

# **La omnicanalidad y el estudio de su implantación en la empresa Chuloo's**

## **The omnicanalidad and the study of its implementation in the company Chuloo's**

**Octubre - 2015**

**Autora: Sandra Gutiérrez García**

**Tutor: Ángel Herrero Crespo**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
1. CONCEPTO OMNICAL ..... 6	6
1.1. EL CONCEPTO OMNICAL EN EL SECTOR MODA.....	10
2. DISEÑO DE UN MODELO OMNICAL EN LA EMPRESA .....	12
2.1. HISTORIA DE LA EMPRESA. ....	12
2.1.1. <i>Estrategia comercial y presencia internacional.</i> .....	13
2.2. CANALES O FORMATOS DE VENTA UTILIZADOS EN EL SECTOR DE LA MODA.....	14
2.2.1. <i>Canales Offline.</i> .....	14
2.2.2. <i>Canales Online.</i> .....	18
2.3. PUNTOS DE CONTACTO DE LA EMPRESA CON EL CONSUMIDOR.....	21
2.3.1. <i>Venta de campaña</i> .....	22
2.3.2. <i>Venta Outlet</i> .....	24
2.3.3. <i>Canales de Comunicación con los clientes.</i> .....	26
2.4. ESTRATEGIAS QUE IMPLICAN FORMAR PARTE DE LA OMNICALIDAD.	30
2.4.1. <i>Hitos que afectan a la empresa y la ejemplificación de cómo deberían gestionarse para la consecución de la omnicanalidad.</i> .....	33
3. RECURSOS NECESARIOS PARA EL PROYECTO. ....	40
4. CONCLUSIONES .....	54
5. BIBLIOGRAFÍA.....	56

## RESUMEN

En el presente trabajo se pretende realizar una investigación a nivel de adquisición de conocimientos, sobre un concepto del mundo retail que está siendo altamente demandado por los consumidores. Tal concepto consiste en la omnicanalidad. El objetivo, es asesorar a la empresa Chuloo's S.L, sobre la posibilidad de introducirse en la omnicanalidad y las implicaciones a nivel de recursos y organización que supone.

Para la consecución de dicho cometido, se comenzará con una aproximación hacia el significado genérico de la omnicanalidad, para posteriormente, encaminarnos hacia su connotación en el mundo de la moda, sector al que pertenece la empresa mencionada.

Más adelante, se procederá a la realización de un análisis acerca de los distintos canales de distribución, que están presentes en el sector de la moda, así como un estudio de las actuaciones y gestiones de la empresa, en los distintos puntos de contacto con sus clientes, tanto en términos distributivos como de comunicación.

La finalidad radica, en considerar todas las vías mediante las cuales la empresa transmite sus valores y objetivos, para lograr que exista una coherencia en todos ellos, además de poder tener un esquema de actuación a la hora de realizar ciertas estrategias o iniciativas, de las cuales a lo largo del documento, se harán algunas ejemplificaciones para mostrar como deberían gestionarse, para ser consideradas como estrategias propias de una empresa que practica la omnicanalidad.

Finalmente, se aporta una estimación de recursos tanto en términos económicos, de personal, de tiempo como tecnológicos, que conlleva introducirse en el ámbito omnicanal para atender a la demanda actual del consumidor, el cual requiere poder contactar con las compañías desde cualquier canal, recibiendo en todos ellos la misma experiencia de marca.

A través de este documento, la empresa podrá determinar si realmente considera rentable y oportuno embarcarse en tal proyecto, atendiendo a las ventajas competitivas que supone, así como los esfuerzos e inversiones que implica.

## ABSTRACT

In the present work I pretend to carry out an investigation in relation with knowledge acquisition, about a concept of the world retail that has been highly demanded by consumers. Such concept consists in omnicanalidad. The target is to act as a consultant to the company Chuloo's in order to advise them about the possibility of getting in omnicanalidad and the implications it can bring along with you in relation to resource and organization.

In order to achieve this target, I will start with a closeness towards the general meaning of omnicanalidad and afterwards I will focus on its connotation in the fashion world, sector to which the company previously mentioned belongs.

Afterwards, I will carry out an analysis about the different channels of allocation present in the fashion world, as well as a study about the company's actions in the different points of contact with its clients, in both terms, distributives and communicatives.

The purpose is to take into account all the ways through which the company transmits its values and targets to achieve a coherence among them, as well as being able to have an outline to act in case they need to use specific strategies or initiatives. Among these –along the document-some examples will be given to show how these strategies should be managed to be considered proper strategies of a company that practices omnicanalidad.

Finally, an estimation of resources in economical, personal, technological and of time terms is made, which implies getting in the omnicanal field to attend to the demand of consumers nowadays, which requires being able of getting in touch with companies from any channel, receiving in all of them the same experience of brandname.

Along this document, the company could be able to determine if getting involved in that project could really be considered profitable, taking into account the competitive advantages that it implies, as well as the efforts and investments.

## INTRODUCCIÓN

“Vivimos en un cambio de tiempos, no en un tiempo de cambios”, tal afirmación, fue dicha por Jesús Barros, Gestor del cambio, en una clase del máster de marketing de la Universidad de Cantabria.

Como él, muchos son los que piensan que en la actualidad las empresas se enfrentan a un entorno de constantes y acelerados cambios, que hasta ahora no eran tan acrecentados, y a los que necesariamente los componentes de dichas empresas, tendrán que adaptarse para seguir siendo productivos.

De entre esos cambios, el más importante es el protagonismo que ha ido cobrando la figura del cliente, cada vez con más información del mercado y más exigente en su consumo.

Hoy en día, es impensable comenzar cualquier proyecto o propuesta sin tener al cliente como centro de la iniciativa, es decir, siempre va a ser él el objetivo final y sus necesidades, serán los índices a seguir por parte de las empresas.

Una de las principales características que encontramos en esta nueva figura, es que se trata de un consumidor hiperconectado, es decir, el consumidor actual se relaciona con las marcas a través de distintos canales y en diferentes momentos, por lo que la experiencia de compra poco a poco se ha vuelto más sofisticada, completa y racional, pero al mismo tiempo inmediata y sin precedentes temporales (IAB Spain y Corpora 360, 2015).

En base a este planteamiento, es indispensable pensar en la idea de una omnicanalidad para que el consumidor viva la misma experiencia de marca, a través de todos los canales de venta y comunicación.

Pero ¿Qué es este concepto y en qué consiste?

Estas cuestiones entre otras, son el origen de este proyecto, el cual fue iniciado tras las inquietudes de uno de los directivos de la empresa Cántabra Chuloo's S.L, quién acudió a una conferencia impartida en Madrid, en la cual el tema principal a tratar, era precisamente la omnicanalidad.

Fue por dichas inquietudes, por lo que se me encomendó ser el eje de investigación y coordinación del presente proyecto, en mi periodo de prácticas en la empresa Chuloo's S.L.

A raíz de comenzar mis investigaciones, fue surgiendo mi motivación e interés personal en torno a tal concepto, del cual tenía nociones muy básicas, y sobre todo, motivación por ser un miembro clave, en un proyecto que aportaría una nueva idea estratégica, que cambiaría el rumbo del retail en la empresa protagonista.

El objetivo que se persigue a través de este documento, consiste en profundizar en este actual concepto y obtener la información suficiente para determinar sus implicaciones y sus ventajas, así como la posibilidad de incorporarlo en la empresa Chuloo's y determinar los recursos que supondrá tal propósito.

## 1. CONCEPTO OMNICAL

La omnicanalidad se puede definir como la integración de todos los canales existentes en el mercado y empleados por la empresa, que persigue generar caminos que se interrelacionen para que un cliente que inició una comunicación o puesta en contacto con una compañía, a través de una determinada vía de interacción, pueda continuarla por otra.

Una compañía omnicanal, desarrolla estrategias que permitan la construcción de experiencias que reflejen el prestigio y el valor agregado de la marca en el negocio.

Ser omnicanal implica brindar una experiencia de calidad más allá de la vía de contacto elegida por el cliente, lograr una transparencia de los canales durante su utilización y unificar criterios resolutivos adaptándose a las demandas de los clientes.

Cada vez son más los canales mediante los cuales el cliente puede contactar (y tener una experiencia) con la empresa, tanto a través de canales offline o físicos, como tiendas propias de la empresa, tiendas multimarca, franquicias, centros comerciales..., como canales online o electrónicos, incluyendo en estos últimos la página web, el e-commerce y las redes sociales (Luxor Technologies).

Para adentrarnos más profundamente en este enfoque, se tomarán como referencia algunos datos disponibles en un estudio realizado por IAB Spain junto a Corpora 360 (2015), que abarca la estrategia omnicanal del retail en España y que analiza las 119 marcas más representativas del retail español, así como su oferta de servicios en el canal físico y digital.

Según este estudio, la omnicanalidad implica que las empresas ofrezcan un proceso de compra integrado.

“Disponer de una tienda online, una aplicación móvil, un conjunto de tiendas físicas o una presencia activa en redes sociales, implica estar dando respuesta al tipo de cliente que demanda una experiencia homogénea en todos los canales. Dicha experiencia, solo se asegura mediante una integración de los diferentes sistemas: catálogos, stocks, precios, pagos, logística, comunicación... Con dicha integración se permite al cliente autonomía y flexibilidad” (2015, p.5).

Recientemente han surgido nuevos conceptos como “Click&Collect”, que consiste en permitir al usuario comprar online y recoger el producto offline, (Fenalco, 2010) o “Brick&Click” que hace referencia a las organizaciones que tienen participación comercial de forma tradicional y electrónica, (comercioelectronicoufv, 2015). Tales conceptos tratan de dar nombre a una nueva realidad en retail, el omnicanal.

En la siguiente tabla que podemos encontrar en el estudio, nos muestra los servicios omnicanal ofrecidos por algunas marcas en relación a la compra online.

	HQ	COMPRA ONLINE/ DEVOLUCIÓN EN TIENDA	COMPRA ONLINE/ RECOGIDA EN TIENDA	INVENTARIO EN TIENDA	RESERVA ONLINE/PAGO Y RECOGIDA EN TIENDA
ZARA		✓	✓		
PULL&BEAR		✓	✓	✓	
MANGO		✓	✓	✓	
hoss INTROPIA				✓	
G-STAR RAW		✓	✓	✓	
MARYPAZ		✓			
HISPANITAS SHOESHANDBAGS				✓	
CAMPER		✓	✓		
UTERQÜE		✓	✓	✓	
claire's		✓	✓		
mayoral haz amigos		✓	✓	✓	
Prénatal		✓	✓		✓
El Corte Inglés		✓	✓		
DECATHLON		✓	✓	✓	
fnac		✓	✓		✓
a loja do gato preto		✓	✓		
Imaginarium		✓	✓		

Ilustración 1.1. Servicios Omnicanal: tabla comparativa. Fuente: IAB Spain junto a Corpora 360.

La mayoría de las empresas que aparecen reflejadas en la tabla, han incorporado los servicios vinculados con una unión entre canal físico y online, basado en una compra online combinado con una devolución o recogida en tienda. Tales servicios, permiten al cliente una mayor comodidad en el proceso de compra y tener la posibilidad de preguntar acerca de alguna duda a los dependientes de la tienda, este hecho siempre aporta una mayor seguridad y confianza en la compra.

Por otro lado, podemos comprobar que algunas de las empresas estudiadas, están realizando inventarios en tienda, lo que permite contar con un registro que recoja todos los datos sobre los productos con los que cuenta la tienda en cada momento, esto es esencial para dar una respuesta rápida al cliente en cuanto a la disponibilidad de las referencias que desea y la posibilidad de tenerlas lo antes posible en dicho establecimiento.

Por último, tan solo dos compañías están adaptándose a las nuevas peticiones requeridas por los consumidores. Estas consisten en la posibilidad de reservar el producto a través de la web de la empresa, permitiendo al consumidor disponer de un determinado tiempo para comprar el producto reservado o finalmente no hacerlo.

Como se aprecia en el siguiente gráfico, la mayoría de las entregas se realizan entre el día y los 4 días siguientes a la compra, mientras que en Estados Unidos se concentran las entregas en un plazo superior a 6 días desde la compra. Esto se debe principalmente a la mayor extensión de Estados Unidos respecto a España, puesto que el tiempo medio de entrega en comercio electrónico, depende de diversos factores entre los que destacan la ubicación de la central de distribución, el lugar de entrega y la empresa logística seleccionada por el retailer.

En España, el tiempo medio de entrega está en torno a los 3,2 días.

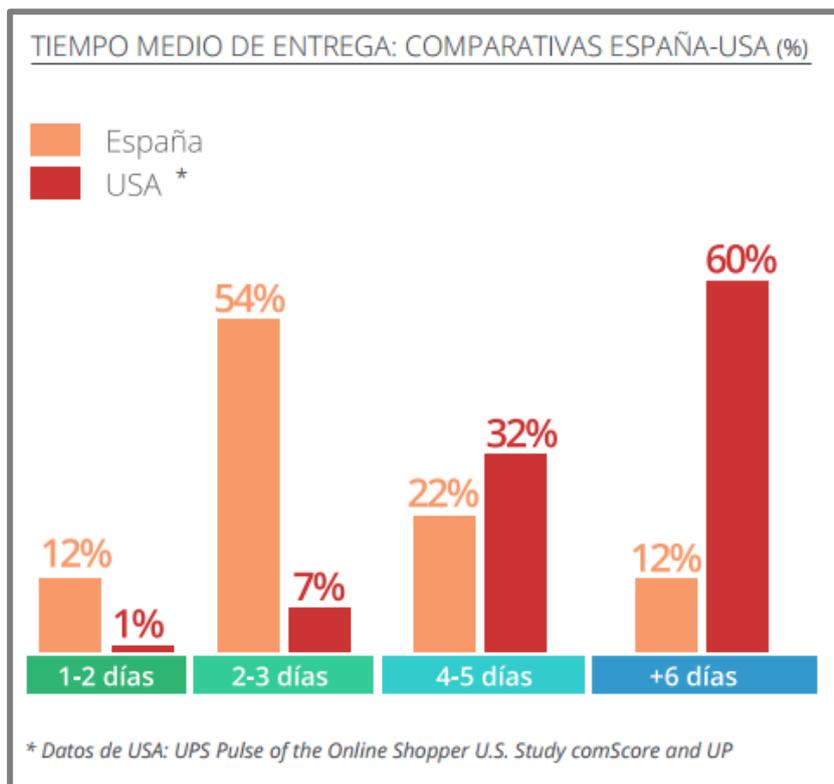


Gráfico 1.1. Tiempo medio de entrega. Fuente: IAB Spain junto a Corpora 360.

Otro aspecto importante son las redes sociales, las cuales han permitido la transición de una comunicación unidireccional a una bidireccional, lo que supone un mayor conocimiento sobre las necesidades y sugerencias por parte de los clientes.

Las marcas estudiadas, tienen mayor presencia en Facebook y Twitter con el 95% y el 92% respectivamente.

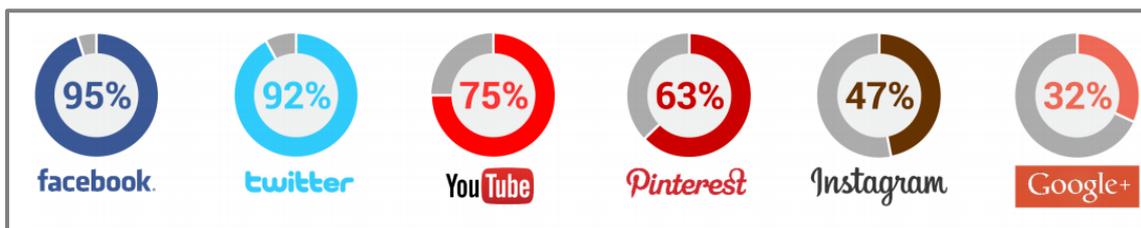


Gráfico 1.2. Presencia en redes sociales. Fuente: IAB Spain junto a Corpora 360.

Tras estos datos e informaciones, podemos concluir que la base para el cumplimiento del objetivo omnicanal, es un proceso de coordinación, tanto a nivel de comunicación como de gestión de productos entre todos los canales en los que está o pretende estar presente la empresa, con la finalidad de que el cliente obtenga una respuesta positiva de la marca independientemente del canal que emplee.

