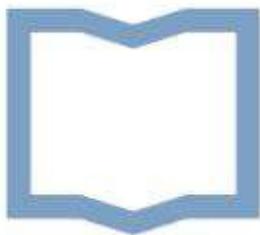


Trabajo de investigación final

PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía

“Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”



**Universidad Nacional
de San Martín**

Autores:

Micaela Pisacane

pisacanemicaela@gmail.com

Nestor Lopez

nestor_lopez@outlook.com

Tutor:

Lisandro German Piuma

Tesis presentada para cumplir con los requisitos finales para la obtención del título de Licenciado en Administración y Gestión Empresarial.

Índice

CAPITULO I	9
1.1 Introducción.....	9
1.2 Objeto de estudio	12
1.3 Objetivo General de la investigación	12
1.3.1 Objetivos específicos	12
1.4 Preguntas de investigación.....	12
1.5 Hipótesis	13
1.6 Tipo de investigación.....	13
1.7 Población de la muestra	14
CAPITULO II	14
2.1. Marco Teórico	14
2.1.1 Omnicanalidad	14
2.2. Punto de partida	16
2.2.1 Canales offline.....	17
2.2.2 Canales online.....	17
2.2.3 De la multicanalidad a la Omnicanalidad	22
2.3. Barreras.....	26
2.3. Metodología	29
CAPITULO III	35
3.1 Resultados	35
3.2 Entrevistas a empresas	36
3.3 Encuestas.....	44
CAPITULO IV	51
4.1 Análisis de los resultados	51
4.1.1 La influencia de la omnicanalidad en los resultados de las PyMEs	51
4.1.2 Rubros con mayor y menor impacto	51
4.1.3 Cambio del perfil de las tiendas y los consumidores	54
CONCLUSIONES	57

PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.

Conclusión I	57
Conclusión II	58
Conclusión Final	59
ANEXOS	61
1.1 Entrevista	61
1.2 Encuesta	63
BIBLIOGRAFIA	65

Resumen ejecutivo

La presente investigación expone un análisis que servirá para brindar una estimación de la magnitud y el impacto del Covid-19 en Argentina 2020, tratando de identificar, sugerir y contribuir al desarrollo de posibles alternativas que permitan transformar la emergencia en oportunidades, en el marco de una pandemia mundial.

La pandemia dejó en evidencia la necesidad de la transformación digital en las distintas áreas de una economía. Home Office, Fintech, evolución de la banca digital, salud y educación a distancia, reorganizaciones profundas en algunas industrias, transformaciones y adaptaciones en los procesos productivos, afectando tanto al sector privado como público, en una forma más amplia en la vida cultural y social, considerando el uso de espacios públicos y privados hasta llegar a las relaciones vinculares y afectivas.

Para llevar a cabo la recolección de datos y el posterior análisis descriptivo se implementaron diversas metodologías de investigación:

- En primer lugar, se realizó una encuesta con el fin de estudiar como principal variable a ejecutivos de empresas de diversas industrias en el mercado nacional y multinacional como ser salud, gastronomía, retail y consumo masivo obteniendo información para llevar adelante este estudio.
- En segunda instancia se concretaron reuniones con una consultora en Recursos Humanos con el fin de obtener información pormenorizada desde el punto de vista de la necesidad del mercado.

PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.

- Por último, se realizó un relevamiento de datos sobre los resultados de las distintas industrias.

A partir de las observaciones de las tres variables consideradas se concluye que las empresas que se transformaron digitalmente, las que están en proceso y aquellas que aceleraron la transformación digital tuvieron un impacto menor en sus resultados.

Esta situación se ve complementada con una alta relación entre las demandas laborales urgentes e imprevistas, la necesidad de evolucionar hacia la digitalización dentro de las organizaciones y cambio en los hábitos de consumo de la población.

Palabras claves:

Evolución - Ventas Móviles – Multicanal - Transformación digital - e-commerce - Covid-19 - Pandemia - Impacto económico

Abstract

The present investigation exposes an analysis that will serve to offer an estimation of the magnitude and the impact of the Covid-19 in Argentina 2020, trying to identify, suggest and contribute to the development of possible alternatives that allow to transform the emergency into opportunities, within the framework of a worldwide pandemic.

The pandemic revealed the need for digital transformation in the different areas of an economy. Home Office, Fintech, evolution of the digital bank, remote health and education, deep reorganizations in some industries, transformations and adaptations in the productive, affecting both the private and public sectors, in one more ampler form in the cultural and social life, considering the use of public and private spaces until the social and affective relationships.

In order to carry out the data collection and the later descriptive analysis diverse methodologies of investigation were implemented:

- First, a survey was carried out in order to study executives of companies from various industries in the national and multinational market as the main variable, such as health, gastronomy, retail and mass consumption, obtaining information to carry out this study.
- In second instance, meetings were held with a consultant in Human Resources with the purpose of obtaining data detailed from the point of view of the necessity of the market.
- Finally, a data survey was carried out on the results of the different industries.

PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.

From the observations of the three variables considered, it is concluded that the companies that were digitally transformed, those that are in process, and those that accelerated the digital transformation had a lesser impact on their results.

