

## Estrategia de canales de atención de empresas de venta de indumentaria en Formosa en pandemia

Strategy of service channels of apparel sales companies in Formosa in pandemic

Carlos Ernesto Romero Jensen | Luis Alberto Ynfante

### RESUMEN

El mundo de las empresas ha cambiado dramáticamente en los últimos años, el advenimiento de los canales digitales, las redes sociales y las aplicaciones de los dispositivos móviles han transformado los modelos de negocios, las interacciones con los consumidores y el comportamiento de éstos. A raíz de estos cambios algunos autores sostienen que hemos pasado de un Paradigma Multicanal con gestión independiente de cada canal a un Paradigma Omnicanal, dónde se integran, no sólo los canales de atención, sino que también amplían el alcance de éstos al incluir los dispositivos móviles, las redes sociales y las interacciones entre el cliente, la marca y el canal minorista. Si bien este desarrollo parecía estar circunscripto a los países más desarrollados, que contaban con infraestructura y una alta penetración del uso de internet entre sus habitantes, y a empresas grandes que poseían los recursos necesarios para dar un salto en la gestión de canales hacia la multicanalidad y omnicanalidad, la Pandemia del COVID-19 obligó a todas las empresas a encarar un cambio que les asegurara la supervivencia. Las tiendas minoristas del Nordeste Argentino (NEA) no han sido ajenas a esta crisis, pero el estudio en este ámbito ha sido nulo. Por lo tanto, este artículo presenta una investigación a efectos de comprender las estrategias de las empresas de venta de indumentaria de Formosa con respecto a la apertura de canales múltiples de atención, el grado de integración de éstos, y si los cambios implementados se mantendrán en el tiempo, una vez finalizada la Pandemia.

*Palabras clave: multicanalidad; omnicanalidad; tiendas minoristas.*

Carlos Ernesto Romero Jensen  
[romero.jensen@gmail.com](mailto:romero.jensen@gmail.com)

Luis Alberto Ynfante  
[lynfante@gmail.com](mailto:lynfante@gmail.com)

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional del Nordeste

ARGENTINA

### COMO CITAR ESTE ARTÍCULO

Romero Jensen, C. A., Ynfante, L. A., (2022). Estrategia de canales de atención de empresas de venta de indumentaria en Formosa en pandemia. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 28(1), 103 - 118.

<http://dx.doi.org/10.30972/rfce.2815945>



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas  
ISSN 1668-6357 (formato impreso) ISSN 1668-6365 (formato digital) por Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional del Nordeste (UNNE) Argentina se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.

## ABSTRACT

The business world has changed dramatically in recent years, the advent of digital channels, social media, and mobile device applications have transformed business models, interactions with consumers, and consumer behavior. these. As a result of these changes, some authors argue that we have gone from a Multichannel Paradigm with independent management of each channel to an Omnichannel Paradigm, where not only the service channels are integrated, but also broaden their scope by including the mobile devices, social media, and interactions between the customer, the brand, and the retail channel. Although this development seemed to be limited to the more developed countries, which had infrastructure and a high penetration of Internet use among their inhabitants, and to large companies that had the necessary resources to make a leap in channel management towards multichannel and Omnichannel, the COVID-19 Pandemic forced all companies to face a change that would ensure their survival. NEA retail stores have not been immune to this crisis, but the study in this area has been nil. Therefore, this article presents an investigation in order to understand the strategies of the Formosan clothing sales companies with respect to the opening of multiple channels of attention, the degree of integration of these, and if the changes implemented will remain in time, once the Pandemic is over.

*Keywords: multichannel; omnichannel; retail.*

---

## 1. METODOLOGÍA

El estudio se centra en las tiendas minoristas del rubro textil de la ciudad de Formosa. Las mismas debieron afrontar un cambio en sus modelos de atención al público durante el período de Pandemia COVID 2019. Se realizó un estudio cualitativo, descriptivo; tomándose como variable de análisis la apertura e integración de los canales de atención al cliente (Hernández Sampieri, et al. 2014).

