tienda de productos para repostería y ver un producto como por ejemplo moldes o bases. ¿Buscas en tu celular los mismos productos en otras tiendas para comparar los precios? Se hará uso de opción múltiple para esta pregunta.

Fuente: Elaboración propia con información de Armar, Rabe y Roggenhofer (2020), Kotler et al. (2017) y RAE (2021)

- Digitales por elección de acuerdo a Amar, Rabe y Roggenhofer (2020) es cuando las personas disfrutan de las ventajas del mundo digital, esto con el propósito de determinar si los consumidores de Topperland forman parte de esta categoría y así poder conocer mejor al mercado. Se eligieron como indicadores plataformas digitales y físicas para determinar cuáles son las preferencias del consumidor.

Tabla 3.5

Operacionalización de las variables: Conducta Omnicanal

Concepto	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Conducta Omnicanal	Son personas que disfrutan de las ventajas del mundo digital como Netflix, Skype, YouTube, Check-in online y realizan transacciones bancarias en línea. Tiene opciones de como interactuar con las empresas, pero eligen los canales digitales. Fuente: Amar, Rabe y Roggenhofer (2020)	Gusto, comodidad Y placer, al usar los elementos del mundo digital	Uso de Aplicaciones Móviles Redes Sociales Teléfono Inteligente Plataformas digitales	Uso de plataforma digital para realizar una compra Uso diario de redes sociales	Al entrar a una tienda de productos para repostería y ver un producto como por ejemplo moldes o bases. ¿Buscas en tu celular los mismos productos en otras tiendas para comparar los precios? Se hará uso de opción múltiple para esta pregunta.

Fuente: Elaboración propia con información de Armar, Rabe y Roggenhofer (2020), Kotler et al. (2017) y RAE (2021)

3.2 Población y muestra (procedimientos y técnicas empleados).

La población y unidad de observación son las clientes de Topperland. Actualmente la empresa trabaja con 85 pastelerías que realizan una compra mínima cada tres meses, de las cuales se tomó una muestra con un nivel de confianza del 95%, la proporción esperada 50% (p) y la precisión de un 5% usando la siguiente fórmula para poblaciones finitas (Pita, 2010):

$$\text{tamaño de muestra} = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- $N = 85$
- $Z_{\alpha}^2 = 1.96^2$
- $p = 0.50$
- $q = (1-p) = (1-.50) = 0.50$
- $d = 0.05$

$$\text{tamaño de muestra} = \frac{85 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0.05^2 * (85 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50} = 69.7$$

El tamaño de muestra es de 70 personas, las cuáles son clientes activas de Topperland. Se enfoca la investigación en el segmento emprendedoras.

3.3 Instrumentos

Se realizó un cuestionario de forma digital con la plataforma de formularios de Google debido a las restricciones de la pandemia. La encuesta fue anónima para que las clientas no se sientan comprometidas con la marca.

El cuestionario se desarrolló exprofeso para la tesis con un total de 20 preguntas, que se dividieron en tres secciones. Se inicia el cuestionario con una introducción donde se le agradece a las clientas por su tiempo al realizar la encuesta; y, además, se les informa del objetivo que tiene la encuesta para la empresa Topperland.

En la primera sección, se realizaron cuatro preguntas para evaluar el desempeño actual de la empresa, y la percepción general de las clientas hacia la marca. En la segunda sección, se realizaron nueve preguntas donde se profundiza en la estrategia Omnicanal. Por último, en la tercera sección se realizan tres preguntas sociodemográficas y el cuestionario AMAI para obtener NSE. Estos datos se utilizaron principalmente para realizar tablas cruzadas que brinden información de valor acerca de los consumidores de Topperland.

En el apéndice A se explican los objetivos de cada pregunta, y en el apéndice B se muestra el cuestionario definitivo de preguntas y respuestas que se presentaron a las clientas de Topperland.

3.4 Muestreo

Estrategias y técnicas de recolección y análisis de datos. Para la recolección de datos, se usó el cuestionario digital realizado en formularios Google, el cual es proporcionado vía WhatsApp a los clientes de Topperland.

Procesamiento de la información. La información fue procesada mediante la herramienta de Excel y SPSS. Los datos obtenidos están resumidos en tablas y gráficos estadísticos que sirven para procesar de manera útil la información.

4. Resultados y Discusión

4.1 Resultados del cuestionario

Sección I: Desempeño de Topperland

El objetivo de las primeras tres preguntas de la encuesta fue para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes de Topperland de acuerdo a tres factores importantes: la atención a los clientes, la calidad de los productos y la experiencia de compra del cliente. Esto con el fin de detectar si hay áreas de oportunidad para implementar la estrategia Omnicanal en la empresa.

Pregunta 1

Topperland se preocupa por sus clientes y busca seguir mejorando en todos los aspectos para brindar los mejores productos acompañados de un excelente servicio. ¿Cómo calificarías la atención y seguimiento de los pedidos de Topperland?

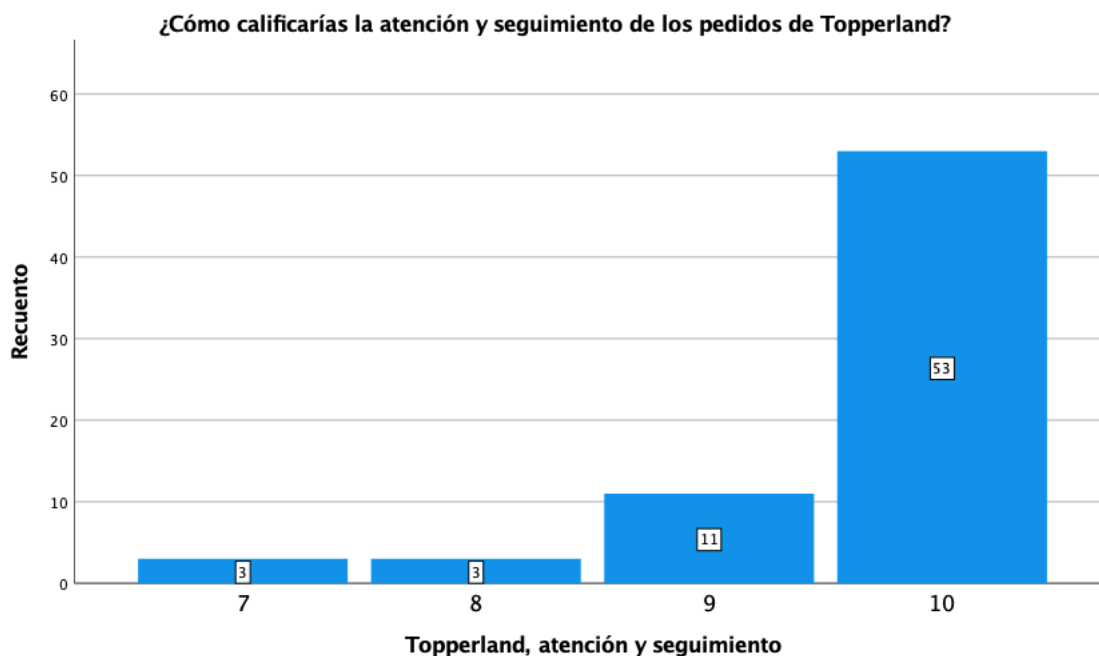


Figura 4.1 Evaluación de la atención y seguimiento que actualmente brinda Topperland.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada entre el 22 de Noviembre de 2021 al 05 de Mayo del 2022.

Topperland obtuvo una calificación promedio de 9.6 en su evaluación de atención a clientes y seguimiento de pedidos.

Pregunta 2

¿Cómo consideras la calidad de los productos de Topperland en cuestión de acabados y empaque?

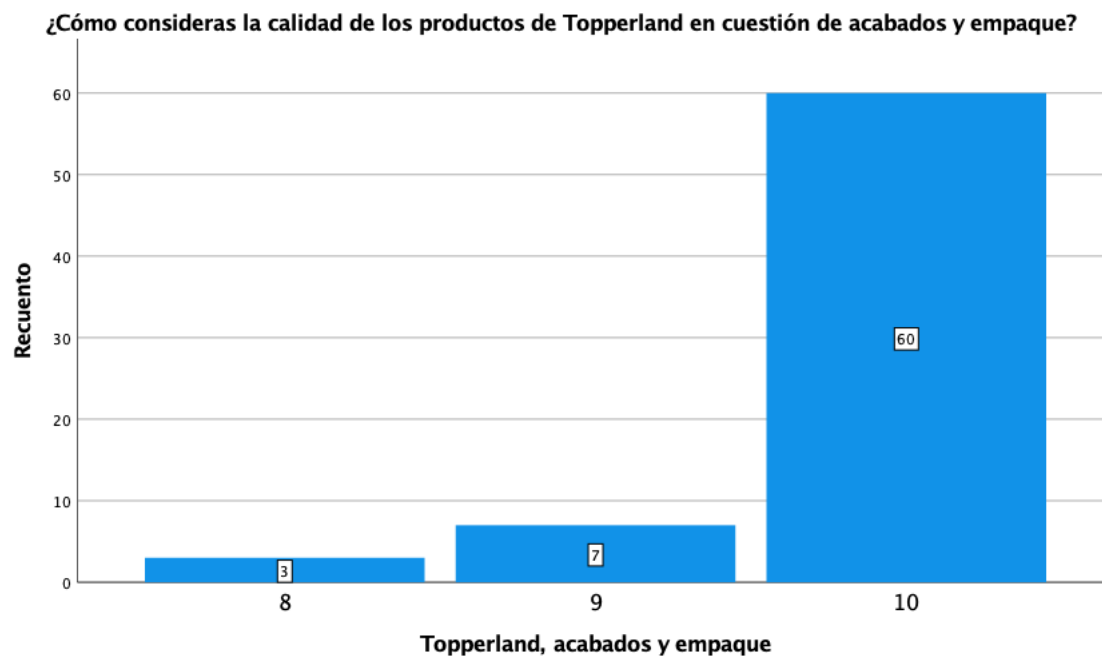


Figura 4.2 Evaluación del acabado y empaque de los productos Topperland.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada entre el 22 de Noviembre de 2021 al 05 de Mayo del 2022.

Los clientes se encuentran satisfechos con la calidad de los productos, otorgando a Topperland una calificación promedio de 9.8.

Pregunta 3

¿Cómo calificarías tu última experiencia de compra con la empresa Topperland? Siendo totalmente satisfecha una experiencia intuitiva y fácil, o totalmente insatisfecha siendo una experiencia compleja.



Figura 4.3 Evaluación de la experiencia de compra en Topperland.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada entre el 22 de Noviembre de 2021 al 05 de Mayo del 2022.

Los clientes otorgaron una calificación promedio de 9.77 a la experiencia de compra actual de Topperland, por lo que las clientas consideran que la experiencia de compra actual es intuitiva y fácil.

Pregunta 4

¿Qué tan probable es que recomiendes a Topperland?

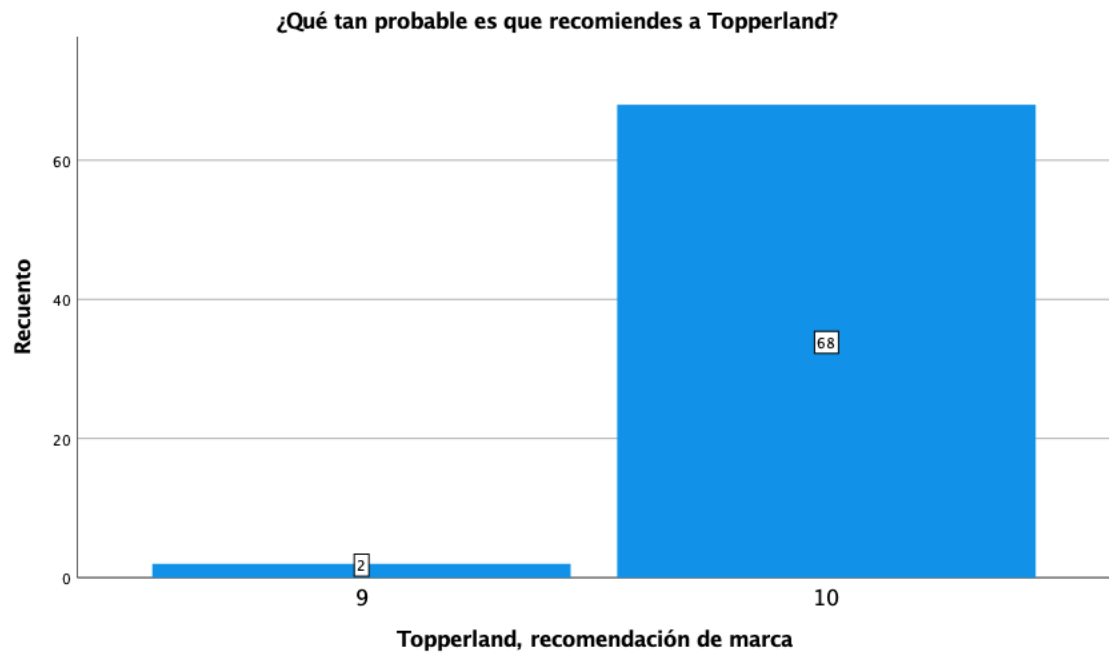


Figura 4.4 Recomendación de marca.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada entre el 22 de Noviembre de 2021 al 05 de Mayo del 2022.