This situation is complemented with a high relation between the urgent and unexpected labor demands, the necessity to evolve towards digitization within the organizations and change in the habits of consumption of the population.

Key words:

Human Capital - Intellectual capital – Competence – Graduate - Professional profiles - Course listing

CAPITULO I

1.1 Introducción

A raíz de la aparición del COVID-19 a nivel mundial, Argentina se encuentra en una situación económica frágil, expone las situaciones de debilidad en los distintos sectores de la sociedad.

El Gobierno argentino decidió aplicar medidas tempranas de ASOP (aislamiento social preventivo y obligatorio) con el fin de aplanar la curva de contagios, a raíz del primer caso confirmado el 3 de marzo de 2020.

La circunstancia que atraviesa Argentina y los efectos de la pandemia, dejan en evidencia la imperiosa necesidad de contar con un Estado fuerte, que protejan al pueblo a través de políticas que conduzcan a mitigar sus efectos, en términos de seguridad, educación, salud, y trabajo (protegiendo a los empleados y sus puestos), con el objetivo de reducir el impacto económico.

Por este motivo en el presente trabajo desarrollaremos y analizaremos la posición económica y financiera del país. A raíz del cepo impuesto por el gobierno, en Argentina no se produce salida de capitales y depreciación de la moneda, como en el resto de los países emergentes. No obstante, sufre las consecuencias de la pandemia, ya que, si el resto de los países devalúan su moneda y Argentina no, la misma generará una pérdida de competitividad provocando mayor demanda de bienes y servicios del extranjero y, como consecuencia, perjudicará a los exportadores argentinos en simultáneo.

Es por esta razón que el Estado otorgó créditos a Pequeñas y Mediana Empresas (PyMEs); congelamiento temporario de alquileres; suspensión de desalojos; facilidades para créditos hipotecarios; creó un Fondo de Garantía para las PyMEs y un Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción; ampliación del decreto 528/20 (doble indemnización) por el plazo de 180 días; se prohibieron despidos y suspensiones por 60 días. Tales medidas permitieron mitigar las consecuencias de la pandemia y el colapso del sistema sanitario y aliviaron, a su vez, las negativas consecuencias económicas y sociales.

Llevar adelante la reconstrucción de la Argentina requiere restituir prioridades para promover el desarrollo del mismo, a través de políticas que permita reformar nuestro aparato productivo, reactivar la industria nacional, generar puestos de trabajo y garantizar los derechos humanos, focalizándonos en la importancia de lo público y el rol central del Estado.

Por otra parte, con la aparición de nuevas tecnologías como los dispositivos móviles inteligentes, las redes sociales y la creciente importancia de las soluciones tecnológicas en la tienda, crean nuevas oportunidades y desafíos para las PyMEs.

Debemos considerar que la pandemia a nivel mundial aceleró el "Time to Market"¹, haciendo cada vez más difusa la línea entre canales físicos y digitales, surgiendo un nuevo enfoque para la integración de canales: la omnicanalidad o experiencia 360°, que busca una experiencia de cliente única y sin fisuras, independientemente del dispositivo elegido y de que este punto de contacto sea físico o digital.

1. Time to Market: Tiempo al mercado

Abordaremos temas sobre el papel de la tecnología de la información en el comercio minorista, los nuevos modelos de negocio y el papel futuro de las tiendas tradicionales, a medida que avanza el comercio electrónico.

Entre los temas clave podemos destacar la necesidad de integración de canales, el impacto de las tecnologías móviles, el creciente papel de las redes sociales, el papel cambiante de las tiendas físicas, la necesidad de responder a los diversos requisitos de los clientes, el equilibrio entre la personalización y la privacidad y, por último, el rediseño de la cadena de suministro.

Entendemos a la Omnicanalidad como un modelo de comunicación, que va más allá de la tienda física, virtual o las RRSS², que brinda al cliente /usuario una experiencia integrada de interacción con las empresas. Complementa multicanalidad con todas las plataformas disponibles (Whatsapp, Twitter, Instagram, Facebook, entre otros) para brindarle al usuario una experiencia satisfactoria, antes, durante y después de la compra buscando el punto de conversión del cliente.

Permite desarrollar estrategias unificadas de marketing y comunicación.

el incremento en la demanda de empresas de servicios de gestión de relación con clientes y procesos de negocios.

Buscamos demostrar que la incorporación, el desarrollo y la evolución de canales digitales contribuyó a que las empresas logren mitigar el

PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.

impacto de ventas en las PyMEs, a durante la problemática coyuntural (COVID-19).

1.2 Objeto de estudio

Buscamos estudiar las ventas (relacionada con los canales digitales) y el impacto de la pandemia en las PyMEs.

1.3 Objetivo General de la investigación

Determinar que las PyMEs que desarrollaron, incorporaron y/o poseían la omnicanalidad tuvieron un impacto menor en sus resultados, que aquellas que no tuvieron la capacidad de adaptarse al ritmo que la coyuntura actual demandaba.

1.3.1 Objetivos específicos

- Evaluar la apertura y el desarrollo de estas nuevas oportunidades y su correlación con el e-commerce.
- Determinar si existe una relación entre omnicanalidad y el impacto en las ventas de aquellas que no poseen.

