

El rol de la experiencia del cliente en la estrategia omnicanal durante el proceso de compra

Andrea Castillo-Jiménez¹, Eliana Gallardo-Echenique²

u201210592@upc.edu.pe, eliana.gallardo@upc.pe

¹ Carrera de Comunicación y Publicidad de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Prolongación Primavera 2390, Lima 15023, Perú.

² Facultad de Comunicaciones de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Prolongación Primavera 2390, Lima 15023, Perú.

Pages: 119–132

Resumen: En la actualidad, un consumidor hiperconectado se conforma con usar solo un canal de todo lo que le ofrece la marca, sino busca diversidad de opciones para realizar su compra. Esta investigación busca analizar cómo es la experiencia del cliente durante el proceso de compra desarrollado en la estrategia omnicanal de la tienda por departamento. El estudio utilizó métodos de investigación cualitativa para la recopilación y el análisis de datos. Para capturar mejor las experiencias de los participantes, la entrevista semiestructurada, utilizando preguntas abiertas, fue adecuada para la recopilación de datos. Los participantes fueron 13 clientes quienes aceptaron ser entrevistados. El reclutamiento concluyó cuando ocurrió la saturación de datos. Se evidenció cómo la estrategia omnicanal funciona de forma sincronizada y positiva en la tienda por departamento, sin ninguna interrupción para consolidar la compra.

Palabras-clave: Omnicanal; gestión de la experiencia del cliente; tiendas por departamentos; minorista; viaje del cliente.

The role of customer experience in the omnichannel strategy during the purchasing proces

Abstract: Nowadays, a hyper-connected consumer is not satisfied with using only one channel of everything the brand offers, but rather looks for the diversity of options to make their purchase. This research seeks to analyze how the customer experience is during the purchase process developed in the omnichannel strategy of the department store. The study used qualitative research methods to data gathering and analysis. To best capture customer experience, semi-structured interview, using open-ended questioning, was suited to data gathering. The participants were 13 customers who consented to be interviewed. Recruitment of participants concluded when data saturation occurred. It was evident how the omnichannel strategy works in a synchronized and positive way in the department store, without any interruption to consolidate the purchase.

Keywords: Omnichannel; customer experience management; department store; retail; customer journey.

1. Introducción

Actualmente, las experiencias del cliente no solo se consideran las interacciones de los canales tradicionales (es decir, fuera de línea), sino también el canal en línea como las páginas en línea, redes sociales y más; y es por este motivo que, hoy en día, se cuenta con un cliente permeable e hiperconectado que ya sabe lo que quiere comprar en una tienda online u offline (Lee & Lim, 2017; Kotler & Armstrong 2017). Los hábitos de consumo han ido modificándose progresivamente llegando al punto de usar diferentes canales a la vez para, no solamente realizar una compra, sino acceder a información y opiniones buscando una experiencia uniforme, congruente y sólida (Viejo-Fernández, Sanzo-Pérez & Vásquez-Casielles, 2019; Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017). Es por eso, que las marcas se ven en la necesidad de integrar los canales online y offline buscando promover rapidez en el flujo de compra para la satisfacción de los clientes teniendo un claro ejemplo: el comercio electrónico, el cual contribuye a la revolución de los canales en la era digital (Steinhoff, Arli, Weaven & Kozlenkova, 2019; Baños & de Aguilera, 2017).

En este ámbito nace la estrategia omnicanal que consiste en la integración de canales para crear una experiencia de calidad según el punto de contacto que seleccione el cliente para interactuar con la marca basándose en la unificación online y offline, donde el canal digital posee un rol clave en los puntos de contacto para promover una experiencia 360, fomentando un perfil más omnicanal en el cliente (Viejo-Fernández et al., 2019; Baños & Aguilera, 2017; Kumar & Uma, 2019). La experiencia del cliente se entiende como la interacción directa o indirecta que pueda tener la persona frente a un producto o servicio de la marca y se desarrolla en una reacción positiva o negativa que pueda experimentar. Es por eso, que las marcas buscan gestionar: la experiencia del cliente y se define como el proceso de administrar estratégicamente la experiencia completa que tiene un cliente frente al producto en 4 pasos (ver Figura 1) (Barari, Ross, Surachartkumtonkun, 2020; Lemon & Verhoef, 2016):

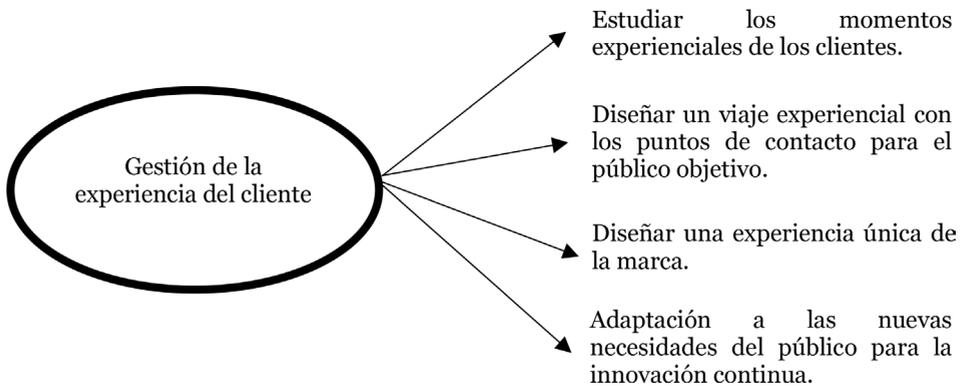


Figura 1 – Gestión de la experiencia del cliente

La gestión de la experiencia del cliente consiste en crear experiencias mediante cualquier interacción con la marca para crear un lazo fuerte con su público y lealtad de los clientes, es decir, aumentar la frecuencia de compra y usar los puntos de contacto de la marca a