Tal como se puede observar en la gráfica, las clientas de Topperland son totalmente leales a la marca, ya que no sólo compran, sino que también están dispuestas a recomendar la empresa.

Segunda parte del cuestionario

El objetivo de la segunda parte del cuestionario, se realizó para determinar a partir de la información de la investigación, si las clientas de Topperland están dispuestas aceptar la implementación de una estrategia Omnicanal. Así como, determinar si las clientas ya piensan y actúan de forma Omnicanal.

Pregunta 5

¿Te gustaría recibir notificaciones mensuales por parte de Topperland sobre nuevos productos, promociones o descuentos vía WhatsApp, e-mail, redes sociales?

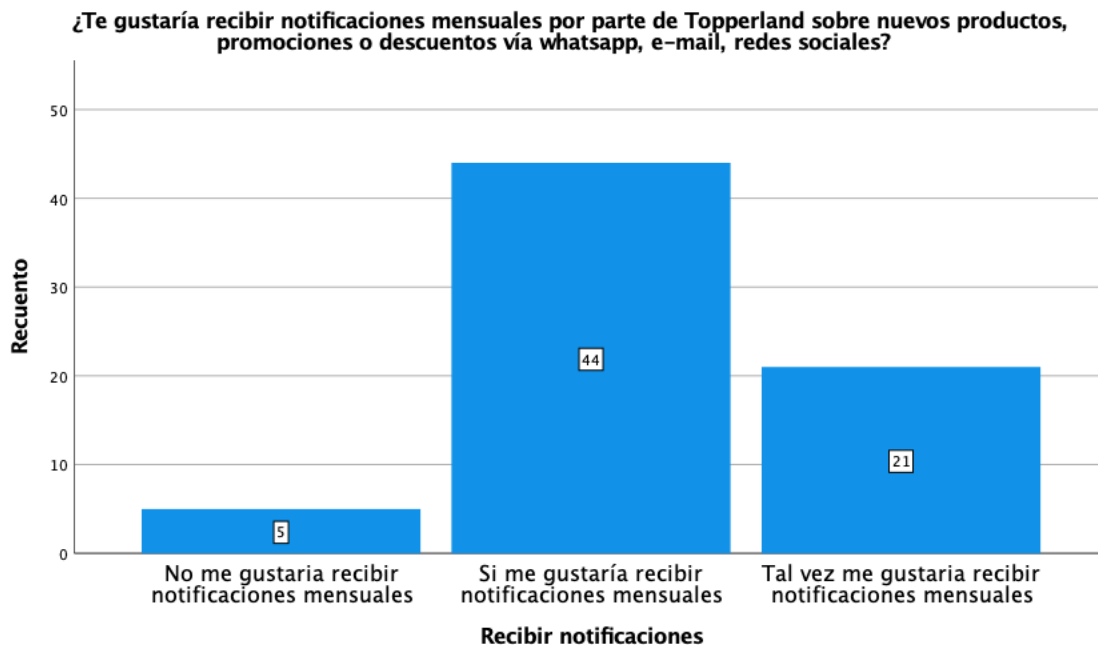


Figura 4.5 Valoración de las clientas de Topperland respecto al recibir notificaciones mensuales y edad de las clientas. Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada entre el 22 de noviembre de 2021 al 05 de mayo del 2022.

Seis de cada 10 clientas si les gustaría recibir notificaciones mensuales.

Pregunta 6

En caso de haber respondido que sí, ¿A través de que medios te gustaría recibir las notificaciones mensuales?

Tabla 4.1

Distribución de frecuencias de las plataformas de preferencia de las clientas para recibir notificaciones mensuales

¿A través de que medios te gustaría recibir las notificaciones mensuales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	E-mail	10	13,0	13,0
	Historias de Facebook	2	2,6	15,6
	Historias de Instagram	16	20,8	36,4
	Whatsapp	49	63,6	100,0
	Total	77	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada entre el 22 de noviembre de 2021 al 05 de mayo del 2022.

De las 44 clientas que respondieron que, si les gustaría recibir notificaciones, eligieron 77 medios para recibir notificaciones mensuales. Es decir, que la mayoría de las clientas hacen uso de dos o más plataformas digitales.

WhatsApp fue la plataforma de preferencia con un 63.6% de elección.

Pregunta 7

Al realizar la búsqueda de un producto nuevo en internet, ¿Revisas los comentarios o calificaciones que tiene el producto antes de realizar la compra?

Tabla 4.2

Distribución de frecuencias de comportamiento Omnicanal al revisar los comentarios o calificaciones que tiene el producto antes de realizar la compra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	No, nunca reviso los comentarios y calificaciones antes de realizar una compra en internet.	8	11,4	11,4
	Si, algunas reviso los comentarios y calificaciones antes de realizar una compra en internet.	22	31,4	42,9
	Si, siempre reviso los comentarios y calificaciones antes de realizar una compra en internet.	40	57,1	100,0
	Total	70	100,0	

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada entre el 22 de noviembre de 2021 al 05 de mayo del 2022.

Seis de cada 10 clientas si revisan los comentarios y calificaciones antes de realizar una compra por internet.

Pregunta 8

Al buscar un producto en línea, por ejemplo, letreros para pastel, que información consideras que es fundamental realizar la compra.

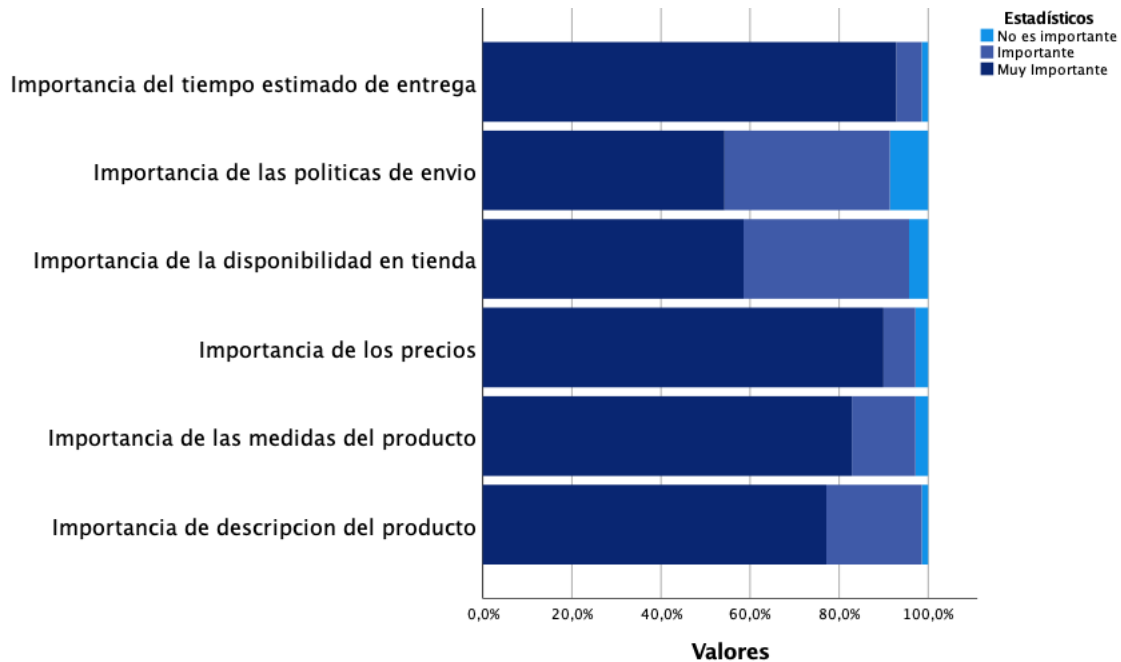


Figura 4.6 Información fundamental para realizar la compra de un producto.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada entre el 22 de Noviembre de 2021 al 05 de Mayo del 2022.

Como se puede observar en la figura 4.6 el 92.9% de las clientas eligió el tiempo de entrega como muy importante, siendo este el de calificación más alta dentro de todas las variables. Posteriormente, destacó la importancia de precios con un 90%, que de acuerdo a un estudio de Singh (2017), el 61% de los clientes considera que el precio es determinante para realizar una compra.

Por otra parte, las políticas de devolución no se consideran tan importante a diferencia de las demás variables, sin embargo, más de la mitad de las clientas si lo considera como muy importante con un 54.3% de elección

Pregunta 9

¿Qué opciones de entrega prefieres al momento de adquirir un producto?

Tabla 4.3

Distribución de frecuencias de opciones de entrega preferidas por las clientas.

¿Qué opciones de entrega prefieres al momento de adquirir un producto?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido Comprar en línea y recoger en locker o buzón	45	64.3	64.3
Comprar en línea y recoger en tienda	9	12.9	77.1
Comprar en tienda y recoger en tienda	8	11.4	88.6
Envío a domicilio con costo	8	11.4	100.0
Total	70	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada entre el 22 de noviembre de 2021 al 05 de mayo del 2022.

De acuerdo a la tabla 4.3 solo se eligió un 11.4% de la entrega tradicional que es comprar y recoger en tienda; el 88.6% de las preferencias de las encuestadas fueron para opciones de entrega que forman parte de una estrategia Omnicanal, siendo la opción híbrida de comprar

en tienda y recoger en locker o buzón la más elegida por las clientas. Como lo menciona Singh (2017) del 70% de las personas que se decide a realizar una compra debido a la conveniencia el 50% espera una entrega flexible.

Pregunta 10

Cuándo realizas un pedido vía página web de un producto, ¿En cuánto tiempo consideras que debe estar listo?

Tabla 4.4

Distribución de frecuencias de tiempo de espera para recoger un pedido.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inmediato	4	5.7	5.7
	Día siguiente	21	30.0	35.7
	Dos días	34	48.6	84.3
	Tres días	11	15.7	100.0
	Total	70	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada entre el 22 de noviembre de 2021 al 05 de mayo del 2022.

Los autores Hübner Wollenburg y Holzapfel (2016) establecen que ni las empresas ni los expertos asumen que los clientes esperen entregas en el mismo día (a excepción de órdenes de comida).

En la tabla 4.4 se ratifica este planteamiento donde el 78.6% de las clientas de Topperland esperan recibir sus productos entre uno a dos días después de haberlo realizado a través de la página web.

Pregunta 11

Al entrar a una tienda de productos para repostería y ver un producto como por ejemplo moldes o bases. ¿Buscas en tu celular los mismos productos en otras tiendas para comparar los precios?