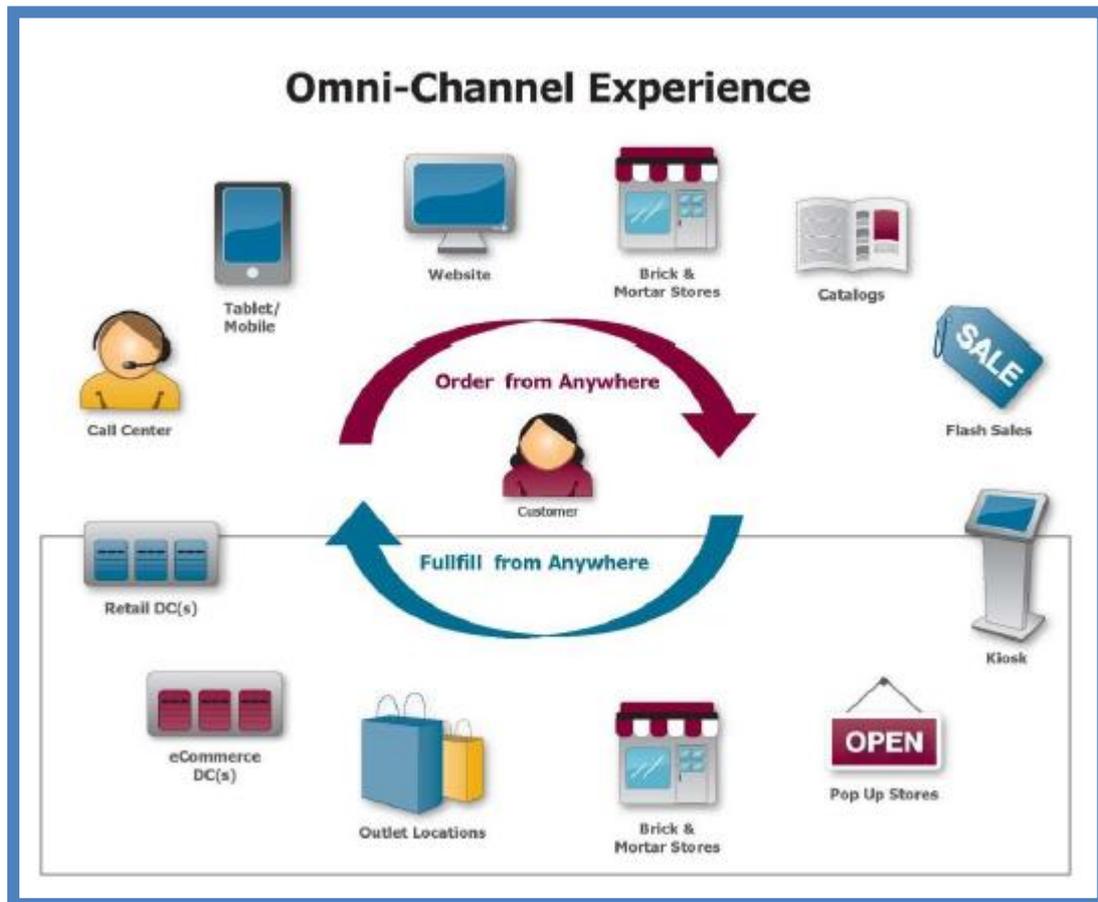


Ilustración 1.2. Representación de un modelo omnicanal. Fuente: (Fortna)

## 1.1. EL CONCEPTO OMNICAL EN EL SECTOR MODA.

Una vez planteada la omnicanalidad a nivel genérico, es necesario enfocarla a un sector más concreto, en este caso al sector moda, puesto que la empresa estudiada y por la cuál va a cobrar sentido este trabajo, es una empresa perteneciente a dicho sector.

“Urge adaptar toda la cadena de suministro a la venta omnicanal, de forma que ofrezca al cliente final lo que está demandando: flexibilidad y eficiencia, no sólo en las opciones y el proceso de compra, sino también en la entrega final del producto.

Esto es aún más vigente en sectores del retail como la moda, con una enorme competencia, dado el número de actores existentes, y su capacidad para la innovación en todas las áreas, también la logística y el suministro” (Javier LR, 2015).

Una cadena de suministro del sector moda que quiera tener éxito, deberá: suministrar información actualizada en tiempo real sobre el inventario; coordinar el almacenaje y canales de venta, incluidas órdenes vía comercio electrónico; adaptar la logística para que el flujo de mercancías responda a las demandas realizadas en todos los canales, es decir, conseguir la omnicanalidad y optimizar la entrega y suministro de productos en tiempos y distancias.

“Hoy en día, ir de compras es ocio y la moda es ilusión. El deseo de todas las tiendas es que sus clientes se identifiquen con su marca. Por este motivo, es fundamental tener contacto permanente con los clientes a través de todo tipo de canales. El avance del e-commerce, que ya representa un porcentaje de venta creciente en el sector, lejos de ser una amenaza para el comerciante, es una gran oportunidad con una estrategia omnicanal adecuada, y no sólo para vender, sino para relacionarse con los clientes actuales y los potenciales” (Oria, 2015).

A continuación se expondrán dos ejemplos de estrategias omnicanal aplicadas al retail.

Una de ellas es la puesta en práctica por Matchesfashion.com, que combina con éxito los universos online y offline en sus tiendas. Todos sus dependientes van equipados con iPads desde los que es posible asesorar al cliente y realizar pedidos online. Tal y como explica Ulric Jerome (2014), en Matchesfashion.com, intentan combinar elementos físicos y tangibles con servicios digitales y permanente disponibilidad online.

El otro ejemplo es la compañía Oasis, quien realiza ventas en línea directamente en el establecimiento de exhibición. Esta boutique introdujo dispositivos iPads en su tienda, lo que permite a sus clientes navegar en su catálogo en línea, revisar disponibilidad de tallas y colores, ordenar y pagar en línea, y recibir la mercancía tanto en su domicilio como en la misma tienda. Con esta estrategia la tienda incrementó la disponibilidad de productos, redujo el tiempo de espera en las filas de pago y mejoró el servicio al cliente (Treynier, 2013).



Ilustración 1.3. Tienda Oasis. Fuente: (Treynier, 2013)

Es interesante concluir este apartado ejemplificando como podrá ser el fenómeno de las compras en un futuro no muy lejano gracias a la omnicanalidad.

Clara entra en una tienda, al entrar, la tienda ya la ha identificado, ya que a través de la red social de geolocalización, Clara habrá hecho un check-in con su Smartphone. Mientras Clara se pasea por la tienda, escanea el código QR en las etiquetas de los artículos que le gustan. Además, envía algunos tweets para saber la opinión de su círculo cercano, también lo hace en Facebook.

Días más tarde, Clara recibe un mensaje de la tienda que le comunica una promoción exclusiva para ella, lo recibe también vía e-mail. Clara está de suerte, porque la promoción es sobre aquel artículo que se probó y que compartió en las redes sociales. A través de ese e-mail, Clara puede acceder gracias a un enlace, a la página web de la empresa que también tiene tienda online. Clara compra el producto y escoge la opción de recogerlo en el establecimiento. Al comprar el producto online, le llega su comprobante de compra que lleva incluido un 10% de descuento para gastarse en accesorios, es muy probable que Clara se lo gaste el día que vaya a recoger su artículo comprado a la tienda (TC group solutions, 2014).

## 2. DISEÑO DE UN MODELO OMNICAL EN LA EMPRESA

### 2.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.

Para adentrarnos en este apartado, es preciso realizar en primer lugar una descripción de la empresa en la que se pretende llevar a cabo el proyecto omnicanal.

La firma Savage Culture, ubicada en Santander (Cantabria), pertenece al grupo Chuloo's, que opera desde los años 80 en el sector de la moda femenina. La marca nació bajo un claro y marcado concepto de moda alternativa y se puede decir que Savage Culture ha vivido cuatro épocas diferenciadas.



Ilustración 2.1. Fases de la marca Savage Culture. Fuente: web Savage Culture.

La primera etapa, es nombrada como “orígenes artesanos”, dado que su inicio está en un taller de fabricación tradicional de principios de los ochenta, donde se elaboraban sandalias y complementos, que se exhibían en los mercadillos populares de Cantabria.

El proyecto nace en 1988 impulsado por cuatro jóvenes emprendedores, en la calle Liébana de Santander bajo el nombre de Chuloo's moda informal. Se apuesta por una moda llena de color y fantasía con un marcado estilo étnico/tribal de elaboración sencilla.

La segunda etapa comienza en los años noventa, cuando se añade el concepto “culture” a la marca, dando ya origen a la filosofía Savage Culture, colorista, atrevida, aventurera y salvaje. Es en esta etapa, cuando se inicia la comercialización y distribución de sus colecciones a través de tiendas especializadas de España y Portugal.

En 1992 inauguran su centro base de Chuloo's en Cantabria, donde se realizan las tareas de diseño, marketing y logística. En cuanto al diseño de las prendas, se eleva su complejidad de elaboración y aumentan las colecciones.

La tercera etapa se corresponde con la década del 2000, cuando Savage Culture inicia su apertura a los mercados Europeos, obteniendo una buena aceptación en los retailer multimarca.

En cuanto a la colección, se logra presentar en una misma prenda todo tipo de ornamentos de elaboración artesanal, como crochet, bordados, encajes o puntillas, este tipo de técnica, conocida como almazuela, es por lo que entre otros factores, destaca la fabricación de la compañía y lo que la diferencia de muchos de sus competidores.

La cuarta etapa, se caracteriza por un auge a nivel mundial y por una ampliación de la marca Savage Culture al concepto “total look”, (conjunto formado por prendas y complementos de una misma marca o entidad), (Sánchez, 2013). La idea consiste en vestir a la mujer de arriba abajo, para lo que la empresa integra una nueva marca que da nombre a los complementos que serán comercializados, HARMONYa.

En esta etapa, se renueva la web de la empresa y se incorpora la tienda online y el Social Media Channel, permitiendo así a la compañía la interacción con sus clientes así como una mayor comunicación y notoriedad de sus dos marcas.

En la actualidad, el grupo Chuloo's se compone por una empresa matriz (Chuloo's S.L), la cual da cabida a otras dos sociedades, Chuloo's Santander S.L.Unipersonal, encargada de la venta al por mayor, y Chuloo's Cantabria S.L.Unipersonal, consistente en las tiendas físicas. Por otro lado, el grupo cuenta con su sociedad más reciente Armonia Natura S.L, la cual abarca los complementos y su punto fuerte, el calzado.

### **2.1.1. Estrategia comercial y presencia internacional.**

En cuanto a los públicos a los cuales se dirigen, cabe diferenciar entre tres grupos: Aquellos que son un nexo para ayudar a la empresa en la venta de sus productos (agentes comerciales o distribuidores), los que actúan como canal de venta y que son su fuente de ingresos más directa (clientes multimarca), y el consumidor final (Savage Culture, 2015):

- Agentes comerciales/distribuidores: En cada país las prendas Savage Culture son comercializadas mediante agentes con amplia experiencia en el sector, conocedores de las exigencias particulares de cada mercado.
- Tiendas multimarca: La empresa pretende estar presente en las mejores tiendas multimarca que cuenten con reconocimiento internacional.
- Cliente/Usuario final: Su público final objetivo, son mujeres con un poder adquisitivo medio-alto, alegres, activas y divertidas, que se distinguen por su fuerte personalidad romántica y femenina, aventurera y atrevida.

La empresa es consciente de que los consumidores tienen necesidades, y una de ellas además de vestirse, es expresar su personalidad a través de la ropa y los complementos que lucen, por lo que la compañía pretende ofrecer a aquellas mujeres seguras de sí mismas, alegres, divertidas y atrevidas, que reflejen tales características de su personalidad a través de los productos que la firma pone a su disposición en el mercado.

Actualmente la marca Savage Culture está presente en más de 30 países en cuatro continentes y cuenta con 200 puntos de venta en España y 400 en mercados exteriores (300 en Europa, 50 en Canadá y 50 en Australia), es observable que Europa es su mercado más fuerte, donde alcanza una tasa de exportación del 30% aproximadamente. Su expansión internacional se orienta a los mercados asiáticos y estadounidense.

Tras observar esta notable evolución que ha ido adquiriendo la compañía, es lógico su planteamiento sobre la puesta en marcha de un proyecto dirigido a la consecución de la omnicanalidad, debido a la diversidad de canales que se emplean para la distribución y comunicación, y a la creciente demanda a nivel mundial de sus productos.

Como consecuencia de su éxito a nivel internacional, es preciso tener en cuenta la dificultad que supondrá la coordinación de los canales de distribución y comunicación en diversos países, dado que habrá que tener stock suficiente y disponible para cualquier pedido, sea internacional o nacional, y será necesario considerar qué aspectos comunicativos habrá que transmitir en cada mercado.

Por ejemplo, existen hitos a nivel nacional, tales como las rebajas, navidad o determinadas festividades, que no se dan en todos los mercados donde comercializa la empresa, y por tanto, es imprescindible tener en cuenta qué estrategias se deberán coordinar en cada uno de los mercados y cuales en su conjunto.

A nivel de distribución, es importante analizar los gustos de los consumidores de cada mercado, para planificar correctamente cuales son las colecciones que se van a comercializar en los diferentes mercados y de esta manera prever aquellas de las que pueda haber un elevado nivel de demanda, dado que será necesario disponer de una mayor cantidad en el almacén de tales colecciones.

## **2.2. CANALES O FORMATOS DE VENTA UTILIZADOS EN EL SECTOR DE LA MODA.**

Para analizar cómo se va a plantear la consecución de la omnicanalidad dentro de la empresa, primero es necesario realizar un proceso de investigación sobre los canales que se emplean en el sector moda a nivel genérico y en cuáles está presente la empresa, ya que según las características que dichos canales posean, se deberá proceder de una u otra forma para conseguir su unificación.

Para tal investigación, es preciso plantear en primer lugar, una diferenciación entre canales offline y online, y en segundo lugar, hacer una distinción entre formatos de venta minoristas y mayoristas, dado que la empresa comercializa sus productos tanto al consumidor final como a detallistas.

(Vázquez, R. y Trespacios, J.A. 2006):

### **2.2.1. Canales Offline.**

#### *2.2.1.1. Métodos de venta y formatos comerciales minoristas.*

##### a) Venta sin establecimiento y con contacto personal

Dentro de este tipo de formatos, el más frecuente en el sector moda son las ferias, las cuales se emplean sobre todo para darse a conocer y ganar notoriedad, aunque también existe la opción de venta y de realizar promociones. Las ferias a gran escala, son utilizadas habitualmente para la búsqueda de detallistas que se interesen por tener productos de determinadas marcas en sus establecimientos.

En menor medida, también se dan ferias más pequeñas y menos notorias, para llegar al consumidor final, tanto para la venta como para promocionarse.

En este caso, la empresa sí emplea este tipo de canal con ambas marcas (Savage Culture y Harmony Culture), con el que consigue acceder a empresas multimarca y en ocasiones puntuales a través de ferias más pequeñas, al consumidor final.



Ilustración 2.2. Stans de Savage Culture. Fuente: Web oficial.

b) Venta sin establecimiento y con contacto a distancia

Un canal que converge estas dos características y que puede ser viable para el sector moda, es la venta por correspondencia, como es el caso de la empresa de moda Venca.

La empresa en cuestión no comercializa a través de tal canal.

c) Venta con establecimiento y con contacto personal.

i) Venta tradicional.

- Tienda clásica.
- Pop-Up o Pop-Up retail.

La tienda clásica es el canal habitual de venta, el establecimiento que permite al consumidor ver los productos, probárselos y realizar la compra. Tales tiendas pueden ser propias de la marca, o de detallistas externos que venden productos de diferentes marcas.

Pop-Up consiste en “una tienda efímera que se abre con un fin determinado: para dar a conocer un producto, venta de stock, permitir un acercamiento con el cliente... Pero siempre, todo ello, de la mano de una tienda espectáculo. Se trata de vivir una experiencia”. (Martínez, 2012).

La distinción entre Pop-Up y Pop-Up retail, radica en que la primera nomenclatura corresponde a tiendas propias de la empresa, mientras que la segunda, se refiere a las que no son de su propiedad, es decir, las que corresponden a operadores externos de la compañía que comercializan su marca.

La empresa dispone de tiendas clásicas propias, aunque no en gran cantidad, y comercializa el producto a través de tiendas multimarca.

Cuenta también con pop-up, que utilizan sobre todo en la temporada de verano en lugares estratégicos.

Un ejemplo, es su presencia este verano en la zona comercial de Ibiza, con dos tiendas abiertas por la empresa, cuya principal misión además de la venta de productos, es dar notoriedad a la marca proporcionando una grata experiencia a quienes visiten los locales.



Ilustración 2.3. Pop-Up en Ibiza. Fuente: Facebook Harmony Culture.

ii) Venta en régimen de libre servicio.