largo plazo. En síntesis, lo que se necesita para obtener una experiencia agradable en el cliente es generar una integración, conexión y coordinación entre los canales (Edelman & Singer, 2015; Lemon & Verhoef, 2016; Homburg, Jozic & Kuenhl, 2015; Shi, Wan, Cheng & Zhang, 2020). Las interacciones que tiene el cliente con el producto en los puntos de contacto diseñados por la marca y cada acción que se tenga debe ser personalizada para que genere una reacción positiva en él (Lemon & Verhoef, 2016). Su participación en este proceso lo afecta tanto a nivel racional, emocional y sensorial. Desde su percepción, la experiencia con la marca se produce de forma integral a pesar de interactuar solo con algunos canales online y offline y como resultado, esa experiencia puede ser positiva o negativa (Ahmed, TC Melewar, Lynn & Arch, 2011; Souide, Ladhari & Chiadmi, 2018).

Esta investigación pretende dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cómo es la experiencia del cliente durante el proceso de compra desarrollado en la estrategia omnicanal de la tienda por departamento?

2. Estado del Arte

2.1. El viaje del cliente

Durante su viaje, el cliente va creando un flujo de experiencia en su proceso de compra que empieza desde la búsqueda de un producto, la investigación del medio para adquirirlo y, por último, la experiencia de la venta posterior. Todo ello origina un círculo reiterativo que no siempre implicarán los mismos canales usados en la primera vez, pero sí la experimentación del proceso y la creación de más de una experiencia entre cliente y marca (Lemon & Verhoef, 2016). En el viaje del cliente existen 3 fases durante el proceso de compra (ver Figura 2). Durante su viaje hacia el proceso de compra, existen diversos canales como el canal físico (tienda) y en línea (sitio web, redes sociales y más) (Núñez, 2018); siendo el canal online el de uso más frecuente porque permite al cliente conocer más sobre los productos o servicios de una marca, así como su compra respectiva (Van der Veen & van Ossenbruggen, 2015).

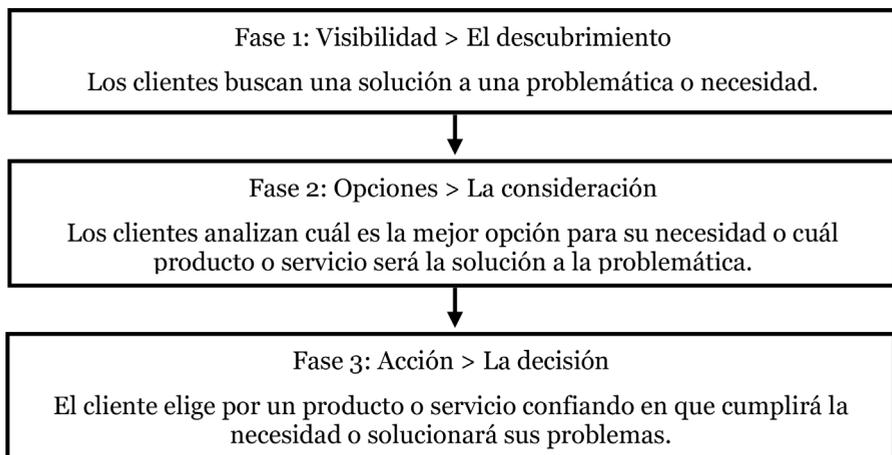


Figura 2 – Fases durante el proceso de compra

Los clientes pasan por varias etapas al interactuar con una marca, por lo cual el análisis de las interacciones obtenidas del viaje ayudará a: (a) conocer al público objetivo; (b) identificar las diversas fases por las que pasa desde que inicia la necesidad o deseo que lo dirige a realizar una búsqueda de información hasta la compra del producto; y, de esta manera, (c) personalizar la comunicación de acuerdo con las expectativas de ellos (Meza, 2015; Núñez, 2018). Reconocer el viaje del cliente es tan importante para una marca, porque así permitirá analizar las nuevas necesidades y encontrar los puntos débiles para mejorar. A esto se le denomina *customer journey map* (mapa del viaje del cliente) que consiste en analizar el proceso que tiene una persona para llegar a un objetivo en específico que es la compra (Van der Veen & van Ossenbruggen, 2015).