1.4 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles creen que fueron las principales causas del impacto en los resultados dentro del negocio?
- ¿Existe relación entre omnicanalidad y la caída de las ventas durante la pandemia?

PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.

- ¿Qué nivel de digitalización poseen? ¿Cómo influye la experiencia previa a la venta digital en los resultados del negocio?
- El que incorporó el e-commerce recientemente, ¿Se siente satisfecho con su situación actual? Si poseía previo pandemia ¿Cree que cumplió con sus expectativas? ¿Identificó oportunidades de mejora?

1.5 Hipótesis

Gran parte de las PyMEs que adaptaron su estrategia, sufrieron un impacto menor en sus resultados.

La experiencia previa de la venta online es un factor altamente favorable al momento de medir el impacto en las ventas.

Existe una relación entre omnicanalidad y las caídas en las ventas durante la pandemia.

1.6 Tipo de investigación

La investigación que se llevará a cabo es de tipo descriptivo, ya que estará basada en una descripción minuciosa de la situación actual en la que se encuentran las PyMEs con y sin omnicanalidad, posteriormente, en la explicación de las características de esta nueva etapa que enfrentan las empresas que acaban de incorporar el canal digital y la integración 360.

Se aplicará como metodología de investigación la realización de encuestas y entrevistas, las cuales nos permitirán obtener información sobre los distintos puntos de vista del impacto a desarrollar.

1.7 Población de la muestra

Se pre-seleccionaron 120 PyMEs del partido de General San Martín, de las cuales 67 respondieron a lo solicitado.

CAPITULO II

2.1. Marco Teórico

2.1.1 Omnicanalidad

La omnicanalidad involucra una visión estratégica integral y compleja, ofreciendo una experiencia única de marca integrada en todas las plataformas disponibles, sin grietas en sus interacciones. Por medio de estrategias comerciales, las PyMEs la utilizan para lograr una comunicación integrada que los ayuda a la conversión de leads³ entre otros.

Tanto el avance tecnológico como dispositivos móviles inteligentes, redes sociales, entre otras generó una revolución digital ofreciendo a los consumidores una amplia gama de formas de compras y contacto, tanto online como offline, indistintamente del lugar donde se encuentren. Es la tecnología la que cambió el paradigma de relación con el cliente, ya que las empresas deben realizar gestiones hacia los mismos por diferentes canales ubicua 24/7/365.

La omnicanalidad busca establecer un punto de conversión a lo largo

3. Leads: son aquellas personas que han dejado sus datos de contacto

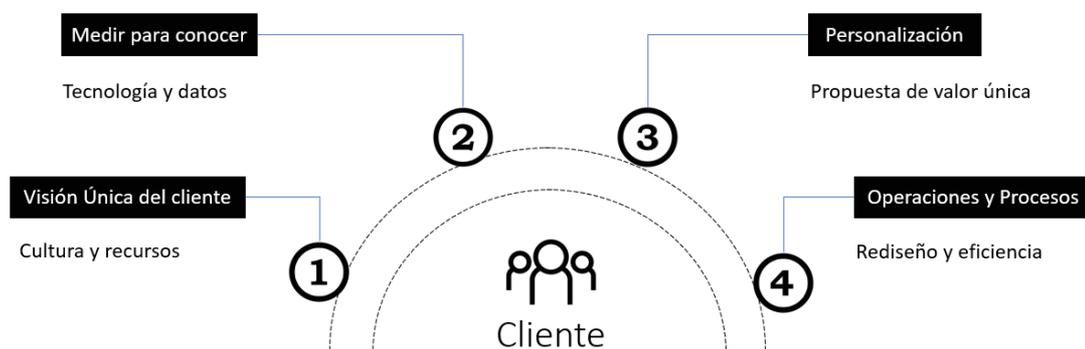
PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.

de cada paso “del viaje” del cliente. Su implementación requiere de una metodología integradora de las distintas perspectivas existentes, es decir, desde el punto de vista del cliente, la empresa y los requerimientos técnicos.

Debemos tener en cuenta los intereses, aficiones, comportamientos y modelos mentales de los clientes, siendo muy conscientes de la infraestructura tecnológica para la conexión de los canales y su despliegue en las compañías.

Philip Kotler, Hermawan Kartajaya y Iwan Setiawan (2018) consideran que, gracias al Marketing omnicanal se puede afianzar el compromiso del cliente, y proporciona una experiencia integrada.

Los cuatro pilares de la estrategia omnicanal



Fuente: Elaboración propia

Una empresa se convierte en omnicanal cuando aplica estrategias que promueven la creación de experiencias con valor agregado. El objetivo de esta es perdurar dentro del mercado que se encuentra repleto de nuevos medios de contacto, aquí es donde la aplicación de la omnicanalidad es imprescindible ya que permite unir todos los canales presentes. (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2018).

Las definiciones de omnicanalidad y transformación digital han sido trabajadas por diversos autores en los últimos años; la primera, se remonta al 2006 con la aparición de canales de venta, entendidos como la utilización por parte de una empresa de dos o más canales para llegar a uno o más segmentos de consumidores (Kotler y Keller, 2006). Luego de ello vinieron distintos niveles o grados de desarrollo en su camino hacia una estrategia conjunta e integrada de los canales de venta ofrecidos (Beck y Rygl, 2015; Kemperman et al., 2015).