- El hipermercado, más de 2500 m2.

Hoy en día los hipermercados ofrecen la posibilidad a empresas de moda, de vender productos en sus establecimientos en la sección textil, sin embargo, este tipo de formatos no son empleados por marcas que poseen una ventaja competitiva basada en la diferenciación, por lo que Savage Culture que sigue una estrategia diferenciada, no emplea este tipo de vías comerciales.

iii) Venta en otras grandes superficies.

- Los grandes almacenes.
- Medianas o grandes superficies especializadas.

Un ejemplo de esta tipología de canal de venta es El Corte Inglés, que al tener una importante sección dedicada a la moda, permite en este caso a marcas reconocidas, comercializar en sus instalaciones sus productos.

En este caso la empresa no está presente en tales establecimientos, aunque si se plantea la idea de estar en un futuro.

### 2.2.1.2. Vinculación contractual entre empresas minoristas.

- Cooperativas de detallistas.
- Cadenas voluntarias.
- Franquicias.

De entre estas modalidades, la empresa en estos momentos está realizando un destacado proyecto para poder comercializarse vía franquicias, por lo que es muy probable que en poco tiempo ya cuente con este ventajoso formato de venta. El cual es posible gracias al valor de marca y la singularidad de la misma.

### 2.2.1.3. Modalidades del comercio mayorista.

- a) Mayorista comercial. (Si adquiere la propiedad del producto).
- b) Agente intermediario. (Si no adquiere la propiedad del producto).

La empresa para contactar con diferentes establecimientos multimarca, se relaciona con representantes (agentes intermediarios) que les ayudan a localizar e intermediar en las negociaciones con los encargados de tales establecimientos. En menor medida, se relaciona también con mayoristas comerciales, para que distribuyan sus productos a nivel internacional.

Los intermediarios más comunes con los que contacta la empresa, son los representantes del fabricante, tanto para aquellos productos en los que la compañía participa en su fabricación, como los que obtiene por compra a determinados proveedores. Lo que realiza la compañía es un catálogo con todos los productos de los que dispone, y se lo aporta a tales representantes, así como muestras de algunos de sus productos, para que el representante pueda mostrar las prendas de la firma a los detallistas interesados.

En cuanto a los mayoristas comerciales, son requeridos por la empresa para la distribución de sus productos en mercados exteriores lejanos, como Canadá y Australia. Se trata por tanto de mayoristas en destino, especializados en el sector moda. Son independientes, no existe contrato con la empresa, sino que compran las colecciones que les interesan y en caso de necesitar más producto, realizan una reposición solicitando otro pedido.

## 2.2.2. Canales Online.

### 2.2.2.1. Venta minorista a través de internet. (B2C)

#### a) Venta directa Online.

La compañía Chuloo's ha incorporado recientemente una página web donde expone los productos de sus dos marcas y permite su venta online.

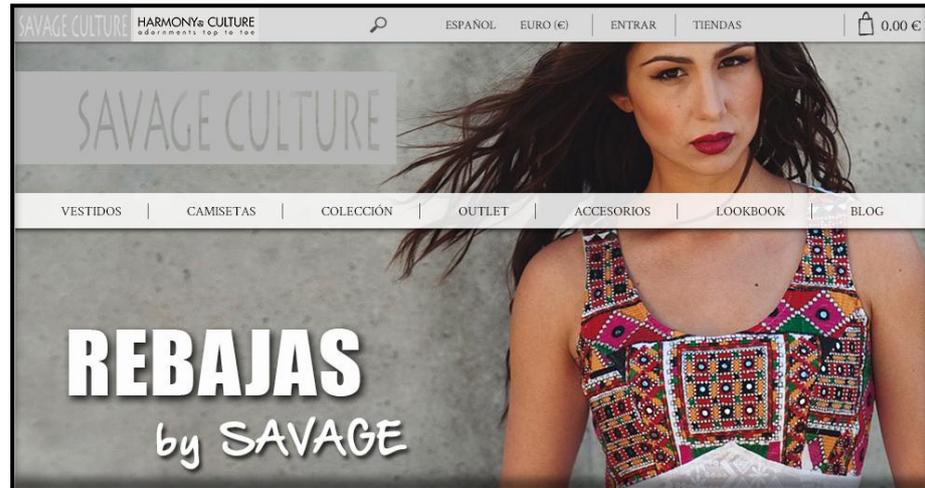


Ilustración 2.4. E-shop de las marcas Savage y HARMONYa Culture. Fuente: E-shop oficial.

#### b) Minoristas comerciales.

- i) Tiendas virtuales.
- ii) Catálogos online.
- iii) Sucursales electrónicas de comercios tradicionales.

De entre estas modalidades de venta, destacan las tiendas virtuales y las sucursales electrónicas de comercios tradicionales, que son las que más están siendo implantadas por las empresas.

Las marcas de la empresa son comercializadas prioritariamente a través de tiendas virtuales multimarca.

#### c) Operadores detallistas.

- i) Empresas de subastas online.
- ii) Programas de afiliación.

En este caso, la empresa no comercializa con este tipo de canales.

d) Clubs de ventas privadas.

Una modalidad de canal online que está teniendo gran éxito en España, son los clubs privados, quienes dan la oportunidad a distintas marcas, de comercializar sus productos a través de sus portales. El líder en nuestro país es Privalia, aunque Vente Privee y Amazon Buy Vip también son muy populares y reconocidos por el consumidor. Básicamente venden excedentes de colecciones de las marcas más reconocidas del mercado (Contreras, 2013).

En este caso, la marca Savage Culture es comercializada por este tipo de clubs privados online, concretamente realizan negocios con Privalia, Showroomprive, Vente-privee, Amazon Buy Vip y Vente-exclusive principalmente, destacando los tres primeros. En momentos puntuales comercializan con otro tipo de clubs especializados en determinados países externos, como Brands 4 friends en Alemania o Big Brands en la República Checa y Polonia.

Una vez analizados aquellos canales del sector moda en los cuales comercializa la empresa sus productos, es preciso observar la presencia por sectores en los canales principales empleados, para tener en cuenta también a la competencia y de esta forma ser conscientes de cuáles son las vías de comercialización indispensables para la compañía, en función del sector al que pertenezca. Para tal observación, se emplearán los siguientes gráficos obtenidos del estudio al que ya se hizo referencia en el apartado 1. "Concepto Omnicanal".

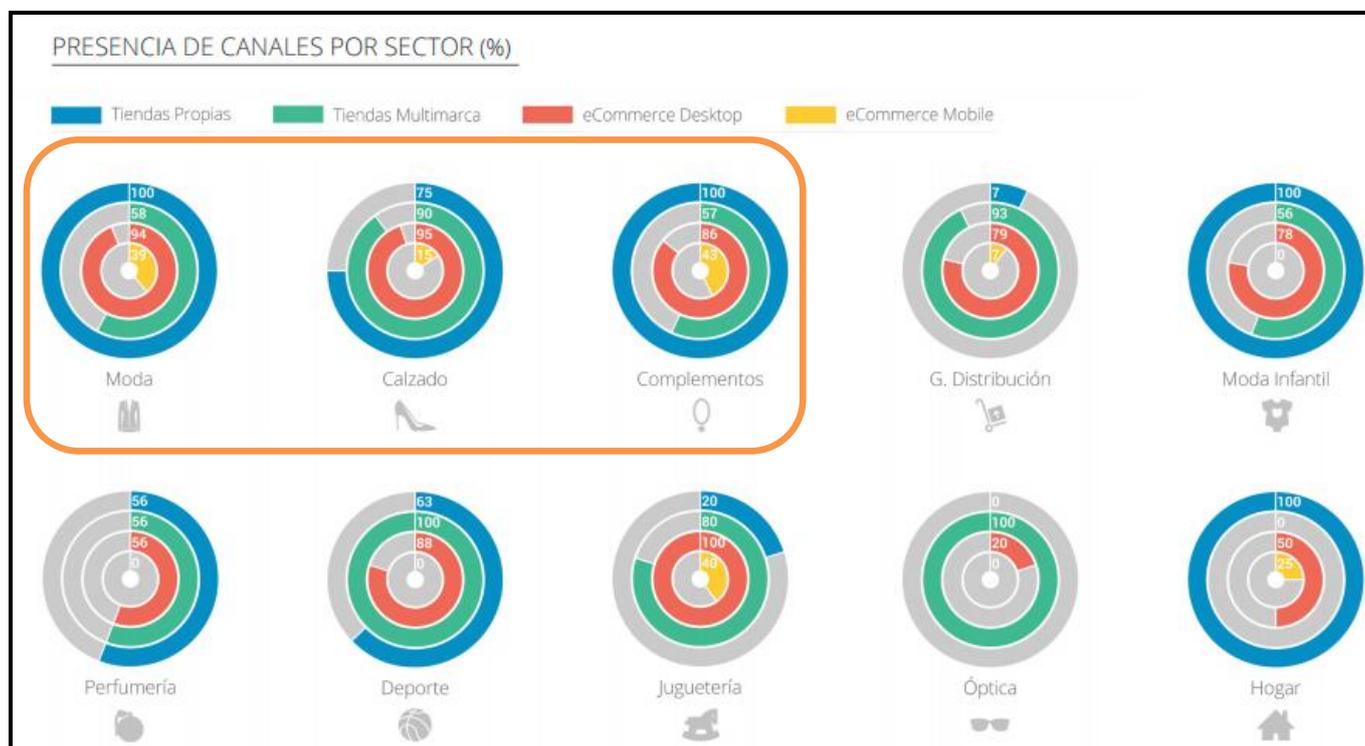


Gráfico 2.1. Presencia de canales por sector. Fuente: Fuente: IAB Spain junto a Corpora 360.

Tomando como referencia la tabla anterior, considerando tanto los canales de venta físicos como los canales de venta online, dividiendo los físicos en establecimientos propios y multimarca, podemos observar los siguientes resultados.

- Los sectores que muestran una mejor integración de los diferentes canales de venta desde desktop (acceso desde PC) y móvil (acceso de smartphone o tablet) son Juguetería, Moda y Complementos.
- Centrándonos en la presencia de e-commerce, es importante destacar que el 100% de las marcas pertenecientes al estudio cuentan con presencia online, es decir, tienen al menos una página web corporativa. Es significativo que el 82% de las marcas analizadas dispongan de comercio electrónico. Comparando las marcas por su origen, el 88% de las enseñas de origen español disponen de venta online desde su website, mientras que las de origen extranjero suponen un 76%. Por sectores, destacan Juguetería con el 100% de las marcas vendiendo a través de tienda online, Calzado con el 95% y Moda con el 93% (IAB Spain y Corpora 360, 2015).

Dados estos resultados, comprobamos que los sectores de moda y calzado, son unos de los más involucrados en el canal online. Por ello, la empresa en cuestión, debe tenerlo en cuenta ya que pertenece a tales sectores, no solo para estar presente en este canal, sino para adelantarse a las nuevas necesidades del cliente, y conseguir una unificación del resto de canales en los que está presente, con el canal online.

### 2.3. PUNTOS DE CONTACTO DE LA EMPRESA CON EL CONSUMIDOR.

Para planificar cómo la empresa va a transmitir sus valores a través de los canales que utiliza, y cómo va a conseguir aportar al cliente la misma experiencia de marca en todos ellos, será necesario realizar en primer lugar, un estudio de cómo gestiona la empresa los puntos de encuentro con el cliente y analizar posteriormente su coordinación.



Ilustración 2.5. Puntos de contacto entre la compañía Chuloo's y el consumidor final. Fuente: Elaboración propia.

Dado el esquema anterior, a continuación se desagregará la forma en la que la empresa opera con cada punto de unión con sus clientes, ya sea a nivel de comunicación cómo de distribución, siguiendo la clasificación utilizada para el análisis de los canales empleados en el sector moda.

En cuanto a la distribución, tal y cómo se ha reflejado, se abren dos vertientes, consistentes en la venta de campaña, es decir, de las colecciones de temporada, y las ventas outlet, que implica la comercialización de campañas anteriores, a las cuales se les asigna un precio inferior.

### 2.3.1. Venta de campaña.

En primer lugar, se procederá a profundizar en el proceso de gestión de las ventas de campaña, en las cuales los canales que más destacan en función del grado de presencia de la empresa en ellos, son las tiendas multimarca y las tiendas propias, sin embargo las vertientes online están ganando un gran peso en la actualidad.

#### 2.3.1.1. Canales directos:

➤ Offline.

- Tiendas propias: Existen en la actualidad 5 tiendas propias de la empresa destinadas a la venta de producto de campaña de la temporada correspondiente. En este caso, al ser tiendas propias, y todas situadas en Cantabria, es posible su coordinación para que el producto nuevo sea expuesto y presentado para la venta el mismo día. Posteriormente, cada una irá solicitando las reposiciones de producto que se vaya agotando si así se requiere.
- Pop Up: Este modelo de tienda efímera, es utilizado por la compañía aunque con poca frecuencia, su funcionamiento es parecido al de las tiendas propias de la empresa, ya que se hacen pedidos al almacén central de productos de temporada, y se exponen en la tienda para su visualización y venta, hasta que se procede al cese de la tienda normalmente, con la intención de abrir una nueva en otro lugar estratégico.

➤ Online.

- E-Shop Oficial y M-commerce: En este caso, es primordial tener una página funcional, estética y con actualizaciones periódicas en términos de nuevos productos, ofertas y promociones. La empresa en la actualidad está dotando de más cantidad de producto de temporada, así como producto outlet.

Una de las estrategias de la empresa, es realizar con frecuencia determinadas promociones, como descuentos de 10 € en la totalidad del pedido si se supera cierta cantidad de dinero en dicho pedido, el día sin IVA (Descuento del 21%) o ahorro de los gastos de envío. Su objetivo, además de estar siempre presente en la mente del consumidor con tales promociones, es transmitir una imagen de empresa que aporta valor a sus clientes y que les ofrece más que otras marcas.

Habrá que tener en cuenta cuales son promociones exclusivas de la web o de varios canales para proceder a su coordinación, y que no se solapen con promociones de ventas online de los clubs privados, para garantizar su éxito.

### 2.3.1.2. Canales indirectos:

#### ➤ Offline.

- Tiendas multimarca: Los detallistas multimarca que quieran vender producto de las marcas Savage o Harmony Culture en sus establecimientos, acuden a la empresa la cual normalmente les pone en contacto con un representante de la zona donde se sitúa el detallista, para que se le suministren muestras del producto, o se les envían catálogos para que puedan realizar el pedido de los productos correspondientes.

Hay ciertos acuerdos preestablecidos como ocurre con el precio de las prendas, que tal y como marca la ley de comercio, no se pueden fijar precios por debajo de 2.4 puntos en textil por ejemplo, pero sí a la alza, siempre y cuando se aporte un valor añadido y se tenga que ver reflejado en el precio de tales productos.

#### ➤ Online.

- Tiendas multimarca Online: Existen diferentes formatos que son exclusivamente online, y que comercializan prendas de otras marcas, es el caso por ejemplo de [mandarina.sweet.com](http://mandarina.sweet.com), que de entre otras marcas, comercializa con productos de la marca Savage Culture. Con esta tienda online en concreto, existe un acuerdo en el que se establece que mandarina.sweet no lanzará ninguna promoción por su cuenta, sino que aquellas que sean llevadas a cabo por la tienda online de Savage Culture, serán establecidas también en el e-commerce de la tienda online multimarca.



Ilustración 2.6. Tienda multimarca online. Fuente: Web de [mandarina.sweet.com](http://mandarina.sweet.com)

Otro ejemplo a destacar, es La Gran Tienda, que se trata de una empresa intermediaria con un modelo de venta asociado a personajes conocidos, que da la posibilidad a las marcas de moda, de promocionar y vender sus productos en su portal, usando como modelos a tales personajes.

Una vez que las empresas se ponen en contacto con La Gran Tienda, ésta les asigna a un personaje famoso en función del tipo de producto que vende, posteriormente la empresa decide si esa asociación le interesa o no, y si están conformes ambas partes, se procede por un lado a la venta en el portal de La Gran Tienda con esa modelo asignada y a la difusión en las redes sociales de la misma.

En este caso a Chuloo's, le han asociado a Vanesa Romero, con la que ya se ha comenzado a trabajar y de la que se espera obtener resultados positivos sobre todo en lo referente a la comunicación social media, debido al elevado número de seguidores con los que cuenta.



Ilustración 2.7. Vanesa Romero muestra las prendas de Savage Culture. Fuente: Web La gran tienda.