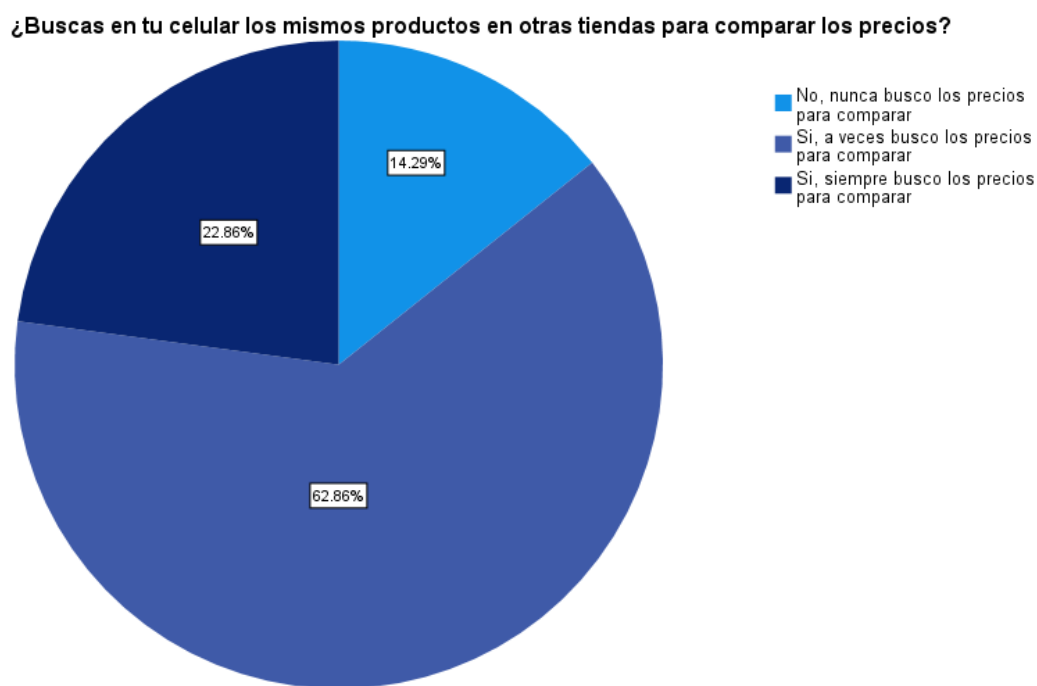


Figura 4.7 Comparación de productos entre las marcas.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada entre el 22 de Noviembre de 2021 al 05 de Mayo del 2022.

El 85.72% de las clientas contestó que, si suele revisar a través de los diferentes canales, los productos para poder comparar precio, calidad, entre otras especificaciones.

Pregunta 12

¿Actualmente, a través de que plataformas realizas las compras para tus productos de repostería como moldes, bases, estenciles, velas, etc.? Selecciona las tres opciones que uses con mayor frecuencia:

Tabla 4.5

Distribución de frecuencias de plataformas para realizar compra de materiales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Tienda fisica de una empresa de productos de reposteria	65	25.4	25.4
	Amazon	37	14.5	39.9
	Mercado Libre	31	12.1	52.0
	Distribuidora de productos de reposteria	29	11.3	63.3
	Compras via WhatsApp de una empresa de p	22	8.6	71.9
	Pagina web de una empresa de productos d	20	7.8	79.7
	Cadenas clubes de precio como, por ejemp	15	5.9	85.6
	Compras via Facebook de una empresa de p	14	5.5	91.1
	Supermercado como Walmart, la Comer, etc	14	5.5	96.6
	Compras via Instagram de una empresa de	9	3.5	100.0
	Total	256	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada entre el 22 de noviembre de 2021 al 05 de mayo del 2022.

Para esta pregunta se les dio opción a las 70 encuestadas que eligieran más de una plataforma de preferencia por lo que da un total de 256 respuestas. Como se puede observar en la tabla 4.5 las primeras cuatro opciones son una combinación de canales físicos y digitales, siendo tienda física su opción favorita, seguida de Amazon y Mercado Libre que son dos empresas pioneras de la estrategia Omnicanal, con mayor presencia en canales digitales.

Pregunta 13

En un intervalo de una semana ¿Con qué frecuencia haces uso de tus redes sociales?

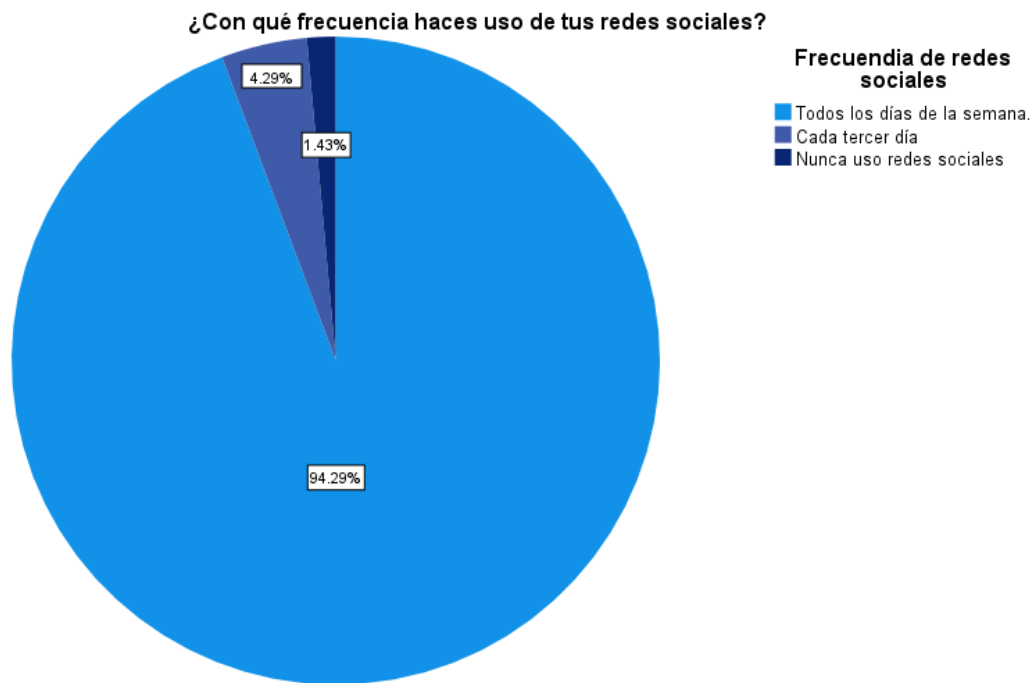


Figura 4.8 Frecuencia de uso de redes sociales.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada entre el 22 de Noviembre de 2021 al 05 de Mayo del 2022.

El 98.58% de las clientas hace uso de sus redes sociales cada semana.

Tercera parte del cuestionario

Pregunta 14

¿Qué edad tienes?

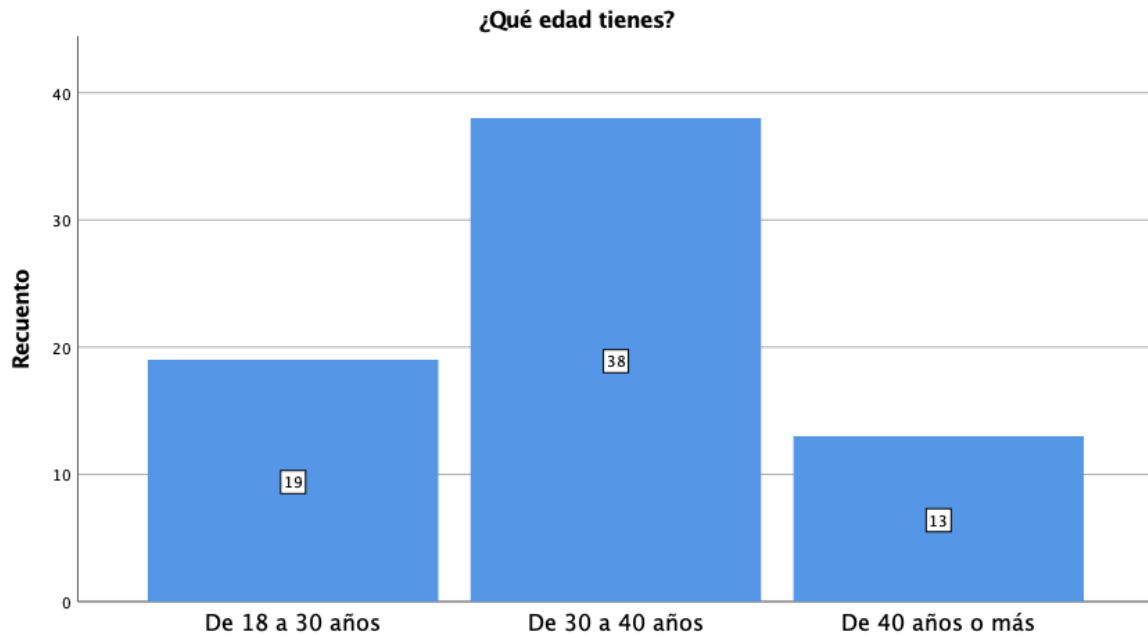


Figura 4.9 Edad de las clientas Topperland.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada entre el 22 de Noviembre de 2021 al 05 de Mayo del 2022.

Ocho de cada 10 clientas se encuentran entre los 18 y 40 años de edad. La mayoría de las clientas tiene de 30 a 40 años.

Pregunta 15

¿Cuál es tu sexo?

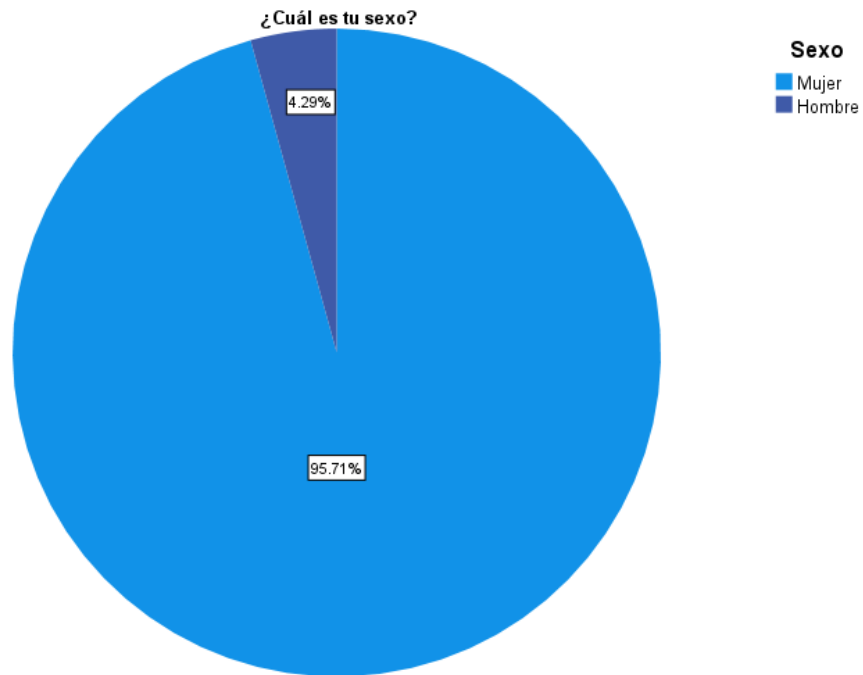


Figura 4.10 Sexo de las clientas Topperland.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada entre el 22 de Noviembre de 2021 al 05 de Mayo del 2022.

El 95.71% de las clientas es del sexo femenino.

Pregunta 16 a 21

Nivel Socioeconómico de las clientas a partir de la encuesta realizada por la AMAI (AMAI, 2018)

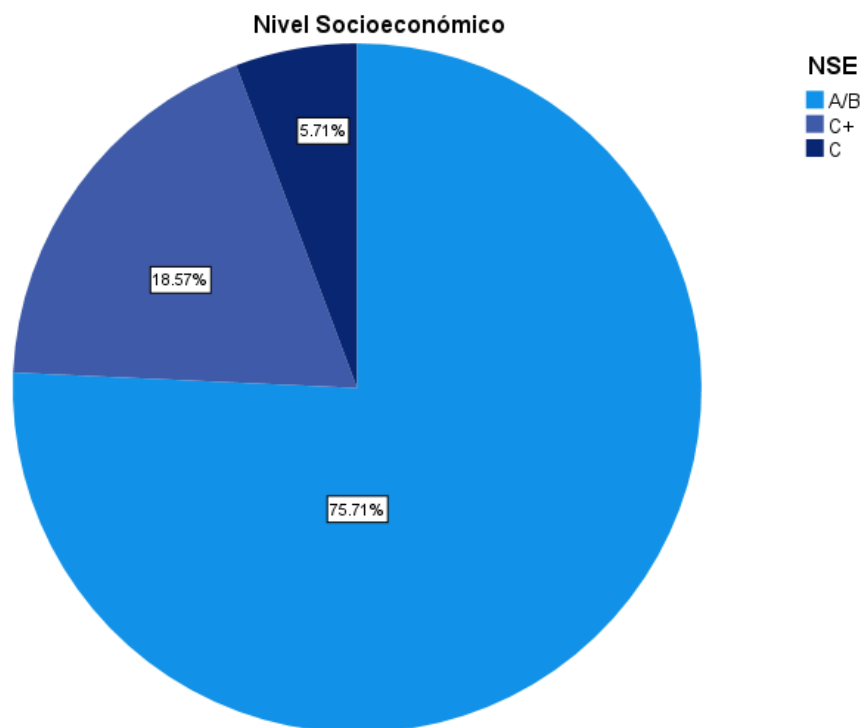


Figura 4.11 Nivel Socioeconómico de las clientas de Topperland

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada entre el 22 de Noviembre de 2021 al 05 de Mayo del 2022.