Como técnica de recolección de datos se realizó un muestreo no probabilístico de casos típicos, buscando de esta manera riqueza, profundidad y calidad de la información (Hernández Sampieri, et al. 2014). Para ello se realizaron 10 entrevistas semiestructuradas a empresarios MiPyMes<sup>1</sup>, dueños de tiendas minoristas del rubro textil de la ciudad de Formosa.

---

<sup>1</sup> Una MiPyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas y su categoría se establece de acuerdo a la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a la cantidad de empleados. Ministerio de Desarrollo Productivo de la República Argentina.

## INTRODUCCIÓN

Las tiendas minoristas regionales, la mayoría de ellas pequeñas, han estado rezagadas en comparación de otras empresas con respecto a la adopción de nuevas tecnologías, sin embargo, debieron adaptarse necesariamente a los nuevos cambios que impulsó la Pandemia, si bien algunas, ya antes de la misma, habían incursionado en las redes sociales, pero primordialmente utilizándolas como un canal de promoción.

La Pandemia del COVID-19, obligó a aquellas empresas que aún no habían iniciado su transformación a la multicanalidad, a la apertura de nuevos canales de atención, sumando a los canales de atención físicos tradicionales, páginas web y distintas redes sociales.

En este nuevo paradigma, en dónde los canales se están volviendo más entrelazados e intrincados, la literatura académica ha puesto el énfasis en estos últimos años en la multicanalidad y en su evolución hacia la omnicanalidad, asimismo, en cómo, este cambio en los modelos comerciales ha afectado el comportamiento de los clientes.

## OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

El propósito de este trabajo es analizar las estrategias desarrolladas por las tiendas minoristas de venta de indumentaria de Formosa para enfrentar los nuevos desafíos planteados durante la Pandemia del COVID-19, con respecto a la apertura de canales múltiples de atención, el grado de integración de estos y los obstáculos para lograr una transición hacia un enfoque omnicanal.

## LA TECNOLOGÍA DIGITAL EN LOS NEGOCIOS COMERCIALES

El fuerte avance de la tecnología digital ha cambiado visiblemente la cotidianeidad de las interrelaciones humanas y los canales digitales se han vuelto dominantes y disruptivos en una creciente proporción de empresas. La consolidación de plataformas de este tipo eliminó gran cantidad de agencias de turismo, literalmente, extinguió las empresas de alquiler de películas, compite decididamente contra servicios fuertemente sindicalizados de taxis y remises, gana terreno frente a la banca y compañías de seguros tradicionales. Incluso sectores donde se suponía que los canales digitales encontrarían escollos derivados de la habitualidad y la logística, como el de las ventas de supermercado, están mutando velozmente.

La industria de la moda fue adoptando lentamente estos nuevos cambios por cuanto se consideraba que la experiencia en la tienda no se podía trasladar a este nuevo entorno debido al carácter hedónico, el alto involucramiento del cliente con la compra, y a la dificultad de tocar, sentir, probar y por lo tanto evaluar el producto. Sin embargo, la tecnología ha logrado exitosamente transmitir las señales ambientales de los locales físicos, aumentando de esta manera las actitudes positivas hacia la compra *online* y haciendo más difusos los límites entre los canales. (Marta Blázquez, 2012)

A la aparición del *e-commerce* como factor disruptivo en los canales de atención al cliente, se sumaría posteriormente, con la aparición de los *smartphone* y la tecnología 4G, el surgimiento del comercio electrónico a través de dispositivos móviles (*m-commerce*) aumentando la ubicuidad y permitiendo un mayor grado de personalización e inmediatez. Como señalan Villarejo Ramos et al. (2015):

Si bien las características del *m-commerce* coinciden en gran medida con las del comercio electrónico, se diferencian en pequeños aspectos. Así pues, al hablar de ubicuidad en *m-commerce*, debemos añadir la posibilidad de realizar las transacciones en tiempo real, independientemente de la localización del individuo. La conexión la aporta el propio usuario y ya no depende de un lugar que se la proporcione, eliminando una barrera más. (pág.316)

Como sostienen Verhoef et al. (2017): “Para los consumidores, la implementación de dispositivos móviles les permite conectarse al mundo digital desde cualquier lugar del mundo físico y, por lo tanto, introduce el potencial de una experiencia de compra mejorada en ambos canales”.