2.2. Punto de partida

A raíz de la coyuntura actual se disparó acelerando de forma inesperada la demanda online y la omnicanalidad de los consumidores. Las empresas tuvieron que adaptarse y realizar un intenso proceso de adaptación y transformación urgida para mantener con vida el negocio.

Los jóvenes son más adeptos a consumir canales o medios de comunicación digitales. Sin embargo, las personas mayores se vieron en la necesidad de adaptarse a una nueva realidad a causa de la pandemia, como ser trámites en organismos públicos y privados, digitalización de la banca tradicional, consultas médicas, capacitaciones online, entretenimientos virtuales, asuntos jurídicos y/o contables, entre otros.

2.2.1 Canales offline

Son los convencionalmente conocidos, aquellos canales que venden en puntos de ventas físicos o por venta directa, por ejemplo, Essen, Avon, Natura, PSA, etc. Aún cuando la mayoría de las personas se suman a las nuevas tecnologías, algunos se mantienen al margen o simplemente se encuentran más cómodos con los canales tradicionales.

Cabe señalar que los canales offline son buenos a la hora de construir el posicionamiento web a través del material promocional, publicidad impresa y papelería institucional que contiene la página web y medio social.

Los mismos son:

- Radio y televisión
- Prensa escrita
- Revistas
- Flyers y volantes
- Telefonía fija
- Toda publicidad fuera de la red

2.2.2 Canales online

Permite la comercialización por medio de la virtualidad, ya sea a través de e-commerce, Marketplace, las redes sociales (Facebook, Instagram, Whatsapp) o bien aplicaciones como ser Mercado Libre, OLX, TiendaMía, entre otros.

Una empresa dependiendo del tipo de negocio que posea y el sector al que pertenezca, puede estar presente en más de un canal de venta.

Estos canales son de gran ayuda para la implementación de diversas estrategias de Marketing, que colaboran integralmente en el cumplimiento de objetivos claros utilizando diferentes plataformas, herramientas y medios sociales.

Los usuarios de internet en general dan más valor a la información y tienden a responder de forma negativa a mensajes que solo buscan vender. Ellos deciden qué información de marketing recibirán acerca de que productos y servicios, y en qué condiciones. En el marketing en línea es el consumidor quien autoriza y controla la interacción.

Los canales online proporcionan acceso a fuentes de información muy valiosa, no solo a los consumidores les es de utilidad ya que los convierte en compradores informados y con más criterio; sino también a las marcas, empresarios y comerciantes, que acceden a una gran cantidad de datos, que analizados y procesados, permiten anticiparse a tendencias, productos más demandados, pronosticar ventas con un grado de desvío menor, predecir comportamientos de compra, entre otros.

Un servicio online para los clientes, usuario y consumidores promueve beneficios para su comodidad, otorgando asistencia intermitente en cualquier horario y en cualquier sitio, contar con información comparativa y evitar demoras en las respuestas.

En cuanto a las empresas, estas se ven beneficiadas por la adaptabilidad a las condiciones del mercado, agregando de forma inmediata productos, ofertas, cambios de precios. Esto les permite reducir costos evitando gastos fijos de una tienda física, crear relaciones a través de la comunicación con los consumidores, proporciona información,

PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.

determina el tamaño del público objetivo corroborando por medio de las visitas obtenidas en sus sitios web, redes sociales, Marketplace, APPs, etc.

En el mundo digital se pueden encontrar 3 formas diferentes de sitios web, que son utilizados más frecuentemente:

- **Corporativo:** Donde la empresa provee información básica acerca de su historia, sus miembros, los objetivos, actividades, ubicación y contacto. Estos sitios tienen la funcionalidad de manejar una relación con los clientes de forma interactiva, generando interés en la empresa.
- **Marketing:** Es creado con el fin de atraer a los clientes a la tienda offline, comunicar eventos, especificaciones técnicas, atención al cliente, desarrollo de herramientas de CRM.
- **Venta:** De los objetivos más destacados podemos mencionar mejorar la tasa de conversión de ventas, mejorar la satisfacción del cliente, reducir el tiempo para completar una transacción u otro negocio. El sitio puede abarcar catálogos con precios, eventos online, cupones, ofertas, etc. (Kotler, 2001)

Además, existen distintos tipos de herramientas utilizadas:

- **Search Engine Marketing (SEM),** permite una optimización de la visibilidad y una incrementación del acceso a las páginas web y sitios mediante los buscadores. Las principales son Google Ads, Microsoft advertising, Yahoo search Marketing y ask.