Las clientas de Topperland tienen un alto nivel socioeconómico, con el 75.71% siendo A/B, y un 24.28% cuentan con un nivel de C+ y C.

4.2 Preguntas de Investigación

A continuación, se busca resolver las preguntas de investigación a través de herramientas como la distribución de frecuencias, gráficos de barra, porcentajes etc.

1. ¿Es la estrategia Omnicanal la adecuada para Topperland?

Para resolver esta pregunta de investigación se adoptó la estrategia de mapa de puntos de contacto de Kotler et al. (2017), y se desarrollaron preguntas para cada etapa que formen parte de una conducta Omnicanal.

- Etapa de Atención – Descubrimiento de la marca por medio de Publicidad
¿Te gustaría recibir notificaciones mensuales por parte de Topperland sobre nuevos productos, promociones o descuentos vía WhatsApp, e-mail, redes sociales?

Tabla 4.6

Distribución de frecuencias de recibir notificaciones mensuales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido	Si	43	61.4	61.4
	Tal vez	23	32.9	94.3
	No	4	5.7	100.00
	Total	70	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado entre los días el 22 de Noviembre de 2021 al 05 de Mayo del 2022.

De acuerdo a las respuestas de las clientas, el 61.4% de las clientas si está dispuesta a recibir notificaciones mensuales, lo cual beneficia a la empresa para seguir atrayendo a los clientes con productos, promociones e información. De la misma manera, se mantienen la marca presente en la mente del consumidor para posicionarse ante la competencia.

- Etapa de Atracción – Seguimiento al anuncio

¿Qué información consideras fundamental para realizar la compra de un producto?

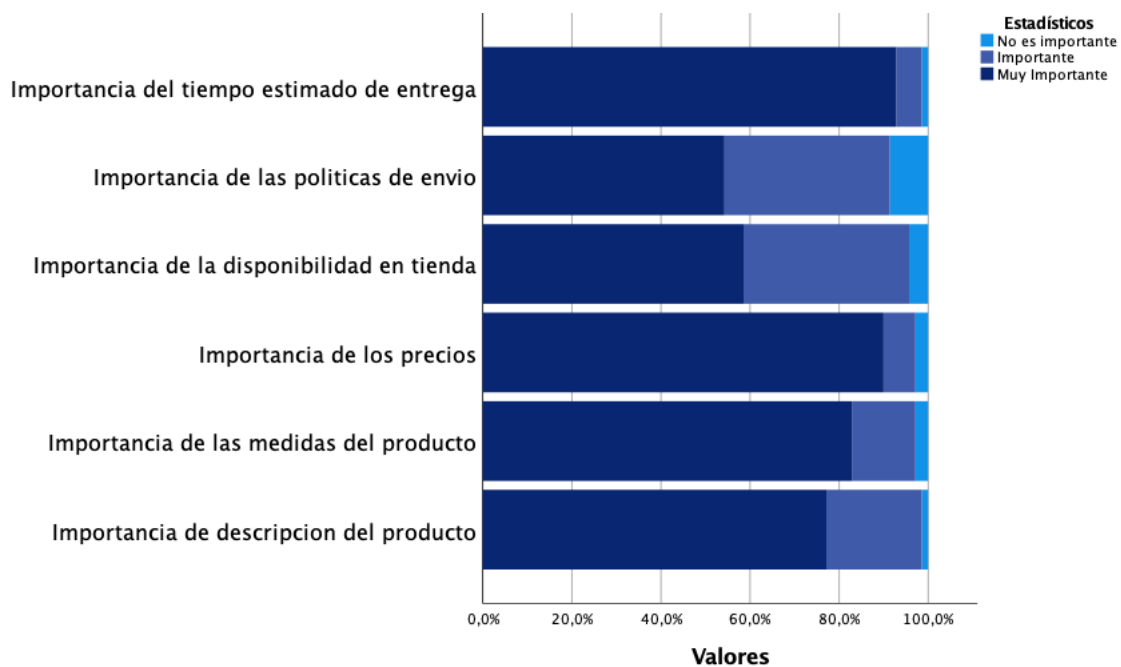


Figura 4.12 Información fundamental para realizar la compra de un producto.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada entre el 22 de Noviembre de 2021 al 05 de Mayo del 2022.

De acuerdo a las clientas de Topperland, la información que consideran más importante para la decisión de compra es en primer lugar el tiempo de entrega, seguida de los precios y la ficha técnica de los productos. Aunque toda la información es relevante, a estos tres

conceptos se les tiene que dar prioridad en los anuncios o descripciones del producto para no perder el interés de las clientas.

- Etapa de Averiguación – Búsqueda de información o valoraciones

Al realizar la búsqueda de un producto nuevo en internet, ¿Revisas los comentarios o calificaciones que tiene el producto antes de realizar la compra?

Tabla 4.7

Distribución de frecuencias de comentarios o calificaciones de los productos antes de realizar una compra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Si, siempre	40	57.1	57.1
	Si, algunas veces	22	31.4	88.5
	No, nunca	8	11.4	100.00
	Total	70	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado entre los días el 22 de Noviembre de 2021 al 05 de Mayo del 2022.

El 88.5% de las clientas de Topperland si se asesora y realiza una búsqueda de información antes de realizar una compra, esto forma parte de una conducta Omnicanal.

- Etapa de Acción – Compra Online o Showroom

¿Qué tipo de plataforma prefieres al realizar tus compras? Puedes elegir más de una opción

Tabla 4.8

Distribución de frecuencias de plataformas para realizar compra de materiales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Tienda física de una empresa de productos de repostería	65	25.4	25.4
	Amazon	37	14.5	39.9
	Mercado Libre	31	12.1	52.0
	Distribuidora de productos de repostería	29	11.3	63.3
	Compras via WhatsApp de una empresa de productos de repostería	22	8.6	71.9
	Página web de una empresa de productos de repostería	20	7.8	79.7
	Cadenas clubes de precio como, por ejemplo Sams, Costco	15	5.9	85.6
	Compras via Facebook de una empresa de productos de repostería	14	5.5	91.1
	Supermercado como Walmart, la Comer, etc	14	5.5	96.6
	Compras via Instagram de una empresa de productos de repostería	9	3.5	100.0
	Total	256	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada entre el 22 de noviembre de 2021 al 05 de mayo del 2022.

Las clientas de Topperland siguen prefiriendo a la tienda física como su opción de preferencia para realizar una compra; esto concuerda la investigación donde se establece que más del 90% de los mexicanos sigue realizando sus compras a través de tienda física (INEGI, 2020).

Por otra parte, se puede observar una conducta Omnicanal ya que además usan intermediario como Amazon, mercado libre, distribuidoras propias y WhatsApp; así mismo, cabe señalar que se obtuvieron 256 respuestas de las 70 clientas encuestadas; esto quiere decir, que las clientas hacen uso en promedio de casi cuatro plataformas para realizar sus compras.

- Etapa de Apología – Recomendación del producto o marca

¿Qué tan probable es que recomiendes a Topperland?

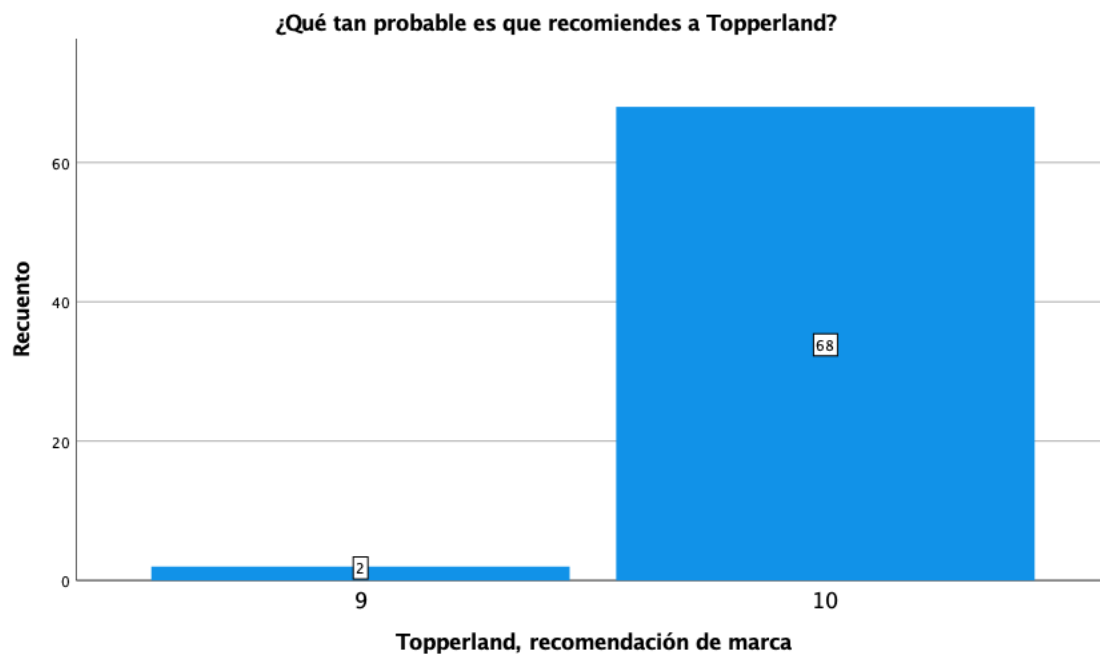


Figura 4.13 Recomendación de marca. Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada entre el 22 de Noviembre de 2021 al 05 de Mayo del 2022.

En esta pregunta, se utilizó una escala del cero al 10 para calificar el grado de recomendación de las clientas hacia la marca. Conforme a la figura 4.13, las clientas de Topperland sí están dispuestas a recomendar ya que la mayoría eligieron 68 de las 70 encuestadas eligieron 10.

A partir de los métodos de Omnicanalidad planteados con la herramienta de las cinco A's de Kotler et al. (2017), se obtuvieron resultados positivos por parte de las clientas de Topperland, lo que es un acierto para las pequeñas empresas en poder adoptar esta estrategia. Es importante mencionar que una vez establecida la estrategia, la empresa se comprometa a cumplir sus propios procedimientos ya que como comenta Shi (2021) muchas de las empresas ofrecen los cambios de Omnicanalidad pero olvidan reforzar a su personal y su sistema para cumplir con lo propuesta, lo que resulta en cliente enojados y se vuelve contraproducente.

2. ¿Debe mantener la empresa Topperland una estrategia de tienda física?

Para la segunda pregunta de investigación, se les preguntó a las clientas de Topperland a través del cuestionario en línea, cual es la plataforma de preferencia para realizar una compra; como se puede observar en la tabla 4.8, la tienda física sigue siendo la plataforma más elegida por las clientas de Topperland. Por lo tanto, la empresa Topperland debe seguir manteniendo la estrategia de tienda física, aunado a las plataformas digitales, ya que las clientas han compartido que si realizan compras a través de cuatro o más plataformas diferentes. Hay que mencionar, además, que la estrategia Omnicanal busca formar una armonía entre lo digital y lo físico donde coexistan las diferentes modalidades (Deloitte,2020), por lo que no se deben eliminar las tiendas físicas sino repensar su propósito para satisfacer las necesidades de nuestros consumidores.

3. ¿Qué elementos se deben tomar en cuenta para diseñar una estrategia distribución Omnicanal para los productos Topperland?