Estos cambios tecnológicos dieron lugar a la aparición de dos fenómenos en el comportamiento del consumidor como son el *showrooming* y el *webrooming*. El primero consiste en examinar el producto físico en la tienda y hacer la compra *online*; en tanto en el último el consumidor examina el producto *online* y hace la compra en la tienda física.

La irrupción de los canales digitales supuso para las empresas enfrentarse a una competencia que ya no se limitaba a los estrechos límites de su área geográfica, la nueva realidad las obligó a competir con empresas que estaban a miles de kilómetros de distancia y sin embargo tan sólo a un click de *mouse* de sus clientes. De los antiguos factores diferenciales mencionados por Kotler (2012) que permitían competir a las pequeñas empresas con las grandes, como la ubicación, surtido especializado, abastecimiento, precio, marcas exclusivas, atmósfera de la tienda, actividades y experiencia en las mismas, solo quedan en pie estas tres últimas como estrategias de diferenciación de los canales físicos.

Esta proliferación de canales a través de los cuales los clientes interactúan con las organizaciones ha creado el desafío a las empresas, de gestionar este entorno de forma eficaz. Dando como resultado el surgimiento de un nuevo campo de estudio, el campo de la “gestión de clientes multicanal” (Neslin et al., 2006) y más recientemente el enfoque omnicanal (Verhoef et al., 2015).

La Pandemia de COVID-19 planteó una nueva normalidad y forzó a las empresas a “acomodarse en la incomodidad” (Mothner y Marseillán, 2021, párr. 8). Sin embargo, sólo parece haber acelerado los tiempos de un proceso inexorable e irreversible, generalizando la apertura de nuevos canales de atención y el diseño de estrategias de canales múltiples para entregar experiencias de compra superiores.

## LA INTEGRACIÓN DE CANALES: DE LA UNICANALIDAD A LA OMNICANALIDAD

Si bien la fusión entre el mundo digital y el físico, sumado a la necesidad de integrar la experiencia del consumidor en esas interacciones, ya había sido sugerido por muchos investigadores que venían estudiando la gestión multicanal, el término omnicanalidad se originó entre los profesionales de los negocios, apareciendo por primera vez en el 2011 cuando Rigby (2011), en la revista *Harvard Business Review*, sugirió que el mundo del comercio minorista se estaba moviendo de un modelo multicanal, a un modelo omnicanal.

Este nuevo término llamó la atención de los académicos, resultando de ello numerosos estudios académicos en este nuevo paradigma de los Canales de *Marketing*.

Particularmente, Kotler *et al.* (2016) enfatizaron la integración de los canales como medio para brindar al consumidor una experiencia de compra coherente y fluida. Sugieren para ello el *marketing* omnicanal para garantizar el esfuerzo coordinado dentro de la organización para acompañar al cliente en su *customer journey* [viaje del cliente].

Es importante señalar que, pese al interés que despertó el enfoque omnicanal en los estudios académicos y a los numerosos estudios que ha habido sobre el tema, el término multicanal, canales transversales y omnicanal fueron usados indistintamente. Esto fue señalado por Beck y Rygl (2015), quienes a cuatro años de la aparición del término omnicanal, y tras una revisión de la literatura, van a proponer una categorización de dichos términos. Lamentablemente, pese a los esfuerzos realizados, los términos omnicanal, canales transversales y canales múltiples son usados en estudios e investigaciones académicas en forma confusa (Mosquera *et al.*, 2017).