### 2.3.2. Venta Outlet.

A continuación se expondrá el procedimiento de las ventas outlet a través de los diferentes formatos comerciales a los cuales puede acceder el consumidor de las marcas Savage y Harmony Culture.

#### 2.3.2.1. Canales directos:

- Offline.
  - Tiendas propias Outlet: La empresa dispone de una tienda outlet en Santander, en la cual se van destinando productos de campañas pasadas con tallas limitadas. Se organiza de tal manera que en función de la estación del año correspondiente, la tienda saca a la venta prendas coherentes y relacionadas con esa estación, pero de campañas anteriores.
- Online.
  - Sección Outlet de la web corporativa: La firma cuenta en su web con una sección dedicada a este tipo de comercialización, la cual va dotando de más productos cuando se termina una campaña de temporada. Al ser la e-shop de reciente creación, en estos momentos en el apartado outlet, se está vendiendo producto de campañas anteriores que fueron comercializadas en canales externos online y a través de tiendas físicas.

Lo que se pretende en un futuro, es que el producto que aparezca de nueva colección en la tienda online, al finalizar la temporada, y si se dispone de existencias, también pase a formar parte de tal apartado.



Ilustración 2.8. Sección Outlet online de Chuloo's. Fuente: web oficial de la compañía.

### 2.3.2.2. Canales indirectos:

#### ➤ Offline.

- Tiendas físicas multimarca Outlet: Es un canal poco frecuente para la empresa pero existente. Consiste en que algunos clientes multimarca de la compañía, venden productos de campañas anteriores en sus establecimientos.

El procedimiento consiste en que el detallista se interesa por determinadas colecciones que la compañía vende en modo outlet, y solicita pedidos de este tipo de productos, para poder tener en su establecimiento prendas más baratas, aunque no sean de plena temporada. En cuanto a los precios, se sigue el mismo procedimiento que para ventas de campaña, se le realiza la venta a precios de productos outlet, y el detallista procede a marcar precios sobre 2.4 puntos o superiores si lo considera oportuno.

#### ➤ Online.

- Sección Outlet de tiendas multimarca Online: La empresa comercializa sus productos como ya se relató, en tiendas multimarca de carácter online, algunas de dichas tiendas poseen una sección outlet, en las que añaden producto sobrante de lo que se le suministró que ya no forma parte de la temporada, y realiza un pedido de producto nuevo para cubrir la sección de prendas de temporada.
- Clubs privados Online: Una de las vías de comercialización de más relevancia que utiliza la compañía, son los clubs privados online. Estos clubs son muy dispares y cada uno plantea unas cuestiones a tratar para la negociación de las ventas.

Como ya se relató anteriormente, la empresa emplea con frecuencia estos canales y debe analizar y estudiar con detenimiento las pautas a negociar, en términos de cantidad de stock que se debe reservar para tales clubs, de promociones que proponen realizar, de temporalidad de la venta y de no solapamientos con ventas realizadas por la empresa a través de otros clubs, entre otros factores.

### 2.3.3. Canales de Comunicación con los clientes.

Es evidente que todos los canales que emplean las empresas comunican y transmiten ciertos valores de las mismas a los clientes, pero a continuación se analizarán aquellos que emplea la firma estrictamente comunicativos, es decir, aquellos que no dan la opción de compra.

#### ➤ Offline.

- Catálogos: Los catálogos que emplean para los clientes multimarca, se les envían desde la propia empresa, o a través de representantes o distribuidores.

El objetivo, es permitirles observar cuáles son los productos disponibles, y de esta forma que puedan realizar pedidos conformados por aquellos productos que más les hayan interesado.



Ilustración 2.9. Catálogos Savage Culture. Fuente: Facebook Savage Culture.

- Publicaciones en revistas del Sector Moda: Es un medio publicitario utilizado en ocasiones muy puntuales por la empresa. La ventaja de las revistas, es que permiten una detallada segmentación y la empresa puede dirigirse a mujeres interesadas en la moda, realizando publicaciones en revistas de dicha temática y que tengan una considerable tirada tanto a nivel nacional como internacional.

El procedimiento a seguir, es seleccionar aquellas revistas que interesen a la empresa atendiendo a la variable público objetivo al que se dirigen, posteriormente se realiza una programación sobre la fecha de publicación del artículo y la duración de la emisión del mismo, y finalmente se analizan los resultados en cuanto a rentabilidad obtenida.

- Ferias del Sector Moda: Como ya se reflejó en el apartado referente a canales empleados en el sector moda, las marcas Savage Culture y Harmony Culture, son expuestas en ferias referentes a la moda, no solo con la intención de conseguir pedidos por parte de los clientes multimarca, sino también con el objetivo de transmitir su imagen de marca y darse a conocer para ganar notoriedad.

Para el uso de esta herramienta de relaciones públicas, la empresa estudia las ferias donde tiene sentido promocionar sus marcas, a nivel de confluencia de asistentes, de competidores y de la importancia y relevancia de tales ferias.

➤ Online.

- Campañas de mailing: Este tipo de medio, es fundamental tanto para dirigirse a los clientes multimarca, para darles a conocer colecciones de productos nuevos o comunicarles alguna estrategia de marca a seguir, como a consumidores que se hayan inscrito en la página online, a quienes se les hace conocedores de las próximas colecciones de temporada que tendrán disponibles en la e-shop, así como descuentos y promociones que se realizan en la misma.
- Social Media: La compañía está presente en Facebook, Pinterest y Youtube, donde fomenta la participación de sus clientes, y las coordina con el resto de canales para realizar la parte comunicativa de las promociones e hitos que tienen lugar en cualquier canal de la empresa, para generar viralidad sobre tales hechos relevantes. (Rebajas, Promociones, Nuevas aperturas de tiendas...).

Existe una persona encargada de tales medios de interacción, quien atiende todas las dudas y comentarios que realizan los usuarios con la máxima rapidez posible. Trata de publicar aspectos que interesen y encajen con el público objetivo al que se dirige, y mantiene reuniones periódicas con diferentes departamentos de la empresa, para conocer qué hechos deben de retransmitirse a través de las redes sociales.

- Blog Corporativo: En el blog se pretende además de llevar a cabo una función de comunicación como en el caso de las redes sociales, intentar transmitir una sensación de cercanía y confianza entre la empresa y sus clientes, es decir, humanizar las marcas.
- Bloqueras de moda: Las blogueras, han ido adquiriendo importancia en los últimos años, y son un canal imprescindible de comunicación. Para hacer uso de dicho canal, la empresa se pone en contacto con aquellas blogueras de moda que considera que pueden transmitir mejor sus valores de marca, o bien son ellas, las que se ofrecen y están interesadas en dar publicidad sobre las marcas de la compañía.

En este caso, las pautas de tiempos a seguir no están tan marcadas por las temporadas, sino por otros factores como reforzar las estrategias comunicativas de la empresa en momentos puntuales.

Normalmente, los post de las blogueras consisten en dar a conocer a la empresa a través de la publicación en sus blogs de videos que posee la compañía en el canal youtube, complementándolo con un comentario sobre las marcas y tipos de productos que comercializa, además de promocionar algún producto en concreto.

A continuación se expone una reciente publicación realizada por una de las blogueras que colabora con la empresa para promocionar las marcas Savage y HARMONYa Culture.

lunes, 6 de julio de 2015

Be Savage

## Un Rincón Para Mis Botas



Ilustración 2.10. Ejemplo de una publicación realizada por una bloguera. Fuente: Blog, Un Rincón Para Mis Botas.

- **Banners:** Recientemente, los departamentos encargados de la gestión de la e-shop y las redes sociales, han analizado la necesidad de conseguir tráfico para la web de la empresa, para lo cual han apostado por la utilización de banners que aparecerán en los perfiles de facebook de mujeres de España, de entre 25 y 55 años y con interés en la moda. De esta manera se pretende captar la atención de dichas mujeres y conseguir que accedan al banner y por tanto a la web de la empresa.
- **Redes sociales de famosas (Vanesa Romero):** En este caso, a través de la plataforma "La Gran Tienda", la empresa ha contactado con la actriz Vanesa Romero, de la cual se harán publicaciones en las redes sociales de la compañía, adjuntando sus perfiles para dar acceso a la publicación, a los seguidores de la actriz.

El propio portal de La Gran Tienda también realizará publicaciones en las cuales haga mención a las marcas de la compañía Chuloo's, a cambio de que tal hecho sea recíproco.



Ilustración 2.11. Ejemplo de la cooperación entre La Gran Tienda y la compañía Chuloo's.  
Fuente: Facebook de La Gran Tienda.

Según este análisis, vemos que la omnicanalidad es esencial sobre todo en términos de coordinación entre los diferentes canales para que no haya solapamiento en las ofertas y descuentos, así como la transmisión de los valores de la firma, los cuales son muy personales y característicos.

Además, por supuesto, de una disponibilidad plena de las prendas para surtir al mercado desde cualquier canal donde se haya solicitado, es decir, la necesidad de un único almacén desde donde salgan todos los pedidos para llevar un exhaustivo inventario, o bien una conexión entre los almacenes existentes.

## 2.4. ESTRATEGIAS QUE IMPLICAN FORMAR PARTE DE LA OMNICALIDAD.

Llegados a este punto, cabe resaltar que la obtención de un omnicanal, no se trata de un concepto cerrado, sino que existen varias estrategias a seguir, que implicarían estar inmersos de alguna forma en la omnicanalidad, es decir, hay ciertos grados y niveles de omnicanalidad que una empresa puede implementar.

A continuación, se expondrán tales estrategias, mencionando las peculiaridades que supondría su aplicación en la empresa en cuestión, con la finalidad de que la misma, evalúe cuales de ellas tienen sentido y es interesante aplicar, y cuales están fuera de su alcance, por cuestión de falta de recursos, o por incoherencia con su forma de actuar.

- Comunicación de los valores y creencias de la compañía transmitidos a través de sus dos marcas, así como la fuerza que las mismas inspiran a través del diseño de los productos que abarcan.

La esencia de la omnicanalidad, es que el cliente reconozca una marca determinada en cualquiera de los canales que emplee, sean comunicativos o de distribución. Para que tal hecho suceda, es indispensable el uso de unos mismos formatos decorativos, en términos de colores, figuras, logo de la marca, colocación del mismo en los diferentes soportes y en caso de que exista personal en el canal, que todos sepan transmitir los mismos valores de marca y logren contactar con el cliente.

Para que todo esto sea posible, goza de importancia el manual de identidad corporativa, el cual consta de normas básicas para el uso correcto de los distintos elementos gráficos que conforman una imagen corporativa.

Dicho manual, garantiza la cohesión en la comunicación visual de una entidad, tanto en el ámbito online como en soportes impresos de espacios públicos e internos (Uzkiaga, 2012).

En este caso, la compañía no dispone oficialmente de este documento y todas las versiones de diseño se consultan con el director de marketing. A pesar de ser una empresa que cuenta con una plantilla de trabajadores reducida y por tanto existe una comunicación fluida entre los distintos departamentos, el manual de identidad es una herramienta fundamental y necesaria para mantener la homogeneidad en la imagen de los elementos comunicativos de la compañía. Esto supone un aspecto a mejorar de cara a la obtención de la omnicanalidad.

- Coordinación entre los diferentes canales (en su totalidad o sólo algunos) en las comunicaciones y puesta en marcha de determinados "hitos" que afectan al sector de moda y a la empresa, como campañas de Navidad, rebajas, promociones o sorteos llevados a cabo por la empresa...  
Lo que se pretende, es que exista coherencia entre los canales y que determinados hechos puntuales que afecten a la compañía, sean expuestos al público en los canales que se considere oportuno al mismo tiempo.

Para dicha estrategia, es indispensable una adecuada y efectiva comunicación interna, para que todos los departamentos o los implicados, sean conocedores de los acontecimientos que afectan a la compañía. Así como una comunicación bidireccional con los intermediarios entre la empresa y el consumidor final, para que éstos colaboren en la comunicación y procesos de venta establecidos por la compañía.

En Chuloo's, están perfectamente definidas las actividades que cada persona debe llevar a cabo y todos se conocen al tratarse de una empresa pequeña con reducido personal, lo que facilita la comunicación de las estrategias o iniciativas que surgen en cada departamento. Además, cada cierto periodo de tiempo, se organizan reuniones entre departamentos estrechamente relacionados, para programar un calendario con propuestas que deben irse desarrollando por un lado, y comunicando por el otro.

Con los intermediarios, la comunicación se mantiene vía emails y mediante llamadas telefónicas. Existen unos periodos claves anuales, como son los inicios de temporada, en los que los detallistas que compran producto de la empresa, ya están esperando el comunicado de la misma, sobre los nuevos catálogos y las tarifas de los productos, y de forma inmediata, proceden a dar respuesta en forma de consultas y de realización de pedidos. Por lo que la bidireccionalidad de la información es adecuada para conseguir la coordinación necesaria para esta estrategia omnicanal.



Ilustración 2.12. Apertura de una tienda propia. Fuente: Facebook Savage Culture.

- Disponibilidad de un almacén común para todos los pedidos realizados con independencia de qué canal haya utilizado el consumidor para la compra, además de un exhaustivo inventario donde se recojan todos los movimientos del mismo. En esta estrategia se necesita la existencia de un ERP que gestione dicho almacén, las operaciones de logística y las de administración, que esté integrado con todos los canales de distribución empleados por la empresa tanto directos como indirectos.

El objetivo es abastecer al consumidor y que no existan errores de aparentes disponibilidades de prendas que finalmente no existen físicamente en el almacén.

En la actualidad, la compañía dispone físicamente de dos almacenes, uno para cada marca. En el almacén dedicado a los complementos, disponen además de la mercancía referente a la tienda online. Sin embargo, a nivel informático, la compañía gestiona varios almacenes que responden a diferentes órdenes referentes a las tiendas propias, e-shop, clientes multimarca, ventas privadas.... Esta múltiple gestión, puede suponer en un principio, un problema frente a la omnicanalidad para Chuloo's, sin embargo, tal separación permite detectar errores de inventario más fácilmente, y podría conseguirse la omnicanalidad, si existe coordinación entre todos los almacenes, y se permita la transición de prendas de uno a otro, siempre de cara a satisfacer al cliente. La problemática se encuentra en la deficiencia de su ERP en cuanto al registro de todos los movimientos y su capacidad de gestión.

- Dispositivos en tienda que permitan consultar a las dependientas de las tiendas, la disponibilidad de producto en el almacén central u otras tiendas de la marca, y los calendarios y horarios de futuros abastecimientos de tales productos. El objetivo es informar al cliente en caso de que no localice la prenda que desea en la tienda, de la fecha exacta de futuras reposiciones de tal prenda, o de establecimientos concretos donde puede encontrarla y si lo desea, la posibilidad de que dicha tienda solicite la prenda a esos establecimientos que la posean.
  
- Combinación de herramientas de compra de productos en las tiendas físicas. Tal y como se ejemplificó en el apartado 1.1, la empresa de moda Oasis implementó dispositivos iPads en sus tiendas, para que los clientes pudiesen navegar en su catálogo web y buscar prendas e identificar tallas, así como efectuar la compra de manera online. Esta estrategia permite por un lado, aumentar la disponibilidad del producto, dando la oportunidad a los consumidores de obtener la prenda que deseen a pesar de no estar físicamente en el establecimiento, y por otro, agiliza el tiempo de espera en la tienda.
  
- La entrega de productos comprados de manera online tanto en la tienda más cercana al cliente, como a domicilio.
  
- Recogida del producto para las devoluciones de los mismos, tanto en la tienda más próxima al consumidor, como en su domicilio.

Estas dos últimas estrategias, muestran al cliente una empresa entregada al consumidor, y que se adapta a sus necesidades y demandas, ya que ofrece varias posibilidades para que sea el cliente quien elija la opción que más le convenga, y no se vea influenciado por restricciones marcadas por la compañía en este proceso de entrega y recogida de productos.

En el caso de la empresa, ofrece la entrega y la recogida de los productos en el lugar que establezcan sus clientes, es decir, su domicilio, su lugar de trabajo u otros establecimientos, lo importante es que el cliente sepa que va a estar presente en el lugar indicado.

La opción que eliminaría los gastos de envío, que consiste en la utilización de la tienda física para la gestión de tales procesos logísticos correspondientes al

canal online, no es establecida por la empresa, ya que considera que sería una opción muy limitada al poseer únicamente 5 tiendas propias y situadas solo en Cantabria.