2.2. Estrategia Omnicanal

La estrategia omnicanal es la representación de un cliente comprando en ambos espacios físico y virtual, que comprende el uso de varios canales sincronizados de forma indistinta, sin interrupciones, durante el proceso de compra y así obtener una experiencia positiva (Carroll & Guzmán, 2014; Kotler & Armstrong, 2017; Mirsch, Lehrer & Jung, 2016). La experiencia que fomenta esta estrategia en el cliente es clara y personalizada por medio de la integración de canales tradicionales (tiendas físicas) y no tradicionales (redes sociales), donde el cliente interactúa cuántas veces quiera y cómo quiera con la marca (Carroll & Guzmán, 2014). Con la integración de estos canales, el cliente podrá abandonar temporalmente una acción; sin embargo, cuando regrese podrá proseguir con su viaje hacia la compra sin ningún problema (Carroll & Guzmán, 2014). Según Kotler y Armstrong (2017), el cliente que use más de un canal de la marca durante su proceso de compra tendrá más predisposición a aumentar su grado de lealtad, impidiendo que se vaya a la competencia, dado que le están satisfaciendo sus necesidades a corto plazo. Por su lado, Kotler, Kartajaya y Setiawan (2017) recomiendan que para una correcta aplicación de la estrategia omnicanal durante el proceso de compra, debe haber una centralización en el cliente, así como un compromiso hacia los procesos internos de la empresa para avalar la omnicanalidad.

En la estrategia omnicanal existen 2 tipos de canales (Kotler et al., 2017): (a) el canal de comunicación que engloba a los medios donde se difunde el mensaje publicitario como la televisión, los medios impresos, redes sociales, sitio web informativo y centros de contacto; y (b) el canal de ventas el cual implica diversos canales como tienda en línea, televentas y puntos de venta. Suele suceder, en más de una ocasión, que ambos tipos de canales estén relacionados sin un orden establecido.

3. Caso de estudio: la omnicalidad en Saga Falabella S.A.

En el Perú, las tiendas por departamentos que se encuentran en el mercado son Saga Falabella con 31 tiendas físicas (Saga Falabella, 2019a), Ripley con 27 (Ripley, 2019), Oeschle con 22 (Oeschle, 2019) y Paris con 11 (Paris, 2019). Actualmente, Saga Falabella y Ripley han sido las pioneras al ejecutar dicha estrategia en el Perú (Redacción Gestión, 2013). Saga Falabella forma parte de Falabella, considerada como una de las empresas más grandes y establecidas de América Latina. Falabella está involucrada en diversas áreas de negocio entre ellas se encuentran las tiendas por departamento, supermercados,

comercio de construcción, centros comerciales, entre otros. Sin embargo, la que lidera en el negocio son las tiendas por departamento siendo la más importante de Sudamérica aproximadamente con 65000 colaboradores en Perú, Chile, Argentina y Colombia (Saga Falabella, 2019b).

Actualmente la cadena departamental de Saga Falabella cuenta con los siguientes canales físicos y virtuales. En el ámbito físico tiene las tiendas y en el virtual el sitio web, las redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter), servicio al cliente y su centro telefónico “fono compras”. Marcos Fegan, Gerente de omnicanalidad en Saga Falabella, afirma que implementar la omnicanalidad en Saga Falabella permitió que la marca presente una sola propuesta de valor a sus clientes en todos sus canales para promover una positiva experiencia del cliente. La centralización del cliente la consideran sustancial, porque entienden que el cliente actual ha pasado por una evolución, donde antes era considerado solo offline, es decir, no estaba asociado al canal digital. Para el 2021, la mayoría de sus clientes serán *millennials* por lo que deberán adaptarse hacia sus necesidades y al canal online. Finalmente, la empresa se encuentra en la fase de crecimiento respecto a la omnicanalidad debido a los nuevos cambios y avances tecnológicos a nivel mundial (M. Fegan, comunicación personal, 7 de julio de 2018).

4. Metodología

Esta investigación es de carácter cualitativo porque busca analizar las opiniones y comentarios de clientes de Saga Falabella (Flick, 2007; Krause, 1995). El método de investigación seleccionado es el estudio de caso que implica el estudio de un problema, evento o actividad explorado a través de un caso dentro de un sistema limitado (un entorno, un contexto) para comprender lo que otros aún no han visto (Creswell, 2013; Stake, 1998). Para seleccionar los participantes, se optó por el muestreo teórico con el propósito de acudir a lugares, personas o acontecimientos que maximicen las oportunidades de descubrir variaciones entre temas y conceptos emergentes que se está generando a partir de la investigación misma y no a elementos teóricos establecidos en forma previa (Krause, 1995; Strauss & Corbin, 2002). Cabe señalar que en la muestra elegida se dio la saturación teórica que consistió en recopilar los datos hasta que todas las categorías de la investigación estuvieron saturadas (Strauss & Corbin, 2002).

Basándose en ello, se realizaron 13 entrevistas (5 hombres y 8 mujeres) a clientes de Saga Falabella quienes realizan sus compras en el canal físico y online, cuyas edades oscilaron entre 25 a 34 del nivel socioeconómico B de los distritos de Miraflores, San Isidro y Surco. Se optó por estos criterios de inclusión porque el comprador frecuente se encuentra en ese rango de años con un 37%, siendo el nivel socioeconómico “B” el que más se destaca en dicho perfil del estudio con un 45% (Redacción Gestión, 2017). Como criterio de selección de entrevistados, se consideró también lo comentado por Marcos Fegan, Gerente de Omnicanalidad en Saga Falabella, quien manifestó que en la actualidad la tienda por departamento mantiene una orientación hacia los *millennials*, porque en el 2021, el 75% de la PEA va a estar conformado por ellos (M. Fegan, comunicación personal, 7 de julio de 2018).