La falta de definición de estos conceptos también fue señalada por Verhoef *et al.* (2015), quienes observan que, en algunas investigaciones académicas, a veces se refieren con el concepto omnicanal a los canales transversales. Estos autores proponen mantener la definición de multicanalidad de Neslin *et al.* (2016) y destacan que a pesar de su creciente importancia en la práctica, el término omnicanal no había sido conceptualizado adecuadamente.

De acuerdo con lo propuesto por Verhoef *et al.* (2015), tomamos el concepto de multicanalidad de Neslin *et al.* (2006) quienes definen a la misma como: “diseño, desarrollo, coordinación y evaluación del conjunto de canales donde interactúan consumidores y marcas, con el objetivo de aumentar el valor para el consumidor”. En esta definición vemos como los canales

son puntos de contacto con el cliente, o un medio a través del cual la empresa y el cliente interactúan, limitándose específicamente el dominio a los canales que proporcionan comunicación bidireccional, excluyendo los canales tradicionales de comunicación masiva unidireccional, como la televisión (publicidad).

La omnicanalidad, en cambio, es definida por Verhoef et al. (2015) como: “gestión sinérgica de los canales y puntos de contacto entre las organizaciones y los clientes para mejorar la experiencia del consumidor y el rendimiento entre los canales”. Esta definición amplía el alcance de la gestión multicanal, al incluir como puntos de contacto, no sólo los canales de distribución físicos, digitales y móviles (es decir, teléfonos inteligentes, tabletas, aplicaciones), sino también, los canales de comunicación (redes sociales, TV, radio, impresión, C2C<sup>2</sup>, etc.), integrando de forma holística las interacciones cliente-marca-canales.

Por lo tanto, la diferencia principal entre estos dos tipos de paradigmas estriba en que: la gestión multicanal implica la división de los canales a la hora de desarrollar las relaciones con los consumidores (ej.: cliente tienda física, cliente web, cliente redes sociales y/o cliente móvil); en contraste, la omnicanalidad parte de la integración de todos los puntos de contacto entre el consumidor y las organizaciones/marcas, a modo de representar diferentes medios que permiten un uso coordinado e intercambiable en fases de búsqueda de información, comunicación y compra, independientemente del canal que se use. Los canales transversales en tanto, se encuentran en un punto intermedio, dónde hay cierta interacción entre los canales.

## LOS DESAFÍOS ORGANIZACIONALES HACIA UNA EXPERIENCIA DE COMPRA INTEGRADA

Las organizaciones tradicionales que se subieron al tren de la transformación digital, presionadas por los clientes, la competencia y el cambio tecnológico, pronto descubrieron que no podían evitar conflictos con los canales preexistentes, y estos activos previamente críticos y muy valorados (locales de venta estratégicamente ubicados, vendedores capacitados y experimentados, instalaciones móviles para ferias y exposiciones, etc.) se tornaron pasivos o subocupados.

El cambio de enfoque de una gestión unicanal a una estrategia de gestión multicanal (multicanal, transversal u omnicanal) debe ir necesariamente acompañada no sólo de un cambio tecnológico, sino también de una modificación en la estructura organizacional y de procesos originalmente diseñados para el encuentro presencial con el cliente. La organización debe cambiar para adaptarse al nuevo comportamiento de los consumidores, que tienden a utilizar más canales y puntos de contacto durante su customer journey. Como afirman Hajdas *et al.* (2020): “Esta

<sup>2</sup>UC2 es la abreviatura utilizada en comercio electrónico para definir una estrategia de cliente a cliente (Consumer to Consumer).

evolución de los canales se basa en dos dimensiones: el creciente nivel de integración requerido y la creciente complejidad de las decisiones gerenciales”.