Una solución a tal limitación, sería el uso de las tiendas de los clientes multimarca, como punto de entrega y recogida de productos comprados vía online, ya que ampliaría las posibilidades de proximidad con los clientes al estar situadas en multitud de diversas zonas geográficas tanto a nivel nacional como internacional. Dicha iniciativa, permitiría a los clientes ahorrarse los gastos logísticos, sin embargo, debido a la cantidad de clientes detallistas que posee la empresa, de sus singularidades y la ausencia de fidelidad y continuidad por parte de algunos de estos, hace que tal opción sea rechazada por la empresa, para evitar problemas organizativos y de coordinación, que deriven en una confusión generada al consumidor final.

#### **2.4.1. Hitos que afectan a la empresa y la ejemplificación de cómo deberían gestionarse para la consecución de la omnicanalidad.**

- Periodo de rebajas.

Uno de los hitos más conocidos que las empresas deben de gestionar son los periodos de rebajas, para promover que una vez que sean comunicados por la marca a través por ejemplo de las redes sociales, dichas rebajas estén reflejadas en los productos de todos los canales de venta. De tal forma que el consumidor pueda disfrutar de las rebajas de las que ha sido comunicado, en su establecimiento más cercano.

Para ello, la empresa tiene un parámetro a seguir en cuanto al periodo de rebajas, en el que 20 días antes de las rebajas dirigidas al consumidor final, se realizan rebajas del 30% o 50% a los clientes multimarca para que soliciten los pedidos que consideren y posteriormente comiencen con las rebajas en sus establecimientos. Tales rebajas orientadas al consumidor final, no podrán ser más del 50% del PVP, sin embargo tienen libertad para decidir el porcentaje de descuento por debajo de esa máxima fijada, teniendo en cuenta, que si en la web de la empresa están los mismos productos rebajados en un porcentaje mayor, es muy probable que el cliente decida probarse el producto en su tienda multimarca más cercana, pero posteriormente efectuar la compra vía online, aprovechándose de ese mayor descuento, fenómeno que se denomina “showrooming”.

Ese porcentaje del 50% de rebajas como máximo, se sostiene para todos los canales que emplea la empresa, incluidas las Pop-Up que coincidan abiertas al público en tales periodos.

Tal procedimiento es adecuado, sin embargo, en ocasiones, por problemas de descontrol de calendario y de traslado de productos de temporada a productos de continuidad, las rebajas dirigidas a los clientes multimarca no se producen en esos 20 días antes de las rebajas al consumidor final, sino con posterioridad, y además se dan en escasos productos, en los que no se han considerado de continuidad.

Esto perjudica la imagen de la compañía ante sus clientes multimarca más fieles, quienes ya tienen programadas sus rebajas al público, contando con los productos rebajados de las marcas de la empresa.

- Comienzo de temporadas.

El producto de temporada (Otoño-Invierno / Primavera-Verano), tendrá que estar presente en los mismos días en los canales directos de la empresa, e-shop y tiendas propias, y hay que procurar en el caso de la empresa que toma relevancia en el canal multimarca, que tales clientes tengan también el producto nuevo lo más pronto posible en sus establecimientos. Para ello se envían mailings y se realizan llamadas a los detallistas para que sean conocedores de las nuevas colecciones de la firma y procedan a realizar los pedidos correspondientes.

Una ejemplificación de la gestión recomendada para la empresa en el caso de la temporada de primavera-verano, sería la siguiente:

Si la empresa considera apropiado el inicio de la venta al público de las colecciones de primavera-verano la semana del 21 al 28 de Marzo, teniendo en cuenta que la colección comentada debe estar en las tiendas antes de semana santa y considerando los factores climatológicos, es indispensable que en tal semana esté el producto disponible en los canales directos de la empresa en términos de distribución, es decir, debería estar presente en sus tiendas propias de campaña, en la tienda online corporativa y en las Pop-Up de la empresa. Además, previamente, sobre unos 20 días antes de tal fecha, la compañía debería comunicar a sus clientes multimarca offline, acerca de los productos que poseen para tal temporada (vía email, llamadas telefónicas y catálogos) e informarles que si van hacer pedidos sobre dichos productos, sería conveniente que lo tuviesen en sus tiendas disponible esa semana de Marzo, para dar consistencia a la marca.

En los otros canales online de tiendas multimarca, podría ser interesante estar presente pero más tarde, es decir, sobre la primera semana de Mayo. Para ello, la empresa debería comunicar a sus clientes multimarca online, la disponibilidad de las colecciones de primavera-verano por si son de su interés. Se seguiría este orden online, para dar más relevancia a la e-shop corporativa, la cual es de reciente creación y necesita consolidarse.

Además y previamente a dicho proceso, es necesaria una coordinación de los canales de comunicación, consiguiendo que unos 15 días antes del 21 de Marzo, se publique en las redes sociales y en el blog corporativo, cuando será el inicio de la temporada de primavera-verano en la empresa y se expongan algunos de los productos pertenecientes a tales colecciones veraniegas.

Como vemos es esencial un estudio de tiempos, y programar un calendario para saber qué operaciones son necesarias llevar a cabo para conseguir satisfacer al cliente en las fechas previstas.



- Campaña de navidad.

Es importante que la comunicación de campañas y temporadas relevantes, como son las de navidad, sean vistas por el consumidor a través de distintos canales donde se encuentra presente la empresa. De esta manera, es más probable que los esfuerzos de creatividad a la hora de la realización de la campaña comunicativa, se vean recompensados con la visualización de la misma por parte de los consumidores. Además la coordinación de este tipo de campañas, reflejan un prestigio y profesionalidad por parte de la empresa.

Sería interesante por ejemplo para la compañía, la realización de un video dedicado a la campaña navideña, que fuese expuesto en su canal de youtube y que ese mismo video se utilizase para el blog corporativo, facebook y por ejemplo el canal comunicativo de las blogueras. De esta manera un único esfuerzo de diseño permitiría aumentar la rentabilidad al ser publicado a través de varios canales.

Otro aspecto a tener en cuenta atendiendo a esta campaña, es la decoración navideña tanto de la página web, con la incorporación de banners vinculados con tales fechas, como de los establecimientos físicos propios, creando ambientes y escaparates llamativos para cautivar a los consumidores.

Explicado más detalladamente y teniendo en cuenta las fechas exactas de las estrategias a seguir, el planning sería el siguiente:

Lanzamiento de la campaña publicitaria una semana antes del comienzo del invierno, es decir, el día 14 ya tendría que estar el video navideño subido a la cuenta de youtube corporativa. Inmediatamente el día después, debería compartirse el video a través del canal social media de la empresa, es decir, en el facebook y el blog de las dos marcas corporativas.

Una vez dada la importancia correspondiente a los canales comunicativos de la compañía, convendría que las blogueras que mantienen contacto con Chuloo's, participaran en la divulgación de la campaña. El día estimado para tal acción sería el día 21 de diciembre, es decir, al inicio del invierno, coincidiendo con la decoración de la web y los puntos de venta propios de la empresa.



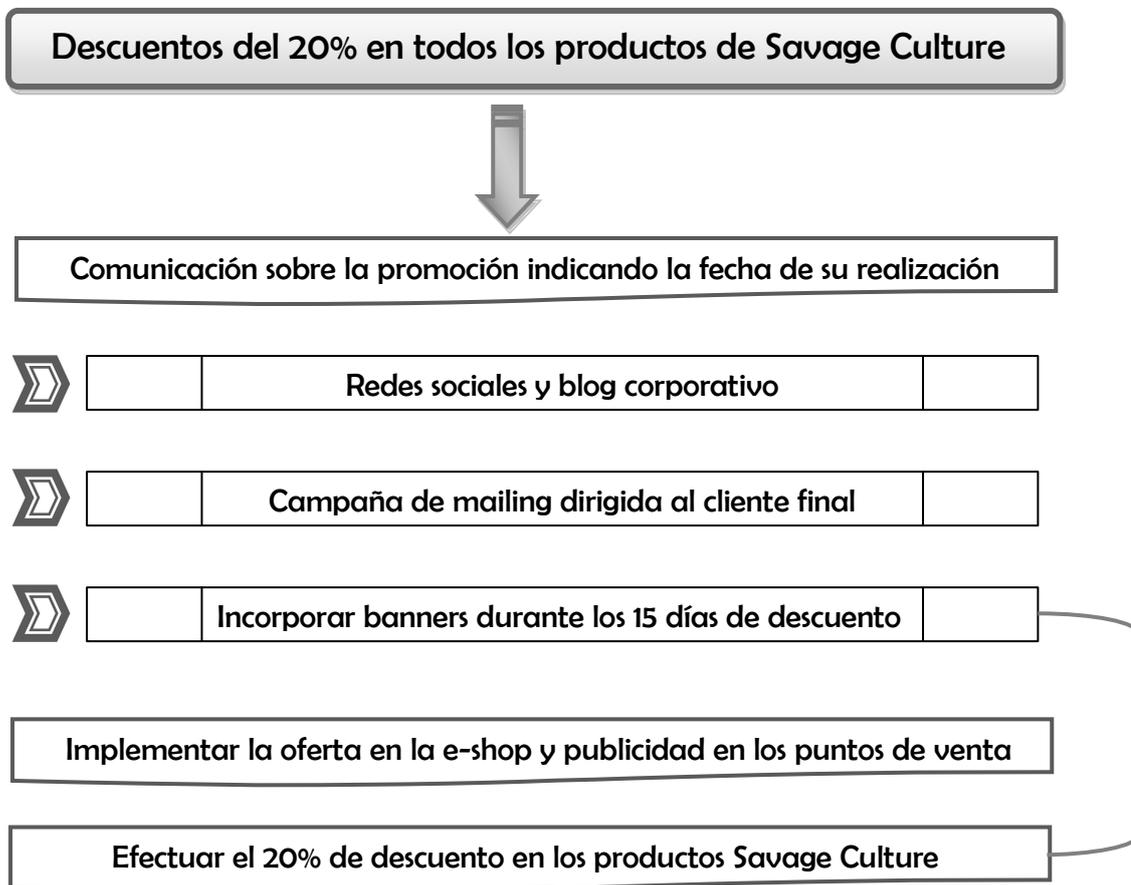
- Descuentos aleatorios, ofertas y concursos que lleve a cabo la empresa sobre algún canal en concreto.

Ante este tipo de promociones iniciadas por la empresa, es preciso tener en cuenta que será muy difícil que todos los clientes multimarca estén de acuerdo con la realización de tales estrategias, además de la dificultad referente a la organización y comprobación de la efectiva puesta en práctica de tal promoción si finalmente se decidiera llevarla a cabo. Por lo que en estos casos el proceso más acertado a seguir, es vincular esos descuentos u ofertas, a los canales de venta propios de la empresa o sólo al canal de venta online corporativo, para lo cual será muy importante la comunicación sobre la aplicación de dicha estrategia en estos canales concretos.

En este caso, los canales comunicativos deberían ser las redes sociales corporativas, así como el blog, y sería interesante la realización de una campaña de mailing dirigida a los usuarios finales y la implementación de banners en los que se resalte la oferta, en páginas frecuentadas por el público objetivo de la empresa para atraer a más clientes. Los banners serían más rentables si se visualizan en los días en los que está vigente el descuento, para que los usuarios puedan acceder mediante esta herramienta online, a la e-shop de la empresa y a los productos con el descuento aplicado.

Habría que tener en cuenta la adaptación a nivel decorativo de la página web para la visualización correcta de la promoción en ese canal por parte del cliente, así como en las tiendas físicas propias, colocando publicidad en el punto de venta mediante carteles que reflejen la oferta a aplicar.

Para ejemplificarlo mediante un diagrama de flujos, vamos a suponer que la empresa decide realizar descuentos del 20% durante 15 días en compras superiores a 100 €, tanto en sus tiendas propias cómo en su e-shop, con motivo del aniversario de su marca más antigua, Savage Culture.



- Días especiales (Día de la madre, ya que la empresa vende moda de mujer, San Valentín, día de la mujer...).

En tales días, además de la implementación decorativa con la temática correspondiente en los canales directos de la empresa, se podrían vincular con la realización de acciones promocionales en las cuales se seguiría el proceso detallado en el punto anterior.



Ilustración 2.13. Descuento vinculado al día de la madre. Fuente: Facebook Savage Culture.

- Incorporación o eliminación de alguna línea de productos (Por ejemplo, próximamente será eliminada la línea dedicada a la joyería, con el objetivo de especializarse en otras líneas más destacadas en la compañía).

Es importante comunicar la implementación de las nuevas líneas, y que la eliminación de las mismas se dé en todos los canales, para evitar confusiones en cuanto a qué tipo de producto es comercializado por la empresa.

Para ir vendiendo el producto residual de tales líneas, podría dedicarse una sección concreta y específica que contuviese los productos en este caso de la joyería, en los canales propios de la empresa. En aquellos establecimientos donde tenga más éxito la venta de tales productos, se irán reponiendo hasta su liquidación.

Finalmente cuando la dirección decida eliminar por completo la línea, se comunicará dicha acción a los responsables de los establecimientos propios para que en una fecha concreta se finalice la comercialización de los productos en cuestión.

Por otro lado, también se podría suministrar los productos a los clientes multimarca, incorporando un descuento para promover un mayor volumen de ventas sobre tales productos.

En este caso se les comunicaría a los clientes multimarca a través de una campaña de mailing, el descuento de tales productos y el motivo de dicho descuento, que en este ejemplo sería la eliminación próxima de la línea de joyería.

- Dar a conocer nuevos conceptos asumidos por la empresa, como el “total look” o las tres “b” (boots, bags and belts), para que se mantenga la consistencia de la personalidad y objetivos de la compañía.

Tales implementaciones, deberían exponerse en todos los medios posibles para unificar su comunicación, esencialmente en las redes sociales, el blog y la página web corporativos.

Además, es interesante usar estos conceptos para dar a conocer las marcas de la compañía, realizando publicaciones a través de revistas de moda y en los perfiles de las blogueras con las que mantiene contacto la empresa, así como la realización de campañas de mailing, dirigidas tanto a clientes multimarca como a consumidores finales.

En el mailing dirigido a los clientes multimarca offline, además de darles a conocer esos conceptos implementados por la empresa, se les podría ofrecer publicidad en el punto de venta transmitiendo tales incorporaciones conceptuales, es decir, con el próximo pedido que realicen a la compañía, se les suministraría una serie de carteles que permitan la visualización de los nuevos valores que las marcas tratan de transmitir.

En cuanto a los clientes multimarca online, se les ofrecería la implantación de banners incorporados en la web oficial, para que lo incluyan en sus webs, en el apartado dedicado a las marcas de la compañía, de esta manera obtendrían información actualizada y los clientes se verían atraídos por esos cambios en las webs externas.

- Comunicar nuevas aperturas de tiendas o anunciar la presencia de la compañía en nuevos canales tanto de comunicación como de distribución.

Es de vital importancia que los clientes de las marcas comercializadas por la empresa, sean conocedores de los puntos de distribución a los cuales pueden acceder para la adquisición de los productos pertenecientes a tales marcas. Para ello se necesita una coordinada comunicación a través de las redes sociales y blogs dedicados a las marcas, así como por ejemplo publicidad exterior, la cual no es empleada por la compañía, y es una herramienta publicitaria destacada por causar impacto y atracción en aquellos que la visualizan, por lo que es idónea para este tipo de comunicaciones.

Otro aspecto a destacar en base a la localización de las tiendas donde están presentes las marcas, y que es utilizado por la compañía, es la implantación en la web corporativa de un localizador de tiendas físicas, mediante un mapa y un buscador, para que el cliente encuentre la que más le convenga.



Ilustración 2.14. Localizador de tiendas. Fuente: web oficial Savage Culture.

### 3. RECURSOS NECESARIOS PARA EL PROYECTO.

Para encarar el desafío de una estrategia omnicanal, el objetivo primordial es establecer todos los canales sobre el mismo nivel de relevancia en la visión hacia el éxito en el negocio. Mediante esta definición, los planes de acción permitirán un desarrollo unificado de las vías de comunicación que contribuirán a prestar una atención optimizada y homogénea. “La diferencia de hasta el más mínimo detalle, a pesar de las similitudes entre canales, resulta la reconfirmación de la lealtad de un consumidor o su alejamiento hacia la competencia” (Luxor Technologies, 2014).

Lo que debe tener siempre presente la empresa, es la necesaria entrega y dedicación que tiene que ofrecer al cliente, en términos de respuesta y actuación inmediata ante sus solicitudes, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas. La gran incógnita yace en cómo plantear los requisitos imprescindibles para adaptar las estrategias a este tipo de metas. Las respuestas deben centrarse en los siguientes puntos (Luxor Technologies, 2014):

- El elemento primordial que supone el inicio del proceso Omnicanal, es el cambio a nivel cultural de la compañía, basado en perfeccionar las vías de interacción con los clientes, introduciendo mejoras que permitirán la adopción de nuevos conocimientos para expandir aún más el valor agregado de la marca.