- **Search Engine Optimization (SEO):** se refiere a un posicionamiento orgánico, conjunto de medidas que generan un mejoramiento de la ubicación en que están situadas las páginas web en los resultados de los diferentes motores de búsqueda con el objetivo de liderar el ranking por encima de los competidores.
- **Social Media Marketing (SMM):** es la clave para que las empresas incrementen el vínculo emocional con sus clientes y elevar sus ventas. Los líderes son Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest y Youtube. El social media es junto con el Marketing de contenidos, email Marketing y el posicionamiento web, unos de los conceptos más importantes de la matriz del Marketing interno a cargo del social media manager.
- **Social Media Optimization (SMO):** el responsable de éste es el community manager. El SMO genera acciones que se realizan para lograr los objetivos de Marketing y/o comunicación fijados en el plan de Marketing digital como la creación de perfiles, las adhesiones de contenidos a los perfiles y la participación en las conversiones; optimizando las redes sociales online y el posicionamiento en las mismas.
- **Big Data:** son datos que contienen una mayor variedad y que se presentan en volúmenes crecientes y a una velocidad superior. Esto se conoce como "las tres V". Volumen, Velocidad y Variedad (Gartner, 2001). El volumen de datos duplica su tamaño cada dos años aproximadamente, no basta con almacenar los datos que son relevantes, los científicos de datos dedican, entre la mayor parte de

su tiempo, a seleccionar y preparar los datos antes de que estos puedan utilizarse.

- **Inteligencia Artificial (IA):** es la combinación de algoritmos planteados con el propósito de crear máquinas que presenten las mismas capacidades que el ser humano. Una tecnología que aún no está perfeccionada, desde hace unos años está presente. Según Stuart Russell y Peter Norvig se distinguen varios tipos:

- Sistemas que piensan como humanos: Automatizan actividades como la toma de decisiones, la resolución de problemas y el aprendizaje. Un ejemplo son las redes neuronales artificiales.
- Sistemas que actúan como humanos: Se trata de computadoras que realizan tareas de forma similar a como lo hacen las personas. Es el caso de los robots.
- Sistemas que piensan racionalmente: Intentan emular el pensamiento lógico racional de los humanos, es decir, se investiga cómo lograr que las máquinas puedan percibir, razonar y actuar en consecuencia. Los sistemas expertos se engloban en este grupo.
- Sistemas que actúan racionalmente: idealmente, son aquellos que tratan de imitar de manera racional el comportamiento humano, como los agentes inteligentes.

- **Machine Learning:** (aprendizaje automático) es una rama de la inteligencia artificial que permite que las máquinas aprendan sin ser expresamente programadas para ello. Una habilidad indispensable para hacer sistemas capaces de identificar patrones con datos obtenidos de big data para hacer predicciones. Por ejemplo:

recomendaciones de Netflix o Spotify, las respuestas inteligentes de Gmail o el habla de Siri y Alexa. En definitiva, es un maestro del reconocimiento de patrones.

- **E-Mail:** esta herramienta inmediata, tiene la finalidad de realizar segmentaciones avanzadas a través de su gran atributo por parte de la instantaneidad en la interacción, fidelización del cliente, captar nuevos clientes, interacción con los usuarios, incrementar ventas, con inversión baja, lo que nos permite medir los resultados rápidamente.

Hoy se pueden sumar a estos canales medios como Whatsapp, Snapchat o aplicaciones que por sí mismas gozan de popularidad y de un público que quizá no está muy acostumbrado a un Marketing desde estos medios, pero que se está amoldando a tal mercadeo. (Pallares, 2019)

2.2.3 De la multicanalidad a la Omnicanalidad

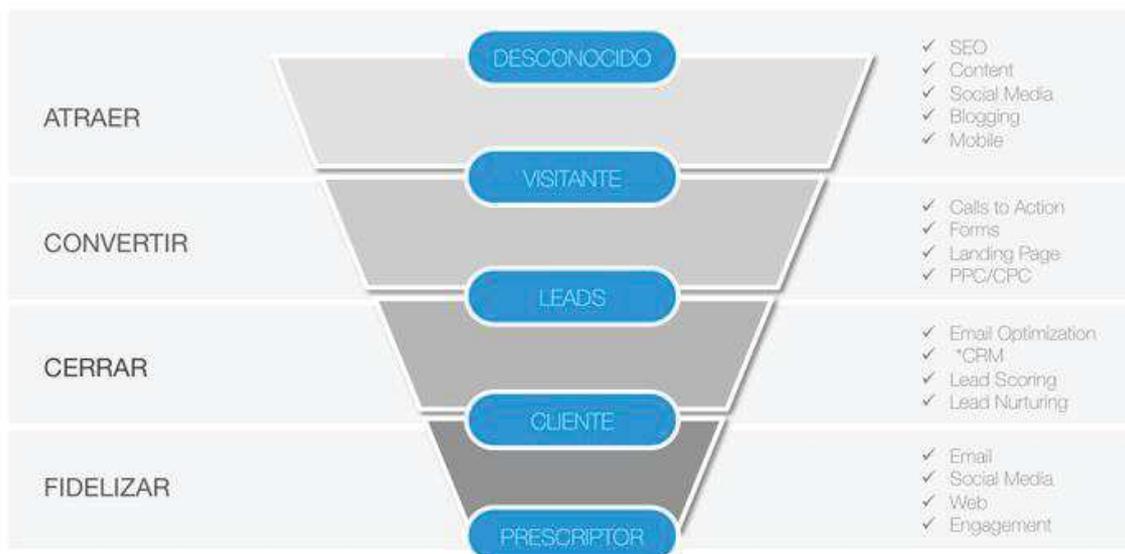
En la actualidad, los clientes son más digitales, por lo que las empresas deben tratar de conquistarlos adoptándose a nuevas tecnologías ya que, cuando el cliente quiere disponer de un producto, el mismo debe poder tener a disposición lo que desee, cuando y donde quiera.