Pese a que el cambio hacia el paradigma omnicanal es necesario para afrontar una nueva realidad en la cual los consumidores esperan una experiencia de compra fluida, las empresas tienen que superar una serie de obstáculos estratégicos y operacionales. Entre los primeros: la relacionada con la estrategia (visión) y la relacionada con los empleados. Entre los segundos: la integración de datos y la participación de personal cualificado (Hajdas *et al.*, 2020).

Algunas empresas habían comenzado antes de la Pandemia COVID-19 a encarar las transformaciones que les exigía el nuevo contexto digital, pero la situación creada por la nueva realidad, con el confinamiento de los consumidores en sus hogares, el distanciamiento social y los locales comerciales no esenciales cerrados, obligó a acelerar el cambio. Como sostienen Kotler *et al.* (2021): "Las industrias que solían depender en gran medida de las interacciones físicas se vieron obligadas a repensar sus estrategias", y agregan que las compañías no deberían retrasar su digitalización, cuando su supervivencia depende de ello.

## HALLAZGOS

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los dueños de las tiendas minoristas del rubro textil de Formosa, las mismas ya habían empezado tímidamente una evolución de la unicanalidad hacia la multicanalidad, si bien estos primeros pasos se habían realizado usando fundamentalmente plataformas de terceros como Mercado Pago y redes sociales. La Pandemia forzó a los rezagados, quienes se vieron obligados a cambiar su modo de comercialización o enfrentar el cierre de sus comercios. Las redes sociales que venían desarrollando la función de visibilidad, promoción y posicionamiento de las tiendas minoristas, y que ya estaban integradas en la vida de los consumidores, debieron ser reconvertidas en canales de comercialización, convirtiéndose de este modo en lo que la literatura académica denomina *social commerce*.<sup>3</sup>

Estos cambios forzados por el cierre de comercios y el confinamiento de la población, si bien aceleró un proceso que se venía dando, no permitió a estas empresas, según surgió de las entrevistas, superar obstáculos operacionales como contar con una base de datos adecuada de clientes, la integración de estos generado en los distintos canales y personal formado para el manejo y el almacenamiento de la información, siendo tal vez este último el punto más crítico.

Dentro de los obstáculos estratégicos, nuevamente se destaca el factor humano, esencial para brindar una experiencia de compra superior, señalada por orden de importancia, la falta de capacitación del personal, la falta de equipamiento y por último falta de conectividad.

---

<sup>3</sup> El *social commerce* (*s-commerce*) es el uso de redes sociales para ayudar o fomentar las compras online de productos y servicios.

Uno de los factores que atentan a la estrategia de las grandes empresas para lograr una experiencia fluida y sin fisuras entre los canales como ser la política de inventarios, la política de precios y la devolución de mercaderías, no fue un obstáculo para estas pequeñas empresas quienes en su mayoría tenían empleados que atendían tanto en el local físico como en los canales virtuales (Mercado Pago, Redes Sociales y en menor medida *Web* propia).

La mayoría de los empresarios entrevistados expresó su voluntad de mantener estos nuevos canales abiertos, y si bien desconocían el término omnicanalidad, los mismos mencionaban la necesidad de coordinar la estrategia comercial entre los distintos canales a efectos de entregar una experiencia de compra satisfactoria.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con las encuestas realizadas y de las entrevistas mantenidas con los empresarios/as del sector de venta de indumentarias en la ciudad de Formosa, consideramos que no hubo una evolución hacia un enfoque omnicanal, fue en la mayoría de los casos un proceso no planificado e impuesto por las circunstancias.

Si bien las redes sociales, reconvertidas a social *commerce*, se mostraron efectivas durante la Pandemia, debido a que la mayoría de estas tiendas minoristas no tenían sitios *web* propios y por la restricción impuesta sobre la población y los canales físicos tradicionales, debe analizarse si la función que desarrollaron las redes sociales como canales de comercialización y la elección de estos no fue impuesto por la Pandemia y no se muestren tan efectivas superada esta. De acuerdo con una investigación llevada a cabo por la consultora Rapyd y publicado por la revista *Apertura* (03/12/2021) la mayoría de los argentinos desconfían de las redes sociales como canal de compras.<sup>4</sup>

Es por ello por lo que estas tiendas deberían aprovechar la nueva normalidad para analizar el desarrollo de sitios *web* propios que le permitan encarar los nuevos hábitos de compra adquiridos por los consumidores y las preferencias de estos.