Los directivos son quienes deben tomar la decisión y luego transmitir la idea hacia todo el personal, quienes necesitarán nociones técnicas y una reeducación en términos de conducta. Es sobretodo imprescindible la formación del personal de contacto, ya que es el que tiene un trato directo con el cliente y por lo tanto el que refleja la <sup>1</sup> calidad funcional de la compañía.

En el caso de la empresa, este punto de partida sí se ha conseguido, dado que ha sido uno de los directores quien ha visto en la omnicanalidad el camino del éxito hacia el futuro. Lo que se tendría que poner en marcha a continuación, es concienciar al resto del equipo que opera en la empresa, para posteriormente comenzar con las modificaciones correspondientes.

Para tal acción, existen varias vías y técnicas, sin embargo, una de las más adecuadas, es involucrar a determinados miembros de la compañía en la investigación acerca de este reciente fenómeno, para que sean ellos quienes de primera mano, observen las ventajas de incorporarlo en la empresa.

En la compañía Chuloo's, la iniciativa ha consistido en la realización de un proyecto a nivel de adquisición de conocimientos acerca de la omnicanalidad, para el cual se me asignó la labor principal de investigación, y en la que se ha implicado a varios miembros del equipo, como son: El gestor de la página web y el e-commerce, el comerciante encargado de la gestión de los contratos con diferentes operadores externos, la directora del departamento de compras, una de las diseñadoras de la empresa, además del director, que fue el impulsor de tal proyecto.

---

<sup>1</sup> Se refiere a la forma en que se presta el servicio al cliente (calidad de interacción). Está determinada por aspectos subjetivos como la amabilidad del personal, su empatía... (Grönroos. C, 1990).

La pretensión radica en que las partes implicadas se reúnan cada cierto periodo de tiempo durante unos 6 meses, y estudien la evolución que va tomando el proyecto de investigación además de realizar el correspondiente índice a seguir para los siguientes aspectos a explorar de cara a la siguiente reunión.

La finalidad es el conocimiento por parte de los participantes, del significado de la omnicanalidad, de sus niveles de implementación, de sus ventajas y de la posibilidad de incorporarlo en la compañía.

- La inversión en herramientas tecnológicas resulta fundamental para satisfacer las exigentes demandas de los consumidores.
- Ser omnicanal implica aumentar el nivel de escucha activa de los consumidores. Es necesario el uso de herramientas y sistemas de medición para analizar el comportamiento de los usuarios, para posteriormente utilizar tales datos con el objetivo de diseñar experiencias que se adapten a sus hábitos y necesidades.

Los canales o medios de escucha activa con los que en este caso dispone la compañía, son por un lado los canales offline, compuestos por el personal de las tiendas físicas propias; quienes dan información detallada de aquellos productos en los que más se detiene el consumidor final, entre otras cuestiones; y el personal de las tiendas multimarca, los cuales informan a la compañía de la rentabilidad que obtienen con los productos de sus marcas y si son del agrado de sus clientes.

Por otro lado, se encuentran los canales online, formados por las redes sociales y blogs corporativos; donde se realiza un seguimiento de los comentarios realizados por los usuarios; la sección de atención al cliente de la web oficial, y los clientes multimarca online, quienes a petición de la empresa, aportan las percepciones y opiniones que reciben de los clientes sobre las marcas Savage y Harmony Culture.

Lo interesante y realmente útil, es integrar todas las informaciones en una única base de datos para poder realizar análisis detallados y segmentar a los clientes, para de esta forma, dar un servicio más específico.

Para ello existen varias soluciones tecnológicas cuyo elemento principal es un CRM.

Un CRM permite gestionar todo tipo de relaciones, ya sean clientes o empleados. Por esa razón, debe ser altamente flexible y configurable, para cumplir con los matices de cada negocio (APTEAN, 2014).

A continuación, se expondrá un ejemplo de un CRM flexible y que permite la adaptación a las necesidades de cada empresa:

Se trata del CRM ofrecido por la compañía Sage, dedicada a las soluciones para la gestión empresarial. Es una herramienta capaz de centralizar la información comercial en una única base de datos, permitiendo un control estricto de las oportunidades de negocio.

Tal herramienta fue incorporada por la compañía LIFASA, dedicada a la comercialización de productos de control industrial, la cual experimentó un gran éxito tras comenzar con el uso de dicha herramienta.

“Entre los factores que resultaron determinantes a la hora de que LIFASA se decidiera por la solución Sage CRM, destacan la facilidad de uso, su alto grado de personalización, su escalabilidad y su integración con el sistema ERP de la empresa” (Sage CRM).

- Es básico facilitar el acceso a la información desde cualquier dispositivo. Para conseguirlo, es necesario tener un adecuado diseño de la página web y su visualización en otros formatos como móviles y tablets (Kuombo, 2015).

El consumidor actual, requiere formatos sencillos a la hora de navegar por la web de las empresas y de consultar sus dudas e inquietudes de manera rápida y sencilla, por lo que es necesario disponer de una web donde los diferentes apartados e informaciones que se aportan, estén claramente definidos.

En este último punto, la web que recoge las marcas de la compañía Chuloo's, dispone de un apropiado diseño que refleja sencillez al mismo tiempo que elegancia y novedad, al incorporar periódicamente banners decorativos y llamativos, que suministran informaciones acerca de nuevos productos y colecciones de la empresa.

Además permite la visualización de la web en otros dispositivos, para los cuales también se tiene en cuenta el diseño y la facilidad de acceso a las diferentes secciones.

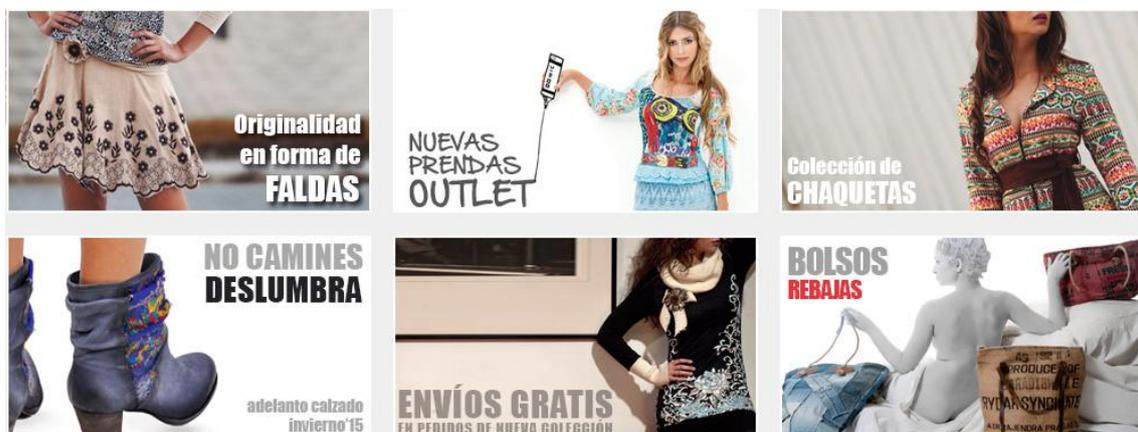
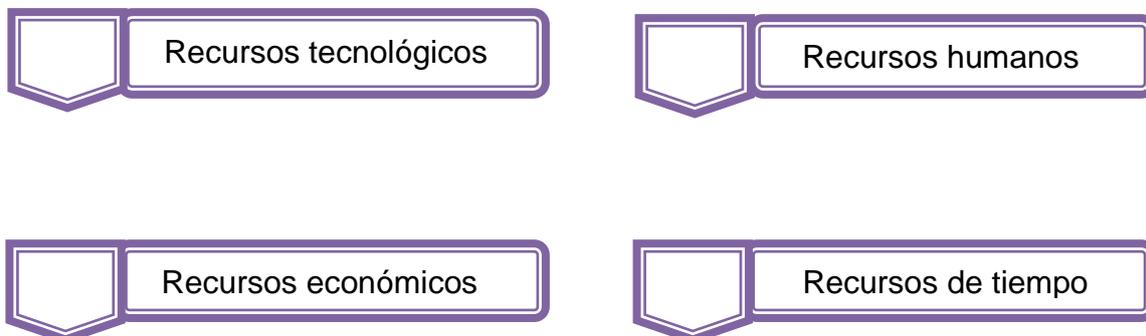


Ilustración 3.1. Botones de la Web de Chuloo's. Fuente: Web Oficial.

Haciendo un análisis más exhaustivo de las herramientas y conocimientos que van a ser requeridos para la consecución en la compañía de la omnicanalidad, se procederá a una clasificación generalizada constituida por los siguientes bloques:



➤ RECURSOS TECNOLÓGICOS:

Detrás de una estrategia de experiencia de cliente omnicanal, siempre ha de haber una base tecnológica que permita sostener dicha estrategia. Sin la tecnología, puntos clave como la atención al cliente integral, la gestión de stock, la integración entre los establecimientos físicos y el entorno virtual, así como el conocimiento en profundidad de los clientes de la empresa en base a sus gustos, preferencias o sus últimas relaciones con la marca correspondiente, se harían inviables (Omnicanal.es, 2015).

Mediante este diagrama de sistemas de información para una estrategia omnicanal efectiva expuesto por Sealey, podemos observar las cinco categorías que son fundamentales que existan en la empresa y que estén perfectamente gestionadas y coordinadas.

A continuación se procederá a la explicación de cada una de ellas y de sus aportaciones a la empresa.



Ilustración 3.2. Diagrama de sistemas de información. Fuente: (Sealey, 2013)

- Stores (Tiendas físicas): Uno de los canales fundamentales de más antigüedad, son las tiendas físicas, las cuales tienen un papel muy importante y son valoradas por los consumidores, dado que no solo permiten la visualización y prueba de los productos, si no que forman parte de una experiencia y vivencia en el tiempo de ocio de los consumidores.

Hoy en día, las tiendas son un espectáculo formadas por un diseño concreto, una ambientación musical y aromática agradable, y sobre todo, una disponibilidad de las prendas que no se da en otros canales. Esto hace indispensables las nuevas herramientas de movilidad, con las que el retailer podrá desarrollar la casi totalidad de sus actividades en el punto de venta, y condiciona el sistema de información que deben implementar las cadenas, para dotarse de una única base de datos centralizada y trabajar en tiempo real (Fashion United, 2012).

En definitiva, la tienda se debe centrar en el cliente, tiene que estar conectada, ser interactiva, y ofrecer una experiencia de compra personalizada.

Es importante la educación de los dependientes y ofrecerles soportes con información relevante y en tiempo real acerca de los productos, las próximas campañas, el perfil de los clientes, etc, así como permitirles acceder al sistema central para que puedan informar adecuadamente al cliente acerca del producto y cómo recogerlo, por ejemplo de un almacén, ofreciéndole así un servicio click and collect (clicar y recoger) allí mismo.

Para conseguir tal propósito, es necesario proporcionarles acceso a la herramienta de gestión ERP que disponga la empresa, así como a un software CRM, mediante los cuales podrán además de obtener información, suministrar datos que obtengan en las tiendas referentes a la mercancía y a los clientes que acudan a las mismas.

Existen distintos dispositivos diseñados para los puntos de venta, que ponen en el mercado varias empresas tecnológicas, entre ellas Panasonic, quien ha dado a conocer una gama de periféricos y tablets diseñados para abordar los desafíos específicos del mercado omnicanal.

Algunos ejemplos son (Digitalavmagazine.com, 2015):

1) El soporte para la tablet Toughpad FZ-G1, equipado con todas las características necesarias para la integración del dispositivo móvil, incluyendo dos puertos USB y serie para conectarse a sistemas de punto de venta y otros periféricos como dispensadores de monedas o impresoras de recibos. También cuenta con conexiones LAN, VGA y HDMI, así como función de bloqueo de seguridad.



Ilustración 3.3. Toughpad FZ-G1. Fuente: Panasonic

2) La tablet Toughpad FZ-R1, un equipo diseñado para satisfacer las necesidades de los minoristas y sus clientes. Presenta un lector de tarjetas, pin pad para manejar pagos con chip y con pin, lector de banda magnética, lector de código de barras integrado, para facilitar los inventarios de existencias y propósitos logísticos y una cámara para capturar imágenes en tiempo real y aplicar el uso de tecnología aumentada para el proceso de venta.



Ilustración 3.4. Toughpad FZ-R1.  
Fuente: Panasonic

- Online (Ecommerce/ Analytics): Tal y como quedó reflejado al final del apartado 2.2. de este documento, es fundamental para cualquier empresa, pero sobre todo para las pertenecientes a los sectores de la moda, calzado y juguetería, estar presentes en el canal ecommerce, dado que son en tales sectores donde más prima dicho canal, y por tanto, no disponer de él supone una desventaja importante frente al resto de competidores que sí lo poseen.

Sin embargo, no es suficiente tomar presencia en el canal online, sino que hay que realizar actualizaciones e ir adaptando el ecommerce a los requerimientos del canal. Los factores que Chuloo's debería considerar para sacar el máximo partido a su e-commerce, son: el SEO (Search engine optimization), que se trata de un conjunto de técnicas y el proceso de llevarlas a cabo, con la finalidad de incrementar la cantidad de visitantes de un sitio web.

El objetivo es que una página web aparezca lo más arriba posible en los resultados de búsqueda de los buscadores de internet (ALEGSA, 2012).

Y por otro lado, el merchandising online, el cual supone entre otras, las siguientes técnicas que se aplican para motivar el acto de compra (Tu Tienda Online de Éxito, 2014):

- **Contenido individual del producto:** Las imágenes, la descripción, el precio, la disponibilidad, el país de fabricación y demás información que se pueda proporcionar, es fundamental que esté presente en el e-commerce.
- **Categorías promocionales:** Se usan para las ventas temporales, las liquidaciones o las rebajas. Son comunicadas normalmente a través de emails o redes sociales.
- **Zoom del producto:** En ocasiones, es esencial la ampliación de la imagen de un producto para poder observar detalles del mismo y de los materiales que lo componen. De esta forma el cliente tiene una mejor idea del producto.
- **Ventas sugestivas:** Una acción interesante y rentable, es sugerir a los clientes productos complementarios o consultado por otros visitantes en la página de producto o en el momento de validar la cesta de la compra.
- **Opiniones de los clientes:** En la actualidad, esta funcionalidad se ha convertido en la base del merchandising, dado que muestra a los clientes una seguridad y confianza referentes tanto a los productos comercializados por la empresa, como en las condiciones de compra online.
- **Preguntas frecuentes:** Esta información aporta rapidez y comodidad a los usuarios de la plataforma online a la hora de consultar alguna duda.

- **Ofertas promocionales:** La compra online está cada vez más personalizada hacia el cliente. Es posible usar ventanas emergentes para ofrecer un descuento sobre el producto buscado por el cliente, o gastos de envío gratis, un regalo, etc.

- **Banners publicitarios:** Una práctica habitual realizada por las tiendas online, es la incorporación de banners publicitarios. Sirven para la información de las promociones, como elementos decorativos y para suministrar información.

- **Teléfono (Call Center):** Se trata de una plataforma telefónica que facilita la comunicación entre la empresa y sus clientes u otros contactos. Permite solucionar problemas e inquietudes y cumplimentar los objetivos de la empresa. Juega un papel importante en el éxito de una compañía, ya que los agentes telefónicos, son las primeras personas con las que sus clientes entran en contacto cuando necesitan ayuda o tienen algún problema, por lo que dichos agentes hablan en nombre de su empresa y deben asegurarse de que los clientes reciban atención profesional y un servicio de excelencia.

“El éxito y tiempo de vida de una compañía, no proviene de sus productos, proveedores o empleados, proviene de sus clientes. Sin clientes, no hay ventas; sin ventas, no hay ingresos y sin ingresos no hay rendimiento” (b.connect, 2014).

Es por ello que las empresas deben velar por la satisfacción del cliente en todos los aspectos que lo relacionan con sus marcas y en especial, con la atención directa que reciben al contactar con la compañía, ya que es un factor clave para fidelizar a los clientes.

Un valor agregado proporcionado por un buen Call Center es registrar la historia de los contactos, mejorando la atención y el conocimiento de sus clientes (Contact Center Institute, 2015).