Para alcanzar esto se debe lograr que los canales estén interrelacionados y que la información sea completa, para poder avanzar en las distintas etapas de la relación con los mismos. Debe poder comenzar un proceso o transacción en un canal, continuarlo en otro y finalizar en otro diferente, de forma natural, sin fisuras y con la misma identidad de marca.

PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.

La relación con los clientes requiere soluciones tecnológicas que lo soporten y aporten valor a lo largo de todo su ciclo de vida o Customer Journey, desde realizar una compra, contactar con el servicio de atención al cliente, realizar una consulta, etc.

La implementación de una estrategia omnicanal está mayormente ligada a la experiencia del cliente. Un claro ejemplo de esto es el “funnel” de conversión, donde se visualiza la transformación de un simple visitante a la adquisición de un cliente fidelizado.



Fuente: [El Funnel de conversión en el Inbound Marketing \(tresce.com\)](https://tresce.com)

Muchas organizaciones se encuentran actualmente inmersas en la evaluación, rediseño e innovación de sus modelos de relación, haciendo énfasis en la maximización de la eficiencia operativa y en la mejora de la experiencia de sus clientes. Se busca optimizar la experiencia gracias a:

- **Conocimiento y visión 360° del cliente:** Disponer de un conocimiento integral de cliente a través de la creación y mantenimiento de perfiles completos en CRM.
- **Personalización de las interacciones:** Gracias a la información del cliente, se puede ofrecer un servicio adaptado a cada perfil del consumidor.
- **Oportunidad y propuestas de valor:** Para poder entregar un mensaje adecuado y oportuno, se deben incorporar datos analíticos a cada etapa del CRM. Si los canales están correctamente conectados, cada contacto con el cliente es una oportunidad de obtener información de valor.

La omnicanalidad está demostrando ser una estrategia efectiva para construir un vínculo de comunicación entre clientes, usuarios y consumidores, productos, canales y empresas, a través del vínculo emocional con las marcas, incrementando las ventas y la experiencia con el cliente.

A raíz de la pandemia, diversos mercados y rubros sin distinción de tamaños, se vieron en la necesidad de desarrollar e incorporar nuevos medios de venta y canales de interacción, que brindan un valor agregado a la experiencia de marca por medios digitales.

Al inicio de aislamiento social, la venta física se vio reducida, por lo que varias industrias, principalmente las PyMEs, se vieron obligadas a reinventarse, ya que de lo contrario las caídas en las ventas, las presiones

PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.

tributarias, los costos fijos, entre otros llevarían al cierre de las mismas, al no poder hacer frente a sus obligaciones.

Un ejemplo de la aplicación de la omnicanalidad se puede ver reflejada cuando se realiza una búsqueda por Google para encontrar un producto y/o servicio, permitiendo visualizar tiendas relacionadas en función a lo buscado; utilizando a Google My Business que ofrece reseñas sobre clientes que puntuaron el servicio y toda la información necesaria para ponerse en contacto con el mismo, organizándola en función a la Geolocalización.

En la actualidad, la mentalidad de las empresas está cambiando, por lo que a futuro se espera que hasta las empresas nacientes y pequeñas ofrezcan sus productos de manera online.

La mayoría de los clientes utilizan múltiples medios digitales, lo que les exige a las empresas disponer de varios canales de compra y brindar una experiencia casi en tiempo real en dichos canales por medio de un simple click.

Al realizar una compra online, los consumidores modernos tienen muchas opciones para acercarse a los productos, esto cambia claramente las reglas del juego; en esta búsqueda de satisfacer necesidades se puede cambiar rápidamente la elección de estos debido a la gran oferta y disponibilidad del mercado. Un ejemplo claro de esto es que si un cliente ingresa a la tienda y un producto está agotado puede perder fácilmente el interés por el comercio. Una de las variables más frecuentes entre los compradores es la accesibilidad por medio de los canales para la compra, retiro y devoluciones.

Entre las ventajas que aporta la omnicanalidad supone más personalización. El objetivo final del comercio omnicanal es proporcionarles a los clientes un proceso sencillo y coherente de compra; donde sientan que la marca les proporciona lo que necesitan y a su vez les brinda una atención personalizada. Desde el punto de vista del vendedor, las empresas necesitan entender a sus clientes y cómo actúan; saber cuándo un visitante entra en contacto con su negocio y cómo se convierte en cliente. Esto le da al vendedor la oportunidad de ofrecer mejores experiencias y dirigir de forma adecuada al cliente hacia la compra, para luego continuar con la fidelización del mismo.

2.3. Barreras

En la transformación a la omnicanalidad nos podemos encontrar con varias barreras, ya sean estratégicas u operativas, que deberán atravesarse para llevarla a cabo. Será necesario a su vez entender cuáles son los desafíos a los que se enfrentan para convertirse en un "negocio omnicanal".