Para resolver esta pregunta de investigación, se les preguntó a las clientas que información es fundamental para la decisión de compra, como se puede observar en la figura 4.14, la mayoría de las clientas eligió el tiempo de entrega que coincide con el estudio de Singh (2017) sobre la Omnicanalidad, donde indica que la entrega flexible es la razón con mayor porcentaje elegida por los consumidores como factor decisivo para realizar una compra.

Por otra parte, Hübner Wollenburg y Holzapfel (2016), mencionan al área de entregas como una de las áreas importantes de desarrollo para la implementación de una estrategia Omnicanal.

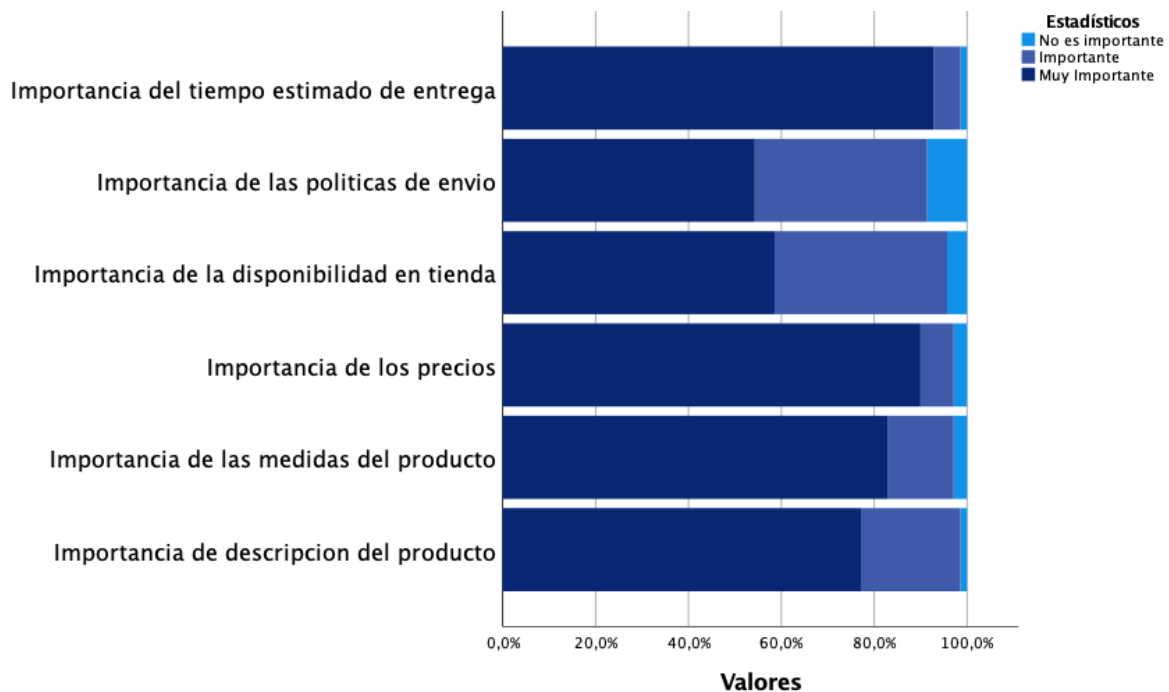


Figura 4.14 Información fundamental para realizar la compra de un producto.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada entre el 22 de Noviembre de 2021 al 05 de Mayo del 2022.

4.3 Hipótesis

Se enfocaron las hipótesis en comprobar la descripción de Kotler et al. (2017) de los consumidores Omnicanal donde especifica que “mujeres, jóvenes, e internautas”. Debido a que el 99% de las clientas de Topperland ya son mujeres, sólo se evaluaron los conceptos de edad e internautas en relación a la conducta Omnicanal

Para esto se realizaron tablas cruzadas para comparar los resultados obtenidos, y las pruebas Chi² y V de Cramer para determinar si hay una asociación entre las variables.

Se debe agregar que para valorar la conducta Omnicanal, se les preguntó a las clientas cuál es su opción de entrega preferida que incluye comprar y recoger en tienda como la forma más tradicional de compra y las opciones que forman parte de una estrategia Omnicanal como Click & Collect (comprar en línea y recoger en coche), Pick up here (comprar en línea y recoger en tienda), comprar y recoger en buzón o lockers y envío a domicilio.

Hipótesis 1

La orientación a la omnicanalidad depende de la frecuencia de uso de redes sociales.

- Variable independiente: La frecuencia de uso de redes sociales
- Variable dependiente: La orientación a la omnicanalidad

Para comprobar esta hipótesis se realizó una tabla cruzada de la frecuencia de uso de redes sociales con las diferentes opciones de entrega de un producto que incluye comprar y recoger en tienda como la forma más tradicional de compra y las opciones que forman parte de una estrategia Omnicanal como Click & Collect (comprar en línea y recoger en coche), Pick up here (comprar en línea y recoger en tienda), comprar y recoger en buzón o lockers y envío a domicilio.

Tabla 4.9

Tabla cruzada de frecuencia de uso de redes sociales y preferencia en las opciones de entrega del producto.

		Frecuencia de redes sociales			Total	
		Todos los días de la semana	Cada tercer día	Nunca uso redes sociales		
(Orientación Omnicanalidad)	Preferencia en las opciones de entrega del producto	Comprar en línea y recoger en locker o buzón	42	2	1	45
		Comprar en línea y recoger en tienda	9	0	0	9
		Comprar en tienda y recoger en tienda	8	1	0	8
		Envío a domicilio con costo	8	0	0	8
Total			66	3	1	70

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado entre los días el 22 de Noviembre de 2021 al 05 de Mayo del 2022.

A partir de la tabla 4.9 se puede observar que las clientas de Topperland son internautas, ya que 66 de las 70 encuestadas (94.2 %) hace uso diario de sus redes sociales. De las que usan diario las redes sociales, solo el 12% (8/66) prefieren comprar en tienda y recoger en tienda, el resto muestra gran preferencia a comprar en línea (64%)

Tabla 4.10

Tabla Chi² frecuencia de uso de redes sociales y preferencia en las opciones de entrega del producto.

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.649 ^a	6	.851
N de casos válidos	70		

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado entre los días el 22 de Noviembre de 2021 al 05 de Mayo del 2022.

Conforme a los resultados de la tabla 4.9 se realizó una prueba Chi², obteniendo $p > .05$, por lo que no se tuvieron elementos para rechazar hipótesis nula de independencia entre las variables mencionadas. Para verificar el resultado anterior, se realizó la prueba V de Cramer.

Se obtuvo un resultado de $V = .138$, que, al ser una asociación débil, no se pudo determinar la asociación entre las variables frecuencia de uso de redes sociales y la preferencia de opciones de entrega.

Hipótesis 2

La orientación a la omnicanalidad depende de la edad de las clientas.

- Variable independiente: La edad de las clientas.
- Variable dependiente: La orientación a la omnicanalidad

Tabla 4.11

Tabla cruzada de edad y preferencia en las opciones de entrega.

		Edad			Total
		De 18 a 30 años	De 30 a 40 años	De 40 o más	
Preferencia en las opciones de entrega del producto. (Orientación Omnicanalidad)	Comprar en línea y recoger en locker o buzón	10	27	8	45
	Comprar en línea y recoger en tienda	3	3	3	9
	Comprar en tienda y recoger en tienda	2	5	1	8
	Envío a domicilio con costo	4	3	1	8
Total		19	38	13	70

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado entre los días el 22 de Noviembre de 2021 al 05 de Mayo del 2022.

A pesar de la diferencia de edades, la opción de preferencia es comprar en línea y entregar en locker o buzón, lo que les permite flexibilidad en los horarios a las clientas.

Por otra parte, de acuerdo con el Censo Nacional de Población y Vivienda 2020, en México se considera como persona joven las personas que se encuentran entre los 15 a 29 años, que en el 2020 representaban el 25% del total de la población en el país, con un total de 31 millones de personas. (INEGI, 2020)

Tres de cada 10 clientas de Topperland son jóvenes, la mayoría de las clientas se encuentra dentro de las edades de 30 a 40 años.

En conclusión, y si bien no hay asociación entre las variables de internautas y edad para determinar si las clientas de Topperland están dispuestas aceptar una estrategia Omnicanal, lo cierto es que a partir del cuestionario antes referido si se puede establecer que las clientas

de Topperland son mujeres e internautas, por lo que se cumple con dos de las tres características de Kotler et al. (2017).

Por otra parte, en la tabla 4.11 se puede observar que no influye la edad de las encuestadas para aceptar estrategias Omnicanal, lo que abre una ventana de oportunidad de la empresa para implementar la estrategia.

4.3 Propositiones

A partir del marco teórico se elaboraron una serie de proposiciones con el fin de determinar si las clientas de Topperland ya actúan y piensan de forma Omnicanal:

1. Las clientas de Topperland son digitales por elección; es decir, que sienten las ventajas y comodidad al usar los elementos del mundo digital.

Con el objetivo de resolver esta proposición se realizó la pregunta 11 que establece:

Al entrar a una tienda de productos para repostería y ver un producto como por ejemplo moldes o bases. ¿Buscas en tu celular los mismos productos en otras tiendas para comparar los precios?, con el fin de comprobar si las clientas de Topperland sacan ventaja de los teléfonos inteligentes.

Tabla 4.12

Tabla cruzada de frecuencias de búsqueda de información a través de teléfonos inteligentes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Sí, siempre busco los productos en otras tiendas para comparar los precios.	16	22.9	22.9
	Sí, a veces busco los productos en otras tiendas para comparar los precios.	44	62.9	85.8
	No, nunca busco los productos en otras tiendas para comparar los precios.	10	14.3	100.00
	Total	70	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada entre el 22 de noviembre de 2021 al 05 de mayo del 2022.

Acorde con la tabla 4.13 más del 85% de las clientas confirmaron haber realizado la acción de comparar precios de tienda física con tiendas digitales en su teléfono inteligente. Esto forma parte de una conducta que aprovecha las ventajas del mundo digital para su beneficio.

Aunado a que con esta información Topperland, ya tiene segmentado su mercado junto con la información de edad, sexo, nivel socioeconómico para empezar a implementar la estrategia Omnicanal de acuerdo los pasos establecidos por la empresa Genesys (2015).

Tabla 4.13

Tabla cruzada de frecuencias de búsqueda de información a través de teléfonos inteligentes y edad

		Edad			Total
		De 18 a 30 años	De 30 a 40 años	De 40 años o más	
Comparación de precios entre plataformas	Sí, siempre busco los productos en otras tiendas para comparar los precios.	4	10	2	16
	Sí, a veces busco los productos en otras tiendas para comparar los precios.	12	21	11	44
	No, nunca busco los productos en otras tiendas para comparar los precios.	3	7	0	10
Total		19	38	13	70

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada entre el 22 de noviembre de 2021 al 05 de mayo del 2022.

De acuerdo a los resultados de la tabla 4.14, se puede establecer que las clientas utilizan los teléfonos inteligentes para comparar precios, ya que sólo 10 de las encuestadas (14%) contestó que no hace dicha comparación.

Tabla 4.14

Tabla cruzada de frecuencias de búsqueda de información a través de teléfonos inteligentes y frecuencia de uso de redes sociales

		Frecuencia de uso de redes sociales			Total
		Todos los días de la semana	Cada tercer día	Nunca uso redes sociales	
Comparación de precios entre plataformas	Si, siempre busco los productos en otras tiendas para comparar los precios.	16	0	0	16
	Si, a veces busco los productos en otras tiendas para comparar los precios.	40	3	1	44
	No, nunca busco los productos en otras tiendas para comparar los precios.	10	0	0	10
Total		66	3	1	70

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada entre el 22 de noviembre de 2021 al 05 de mayo del 2022.

Con base en la tabla 4.15, se puede establecer que las clientas que comparan precios antes de realizar una compra, son las que hacen uso de redes sociales todos los días de la semana, ya que de las 70 encuestadas, 56 de ellas afirman realizar ambos hábitos.

- Las clientas de Topperland esperan que los productos estén listos entre uno y dos días hábiles.

Atendiendo a lo referido por Hübner, Wollenburg y Holzapfel (2016), a pesar de que las empresas esperen que los clientes estén satisfechos con entregas al día siguiente, la mayoría realiza las entregas de uno a dos días hábiles. Por lo tanto, se asume que las clientas de Topperland esperen la entrega a más tardar dos días hábiles a partir de haberse realizado el pedido.