Actualmente, existen varios formatos mejorados del Call Center, como son las tecnologías Computer Telephony Integration (CTI), que unen la voz con los datos. Este formato permite a los agentes acceder a toda la información del cliente llamante en el mismo instante en que se producía la llamada (cuadro de diálogo), los datos del cliente se almacenan en las bases de datos corporativas de forma centralizada para evitar pérdidas de información.

Además, la creación del comercio electrónico ha originado la aparición de los Call Centers virtuales, que dan la posibilidad a los internautas a través de un clic, de entablar una conversación cara a cara con la persona que se encuentra en el centro de atención al cliente. La característica principal del Call Center virtual, es la humanización que aporta a la venta online (Atento el Salvador, 2008).

- **Social (Redes sociales como Facebook o Twitter):** Dentro de la estrategia de marketing digital, se encuentra la estrategia de Social Media. Social Media se refiere a generar una interacción en las redes sociales de la marca. Ofrece la oportunidad de tener un contacto directo con el consumidor, escucharlo, saber qué es lo que necesita, que percepciones tiene de la marca, y

hasta es posible pedirle ayuda al momento de lanzar un nuevo producto (AD WEB Solutions).

La evolución de las Redes Sociales para los negocios está siendo notable, tanto así que se ha convertido en una herramienta clave.

Estar posicionado correctamente en las Redes Sociales, ayuda al aumento de las ventas de las empresas, realizar promociones, atención al cliente y funciona como un escaparate de la marca, lo que genera un mayor acercamiento a los consumidores.

La utilización de estas plataformas, ponen de manifiesto, que a través de ellas, las empresas pueden ver la evolución de la demanda de los clientes, así como las tendencias de los consumidores, ayudando a diseñar sus propias estrategias económicas en función de tales datos (Emprendedores y Negocios.es, 2015).

Esta vía de interacción se utiliza como elemento publicitario y hay varias herramientas que permiten su unificación con otros medios comunicativos utilizados por la empresa.

Un ejemplo de estas herramientas que permiten la omnicanalidad a nivel comunicativo, es la plataforma de marketing EmailForge 4, lanzada al mercado por la empresa Splio, la cual explica las claves de esta nueva herramienta y hacia donde se encaminan las plataformas de marketing digital.

La define como una nueva forma de planificar e implementar campañas de marketing digital, dado que permite hacerlo de forma simultánea en diversos canales: email, SMS y social media. Además, da la posibilidad de obtener y almacenar toda la información que necesita de una manera rápida y sencilla, así como gestionar de forma eficiente toda esta gran cantidad de información en una base de datos unificada (eshow magazine, 2013).

- Teléfono Movil (Apps/Mobile web): Los porcentajes de visitantes que consultan o compran a través de sus tablets o dispositivos móviles ha incrementado progresivamente. Según una analítica realizada por la compañía Kuombo, casi la mitad del tiempo empleado en las tiendas online proviene desde dispositivos móviles. Esto supone, que las empresas que se han quedado rezagadas deben adaptarse al nuevo perfil de consumidor digital mediante la creación de una experiencia de usuario satisfactoria en cualquier dispositivo. Esto se consigue mediante un nuevo diseño adaptive o responsive de las webs y tiendas online (Gente Ecommerce, 2014).

Cuando surge la necesidad de desarrollar una web o reformar la existente, hay que tener en cuenta los dos conceptos mencionados anteriormente, diseño web responsive o diseño web adaptive. Es importante ser conscientes de las diferencias de tales conceptos para escoger la mejor opción en la compañía.

Un sitio web desarrollado con tecnología Responsive cambia su aspecto automáticamente para adaptarse al dispositivo que el usuario está utilizando. La principal diferencia que muestra frente al diseño Adaptive, es que permite que las páginas de la web se ajusten instantáneamente al sistema operativo y el diseño de cualquier navegador.

En principio, se mostrará el mismo contenido de la web sea cual sea el dispositivo, pero la distribución del mismo variará en función del tamaño de la ventana.

Sin embargo, en el diseño Adaptive, se desarrollan y crean un conjunto de plantillas de diseños predefinidos basados en diferentes tamaños de la pantalla de dispositivos, es decir, se muestra el diseño adaptado al dispositivo correspondiente. A diferencia del anterior, en este tipo de diseños, el servidor detecta el dispositivo que accede a la web y le envía el contenido adaptado al mismo, mejorando así la velocidad de carga de la página (Addoor Webmasters Services, 2014).

España es líder en Europa en uso de Smartphone para conectarse a internet, de hecho, el teléfono móvil con internet es el dispositivo más utilizado en España para conectarse a la Red. Según un estudio de la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC), presentado a principios de 2014, el 85,5% de los internautas se conectan mediante el móvil, por delante del portátil (77,7%) y del clásico PC (73,3%).

Dados estos datos, es evidente que las empresas buscan que la web funcione y se vea correctamente en cualquier dispositivo, para facilitar la navegación e interacción del usuario. Ya que si no encuentra a su web óptima y amigable realizará el salto a otra que si lo cumpla (Marketing Online, 2014).

### ➤ RECURSOS HUMANOS:

Según un estudio de países europeos, americanos y asiáticos, tan solo el 7% de los participantes están extremadamente satisfechos con la atención al cliente ofrecida por varias marcas en entornos multicanales. Además revela que "el 75% de los usuarios volvería a una marca solamente por la atención al cliente".

Dados estos datos, comprobamos la relevancia que toma el personal con el que cuenta una empresa, con especial atención a quienes atienden y están en contacto con el cliente (Computing, 2015).

La importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades que presenta la compañía. Esto requiere que posean y adquieran una adecuada combinación de conocimientos y habilidades para desempeñar el trabajo necesario para lograr la satisfacción del cliente (Escuela de organización industrial, 2013).

Para este proyecto en concreto, la importancia del personal, recae en la capacidad de unicidad y concordancia, de tal forma que todos posean y estén capacitados para dar una misma información, que sepan transmitir los valores de la empresa y ofrezcan una misma experiencia de marca al cliente, es decir, que el consumidor no perciba diferencia alguna en cuanto al trato que reciba del personal en función del canal que emplee para contactar con la empresa.

Los departamentos y áreas de la empresa que deben formar parte de la omnicanalidad, son desde el personal de los puntos de venta, el Community

Manager, el departamento encargado de las ventas online, los comerciales, los gestores de la publicidad externa y el resto de puntos que tengan un contacto con el cliente, así como el personal de facturación y los encargados del almacén, quienes deben de gestionar toda la información referente a los pedidos.

Debido a la implicación de tantas áreas departamentales y a la coordinación necesaria, la persona en la que debe recaer la responsabilidad de la buena gestión y aplicación de la omnicanalidad, es el gerente o director general, debiendo así supervisar las funciones correspondientes de cada departamento referentes a la omnicanalidad.

➤ **RECURSOS ECONÓMICOS:**

La omnicanalidad implica importantes y drásticos cambios en muchos aspectos comentados durante todo el documento, que indudablemente conllevan a unos costes económicos cuantiosos.

Para la estimación de los gastos económicos que va a suponer llevar a cabo y desarrollar la omnicanalidad, es preciso la toma de decisiones a nivel de cuáles de las estrategias que se engloban en la omnicanalidad comentadas en el apartado 2.4. (Estrategias que implican formar parte de la omnicanalidad) se van a implementar en la compañía Chuloo's.

Siguiendo los índices marcados por la empresa en términos de lo comentado anteriormente, a continuación se procederá a la estimación del presupuesto necesario para el logro del proyecto:

	<b>Estrategias de la omnicanalidad que serán implantadas por la empresa</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Comunicación de los valores y creencias de la compañía a través de todos sus canales.</li><li><input type="radio"/> Coordinación entre los diferentes canales (de comunicación y distribución).</li><li><input type="radio"/> Manteniendo los almacenes existentes, se procederá a una perfecta coordinación y gestión de los mismos.</li><li><input type="radio"/> Dispositivos en tienda que permitan consultar a las dependientas de las tiendas, la disponibilidad de producto en el almacén central.</li></ul>		

Cuadro de texto 3.1. Estrategias previstas para implantar en la empresa. Fuente: Elaboración propia.

## Herramientas tecnológicas que serán incorporadas en la empresa Chuloo's S.L

- 1 Es esencial, un ERP que pueda dar respuesta a las necesidades de gestión que plantea la omnicanalidad, para ello, la empresa deberá revisar en profundidad el potencial de su ERP actual (F-MODA) para conseguir una gestión omnicanal eficiente, y en caso de no ser suficiente, tendrá que valorar la posibilidad de contratar un nuevo ERP más actual.  
  
Será necesario además, la implementación de un CRM, para que recoja y administre toda la información sobre los clientes en una única base de datos.
- 2 La empresa incorporará en los ordenadores de las tiendas, un acceso a la combinación de software CRM y ERP, para que los dependientes puedan consultar los artículos disponibles en el almacén, e incorporar al CRM, información sobre los clientes que acuden a sus establecimientos.
- 3 Mejoras en la página web, para generar tráfico hacia la misma. (SEO y merchandising digital).
- 4 Siguiendo las funcionalidades de la plataforma de marketing EmailForge 4, Chuloo's S.L, coordinará estrategias de marketing a través de las redes sociales gestionadas por ella misma, de mailings que realiza el gestor del ecommerce con la herramienta Benchmark y campañas de SMS, contratadas a la compañía GMS.

Cuadro de texto 3.2. Tecnología necesaria para conseguir la omnicanalidad. Fuente: Elaboración propia.



Ilustración 3.5. Programa F-MODA. Fuente: Kunden.

### Otras medidas a implementar para la consecución de la omnicanalidad en la empresa

- 5 Cambio de cultura, destinada a satisfacer al cliente ofreciéndole la prenda que solicite, con indiferencia del canal para el que esté reservada la prenda, excluyendo el canal multimarca, para ello, deberá haber fluidez entre los almacenes virtuales y será necesario disponer de información integrada sobre la gestión de stocks y logística.
- 6 Formación del personal, en términos de asimilación de la nueva cultura de la empresa, del trato que deben ofrecer a los clientes y en los aspectos técnicos para que puedan trabajar con el nuevo ERP en caso de que se cambie el actual, y formación del software CRM.

Cuadro de texto 3.3. Medidas a implementar para conseguir la omnicanalidad. Fuente: Elaboración propia.

### Estimación del presupuesto para implementar las estrategias omnicanales deseadas por Chuloo´s S.L

- 1 La empresa deberá evaluar si sigue pagando el mantenimiento de su actual ERP, o por el contrario, se decanta por contratar un ERP más flexible y con mayor potencia, a continuación se propondrán 3 opciones, con su respectivo coste.

- Marqués Soluciones Tic: ERP ekon, inversión en torno a 100.000 €.

El CRM ofertado por esta empresa, sería Microsoft CRM y el presupuesto se basa en aproximadamente 10.000 € de implantación, más 50 € mensuales por usuario.

- Ekamat Software de negocios: Plataforma Dynamics Nav incluye ERP+CRM, la inversión rondaría entre los 55.000 y 65.000 € en su totalidad.

- Intarex: (Proveedor actual del ERP F-MODA de Chuloo´s S.L) Ofrece el ERP SAP Business One, inversión entre 50.000-60.000 €.

- SAGE: Ofrece la herramienta SAGE EUROWIN ESTANDAR 2013, el coste el primer año sería de 32.971,29 €.

El CRM SAGE, supondría un coste el primer año de 4.380,20 €.

- 2 El coste estaría incluido en el número de usuarios con acceso al ERP y CRM, y para la solicitud del presupuesto de dichas herramientas, se indicó que serían 22 usuarios para el ERP y 9 para el CRM, teniendo en cuenta al personal de las 5 tiendas propias.

- 3 La empresa tiene pensado llevar a cabo una gestión de SEO, con un consultor con el que ya han trabajado en el pasado. En este caso, la contratación consistirá en 600 € al mes, durante un periodo de 6 meses (3.600 €).

El merchandising digital, es llevado a cabo por el gestor de la página web de la compañía, por lo que el coste, estaría vinculado a parte de su salario.

- 4 En el caso de las campañas de redes sociales, el gasto está vinculado al personal que se encarga de su gestión, y el generado por la realización de sorteos y actividades que suponen un coste específico. La herramienta Benchmark, es gratuita hasta los 2.000 contactos, por lo que dividiendo la base de datos de la empresa, en principio dicha cantidad es adecuada, aunque más adelante tendrá que contratarse una mayor capacidad.

La empresa GMS (Global Messaging Solutions), ofrece varios servicios, uno de ellos es el envío de mensajes de texto a contactos pertenecientes a sus bases de datos o emplear la base de datos de la compañía en cuestión. Además hay margen para elegir la cantidad de smss que se desean mandar. En este caso, la empresa Chuloo's S.L, contratará el servicio de la plataforma, consistente en mandar a la vez un sms a los contactos de la empresa. Se contratarán 5.000 smss con la idea de mandar unos 5 smss, a 1.000 contactos de la compañía, tales smss se utilizarán para comunicar diferentes estrategias de las marcas Savage y HARMONYa Culture. El coste, se basa en una cantidad estimada por mensaje, multiplicada por los mensajes contratados ( $0,25 \times 5.000 = 1.250$  €).

- 5 El coste de la adquisición de conocimientos técnicos sobre el ERP Y el CRM, son suministrados por las empresas que ofrecen las herramientas de gestión, y tal formación se incluye en su presupuesto, sin embargo, a la empresa le supone un coste el hecho de que sus trabajadores se estén formando en horario de trabajo, tanto para el cambio de cultura, como para conocer el uso de las nuevas tecnologías a implantar.

- 6 Dicho coste sería el salario por hora medio que gana un trabajador de la compañía, por las horas que dedica a formarse, que se estiman que serán 2 horas por día, durante 5 días:  $12 \times 2 \times 5 = 120$  €, multiplicado por todos aquellos que sean usuarios de las herramientas y que deban conocer el funcionamiento omnicanal (22)  $\rightarrow 120 \times 22 = 2.640$  € de manera aproximada. El resto de empleados, irán adquiriendo la nueva metodología de funcionamiento, conforme se vayan usando las herramientas, después de haber tenido una reunión global en la cual se abarque la puesta en práctica del proyecto omnicanal.

**PRESUPUESTO TOTAL CON NUEVA HERRAMIENTA ERP**



**62.490 €**

Cuadro de texto 3.4. Presupuesto estimado. Fuente: Elaboración propia.

➤ RECURSOS DE TIEMPO:

Desde el momento en el cual los directivos toman la decisión de optimizar sus herramientas para introducirse en el mundo omnicanal hasta el preciso instante donde la intención se convierte en realidad, existen una serie de cambios, que a su vez ofrecen las oportunidades y el tiempo para prepararse de manera correcta antes de llevar a cabo la integración completa de los canales en donde se encuentra presente la marca. La idea a concretar es el avance en el camino de las comunicaciones desde aquel complejo primer paso hasta las nuevas fronteras, sin olvidar que los clientes y sus demandas son quienes mantienen con vida a la compañía (Luxor Technologies, 2014).

El tiempo es un recurso que escasea a nivel general y no es una excepción en el mundo empresarial, donde sacar al mercado el producto correcto en el tiempo oportuno es vital para el éxito de cualquier compañía.

En este caso en concreto, los clientes ya están demandando los frutos que les aporta la omnicanalidad implementada por las empresas, por lo que es preciso que Chuloo's les ofrezca tales frutos lo antes posible. Sin embargo, para la consecución de la omnicanalidad de una manera correcta y completa, es totalmente necesario el tomarse el tiempo oportuno para que las propuestas a incorporar y los cambios a realizar, se hagan sin errores y sin imprevistos, para evitar que tales errores puedan generar una insatisfacción por parte del usuario, al ver que sus expectativas no se han visto cubiertas.

En este apartado, se pone de manifiesto el esfuerzo tanto en términos económicos como de recursos y aceptación de los cambios, que implica la adopción de una estrategia omnicanal. Sin embargo, "el esfuerzo merece la pena, ya que, tal y como se desprende de un reciente estudio elaborado por IDC Retail insights, un cliente omnicanal gasta entre un 15% y un 30% más que un cliente monocanal" (mba y educación ejecutiva, 2014).

## 4. CONCLUSIONES

Tras la realización de este proyecto, cuyo objeto era el estudio de la implantación de la omnicanalidad en la compañía Chuloo's S.L, la empresa mencionada, ha podido tener las nociones suficientes, para darse cuenta de la necesidad actual de sumarse a este fenómeno, de sus implicaciones y de su posible introducción en la compañía.