Para la recolección de datos, se utilizaron 2 técnicas: observación participante y entrevistas semiestructuradas (Campoy & Gómez, 2015). La observación participante

se aplicó para describir el canal de la tienda física y ver qué herramientas y plataformas usan dentro de ella para el proceso de compra del cliente. La técnica de la entrevista se aplicó en dos momentos. En el primero, se realizó una entrevista al Gerente de Omnicanalidad de Saga Falabella cuyas opiniones contribuyeron al estado del arte para conocer cómo trabajan la estrategia omnicanal y los puntos de contacto claves que posee la marca y, por ende, su gestión en la experiencia del cliente. En el segundo, se entrevistó a los clientes y para ello se construyó una guía de entrevista semi-estructurada donde las preguntas fueron agrupadas según las categorías planteadas en esta investigación (Kvale, 2011): estrategia omnicanal, viaje de los clientes y gestión de la experiencia del cliente. El proceso de construcción y validación de la guía de preguntas fue a través de la técnica “Juicio de Experto” definido como una opinión informada de personas con trayectoria y experiencia en el tema de estudio, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones (Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008). Este proceso de validación fue realizado por 3 especialistas en comunicaciones y con experiencia en el tema seleccionado. Posterior a ello, se procedió con la realización de las transcripciones para realizar el análisis de los datos. Para garantizar el anonimato y la confidencialidad de la información, los participantes han sido identificados mediante códigos alfanuméricos (Kvale, 2011).

5. Resultados

5.1. Estrategia Omnicanal

A nivel general, las experiencias de compra relatadas han sido positivas. Si bien es cierto, en algunas de ellas han tenido incidentes; la marca ha sabido manejar la situación. Antes de realizar una compra algunos suelen realizar comparaciones con otras tiendas por departamento, pero, finalmente, se encuentran interesados en las ofertas que mantiene la empresa, por ello, terminan comprando en el sitio web.

Primero empecé a buscar el producto por Mercado Libre y me puse a comparar con los productos de otras páginas como la de Saga (...) vi en Saga, Ripley y Oeschle, pero me llamó la atención los precios que tenía Saga para el tamaño de televisor, me gustó las opciones que tenía y lo compré con garantía extendida usando la tarjeta de crédito. Al día siguiente de la compra me lo llevaron a mi casa. (OC, hombre, 30)

Algunos de los entrevistados, antes de comprar elementos para el hogar, deciden ir a la tienda y para aprovechar la oferta en línea, las asesoras los dirigen a la plataforma “Compra aquí” para adquirirlo en el sitio web encontrándose en la tienda física. En general, la mayoría de compras se realizó con recojo en tienda y *delivery* (por ser productos grandes). Una entrevistada se enteraba de las promociones por medio de las redes sociales y cada vez que salía una oferta, se dirigía a la tienda física y en efecto, realizaba sus compras. Según las respuestas de los entrevistados, existen dos variables en el comportamiento de compra: si son productos pequeños para el hogar o calzado, y sí están dispuestos a adquirirlo online. Sin embargo, si es vestimenta, la compra online se vuelve más difícil, pues surge la necesidad de probarse la ropa.

Primero reviso el mismo producto en la página web (...) ese juguete que yo le compré a mi hijo, era uno de los más caros y ahí estaba en oferta a 150 soles, ese mismo estaba como 599 en tienda (...) Y como lo vi barato, dije tengo saldo en mi tarjeta, le pregunté a mi esposo y me dijo hay que comprárselo al bebé. Entonces lo compré y lo retiramos en la tienda del Jockey Plaza. (CVO8, mujer, 32)

Con una tía hemos comprado un mueble que vimos por la web, pero no estábamos seguros de cómo era, qué tamaño tenía; entonces fuimos a la tienda, lo vimos y mi tía pues no quería pagarlo con su tarjeta sino quería pagarlo con efectivo [...] el pedido se lo hicieron por una web, o sea ahí en Saga hay computadoras. (FRO1, hombre, 29)

Me gustan mucho los cierra puertas (...) hace poco hubo 3x1 en jeans de invierno, había 60% en abrigos. Compramos porque el precio estaba bastante bien (...) me sale bastante publicidad en el Facebook, entonces lo vi ahí y dije está bueno. (SM13, mujer, 27)

En la estrategia omnicanal, existen 2 tipos de canales (Kotler et al., 2017): (a) canal de comunicación y (b) el canal de venta. Sobre la base de ello, se detectaron los siguientes canales con uso más frecuente en los entrevistados:

1. Canales de comunicación.

- *Redes sociales*: La mayoría expresó su interés en los productos de Saga Falabella mediante los anuncios que salen en Facebook e Instagram. Ellos consideraban atractivo el producto junto con la oferta exclusiva que les daba. Algunos optaban por cliclear el anuncio que direccionaba hacia el sitio web para ver el precio y detalle del producto; mientras que otros, tras conocer las fechas de las campañas (como el cierra puertas o día del *shopping*), se dirigían a las tiendas físicas para aprovechar la promoción del momento (este caso se daba más para la compra de ropa) o los descuentos online. La mayoría concordaban que los anuncios aparecían de acuerdo con sus intereses y eso los inducía más a la futura compra.
- *Sitio web*: Todos mencionaron al sitio web como el canal más importante, ya que visualizaban el detalle del producto que estaban buscando y podían revisar precios, variedad y alternativas de despacho. Si necesitaban un producto, solían ingresar directamente a la página web. Responder las necesidades del cliente es un desafío para las marcas, ya que el nivel de exigencia de los clientes es mayor. El canal más efectivo para que el cliente llegue a la marca es por medio del sitio web por ser una vía sencilla y rápida de conocer los productos de la marca.
- *Correo electrónico*: Mediante los *mailings* (publicidad a través del correo electrónico) que envía la empresa, van ofreciendo sus productos, así como descuentos exclusivos de acuerdo a los gustos y preferencias de cada cliente. La mayoría reconoció que accede a las promociones y descuentos debido a la recepción de *mailings* que los derivan al sitio web y en muchas ocasiones terminan realizando una compra. Asimismo, los informantes destacaron que este canal es de suma importancia para el seguimiento de la compra realizada.
- *Tienda física*: Algunos comentaron que se dirigieron a las tiendas de Saga Falabella cuando ingresaron a un Centro Comercial, mientras que otros

manifestaron que solo van para comprar ropa, ya que si fuera por ellos lo comprarían online debido al temor de que la prenda no le quede, la calidad sea mala o el modelo tenga algo defectuoso. La mayoría indicó que les agrada la buena actitud de los colaboradores en las tiendas, porque siempre tienen disposición a apoyar. La tienda física es considerada como uno de los más potentes puntos de contacto porque el cliente tiene un primer contacto con el colaborador que la marca debe aprovechar para crear una experiencia positiva.

- *Centros de contacto “Atención al cliente”*: Algunos accedieron a este medio por las incidencias de entrega de producto que habían tenido. Este canal puede ser el medio idóneo para que la marca escuche los comentarios, opiniones, sugerencias del producto que ha adquirido y es la oportunidad precisa para enmendar los inconvenientes que hayan tenido en el proceso de compra para que el cliente tenga una buena percepción debido a la solución dada por la marca.
2. Canales de venta.
- *Sitio web (tienda online)*: La mayoría mencionó que les ofrece comodidad y practicidad, ya que el proceso de compra es ágil; y coincidieron en que comprar online es mejor porque puede realizarse desde donde estés y a cualquier hora vía *smartphone*. El añadir un sitio web como plataforma adicional en una marca, es considerada como una acción estratégica para interactuar con los clientes (Ghandour, 2015). Al incluir productos online, la convierte en transaccional y, además, genera una comunicación bidireccional, dado que no solo permite realizar compras online, sino también promover un servicio de atención al cliente y satisfacer las necesidades que puedan tener complementándola con otros canales que posea la marca.
 - *Tienda física (centros de caja)*: Algunos explicaron que los centros de cajas agilizan el proceso de compra; sin embargo, otros consideraron que el proceso es más lento, porque está centralizado. En general, los entrevistados recibieron una buena.

5.2. Viaje de los clientes

Respecto al viaje del cliente, se identificaron 4 fases: (a) Necesidad: la mayoría de los entrevistados mencionaron que la compra del producto partía de una necesidad: por un gusto propio o regalo; (b) Descubrimiento: se consulta sobre lo que se está buscando siendo los canales más destacados el sitio web, las redes sociales (Facebook e Instagram) y la tienda física; (c) Consideración: se realiza un análisis para elegir el producto de una marca determinada; si veían atractivas las promociones, procedían a realizar comparaciones con otras páginas para ver precios. La mayoría de los entrevistados concordaban que el comparativo e investigación de los productos, previos a comprar, fueron realizados online; y, (d) Decisión: última fase donde el cliente ya sabe lo que quiere y culmina el proceso de compra.

(...) primero veo los precios, dependiendo de la marca, el modelo y todo. Busco en otras páginas de casa hogar que también venden muebles o también de personas que ya lo han comprado y lo están revendiendo y voy viendo los precios, para así tomar una decisión. (LTO9, hombre, 33)

Lo leí en Facebook y fuimos (...) lo vi un día de semana y la promoción era jueves y viernes (...) en el proceso de compra busco mucho la calidad, precio y todo eso (...) después de que encontré unos jeans y chompas busqué una caja para pagar y ¡ya! (SM13, mujer, 27)

En la decisión de compra, se observa que si son productos pequeños acceden a comprar en línea, pero si se trata de ropa, van a la tienda física porque consideran que es importante probársela antes de comprarla. En el último caso, el riesgo de comprar en línea es mayor debido al temor de que la talla sea pequeña, el color varíe o la calidad no sea la esperada. Tanto hombres y mujeres expresaron que elegir ropa es un tema más sensible que requiere ir a la tienda física o previamente revisarla la ropa y, si está de acuerdo con el producto, procede a comprarlo online, porque sabe que el descuento es mayor.