Si bien, la gestión de canales múltiples, provocado por la irrupción de los medios digitales es una realidad para estas empresas, las cuales han debido adaptarse a las nuevas demandas de sus consumidores y a un entorno muy competitivo, consideramos que aún deben superarse muchos de los obstáculos mencionados en este trabajo, para que las mismas logren una integración omnicanal y ofrecer una experiencia holística y sin fisuras a los consumidores. Como dice Seth (2021):

La evolución del comercio minorista centrado en la ubicación, al centrado en la conveniencia, al centrado en la experiencia, se transformará en servicios de valor

<sup>4</sup> De acuerdo a este informe el 37% de los consumidores argentinos prefiere el *e-commerce* mientras que solo un 7% se vuelca al social *commerce*.



agregado habilitados por la tecnología digital. El reposicionamiento exitoso decidirá quiénes serán los ganadores y quiénes serán los perdedores en el comercio minorista de ladrillo y mortero (p. 606).

Consideramos al igual que el autor mencionado que un mundo globalizado, dónde el consumidor tiene acceso a las grandes plataformas de *e-commerce*<sup>5</sup> la conveniencia de la locación ya no es un diferencial, como tampoco la exclusividad de los productos ofrecidos. Las tiendas minoristas que quieran sobrevivir en el futuro deberán encarar una transformación a empresas que ofrezcan productos con servicios de valor agregado, mejorando de esta manera la experiencia del consumidor.

## LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Si bien no podemos generalizar el resultado de este estudio debido a las limitaciones metodológicas del mismo, consideramos que este trabajo da una aproximación a las realidades de las pequeñas tiendas minoristas regionales y sus dificultades a la hora de implementar estrategias que brinden una experiencia de compra integrada a sus clientes. Futuras investigaciones podrían analizar las restricciones de otro tipo de tiendas minoristas, o bien examinar las percepciones de los clientes respecto a sus experiencias de compra con estas pequeñas tiendas minoristas regionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Beck, N. y Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omnichannel retailing for retailers and retailing. *Journal of retailing and consumer services*, 27, 170-178.

Blázquez, M. (2012). Fashion Shopping in Multichannel Retail: The Role of Technology in Enhancing the Customer Experience. *International Journal of Electronic Commerce / Summer 2014*, Vol. 18, No. 4, pp. 97-116.

Hajdas, M., Radomska, J. y Silva, S. C. (2020). The omni-channel approach: A utopia for companies? *Journal of Retailing and Consumer Services*. [https://www.researchgate.net/publication/341966891\\_The\\_omni-channel\\_approach\\_A\\_utopia\\_for\\_companies](https://www.researchgate.net/publication/341966891_The_omni-channel_approach_A_utopia_for_companies)

---

<sup>5</sup> Comercio electrónico -también conocido como e-commerce, comercio por internet o comercio en línea- consiste en la compra y venta de productos y/o servicios a través de internet, tales como redes sociales y otras páginas web.