Tabla 4.15

Tabla de Frecuencias tiempo de espera para un pedido de página web.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Inmediato	4	5.7	5.7
	Día siguiente	21	30.0	35.7
	Dos días	34	48.6	84.3
	Tres días	11	15.7	100.0
	Total	70	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada entre el 22 de noviembre de 2021 al 05 de mayo del 2022.

La mayoría de las clientas (78.6%) esperan la entrega de sus productos entre uno y dos días hábiles después de haber realizado su pedido; en consecuencia, se confirma la proposición que las clientas de Topperland esperen la entrega de sus productos entre uno a dos días hábiles.

3. Las clientas de Topperland ya usan varios canales o plataformas de comunicación.

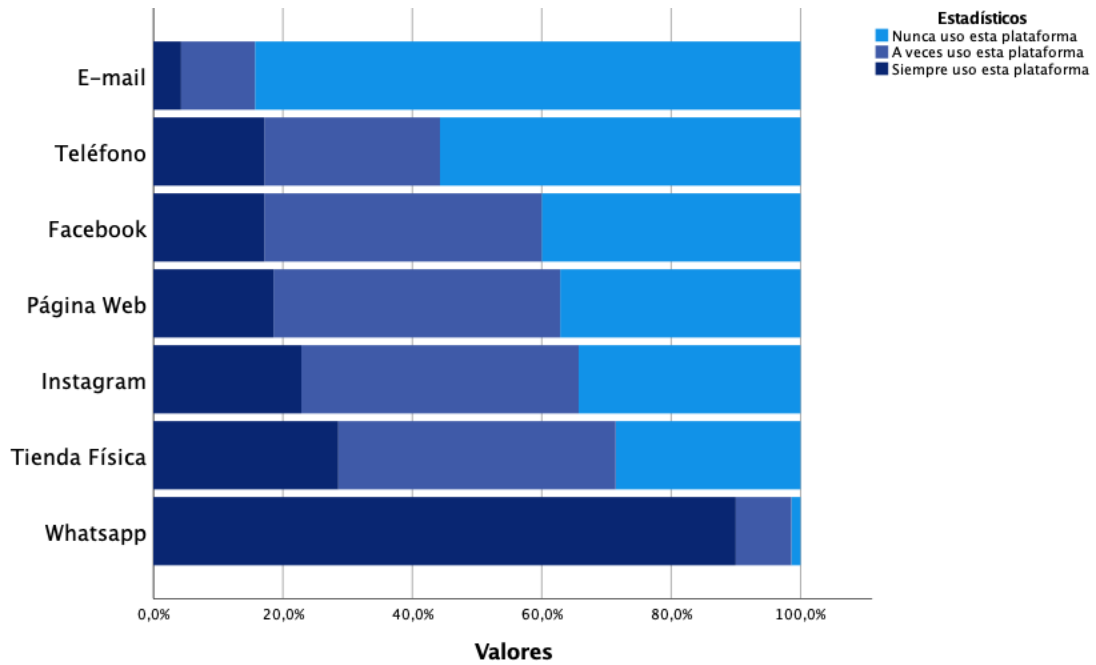


Figura 4.15 Uso de diferentes canales o plataformas de comunicación

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada entre el 22 de Noviembre de 2021 al 05 de Mayo del 2022.

En la figura 4.15 se ha confirmado que las clientas hacen uso de diferentes plataformas para realizar compras desde tienda física hasta Amazon, Mercado libre, entre otros. La afirmación anterior es además confirmada con el uso de diferentes plataformas de comunicación para acercarse a una empresa como se puede observar en la figura 4.12, donde WhatsApp es la plataforma de preferencia.

CONCLUSIONES

A pesar de que no se pudo confirmar las hipótesis para poder determinar si las clientas de Topperland aceptarían una estrategia Omnicanal, se logró segmentar a las clientas de acuerdo a Amar, Rabe y Roggenhofer (2020), como digitales por elección, que se define como aquellas personas que disfrutan de las ventajas del mundo digital, es decir, pueden interactuar físicamente con las empresas, pero la mayoría de veces eligen acercarse por medio de los canales digitales. Así mismo, conforme a Kotler et al. (2017) que definen como los segmentos a observar en la Omnicanalidad son mujeres, jóvenes e internautas; se ratifica que las clientas de Topperland son mujeres e internautas, y de acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 4.13, la edad no influye en su capacidad de adoptar nuevas conductas.

Por otro lado, se obtuvieron resultados satisfactorios hacia estrategias que forman parte de la Omnicanalidad, como son las ventajas de las empresas en ofrecer entregas flexibles, siendo locker o buzón la opción de preferencia para productos no perecederos, al igual que compras a través de canales digitales como Mercado Libre o Amazon. Es importante recalcar que la tienda física sigue siendo de gran valor, siendo el canal de compra preferente por las clientas de Topperland, sin embargo, se debe imaginar su propósito como se establece en la investigación de Briedis, Kronschnabl, Rodríguez y Ungerman (2020). Esto siendo que las tiendas no sólo se usen para venta de producto, sino puntos de contacto estratégicos que benefician al consumidor al igual que a la empresa.

Un ejemplo de esto, es Walmart, que en el año 2020 cierra sus tiendas denominadas Superama para sustituirlas con Walmart express “una apuesta por la tecnología en la omnicanalidad de los servicios ofrecidos.” (Morales, 2020). Considerando que estas pequeñas tiendas (en comparación a las tiendas Walmart) además de ser puntos de venta, sirven como puntos de distribución para las entregas Pick up here, Click & Collect y envíos

a domicilio, canalizar devoluciones, atención personalizada via whatsapp a los clientes para el seguimiento de sus pedidos, entre otros.

En definitiva, la Omnicanalidad ya está presente y una de las dificultades a las que se enfrenta Topperland y en general las pequeñas empresas al implementar una estrategia Omnicanal, es que no hay un solo camino único a seguir para su implementación; sin embargo, a lo largo de la tesis se presentaron distintas estrategias propuestas por los autores que se pueden adaptar a las necesidades de cada empresa, desde los tres pasos de Genesys (2015) hasta las siete áreas de logística de Hübner Wollenburg y Holzapfel (2016). Todas las herramientas presentadas en esta tesis se pueden empezar aplicar en pequeña escala, así como, aprovechar las facilidades que actualmente ofrece el mundo digital.

RECOMENDACIONES

Con base a los resultados obtenidos se puede comprobar que las estrategias Omnicanal si son aptas para pequeñas empresas, las cuales pueden traer excelentes beneficios.

Se les recomienda para las pequeñas empresas a seguir la estrategia de implementación de una estrategia Omnicanal de Genesys (p. 30), donde se resume en pasos concretos las acciones a seguir, con el apoyo de otras herramientas propuestas en las tesis que se mencionan a continuación:

1. Conocer el mercado

Antes de empezar cualquier cambio, se debe conocer al mercado al que se le está vendiendo. ¿Quiénes son?, ¿Cuáles son sus necesidades? Como se ha mencionado anteriormente en la tesis, en la actualidad las estrategias se deben enfocar alrededor del consumidor. Para esta sección, se recomienda las 4 C's de Lauternborn (p. 7) que dan una idea general de mercado y la interacción actual que tiene con la empresa.

Por otra parte, se tienen los cuatro segmentos ya identificados por Amar, Rabe y Roggenhofer (p. 30) donde especifican las conductas habituales de cada segmento y brindan una mejor perspectiva a que segmento se está dirigiendo.

2. Evaluar la empresa

Es importante saber cómo se encuentra actualmente la empresa, identificar los canales de distribución y comunicación que mantiene con su mercado; realizar una indagación profunda sobre la estructura de la empresa.

Para esta segunda parte, se recomienda realizar un mapa de puntos de contacto de Kotler et al. (p. 27) para detectar en que parte del proceso de compra la empresa interactúa con sus consumidores, así como se podrá identificar la eficacia de ese punto de contacto, es

decir, en qué punto hay más clientes, que se está haciendo bien y por otro lado en donde se están perdiendo los clientes y las ventas.

Aunado a esto, se debe hacer una evaluación interna de la estructura de la empresa, ya que la Omnicanalidad empieza desde el correcto funcionamiento interno para satisfacer las necesidades externas de los clientes; por lo que se recomienda hacer uso de las siete áreas de logística de Hübner Wollenburg y Holzapfel (p. 36). De esta manera, se abre la oportunidad de brindar una estructura más sólida a las pequeñas empresas para implementar correctamente los cambios necesarios para la transición a la omnicanalidad o en el supuesto que la empresa todavía no tengan desarrollada alguna de las áreas, pueda incluirlas dentro de su estrategia.

3. Elegir un objetivo Omnicanal

En los pasos anteriores, ya se realizó una investigación profunda primero del mercado y después de la empresa; a partir de esta información ¿Qué es lo que necesitan los consumidores y la empresa en este preciso momento? Podría ser enfocarse en las opciones de entrega para brindar mayor flexibilidad a clientes y crecer tu mercado, o implementar un sistema de IT para ser más eficaz en las entregas optimizando el inventario integrado en tiempo real o expandir tus canales de comunicación para tener un contacto más directo con clientes y obtener mayor información, etc. Elige una, enfócate, desarrolla e implementa y poco a poco ir avanzando hacia lo demás, lo que lleva al segundo punto.

Los autores Briedis, Gregg, Liu et al. (p.29) proponen tres diferentes objetivos Omnicanal en los que se puede enfocar una empresa para su estrategia .

La estrategia de Genesys, plantea estos tres pasos para una estrategia Omnicanal, sin embargo, se propone un cuarto paso para fortalecer y dar seguimiento a la implementación de la estrategia, siendo lo siguiente:

4. Fortalece el objetivo

Como menciona la autora Christiana Shi, hay muchas empresas que empiezan a ofrecer la Omnicanalidad; sin embargo, no la cumplen lo que se convierte en clientes molestos que se pueden ir a la competencia. Es por eso que hace énfasis, en sólo elegir un objetivo, y hacerlo bien, capacitando al personal, implementando los cambios en la estructura de la empresa para cumplir con este objetivo, revisar que esté funcionando y si no hacer los cambios que funcionen y una vez que se vuelva un hábito y parte natural del funcionamiento de la empresa, se puede seguir al siguiente objetivo.

Estos son los cuatro pasos que se recomienda seguir para poder implementar una estrategia de forma concreta, sencilla y que sea amable con los consumidores ya que también hay que considerar que es una transición para ellos.

REFERENCIAS

- Aggarwal, R. K. (2020). *Big brands need to be experimental like startups that are increasingly winning omnichannel retail*. Proquest. Obtenido el 12 de junio de 2021 desde: <https://0-www-proquest-com.biblioteca-ils.tec.mx/docview/2459142456/1A651CEA2FB9474FPQ/12?accountid=11643>.
- Amar, J., Raabe, J., & Roggenhofer, S. (2020). How to capture what the customer wants. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/how-to-capture-what-the-customer-wants>.
- André, C., Le Bars, C., Perrier, F., Stefan Lavau, Swolf, A., & Jan Haitsama Müller, G, et al. (2016). Embracing an Omnichannel approach in CIB. *Capgemini Consulting*. Obtenido el 25 de mayo de 2021 desde https://www.capgemini.com/consulting-fr/wp-content/uploads/sites/31/2017/08/omnichannel_in_cib_capgemini_consulting.pdf.
- Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2014). *How to Win in an Omnichannel World*. Obtenido el 13 de febrero del 2021, desde https://courses.helsinki.fi/sites/default/files/course-material/4482621/17.3_MIT2014%20Bell.pdf
- Bellaiche, J.-M., Chassaing, T., & Kapadia, S. (2013). *The Omnichannel Opportunity for retailers*. BCG Perspectives. Obtenido el 30 de abril del 2021, desde https://image-src.bcg.com/Images/BCG%20The%20Omnichannel%20Opportunity%20for%20Retailers%20Jul%202013_tcm102-95418.pdf

Berman, B., & Thelen, S. (2021). *A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy*. Proquest. Obtenido el 12 de junio de 2021 desde.