No compro en línea porque mi compra de ropa es mayormente por impulso, en cambio en línea tienes que saber qué es lo que quieres para comprarlo. En el caso de un mueble sabes que es un mueble o una cama, pero en el caso de la ropa es diferente. (SM13, mujer, 27)

Me di una vuelta por la tienda (...) me sirvió para ver qué tipo de sandalias hay, (...) y luego revisé en la web y vi que ahí estaban mucho más baratas. Entonces fui a la web (...) vi la talla, vi que se podía hacer el recojo en tienda y las compré a un precio mucho menor. (FRO1, hombre, 29)

La empresa cuenta con 4 puntos de contacto: *mobile*, sitio web, fono compras y las tiendas físicas; siendo los canales más usados el sitio web y la tienda física para la transacción final. En el *customer journey*, se evidencia la relevancia del canal online (redes sociales y sitio web), debido a su uso frecuente en la fase de descubrimiento, dado que los clientes se encuentran inmersos en estos canales por sus búsquedas para conocer productos y servicios, para finalmente decidir si realizan la compra y la posterior transacción online. Este resultado está en consonancia con Veen y Oseenbruggen (2015). En este viaje, el cliente pasa por diversas etapas y estas se convierten en oportunidades para que la marca interactúe y analice las interacciones reclutadas puesto que ayudará a conocer al público objetivo y con ello, personalizar la comunicación y transmitir un mensaje coherente y unificado (Meza, 2015). Se evidencia que esta relación se da en la fase final de decisión, en la que se identifican claramente las opciones de envío, las cuales han sido diseñadas por Saga Falabella de acuerdo al viaje de su público objetivo: *delivery*, *click and collect* (retiro en tienda) y compras en las mismas tiendas físicas. La modalidad *click and collect* es usada por la mayoría de entrevistados y consideran que es la opción más cómoda siguiendo solo estos pasos: (a) compra en línea; (b) se elige la modalidad *click and collect*; (c) se paga y llega un mensaje de confirmación; (d) envían un correo indicando cuándo se deberá recoger en el local elegido por el cliente; y, (e) se tiene un plazo de 3 días hábiles para recoger el pedido.

5.3. Gestión de la experiencia del cliente

En general, la experiencia de compra de los entrevistados ha sido positiva por compra rápida online, además de la atención eficaz al cliente en la tienda física. Los hombres destacaron las ventajas y desventajas de haber centralizado las cajas de pago quienes

expresaron que la centralización ha ayudado a que agilicen los pagos y ha provocado mayor lentitud, debido a que antes las cajas se encontraban por zonas. A nivel internacional, uno mencionó que debería haber auto cajeros como lo tiene Walmart.

De 1 al 10, le doy un 10. Nunca he tenido ningún tipo de problema de que no me cargue la página ni ninguna de esas cosas. Y todo ha sido súper rápido y sin ningún inconveniente. (LE02, mujer, 33)

La experiencia en línea es práctica (...) Yo al principio no quería comprar en línea, me daba no sé cómo qué e iba a comprar en físico. Pero como hay ofertas, o sea de verdad encuentro más económico que en la tienda. (AT11, mujer, 29)

Yo creo que ha mejorado, ya que mejoró el tema de las cajas, ahora han hecho una línea de cajas, ha cambiado bastante ese tema, lo han agilizado. (LT09, hombre, 33)

Creo que normal, no tiene más ni menos. Creo que su punto débil es el tema de las cajas, ahora se ha implementado el que todas las cajas estén en un mismo lugar, pero siempre es deficiente porque se demoran mucho, hay veces que las máquinas no te leen los descuentos y tienen que llamar al supervisor para hacer el descuento de forma manual. (FR01, hombre, 29)

La mayoría considera que el servicio al cliente es positivo por la atención que se tiene en los canales. Sin embargo, al realizar la calificación, una de los entrevistados mencionó una calificación alta y luego recordó una mala experiencia que tuvo y disminuyó. Con ello, se deduce que tras una mala experiencia, la percepción que se tiene sobre la marca cambia.

Le pongo un 10, porque la mayoría de veces todo bien. (JH10, hombre, 30)

Nunca he tenido ningún tipo de problema con Saga. (KC03, mujer, 26)

Un 10, tanto en físico cómo en línea... aunque espera, una vez tuve un problema en un Saga de San Isidro que no me atendieron bien (...) me querían hacer comprar un perfume cuando yo quería ver otras marcas y cuando pedí que llame a alguien que sí me pueda vender los otros perfumes me puso mala cara. Ya cuando le dije que iba a llamar a la encargada me dijo llámela, eso me pareció mal y no compré nada. (LE02, mujer, 33)

Algunos de los entrevistados expresaron su malestar, ya que tuvieron inconvenientes en la tienda, porque les entregaron el producto con la talla incorrecta; pero, la empresa solucionó la incidencia y le dieron su pedido correcto. Para *delivery*, también hubo inconvenientes con un par de entrevistados, pero los asesores supieron cómo manejar la situación, ya que por medio de sus canales mantuvieron un mensaje coherente ofreciendo la solución del caso por el envío de un producto defectuoso y comunicándose por correo electrónico, *call center* (centro de llamadas). Los hombres recomendaron la existencia de asesores personalizados por ser atentos, pero no brindan una atención personalizada que es lo que esperan recibir. Al respecto, los entrevistados consideran que una mayor personalización mejoraría el servicio al cliente.