- Kotler P. y Keller K. (2012). *Dirección de Marketing*. Decimocuarta edición. México: Pearson.
- Kotler P., Kartajaya H. y Setiawan I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. New Jersey: Wiley.
- Kotler P., Kartajaya H. y Setiawan I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. New Jersey: Wiley.
- Mothner y Marseillán. (2021). *Cómo prepararse para el cambio permanente del marketing*. Recuperado de: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/futuro-del-marketing/transformacion-digital/como-prepararse-para-el-cambio-permanente-del-marketing/>
- Mosquera, A., Olarte Pascual, C. y Juaneda Ayensa, E. (2017). Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping. *Icono 14, 15 (2)*, 166-185.
- Neslin, S. A. et al. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Management. *Journal of Service Research*, 9 (2), 95-113.
- Revista Apertura*. 03/12/2021. E-commerce versus social commerce: los argentinos desconfían de hacer shopping por redes sociales. <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/ecommerce-social-commerce-los-argentinos-desconfian-de-hacer-shopping-por-las-redes-sociales>
- Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 89 (12), 65-76.
- Sheth, J. N. (2021). Future of brick and mortar retailing: how will it survive and thrive? *Journal of Strategic Marketing*, 29:7, 598-607.
- Verhoef et al. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91 (2), 174-181.
- Verhoef et al. (2017). Consumer Connectivity in a Complex, Technology-enabled, and Mobile-oriented World with Smart Products. *Journal of Interactive Marketing* 40 (2017) 1-8
- Villarejo Ramos, A.; Peral, B.; Aguilar Ruiz, S.; Arenas Gaitán, J. (2015). *Del e-commerce al m-commerce. Un nuevo escenario de ventas y un reto para los minoristas*. Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial Facultad de Economía y Empresa.

## **CURRICULUM VITAE**

### **Carlos Ernesto Romero Jensen**

Magíster en Administración de Empresas, Universidad del CEMA (CEMA), Argentina.  
Docente de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE). Doctorando en el Doctorado en Ciencias Económicas con orientación en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Nordeste (UNNE), Argentina.

[romero.jensen@gmail.com](mailto:romero.jensen@gmail.com)

### **Luis Alberto Ynfante**

Magíster en Administración Estratégica de Negocios, Universidad Nacional de Misiones (UNaM), Argentina. Docente-Investigador de la Universidad Nacional de Formosa (UnaF), Argentina. Consultor empresarial y miembro de la Federación Económica de Formosa. Doctorando en el Doctorado en Ciencias Económicas con orientación en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Nordeste (UNNE), Argentina.

[lynfante@gmail.com](mailto:lynfante@gmail.com)

## ANEXOS

Preguntas formuladas a empresarios de venta de indumentarias de la provincia de Formosa para evaluar los obstáculos operacionales y estratégicos para la implementación de la gestión omnicanal en Pandemia.

VARIABLE DE ANLAISIS	PREGUNTAS	SI	NO
<b>1. Indagación General</b>	1.1. A partir de la Pandemia, ¿Tuvo que modificar su forma y/o modalidad de comercialización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1.2. ¿Cómo lo hizo?		
	<input type="text"/>		
	1.3. ¿Antes de la Pandemia vendía a través de Internet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	En caso afirmativo:	(a)	(b)
	1.4. ¿El canal era propio (a) o de terceros (b) (ej.: Mercado libre)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1.5. ¿Ya tenía redes sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	En caso afirmativo:		
1.6. ¿Cuáles?			
<input type="text"/>			
1.7. ¿Con la pandemia abrió otras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(a)	(b)	
1.8. ¿Las usa como punto de venta (a) o sólo de promoción (b)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>1. Posibles obstáculos operacionales</b>	2.1. ¿Tiene alguna base de datos con la identificación de sus clientes y sus conductas de compra ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	En caso afirmativo:		
	2.2. ¿En la base de datos están integrados los datos de los consumidores de todos los canales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. ¿Hay personal calificado que haga el análisis de la información?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