[https://0-www-proquest-com.biblioteca-](https://0-www-proquest-com.biblioteca-ils.tec.mx/docview/210902582/abstract/4E32FC277B454D2DPQ/1?accountid=11643)

[ils.tec.mx/docview/210902582/abstract/4E32FC277B454D2DPQ/1?accountid=11643](https://0-www-proquest-com.biblioteca-ils.tec.mx/docview/210902582/abstract/4E32FC277B454D2DPQ/1?accountid=11643)

DOI: <http://0-dx.doi.org.biblioteca-ils.tec.mx/10.1108/09590550410524939>

Borda Pérez, M. (2013). *El proceso de investigación: visión general de su desarrollo*.

Universidad del Norte. Obtenido el 14 de agosto del 2021, desde

[https://eds.a.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fNzEwMjEzX1](https://eds.a.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fNzEwMjEzX19BTg2?sid=cdc76d29-2b4d-4e97-85c8-5b27c6382f5b@sessionmgr4008&vid=46&format=EB)

[9BTg2?sid=cdc76d29-2b4d-4e97-85c8-](https://eds.a.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fNzEwMjEzX19BTg2?sid=cdc76d29-2b4d-4e97-85c8-5b27c6382f5b@sessionmgr4008&vid=46&format=EB)

[5b27c6382f5b@sessionmgr4008&vid=46&format=EB](https://eds.a.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fNzEwMjEzX19BTg2?sid=cdc76d29-2b4d-4e97-85c8-5b27c6382f5b@sessionmgr4008&vid=46&format=EB)

Briedis, H., Rodríguez, A., & Ungerman, K. (2020). *Adapting to the next normal in retail:*

The customer experience imperative. Obtenido el 11 de marzo del 2021, desde

[https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/Ad](https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/Adapting%20to%20the%20next%20normal%20in%20retail%20The%20customer%20e)

[apting%20to%20the%20next%20normal%20in%20retail%20The%20customer%20e](https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/Adapting%20to%20the%20next%20normal%20in%20retail%20The%20customer%20e)

[xperience%20imperative/Adapting-to-the-next-normal-in-retail-the-customer-](https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/Adapting%20to%20the%20next%20normal%20in%20retail%20The%20customer%20e)

[experience-imperative-v3.pdf](https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/Adapting%20to%20the%20next%20normal%20in%20retail%20The%20customer%20e)

Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). MIT SLOAN Management Review.

Competing in the Age of Omnichannel Retailing, 54412th ser., 1. Obtenido el 13 de

febrero del 2021, desde [https://sloanreview.mit.edu/article/competing-in-the-age-of-](https://sloanreview.mit.edu/article/competing-in-the-age-of-omnichannel-retailing/?switch_view=PDF)

[omnichannel-retailing/?switch_view=PDF](https://sloanreview.mit.edu/article/competing-in-the-age-of-omnichannel-retailing/?switch_view=PDF)

Commercetools. (2017). *The advantages of a customer-focused omnichannel strategy*.

Obtenido el 30 de abril del 2021, desde

[https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4784080/Files/Website%20PDFs/EN/Whitepaper/commercetools-WhitePaper-Omnichannels\(EN\).pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4784080/Files/Website%20PDFs/EN/Whitepaper/commercetools-WhitePaper-Omnichannels(EN).pdf)

Consumidor final (2021). Obtenido el 15 de marzo del 2021, desde Enciclopedia Económica (<https://enciclopediaeconomica.com/consumidor-final/>).

Cuestionario para la Aplicación de la Regla Amai 2018 y ... (n.d.). Retrieved November 1, 2021, from <https://www.amai.org/descargas/Cuestionario-NSE-2018.pdf>.

Deloitte (2017). *Building your omni-channel journey*. Obtenido el 15 de marzo del 2021 desde https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/strategy/Omnichannel_Sales_Collateral-ONLINE.pdf.

Deloitte (2020). *Retail en México: Nueva realidad ¿mismo consumidor*. Obtenido el 7 de abril del 2021 desde <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2020/Retail-en-Mexico-nueva-realidad.pdf>.

Deloitte China (2020). *Future consumer series: Omnichannel transformation begins by grasping the key to consumer mentalities*. Obtenido el 15 de marzo del 2021 desde <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/COVID-19/gx-deloitte-china-future-consumer-series-omnichannel-transformation-begins-by-grasping-key-consumer-mentalities.pdf>

Fleischer, W., Graf, C., & Lange, T. (2020). *Supply chain of the future: Key principles in building an omnichannel distribution network*. Obtenido el 23 de Abril del 2021 desde <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/Su>

ply%20chain%20of%20the%20future%20Key%20principles%20in%20building%20an%20omnichannel%20distribution%20network/Supply-chain-of-the-future.pdf

Forbes (2020). *Walmart abre en Yucatán el primer centro de distribución Omnicanal del país*. Obtenido el 24 de abril del 2021 desde <https://www.forbes.com.mx/negocios-walmart-yucatan-primer-centro-distribucion-omnicanal/>

Forrester. (2014). *Customer Desires vs. Retailer Capabilities: Minding the Omni- Channel Commerce Gap*. Obtenido el 15 de marzo del 2021 desde https://www.supplychain247.com/images/pdfs/Accenture-hybris-Forrester-new_2014.pdf

Forrester. (2015). *Mastering Omni-Channel B2B Customer Engagement*. Accenture. Mastering Omni-Channel B2B Customer Engagement. Obtenido el 12 de mayo del 2021 desde https://www.accenture.com/_acnmedia/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/global/pdf/digital_3/accenture-mastering-omni-channel-b2b-customer-engagement-report.pdf

Genesys. (2015). *Best practices for a seamless omnichannel customer experience*. Obtenido el 15 de marzo del 2021 desde <https://genbin.genesys.com/old/resources/Omnichannel-Ebook-3.pdf>.

Graf, C., Lange, T., Seyfet, A., Van der Wiiden, N. (2021) *Into the fast lane: How to master the omnichannel supply chain*. *McKinsey & Company*.

Godás, L. (2007). *La distribución: Comercio mayorista y minorista*. Obtenido el 25 de marzo del 2021 desde <https://www.elsevier.es/es-revista-offarm-4-articulo-la-distribucion-comercio-mayorista-minorista-13101022>

González, M. (2022). *Reconociendo el customer journey mapping como clave para generar estrategias de mercadotecnia precisas, innovadoras y centradas en el cliente en México*. Obtenido el 30 de Junio del 2023 desde <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2022v22n1.04>

Hedwig, M., Friesdorf, M., Goryunov, Y., & Niedermann, F. (2020). Omnichannel consumer interactions a payer perspective. *McKinsey & Company*. Obtenido el 25 de mayo del 2021 desde <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/omnichannel-consumer-interactions-a-payer-perspective#>.

Hübner, A., Wollenburg, J., & Holzapfel, A. (2016). *Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 6(6/7), 562–583.. Obtenido el 12 de mayo de 2021 desde <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPDLM-08-2015-0179/full/html>.

DOI: 10.1108/IJPDLM-08-2015-0179

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (n.d.). *Esperanza de vida de los negocios en México*. INEGI. Obtenido el 19 de septiembre de 2021, desde <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). Estadísticas a propósito del día internacional de la juventud. 12 de agosto (datos nacionales) INEGI. Obtenido el 19 de septiembre de 2021, desde <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0*. John Wiley & Sons, Inc.

Larke, R., Kilgour, M., & O'Connor, H. (2018). *Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 48(4), 465–483. Obtenido el 12 de mayo de 2021 desde <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPDLM-09-2016-0276/full/html>. DOI: 10.1108/IJPDLM-09-2016-0276

Lemon, K. N., & Verhoef, P. c. (2016). *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*. Obtenido el 12 de junio del 2021 desde <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1509/jm.15.0420>. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

López, Z (2020) Tiendas físicas vs digitales: Esto es lo que prefieren los mexicanos al comprar. *Expansión*. Obtenido el 24 de abril del 2021 desde <https://expansion.mx/mercadotecnia/2020/01/07/tiendas-fisicas-vs-digitales-esto-es-lo-que-prefieren-los-mexicanos>

Lusch, Robert F., Vargo, Stephen L., and Matthew O'Brien (2007). Competing through service: insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing* 83 (1): 5-18. Obtenido el 23 de abril del 2021 desde <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.002>

Mclean, R. (2012). *The c's and p's of marketing. what's the difference?* Obtenido el 12 de marzo del 2021 desde <https://www.customfitonline.com/news/2012/10/19/4-cs-versus-the-4-ps-of-marketing/>

Méndez, A. (2018). *Multicanal vs Omnicanal, la gran incógnita de muchas empresas.* Obtenido el 12 de marzo del 2021 desde <https://blog.comunicae.es/multicanal-vs-omnicanal-incognita/>

Morales Jurado, H. A. (2020, November 11). *Walmart Express: Las Razones Para Decir Adiós a Superama.* Forbes México. Obtenido el 12 de Septiembre de 2022, desde <https://www.forbes.com.mx/negocios-walmart-express-razones-para-decir-adios-a-superama/>

Noguez, R. (2021). *Confinamiento impulsa ventas online en México: Crecen 81% en 2020.* Obtenido el 24 de abril del 2021 desde <https://www.forbes.com.mx/negocios-ventas-online-mexico-2020/>

Notimex (2018). *La Industria Panificadora LIDERA EL sector Alimenticio en México.* Obtenidos el 12 de marzo del 2021 desde <https://www.economiahoy.mx/economia-eAm-mexico/noticias/9234840/06/18/La-industria-panificadora-lidera-el-sector-alimenticio-en-Mexico.html>

Sa Vinhas, A., Chatterjee, S., Duta, S., Fein, A., & Lajos, J., et al. (2010). *Channel design, coordination, and performance: Future research directions.* Proquest. Obtenido el 12 de junio de 2021 desde <https://0-www-proquest-com.biblioteca->

ils.tec.mx/docview/608557976/abstract/ACE46E8AEEFA4138PQ/1?accountid=1164

3. DOI: <http://0-dx.doi.org.biblioteca-ils.tec.mx/10.1007/s11002-010-9105-2>

Singh, P. (2017). *What's next in e-commerce: understanding the omnichannel consumer*.

Obtenido el 15 de mayo del 2021 desde https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/whats_next_in_ecommerce.pdf.

Sinha, R. (2020). *6 ways Omnichannel COMMUNICATION provide BETTER CX*. Obtenido

el 12 de marzo del 2021 desde <https://www.acefone.com/blog/omnichannel-customer-experience/>

Sopadjieva, E., Dholakia, U. M., & Benjamin, B. (2017). *A study of 46,000 shoppers shows*

that omnichannel retailing works. Obtenido el 12 de marzo del 2021 desde <https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works>

Stecki, E. S. (2010). *Choosing a Distributor for Your Product*. Ag Decision Maker, c5-161.

Obtenido el 15 de marzo del 2021 desde www.extension.iastate.edu/agdm

Pita, S. (2010, December 1). *Determinación del tamaño muestral*. Elsevier.

<https://www.fisterra.com/mbe/investiga/9muestras/9muestras2.asp>.

Walmart (2017). Offering an omnichannel shopping experience. Obtenido el 15 de febrero

de 2021 desde https://informes.walmex.mx/2017/docs/report/walmexingles2017_offering-an-omnichannel-shopping-experience.pdf

Yrjölä, M., Saarijärvi, H., & Spence, M. T. (2018). Omni-channel retailing: propositions, examples and solutions. *ResearchGate*. Obtenido el 23 de abril del 2021 desde https://www.researchgate.net/publication/323553101_Omni-channel_retailing_propositions_examples_and_solutions.

Apéndice A

Objetivo de cada pregunta del cuestionario de satisfacción de los consumidores de la marca Topperland.

Pregunta 1

Topperland se preocupa por sus clientes y busca seguir mejorando en todos los aspectos para brindar los mejores productos acompañados de un excelente servicio. ¿Cómo calificarías la atención y seguimiento de los pedidos de Topperland?

Objetivo: Pregunta de evaluación del desempeño de Topperland. Esta pregunta tuvo como fin valorar que tan conformes están las clientas con la forma y estrategia de trabajo actual de la empresa, en este caso se especifica la pregunta al área de servicio a clientes.

Pregunta 2

¿Cómo consideras la calidad de los productos de Topperland en cuestión de acabados y empaque?