Una vez realizada la parte teórica y conceptual necesaria, para analizar la posibilidad de iniciar una determinada actividad, en este caso la omnicanalidad, y tras haber abordado la decisión sobre qué estrategias inmersas en la omnicanalidad, son de interés aplicar en la compañía, el siguiente paso a desarrollar, y que será ejecutado por la empresa, es el traslado de tales ideas, a la práctica.

Retornándonos a los apartados 2 y 3 del proyecto, podemos determinar, que los aspectos claves para que la compañía protagonista de este documento, pueda considerarse perteneciente al mundo omnicanal, son los siguientes:

- Canales de distribución: Con respecto a cada uno de los formatos de venta tanto online como físicos, mediante los cuales comercializa la empresa sus productos, es importante para la omnicanalidad, que tales productos estén en todos los canales en el mismo día al inicio de cada temporada, con más hincapié en los canales propios de la compañía.

Además no pueden existir problemas de desajustes en el almacén, ni que no se tenga un pleno conocimiento acerca de los productos disponibles para los clientes. Para ello, será necesario realizar un exhaustivo inventario de los almacenes a nivel físico y conseguir una adecuada gestión de los almacenes a nivel virtual.

Será preciso analizar la eficacia del ERP actual de la empresa, para hacer frente a las necesidades de coordinación que requiere la omnicanalidad, y en caso de no ser así, adquirir un nuevo y flexible ERP capaz de unificar todos los movimientos, y contar con dispositivos en los diferentes establecimientos físicos, que permitan el acceso al programa y por tanto a la información.

Será importante también, como se ha desarrollado en todo el documento, una adecuada gestión de tiempos para cumplir con los plazos comerciales que se establecen en el sector de la moda.

- Canales de comunicación: En base a la parte comunicativa, es esencial una perfecta coordinación de las distintas vías comunicativas de la compañía, para que las ideas y conceptos que se deseen transmitir, adquieran consistencia.

Es importante que el cliente sepa reconocer las marcas Savage y HARMONYa Culture, en cualquier canal donde se localice, para lo cual se debe aprovechar la fuerte personalidad de ambas marcas, así como el colorido de sus productos.

Para conseguir la coordinación mencionada, adquiere relevancia la escucha activa, para recoger información que después es útil para la elaboración de campañas segmentadas y que sean más afines a las clientas de la empresa.

La herramienta necesaria, es un software CRM capaz de administrar toda la información proveniente de varias y diversas fuentes.

También se mencionó la estrategia a seguir por la empresa, basándose en la herramienta de marketing EmailForge 4, consistente en coordinar campañas realizadas a través de las redes sociales, de la plataforma Benchmark, ya utilizada por la empresa, y de los servicios de la empresa GMS, con quienes recientemente se están negociando campañas por SMS.

- Consideración a nivel internacional: Atendiendo al apartado 21.1. “Estrategia comercial y presencia internacional”, vimos las dificultades de operar a un nivel internacional de cara a qué comunicaciones son preferentes en los diferentes países, y cuáles de los productos de la compañía, son más demandados en países externos. Para resolver esta problemática, Chuloo’s S.L distribuye sus productos a través de agentes intermediarios y mayoristas comerciales en destino, ya que ellos son conocedores de los requerimientos del mercado al que pertenecen.

Por otro lado, al disponer de venta online, la compañía debe detallar claramente con qué países comercializa y qué características de venta como costes de envío, van destinados a cada país.

- Coordinación entre todos los canales: Cada uno de los fenómenos que tengan lugar en los canales de distribución, como la apertura de una nueva tienda física, la creación de una e-shop o la disponibilidad de productos rebajados, debe ser comunicado. Para ello, se requiere de nuevo una coordinación de todos los departamentos y áreas de la empresa y una planificación de tiempos.

Como ya vimos, las 5 áreas diferenciadas en el esquema de Sealey, son susceptibles de mejora, en este caso la empresa, opta por centralizar esfuerzos e inversión en la venta online, mejorando el SEO y el merchandising digital, así como las tiendas físicas, donde ya se desarrolla una gran labor en términos decorativos, y donde se requiere ofrecer un ambiente agradable, y suministrar toda la información que solicite el cliente.

- Personal implicado: La empresa, además de concienciar al resto de empleados no involucrados en este proyecto, sobre las mejoras que supondrá la adquisición de un concepto omnicanal, formará a todo su personal comenzando por los encargados del almacén, pasando por los dependientes de las tiendas propias, el gestor de la tienda online, el community manager, hasta llegar al resto de directivos. Para ello, se apoyará en las mismas empresas que les suministren las herramientas tecnológicas que van a incorporar.

La implantación de una estrategia omnicanal, supone un cambio a nivel global de la empresa, ya que gran parte de los departamentos que la conforman se ven implicados. Este hecho, hace que pueda parecer que la omnicanalidad es una opción solo al alcance de las grandes empresas. Sin embargo, la omnicanalidad ofrece una gran oportunidad para pequeños minoristas, ya que les permite competir de manera eficaz y a un precio no tan alto como el que pueda parecer (Contact Center, 2014).

Finalizaremos este proyecto, destacando una frase de la revista Contact Center (2014), donde se afirma que “la omnicanalidad permite una experiencia de compra integrada y coherente que hay que aprovechar para poder competir en un mercado con grandes posibilidades”.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Addoor Webmasters Services. 2014. *Lo último en mobile: Más allá del diseño responsive y el diseño adaptive*. [sitio web]. [Consulta: 29 Junio 2015]. Disponible en: <http://www.addoor.net/lo-ultimo-en-mobile-mas-alla-del-diseno-responsive-y-del-diseno-adaptive-llega-el-diseno-adjustive/>

AD WEB Solutions. *Importancia de las Redes Sociales para las empresas*. [blog]. [Consulta: 25 Junio 2015]. Disponible en: <http://www.adwebsolutions.com/blog/1225-redes-sociales-empresas.html>

ALEGSA. 2012. *Definición de SEO (Search engine optimization)*. [sitio web]. [Consulta: 6 Julio 2015]. Disponible en: <http://www.alegsa.com.ar/Dic/seo.php>

APTEAN. 2014. *PIVOTAL Customer Relationship Management*. [sitio web]. [Consulta: 6 Julio 2015]. Archivo pdf. Disponible en: <http://www.aptean.com/es/assets/pdfs/resources/documents/APT-CRMP-GBBR-PivotalBrochure-ES.pdf>

Atento el Salvador. 2008. *Generalidades de las empresas proveedoras de servicios de Call Center ubicadas en el Municipio de San Salvador*. [Consulta: 7 Julio 2015]. Archivo pdf. Disponible en: <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.45-G347p/658.45-G347p-Capitulo%20I.pdf>

B.connect. 2014. *La importancia de un Contact Center*. [sitio web]. [Consulta: 24 Junio 2015]. Disponible en: <http://www.bconnect.com/es/noticias/9-la-importancia-de-un-contact-center>

Comercioelectronicoufv. 2015. *Modelo de empresa Brick and Click*. [sitio web]. [Consulta: 5 mayo 2015]. Disponible en: <http://comercioelectronicoufv.wikispaces.com/Modelo+de+empresa++Brick+and+Click>

Computing. 2015. *La omnicanalidad: modelo clave para mejorar la experiencia del cliente*. [sitio web]. [Consulta: 30 Junio 2015]. Disponible en: <http://www.computing.es/cios/informes/1080525000201/omnicanalidad-modelo-clave-mejorar.1.html>

Contact Center. 2014. *Omnicanalidad es estrategia de negocio*. [Consulta: 7 Julio 2015]. Archivo pdf. Disponible en: [http://www.contactcenter.es/2010/3/larevista\\_reportaje.php?id=781&seccion\\_activa\\_activa=Omnicanalidad](http://www.contactcenter.es/2010/3/larevista_reportaje.php?id=781&seccion_activa_activa=Omnicanalidad)

Contact Center Institute. 2015. [sitio web]. [Consulta: 24 Junio 2015]. Disponible en: <http://www.contactcenterinstitute.es/ESP/faq.html>

Digitalavmagazine.com. 2015. *Panasonic se prepara para hacer frente a los retos omnicanal del mercado retail*. [sitio web]. [Consulta: 18 Junio 2015]. Disponible en: <http://www.digitalavmagazine.com/2015/02/27/panasonic-se-prepara-para-hacer-frente-a-los-retos-omnicanal-del-mercado-retail/>

Emprendedores y Negocios.es. 2015. *La importancia de las redes sociales para los negocios*. [sitio web]. [Consulta: 25 Junio 2015]. Disponible en: <http://www.emprendedoresynegocios.es/la-importancia-de-las-redes-sociales-para-los-negocios/>

Escuela de organización industrial. 2013. *La importancia de los "Recursos Humanos"*. [blog]. [Consulta: 30 Junio 2015]. Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>

Eshow magazine. 2013. *Splio, la solución para adaptarse a las necesidades del cliente omnicanal*. [sitio web]. [Consulta: 25 Junio 2015]. Disponible en: <http://www.the-emagazine.com/ecommerce/interviews/item/699-splio,-la-soluci%C3%B3n-para-adaptarse-a-las-necesidades-del-cliente-omnicanal>

Ekamat Software de negocios. [sitio web]. [Consulta: 6 Agosto]. Disponible en: <http://www.ekamat.es/ekamat.php>

Fashion United. 2012. *El entorno omnicanal se impone en el retail*. [sitio web]. [Consulta: 18 Junio 2015]. Disponible en: [http://www.fashionunited.es/News/Leads/El\\_entorno\\_omnicanal\\_se\\_impone\\_en\\_el\\_retail\\_2012120710045/](http://www.fashionunited.es/News/Leads/El_entorno_omnicanal_se_impone_en_el_retail_2012120710045/)

Francisco Sandoval. 2013. *Omnicanal: todos los canales de venta como uno solo*. [sitio web]. [Consulta: 18 Junio 2015]. Archivo pdf. Disponible en: <http://www.gs1mexico.org/site/wp-content/uploads/2012/05/GS1MX-A-Omnicanal-2013.04-version-de-pdf2.pdf>

Gente Ecommerce. 2014. *Omnicanalidad: ¿nueva tendencia para 2015 o un objetivo?*. [sitio web]. [Consulta: 29 Junio 2015]. Disponible en: <http://www.genteecommerce.com/omnicanalidad-nueva-tendencia-2015-o-un-objetivo/>

Grönroos, C. 1990. *Marketing y gestión de servicios*. Editorial: Díaz de Santos, S.A.

JavierLR. 2015. *Innovación el canal de noticias de prodware*. [blog]. [Consulta: 28 abril 2015]. Disponible en: <http://blog.prodware.es/cadena-de-suministro-y-omnicanalidad-una-adaptacion-urgente/>

Kunden. *F-Moda*. [sitio web]. [Consulta: 17 Julio 2015]. Disponible en: [http://www.kunden.com.mx/industria\\_confeccion/Fmoda/fmoda.htm](http://www.kunden.com.mx/industria_confeccion/Fmoda/fmoda.htm)

Kuombo. 2015. *¡Hola omnicanalidad!* [sitio web]. [Consulta: 16 Junio 2015]. Disponible en: <http://kuombo.com/hola-omnicanalidad-estrategia-omnicanal/>

Luxor Technologies. [sitio web]. [Consulta: 28 abril 2015]. Disponible en: <http://www.luxortec.com/>

Luxor Technologies. 2014. *Estrategia omnicanal*. [blog]. [Consulta: 16 Junio 2015]. Disponible en: <http://www.luxortec.com/blog/estrategia-omnicanal/>

Manutención y almacenaje.com. Revista de logística. 2014. *Estrategias omnicanal en el sector moda*. [sitio web]. [Consulta: 18 Junio 2015]. Disponible en: <http://www.manutencionyalmacenaje.com/es/notices/2014/09/estrategias-omnicanal-en-el-sector-de-la-moda-37428.php#.VYkNeRvtmkq>

Marketingdirecto.com. 2014. [sitio web]. [Consulta: 1 mayo 2015]. Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/especiales/dld-2014/dld14-ni-offline-ni-online-el-futuro-del-retail-es-omnicanal/>

Marketing Online. 2014. *Diseño web Responsive o web Adaptive, diferencias*. [blog]. [Consulta: 29 Junio 2015]. Disponible en: <http://blog.g4marketingonline.com/dise%C3%B1o-web-responsive-o-web-adaptive-diferencias>

Marqués Soluciones Tic. [sitio web]. [Consulta: 3 Agosto]. Disponible en: <http://www.marques-tic.com/>

Mba y educación ejecutiva. 2014. *Customer Experience: De la multicanalidad a la omnicanalidad*. [sitio web]. [Consulta: 18 Junio 2015]. Disponible en: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/customer-experience-de-la-multicanalidad-la-omnicanalidad>

Observatorio eCommerce de Foro de Economía Digital y EY. 2015. *Informe de Evolución Perspectivas eCommerce 2015*. [sitio web]. [Consulta: 24 Junio 2015]. Archivo pdf. Disponible en: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Evoluci%C3%B3n\\_y\\_perspectivas\\_eCommerce\\_2015/\\$FILE/EY-Informe-Tendencias\\_eCommerce-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Evoluci%C3%B3n_y_perspectivas_eCommerce_2015/$FILE/EY-Informe-Tendencias_eCommerce-2015.pdf)

Omnicanal.es. 2015. *Tecnología al servicio de la omnicanalidad*. [sitio web]. [Consulta: 18 Junio 2015]. Disponible en: <http://www.omnicanal.es/blog/2015/2/16/tecnologa-al-servicio-de-la-omnicanalidad>

Periodista digital. 2015. [sitio web]. [Consulta: 28 abril 2015]. Disponible en: <http://www.periodistadigital.com/bglam/moda/2015/03/12/compras-shopping-tecnologia-app-moda.shtml>

Quonext: Technology, People, Growth. *Ventajas de combinar un software ERP y un software CRM*. [blog]. [Consulta: 17 julio 2015]. Disponible en: <http://blog.quonext.com/software-erp-crm-ventajas-combinacion/>

REVISTA ITER AD VERITATEM 11. 2013. *Análisis de las ventajas competitivas del sector de retail en Boyacá*. [sitio web]. [Consulta: 5 mayo 2015]. Archivo pdf. Disponible en: [https://vpnuc.unican.es/index.php/iaveritatem/article/viewFile/576/\\_DanaInfo=revistas.ustatunja.edu.co+705](https://vpnuc.unican.es/index.php/iaveritatem/article/viewFile/576/_DanaInfo=revistas.ustatunja.edu.co+705)

Riestra. L. 2012. ABC.es. [sitio web]. [Consulta: 22 mayo 2015]. Disponible en: <http://www.abc.es/20120526/economia/abci-popupstores-espana-evolucion-201205241545.html>

Sage CRM. *Caso de éxito: LIFASA*. [sitio web]. [Consulta: 6 Julio 2015]. Archivo pdf. Disponible en: [http://landing.sage.es/Portals/1/Media/es-es/PDF/casos\\_exito/SDGE/CASO\\_EXITO\\_SageCRM\\_LIFASA.pdf](http://landing.sage.es/Portals/1/Media/es-es/PDF/casos_exito/SDGE/CASO_EXITO_SageCRM_LIFASA.pdf)

Sánchez. P. 2013. *Diccionario de Moda*. [sitio web]. [Consulta: 11 mayo 2015]. Disponible en: <http://suite101.net/article/diccionario-de-moda-a48348#.VVB7Q47tmko>

Savage Culture. 2015. [blog]. [Consulta: 7 mayo 2015]. Disponible en: <http://blog.savageculture.com/>

Savage Culture. 2015. [sitio web]. [Consulta: 11 mayo 2015]. Disponible en: <http://www.savageculture.com/historia>

TC group solutions. Counting for Retail Intelligence. 2015. [sitio web]. [Consulta: 1 mayo 2015]. Disponible en: <http://retail-intelligence.es/2015/02/10/bienvenidos-a-la-omnicanalidad-en-el-retail/>

Tu Tienda Online de Éxito. 2014. *Enfoque E-Commerce: 20 herramientas para mejorar tu merchandising online*. [blog]. [Consulta: 6 Julio 2015]. Disponible en: <http://www.tu-tienda-online-de-exito.es/2014/05/enfoque-e-commerce-20-herramientas-para-mejorar-tu-merchandising-online.html>

Uzkiaga.com. 2012. *Información que debe contener un manual de imagen corporativa*. [blog]. [Consulta: 9 Junio]. Disponible en: <http://uzkiaga.com/blog/disenio-grafico/que-informacion-debe-contener-un-manual-de-identidad-corporativa>

Vázquez, R. y Trespacios, J.A. (2006). *Estrategias de Distribución Comercial*. Editorial: Thomson.