Bueno, o sea es bueno, te sonríen, te saludan, son atentos ¿no? pero son vendedores eso es a lo que voy, están vendiendo un producto y no está siendo

un asesor personalizado, ese sería un plus y eso resaltaría mucho sobre la competencia. (RLO5, hombre, 34)

Me gustaría que haya una atención más cercana, que cuando pregunte por tallas o colores, el asesor esté atento e inclusive tenga la disposición por recomendar, eso definitivamente, sería genial e inclusive compraría más. (FR01, hombre, 29)

6. Discusión y Conclusiones

¿Cómo es la experiencia del cliente durante el proceso de compra desarrollado en la estrategia omnicanal de la tienda por departamento? La mayoría de los entrevistados destacó la experiencia de compra como positiva. La experiencia debe partir de las interacciones con el cliente en los puntos de contacto diseñados por la marca y cada acción que se tenga debe ser personalizada para generar una reacción positiva en el cliente (Ahmed et al., 2011). Para promover una experiencia positiva, debe haber una centralización en el cliente para crear nuevas experiencias por medio de cualquier interacción en el proceso de compra y llegar a fidelizarlos para obtener una relación duradera a largo plazo entre marca y cliente (Barwitz & Maas, 2018; Edelman & Singer, 2015). Para que exista una experiencia positiva en el viaje del cliente hacia la compra, las marcas deben capacitar al área implicada de soporte para eliminar los puntos de dolor, es decir, las incidencias que ocurran en el proceso de compra como disponibilidad de producto u omisión de un medio de pago, entre otros que impidan el flujo espontáneo de la compra (Nair, 2017).

Además, se observó cómo la estrategia omnicanal funciona de forma sincronizada y positiva en la tienda por departamento, sin ninguna interrupción para consolidar la compra. En la omnicanalidad, se percibe una gran interacción entre los canales y ellos destacan la tienda en línea, dispositivo móvil como intermediarios claves, redes sociales y demás puntos de contacto específicos que considere la marca (Mosquera, Olarte & Juaneda, 2017). Se aprecia que el viaje del cliente es intrínsecamente complejo e individualista cuando se consideran todos los canales y medios de interacción disponibles para los clientes (Barwitz & Maas, 2018); y, las marcas podrán seguir frecuentemente el comportamiento de sus clientes y detectar hallazgos relevantes en el proceso de compra para ofrecer soluciones (Núñez, 2018).

Cabe mencionar que, hoy en día, los canales digitales son tan importantes como los tradicionales en el sector *retail* desde que nació el comercio electrónico de manera que, las marcas se han encontrado en la necesidad de adaptarse a los nuevos hábitos del consumidor (Luo, Zhang, Zeng & Qu, 2020). Este estudio ha demostrado que la aplicación de la estrategia omnicanal es relevante para una buena gestión de la experiencia del cliente. Se espera que esta investigación sea un referente para futuros estudios de mercado de Saga Falabella de manera que pueda mejorar sus estrategias de venta y comunicación. Finalmente, al ser un caso de estudio en Perú, es el punto de partida para analizar otros sectores en Perú y Latinoamérica, ya que el nuevo foco de las empresas será encontrar la integración de todas sus operaciones con la intención de colocar al cliente al centro para satisfacerlos y retenerlos, convirtiéndose en una técnica obligatoria (Chaparro-Peláez, Acquila-Natale, Hernández-García & Iglesias-Pradas, 2020).

Esta investigación presenta dos limitaciones. Primero, el número de participantes (13) por lo que los resultados del estudio solo se aplican a la población investigada y no deben transferirse a otros clientes de tiendas por departamentos tanto del Perú como de la región. Segundo, el posible sesgo del entrevistador y del equipo de investigación que no permite que se pueda generalizar los resultados. Para futuras investigaciones, se recomienda analizar otras tiendas por departamento del sector retail, específicamente a marcas que ya aplican la estrategia omnicanal (Ripley y Paris).

Referencias

- Ahmed, I., TC Melewar, B., Lynn, L. & Arch, W. (2011). Customer experiences with brands: Literature review and research directions. *The Marketing Review*, 11(3), 205-225. <http://dx.doi.org/10.1362/146934711X589435>
- Baños González, M., & de Aguilera Moyano, J. (2017). Las comunicaciones en el nuevo paradigma de marketing. Experiencias, relevancia, engagement y personalización. Presentación. *Revista ICONO14 Revista Científica de Comunicación y Tecnologías Emergentes*, 15(2), 1-15. <https://doi.org/10.7195/ri14.v15i2.1098>
- Barwitz, N., & Maas, P. (2018). Understanding the omnichannel customer journey: Determinants of interaction choice. *Journal of Interactive Marketing*, 43, 116-133. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.02.001>
- Chaparro-Peláez, J., Acquila-Natale, E., Hernández-García, Á., & Iglesias-Pradas, S. (2020). The Digital Transformation of the Retail Electricity Market in Spain. *Energies*, 13(8), 2085. doi:10.3390/en13082085
- Cook, G. (2014). Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), 262-266. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2014.16>
- Campoy, T., & Gómez, E. (2015). Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos. En A. Pantoja Vallejo (Ed.), *Manual básico para la realización de tesis, tesis y trabajos de investigación* (2nd ed., pp. 273-300). Madrid, España: EOS.
- Carroll, D., & Guzmán, I. (2015). The new omni-channel approach to serving customers. Accenture. Recuperado de https://www.accenture.com/be-en/~/_media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_2/accenture-new-omni-channel-approach-serving-customers.pdf
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Edelman, D. C., & Singer, M. (2015). Competing on customer journeys. *Harvard Business Review*, 88-100. Recuperado de <https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys>
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27-36. Recuperado de http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf

- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa* (2da. ed.). Madrid: Ediciones Morata.
- Fulgoni, G. M., & Lipsman, A. (2016). The future of retail is mobile: How mobile marketing dynamics are shaping the future of retail. *Journal of Advertising Research*, 56(4), 346–351. <https://doi.org/10.2501/JAR-2016-041>
- Ghandour, A. (2015). Ecommerce website value model for smes. *International Journal of Electronic Commerce Studies*, 6(2), 203 – 222. <https://doi.org/10.7903/ijecs.1403>
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2015). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Marketing Science*, 45(3), 377–401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
- Kotler, P., Kartajaya H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: moving Traditional to Digital*. Canada: John Wiley & Sons Inc.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (13th ed.). México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Krause, M. (1995). La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos. *Revista Temas de Educación*, (7), 19–36.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid, España: Ediciones Morata, S.L.
- Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding customer experience throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Luo, K.; Zhang, Y.; Zeng, F. & Qu, Z. (2020). Complementary and Cannibalization of Offline-to-online targeting: a field experiment on omnichannel commerce. *MIS Quarterly*, 44(2), 957-982. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2020/15630>
- Meza, H. (2015). Ciclo de compra: el ‘viaje’ que mejora las experiencias a tus clientes. *Forbes México*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/ciclo-de-compra-el-viaje-que-mejora-las-experiencias-a-tus-clientes/>
- Mosquera, A., Olarte, C., & Juaneda, E. (2017). Understanding the customer experience in the age of omni-channel chopping. *Icono 14, 15* (2), 166-185. <https://doi.org/10.7195/ri14.v15i2.1070>
- Minoristas con tienda física generan el 94.6% de las ventas comerciales en Latinoamérica (2018). Perú Retail. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/minoristas-tiendafisica-latinoamerica/>
- Nair, M. (2018). Uncovering the foundational habits of a customer experience brand. *Journal of Brand Strategy*, 6(4), 392-396. Recuperado de <https://www.henrystewartpublications.com/sites/default/files/Nair.pdf>
- Núñez, V. (2018). ¿Qué es el Customer Journey y cómo puedes crearlo para tu negocio? [publicación en blog]. Recuperado de <https://vilmanunez.com/customer-journey/>

- Oechsle. (2019). Nuestras tiendas. Recuperado de <https://www.oechsle.pe/nuestros-locales>
- Paris. (2019). Nuestras tiendas. Recuperado de <http://www.paris.com.pe/nuestras-tiendas/>
- Perro, J. (2018) What Retailers Can Learn From Sephora's Omni-Channel Experience [publicación en blog]. Recuperado de <http://info.localytics.com/blog/what-retailers-can-learn-from-sephoras-omnichannel-experience>
- Redacción Gestión. (2013, 11 de julio). Ripley y Saga apuntan a nuevas estrategias de comercio digital. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/impresa/ripley-saga-apuntan-nuevas-estrategias-comercio-digital-43000>
- Redacción Gestión. (2016, 21 de abril). Las redes sociales favorecen los negocios en Latam. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/redes-sociales-favorecen-negocios-latam-117910>
- Redacción Gestión. (2017, 4 de julio). Comercio electrónico en el Perú: ¿Cuál es el perfil del comprador promedio y en qué invierte? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/comercio-electronico-peru-perfil-comprador-promedio-invierte-138668>
- Ripley. (2019). Ubicación y horarios. Recuperado de <https://simple.ripley.com.pe/minisitios/especial/servicio-cliente/ubicaciones>
- Saga Falabella. (2019a). Inversionistas. Recuperado de <https://investors.falabella.com/Spanish/inicio/default.aspx>
- Saga Falabella. (2019b). Nuestras tiendas y contactos. Recuperado de <https://www.falabella.com.pe/falabella-pe/category/cat50602/Nuestras-tiendas>
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos* (2da ed.). Madrid, España: Ediciones Morata, S.L.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (2002). Título del capítulo. En *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría Fundamentada*. Antioquia, Colombia: Sage Publications, Inc. y Editorial Universidad de Antioquia.
- Van der Veen, G., & Van Ossenbruggen, R. (2015). Mapping out the customer's journey: Customer search strategy as a basis for channel management. *Journal of Marketing Channels*, 22(3), 202–213. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2015.1071589>

© 2020. This work is published under <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>(the “License”). Notwithstanding the ProQuest Terms and Conditions, you may use this content in accordance with the terms of the License.