- **Tecnología:** Al requerir una integración completa de todos los canales, la estrategia omnicanal suele aumentar la complejidad de las operaciones, por lo que supone un alto costo en tecnología.
- **Sincronización de datos en el proceso de integración:** Para que la omnicanalidad sea eficiente, se deben integrar los datos, por lo cual es necesario sincronizar los mismos a través de los canales, con la información lo más completa posible.

- **Asegurar el compromiso de los clientes a través de los canales:** Es fundamental apuntar a la fidelización de los clientes para un negocio exitoso, ya que, si vuelven gastan más que los nuevos.
- **Luchar con los conflictos entre canales:** Por lo general, un negocio con múltiples canales evoluciona desde un origen con un solo canal, ya sea la tienda física u online. Uno de los mayores desafíos es que todos los canales que se van incorporando sean considerados por igual, ya que eso permite anticiparse a la demanda, y como consecuencia, no perder ventas.
- **Customer experience management:** La experiencia del cliente es el nuevo imperativo del negocio y superará el precio y el producto como el diferenciador clave de la marca. En el entorno actual después de COVID-19, ¿qué consideraciones han cambiado? Hay un nuevo paradigma, “los clientes no compran productos y/o servicios” sino más bien experiencias. Comprender las expectativas de los clientes es solo el comienzo y es un programa a largo plazo de mejora continua.
- **Garantías de seguridad:** Una de las demandas más importantes que tiene el consumidor es la seguridad y privacidad de sus datos. Lo que busca la omnicanalidad es proporcionar una experiencia segura y un tratamiento de esos datos adecuado.
- **Voluntad y capacidad de innovación:** La innovación es la herramienta clave para ejecutar una transformación omnicanal, por lo que es necesario que cualquier persona pueda desarrollar un vínculo con la empresa por medio de cualquier canal y evitar los reiterados pedidos de información. Se necesita homogeneizar los modelos de

gestión y proceso de la información, y para esto se recomienda utilizar BPM (Business Process Management - Gestión de Procesos de Negocio) y SOA (Service Oriented Architecture - Arquitectura Orientada a Servicios), que permite la integración de los datos.

- **Usabilidad y branding consistente:** Las marcas tienen que facilitar una experiencia de cliente homogénea a través de los distintos canales y coincidir con el brand health de la empresa. Para ello es necesario desarrollar interfaces de uso sencillo e intuitivo.

- **Big Data en tiempo real:** Es necesario el análisis de la información en tiempo real para favorecer la proactividad y personalización de la interacción con el cliente. Al relacionarse con la marca, los clientes brindan información útil para mejorar su experiencia, personalizando contenidos, ofertas y patrones de comportamiento y conocimiento de las preferencias de nuestros clientes.

- **Visión estratégica de la omnicanalidad:** “La omnicanalidad es una estrategia de gestión a lo largo del Customer Journey, basada en la integración de la información, el conocimiento del cliente y en una comunicación personalizada y coherente que aporta valor” (Natalia Guerrero Neira)

- **Perspectiva Cliente:** El foco de la estrategia es el cliente. No importa con que canal lleguemos a ellos, este es a quien la empresa debe proporcionar una experiencia única. Una de las claves será comprender quién es el cliente, qué características tiene y cómo es su relación con la compañía con herramientas como el Customer Journey Map. Se requiere:

PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.

- Una experiencia única, sin fisuras y de calidad
 - Inmediatez
 - Contexto y especialización adecuada a lo que necesitan.
 - Transparencia y simplicidad
-
- **Perspectiva Empresa:** La transformación cultural y el rediseño de procesos es la parte central de la estrategia. Se debe evaluar los objetivos a corto, mediano y largo plazo y cuál es el nivel de madurez que se tiene en la omnicanalidad de la empresa, para así poder desarrollarla permanentemente. Hay que tener en consideración que, aunque las nuevas tecnologías implican ventajas en costos, se requiere de grandes inversiones. Se busca:
 - Reducción de costos y mejora de la eficiencia
 - Proactividad en la relación con el cliente
 - Mejora de la experiencia del cliente
 - Aumento de ingresos
-
- **Perspectiva Técnica:** El proceso de evaluación, diseño e implantación de la estrategia se presenta diferentes barreras como las culturales, tecnológicas, organizativas, etc. Por todas estas razones, es necesario que en el proceso participen expertos técnicos y la planificación de forma adecuada para llegar al éxito.

2.3. Metodología

Esta tesis procura investigar que las empresas que poseían, incorporaron y/o desarrollaron la omnicanalidad tuvieron un impacto menor en sus resultados, que aquellas PyMEs que no tuvieron la capacidad de adaptarse al ritmo de la coyuntura actual demandada.

El trabajo de campo de la presente investigación se concentra en realizar entrevistas, se hizo foco en una muestra de PyMEs aleatorias, que se desarrollan en diversas industrias como ser salud, gastronomía, retail, entre otros, dentro de Buenos Aires.

El tipo de investigación llevada a cabo es cualitativo y se implementó una entrevista de Corbetta (2003), que consideramos la más adecuada para poder llevar adelante una conversación con los entrevistados, en este caso vía mail y luego una breve videollamada para poder concluir con las dudas. El esquema es de tipo cognitivo-flexible, con un lenguaje más ameno y permite la posibilidad de ampliar las preguntas en caso de ser requerido.