Objetivo: Pregunta de evaluación del desempeño de Topperland con la estrategia actual, para determinar la fortaleza de Topperland, ya sea en su servicio o producto.

Pregunta 3

¿Cómo calificarías tu última experiencia de compra con la empresa Topperland? Siendo totalmente satisfecha una experiencia intuitiva y fácil, o totalmente insatisfecha siendo una experiencia compleja.

Objetivo: Pregunta de evaluación del desempeño de Topperland con la estrategia actual.

Su objetivo fue evaluar que tan conformes están con el proceso de compra actual de Topperland.

Pregunta 4

¿Qué tan probable es que recomiendes a Topperland?

Objetivo: La recomendación de productos va de la mano con la lealtad hacia la marca. Con esta pregunta se evalúa que tan comprometidas están las clientas de Topperland hacia la marca.

Segunda parte del cuestionario

Después de las primeras tres preguntas, se diseñaron nueve preguntas para resolver las preguntas, proposiciones e hipótesis enfocadas principalmente en estrategias o conductas Omnicanal.

Pregunta 5

¿Te gustaría recibir notificaciones mensuales por parte de Topperland sobre nuevos productos, promociones o descuentos vía WhatsApp, e-mail, redes sociales?

Objetivo: Determinar si las clientes les gustaría recibir notificaciones mensuales, esto con el fin de evaluar el punto de contacto de atención, donde se les facilitaría a las clientas la información de productos nuevos en vez de solicitar la información.

Pregunta 6

En caso de haber respondido que sí, ¿A través de que medios te gustaría recibir las notificaciones mensuales?

Objetivo: Pregunta complementaria a las notificaciones con el fin de evaluar si las clientes eligen más de un canal para recibir notificaciones, así como comprobar la aplicación de preferencia.

Pregunta 7

Al realizar la búsqueda de un producto nuevo en internet, ¿Revisas los comentarios o calificaciones que tiene el producto antes de realizar la compra?

Objetivo: Comprobar si las calificaciones, comentarios, likes influyen en la compra de los consumidores de Topperland.

Pregunta 8

Al buscar un producto en línea, por ejemplo, letreros para pastel, que información consideras que es fundamental realizar la compra.

Objetivo: Determinar qué información es la más importante para las clientas de Topperland. En el marco teórico, los conceptos de devolución y tiempo de entrega se mencionan en varias ocasiones como aspectos esenciales a incluir en una estrategia Omnicanal, de esta manera se busca evaluar si las clientas piensan y actúan de forma Omnicanal.

Pregunta 9

¿Qué opciones de entrega prefieres al momento de adquirir un producto?

Objetivo: Determinar una conducta Omnicanal a partir de su preferencia de entrega, se incluyeron las opciones de estrategia Omnicanal como Pick up here (Compra en línea y

entrega en tienda), Click & Collect (Compra en línea y entrega en auto), Envío a domicilio y entrega en lockers.

Pregunta 10

¿Cuándo realizas un pedido vía página web de un producto, ¿En cuánto tiempo consideras que debe estar listo?

Objetivo: Determinar el tiempo de entrega que los consumidores están dispuestos a esperar para recibir un producto.

Pregunta 11

Al entrar a una tienda de productos para repostería y ver un producto como por ejemplo moldes o bases. ¿Buscas en tu celular los mismos productos en otras tiendas para comparar los precios?

Objetivo: Determinar si los clientes hacen uso de dos o más canales al mismo tiempo, así como, si aprovechan las ventajas que incluye el uso de canales digitales.

Pregunta 12

¿Actualmente, a través de que plataformas realizas las compras para tus productos de repostería como moldes, bases, estenciles, velas, etc. Selecciona las tres opciones que uses con mayor frecuencia:

Objetivo: Determinar que canales de distribución actualmente prefieren las clientas de Topperland para adquirir sus productos, y si hacen uso de más de tres diferentes tipos de plataformas.

Pregunta 13

En un intervalo de una semana ¿Con qué frecuencia haces uso de tus redes sociales?

Objetivo: Determinar si los clientes de Topperland hacen uso de sus redes sociales, y con qué frecuencia.

Tercera parte del cuestionario

A continuación, se realizaron siete preguntas para determinar los datos sociodemográficos de los consumidores de Topperland con el fin de obtener características sociales que aporten indicadores a través del uso de tablas cruzadas.

Pregunta 14

¿Qué edad tienes?

Objetivo: Conocer la edad promedio de las clientas de Topperland y poder realizar tablas cruzadas con otras variables, por ejemplo, preferencia en las opciones de entrega.

Pregunta 15

¿Cuál es tu sexo?

Objetivo: De acuerdo a la encuesta realizada por Topperland en 2020, el 99% son mujeres, por lo que se realiza esta pregunta para determinar si el porcentaje ha cambiado.

Finalmente se utilizó el cuestionario recomendado por la AMAI (AMAI, 2018) para determinar el nivel socioeconómico de las clientas de Topperland.

Pregunta 16

Pensando en el jefe o jefa de hogar, ¿cuál fue el último año de estudios que aprobó en la escuela?

Pregunta 17

¿Cuántos baños completos con regadera y W.C. (excusado) hay en esta vivienda?

Pregunta 18

¿Cuántos automóviles o camionetas tienen en su hogar, incluyendo camionetas cerradas, o con cabina o caja?

Pregunta 19

Sin tomar en cuenta la conexión móvil que pudiera tener desde algún celular ¿este hogar cuenta con internet?

Pregunta 20

De todas las personas de 14 años o más que viven en el hogar, ¿cuántas trabajaron en el último mes?

Apéndice B

Formato de cuestionario de satisfacción de los consumidores de la marca Topperland

I. Introducción

Muchas gracias por contestar este cuestionario, apreciamos enormemente tu retroalimentación para seguir mejorando y brindar el mejor servicio.

El cuestionario es de forma anónima por lo que no se solicita identificación del encuestado con el efecto de garantizar que las respuestas sean confidenciales de los consumidores; sin embargo, se incluyen preguntas sociodemográficas al final de la encuesta para un análisis más delimitado.

El objetivo de esta encuesta es determinar si hay aceptación de una nueva estrategia para la empresa Topperland.

Contestar este cuestionario te tomará aproximadamente 15 minutos en completar.

En primer lugar, nos gustaría conocer el desempeño de Topperland durante este año 2021 en atención a sus clientes. Estas preguntas ayudarán a entender a grandes rasgos, las áreas que puede seguir mejorando o si ha excedido las expectativas para seguir reforzando las prácticas que actualmente opera.

1. Topperland se preocupa por sus clientes y busca seguir mejorando en todos los aspectos para brindar los mejores productos acompañados de un excelente servicio. ¿Cómo calificarías la atención y seguimiento de los pedidos de Topperland?

Totalmente insatisfecha

Totalmente satisfecha

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. ¿Cómo consideras la calidad de los productos de Topperland en cuestión de acabados y empaque?

Totalmente insatisfecha

Totalmente satisfecha

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. ¿Cómo calificarías tu última experiencia de compra con la empresa Topperland? Siendo totalmente satisfecha una experiencia intuitiva y fácil, o totalmente insatisfecha siendo una experiencia compleja.

Totalmente insatisfecha

Totalmente satisfecha

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. ¿Qué tan probable es que recomiendes a Topperland?

Poco probable

Muy Probable

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Segunda parte del cuestionario

Ahora quisiéramos saber más a detalle el desempeño de Topperland en áreas específicas para brindar la mejor experiencia posible a sus clientes. Así como, también hay preguntas enfocadas a conocer las preferencias de los clientes de Topperland para seguir mejorando e implementando cambios que los beneficien.

5. ¿Te gustaría recibir notificaciones mensuales por parte de Topperland sobre nuevos productos, promociones o descuentos? Elige una opción.
- Sí me gustaría recibir notificaciones mensuales.
 - Tal vez me gustaría recibir notificaciones mensuales.
 - No me gustaría recibir notificaciones mensuales.
6. En caso de haber respondido que sí, ¿A través de que medios te gustaría recibir las notificaciones mensuales? Se puede elegir más de una opción.
- E-mail
 - WhatsApp
 - Historias de Instagram
 - Historias de Facebook

7. Al realizar la búsqueda de un producto nuevo en internet, ¿Revisas los comentarios o calificaciones que tiene el producto antes de realizar la compra?

Elige una opción.

- Sí, siempre reviso los comentarios y calificaciones antes de realizar una compra en internet.
- Sí, algunas veces reviso los comentarios y calificaciones antes de realizar una compra en internet.
- No, nunca reviso los comentarios y calificaciones antes de realizar una compra en internet.

8. Al buscar un producto en línea, por ejemplo, letreros para pastel, que información consideras que es fundamental realizar la compra. Elige una opción de cada concepto.

	Muy Importante	Importante	No es importante
Descripción del producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medidas del producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precios claros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cantidad disponible en tienda física o página web	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas de envío y devolución	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo estimado de entrega del producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro: _____			

9. ¿Qué opciones de entrega prefieres al momento de adquirir un producto? Se puede elegir más de una opción.

- Comprar en tienda y recoger en tienda
- Comprar en línea y recoger en tienda
- Comprar en línea y recoger en locker o buzón
- Comprar en línea y recoger en coche
- Envío a domicilio con costo.
- Envío a domicilio gratuito, pero con una compra mínima.

10. ¿Cuándo realizas un pedido vía página web de un producto, ¿En cuánto tiempo consideras que debe estar listo? Elige una opción.

- Inmediato
- Día siguiente
- Dos días
- Tres días
- Cuatro o más días

11. Al entrar a una tienda de productos para repostería y ver un producto como por ejemplo moldes o bases. ¿Buscas en tu celular los mismos productos en otras tiendas para comparar los precios? Elige una opción.

- Si, siempre busco los productos en otras tiendas para comparar los precios.
- Si, a veces busco los productos en otras tiendas para comparar los precios.
- No, nunca busco los productos en otras tiendas para comparar los precios.

12. ¿Actualmente, a través de que plataformas realizas las compras para tus productos de repostería como moldes, bases, estenciles, velas, etc. Selecciona las tres opciones que uses con mayor frecuencia:

- Tienda física de una empresa de productos de repostería.
- Distribuidora de productos de repostería.
- Amazon
- Mercado Libre
- Página web de una empresa de productos de repostería.
- Compras vía Facebook de una empresa de productos de repostería.
- Compras vía Instagram de una empresa de productos de repostería.
- Compras vía WhatsApp de una empresa de productos de repostería.
- Cadenas clubes de precio, por ejemplo, Sams y Costco.
- Supermercado como Walmart, la Comer, etc.
- Otro:

13. En un intervalo de una semana ¿Con qué frecuencia haces uso de tus redes sociales? Elige una opción.

- Todos los días de la semana
- Cada tercer día (por ejemplo, lunes, miércoles y viernes)
- Uno o dos días a la semana
- Un solo día a la semana
- Nunca uso las redes sociales

Por último, realizaremos unas preguntas para poder conocer mejor a los consumidores de Topperland.

14. ¿Qué edad tienes?

- De 18 a 25 años
- De 25 a 30 años
- De 30 a 35 años
- De 35 a 40 años
- De 40 a 45 años
- De 45 a 50 años
- 50 años o más

15. ¿Cuál es tu sexo?

- Hombre
- Mujer

Cuestionario AMAI para obtener NSE

16. Pensando en el jefe o jefa de hogar, ¿cuál fue el último año de estudios que aprobó en la escuela?

- Sin Instrucción
- Preescolar
- Primaria Incompleta
- Primaria Completa
- Secundaria Incompleta
- Secundaria Completa
- Preparatoria Incompleta
- Preparatoria Completa
- Licenciatura Incompleta
- Licenciatura Completa
- Posgrado

17. ¿Cuántos baños completos con regadera y W.C. (excusado) hay en esta vivienda?

- 0
- 1
- 2 o más

18. ¿Cuántos automóviles o camionetas tienen en su hogar, incluyendo camionetas cerradas, o con cabina o caja?

- 0
- 1
- 2 o más

19. Sin tomar en cuenta la conexión móvil que pudiera tener desde algún celular ¿este hogar cuenta con internet?

- No tiene
- Sí tiene

20. De todas las personas de 14 años o más que viven en el hogar, ¿cuántas trabajaron en el último mes?

- 0
- 1
- 2

- 3
- 4 o más