VARIABLE DE ANLAISIS	PREGUNTAS	SI	NO
<p><b>3. Posibles obstáculos estratégicos</b></p>	<p>3.1. ¿Considera que el personal estaba capacitado para sus innovaciones comerciales</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<p>3.2. En su caso, las problemáticas identificadas, como las solucionó</p> <div style="border: 1px solid black; height: 50px; width: 100%;"></div>		
	<p>3.3. En caso de que venda a través de canales físicos y digitales ¿Son distintos los empleados que venden a través de la Web de los empleados que venden en locales físicos?</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<p>3.4. ¿Los empleados que atienden al público tienen acceso a la base de datos de los clientes?</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<p>En caso que venda a través de canales físicos y digitales:                      3.5. ¿El precio y el inventario son iguales en ambos canales ?</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<p>3.6. ¿Los clientes pueden hacer devolución de los productos en cualquier canal?</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p><b>4. Visión de futuro</b></p>	<p>En caso que haya abierto nuevos Canales de Atención (Físico, Página Web, Redes Sociales):</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<p>4.1. ¿Piensa mantener o cerrar alguno de ellos? ¿Cuál/es?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 50px; width: 100%;"></div>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<p>4.2. ¿Por qué?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 50px; width: 100%;"></div>		

## RESULTADOS 1

**TABLA 1.**  
*Ficha Técnica de la investigación*

Característica	Entrevista/Encuesta
Universo	MiPyMEs de venta de indumentaria
Ambito geográfico	Ciudad de Formosa, Provincia de Formosa
Tipo de Muestreo	Muestreo intencional
Regogida de información	Entrevistas/encuestas personales
Tamaño de la muestra	10 entrevistas/encuestas, casos válidos 10
Error muestral	3%
Nivel de confianza	97,5% (k=2,24) para el caso desfavorable p=q=05
Fecha de trabajo de campo	Octubre y noviembre 2021

**TABLA 2.**  
*Impacto de la Pandemia en el modo de comercialización*

	Cantidad	Porcentaje	
SI	7	70%	
Ventas por Redes Sociales	3	43%	
Ventas por Página Web	2	29%	
Venas por Mercado Libre	2	28%	
NO	3	30%	
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>100%</b> 100%

**TABLA 3.**  
*Ventas a través de Internet antes de la Pandemia*

	Cantidad	Porcentaje	
SI	4	40%	
Canal propio	1	25%	
Canal de terceros	3	75%	
NO	6	60%	
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>100%</b> 100%

**TABLA 4.**  
*Uso de redes sociales antes de la Pandemia*

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>	
SI	6	60%	
Facebook	4	67%	
Instagram	2	33%	
NO	4	40%	
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>100%</b> 100%

**TABLA 5.**  
*Uso de redes sociales en Pandemia*

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>	
SI	8	80%	
Punto de Venta	7	70%	
Sólo Promoción	3	30%	
NO	2	20%	
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>100%</b> 100%

**TABLA 6.**  
*Uso de redes sociales en Pandemia*

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>	
SI	4	40%	
Información integrada			
Posee	2	50%	
No posee	2	50%	
Personal calificado			
Posee	1	25%	
No posee	3	75%	
NO	6	60%	
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>4</b> <b>100%</b> 100% 100%

**TABLA 7.**  
*Recursos Humanos y comercialización*

	SI		NO		TOTAL	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
RR.HH. capacitados para sus innovaciones comerciales	4	40%	6	60%	10	100%
RR.HH. distintos en canales físicos y digitales	3	30%	7	70%	10	100%
RR.HH. que atienden al público tienen acceso a la BDC	4	40%	6	60%	10	100%

**TABLA 8.**  
*Principales problemáticas detectadas (Canales digitales)*

	Cantidad	Porcentaje
Capacitación	5	50%
Conectividad	2	20%
Equipamiento	3	30
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**TABLA 9.**  
*Canales físicos y digitales*

	SI		NO		TOTAL	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Precios iguales en ambos canales	7	70%	3	30%	<b>10</b>	<b>100%</b>
Inventario igual en ambos canales	7	70%	3	30%	<b>10</b>	<b>100%</b>
Clientes pueden hacer devoluciones en cualquier canal	9	90%	1	10%	<b>10</b>	<b>100%</b>

**TABLA 10.**  
*Cierre de los nuevos canales de atención abiertos en Pandemia*

	Cantidad	Porcentaje
SI	1	10%
NO	9	90%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>