Asumir este tipo de investigación cualitativa nos permite obtener una gran cantidad de información con pocas entrevistas (Alvárez-Gayou, 2005).

Para establecer el contacto con la muestra de empresarios enviamos un correo electrónico al listado de 120 empresas, donde explicábamos cuál era el objetivo de nuestro trabajo. Se obtuvo respuesta de 67, las cuales nos indicaban que por la coyuntura actual de la pandemia ya contaban o implementaron nuevos medios de venta, como ser redes sociales, venta a través de e-commerce, etc.

En los siguientes párrafos podremos ver la evolución cronológica de lo sucedido en los últimos 10 años:

"A partir de 2011, la cantidad de firmas se mantuvo en torno a las 612.000 firmas y empezó a caer a partir de 2014: las

PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. "Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad".

sucesivas crisis, la pesada mochila tributaria, la falta de acceso al crédito, las altas tasas de interés, las constantes devaluaciones, la caída de consumo, las dificultades para exportar, y ahora la pandemia se combinaron para que la Argentina refuerce su rol de "asesina serial" de compañías."

(Fuente: <https://www.iproup.com/innovacion/15049-empresas-en-argentina-cuantas-cerraron-y-por-que>)

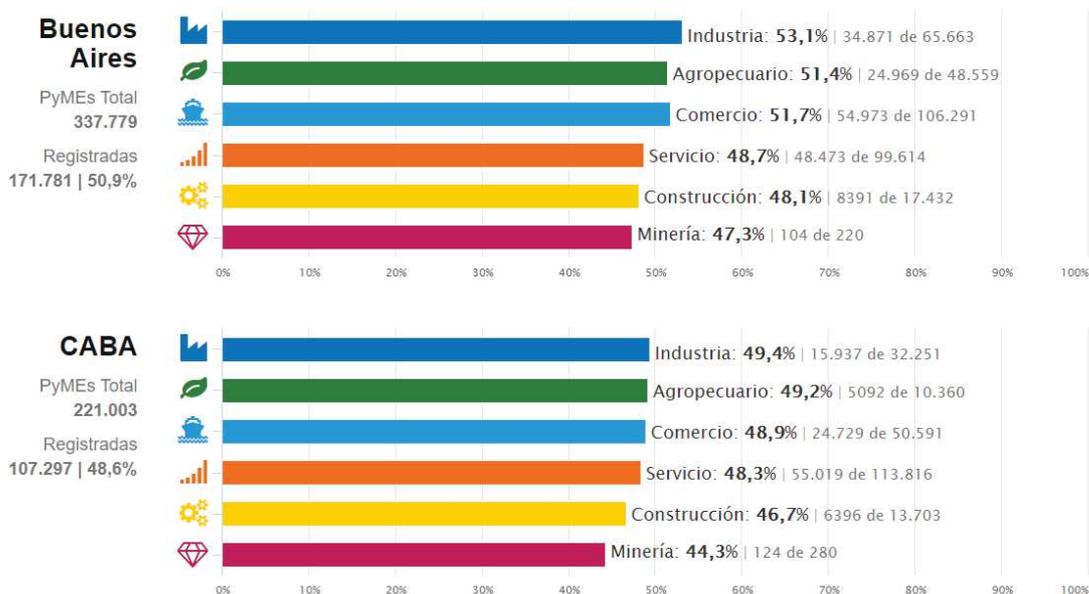
"Entre 2015 y 2019 cerraron 24.505 empresas, lo que representó una contracción de 4,3% a lo largo de ambos períodos, en un contexto en el que el sector más afectado fue el de las pequeñas y medianas empresas, según cifras de la Administración Federal de Ingresos Públicos (Afip)."

(Fuente: <https://eleconomista.com.ar/2020-01-en-cuatro-anos-cerraron-mas-de-24-000-empresas-fuerte-impacto-en-las-PyMEs/>)

A inicios del 2020, Argentina contaba con más de 1.066.000 empresas, las cuales más de 337.000 se encontraban en Buenos Aires y 221.000 en C.A.B.A.



PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.



Fuente: <https://www.produccion.gob.ar/PyMEsregistradas/>

"Según estimaciones de la Cámara de Comercio entre el mes de marzo y julio del 2020, más de 42 mil pequeñas y medianas empresas cerraron en la Argentina y más de 25 mil PyMEs del Área Metropolitana Buenos Aires (AMBA) debido a la recesión, la imposibilidad de mantener activos los negocios, a pesar de recibir el apoyo del programa de asistencia a las PyMEs otorgado por el gobierno nacional."

(Fuente: <https://www.perfil.com/noticias/economia/estiman-que-a-julio-cerraron-en-el-pais-cerca-de-42-mil-PyMEs.phtml>)

Cabe aclarar que las empresas fueron seleccionadas por la posibilidad de contacto de familiares, amigos y laborales. Las mismas nos brindaron su predisposición para responder las encuestas elaboradas de manera virtual y no mostraron reticencia a la hora de tocar los temas planteados.

Procuramos seleccionar PyMEs representativas de diversas industrias y de distintas cantidades de personal. Cabe aclarar que, a pesar de no tener inconvenientes con indicar el nombre de la empresa y las personas entrevistadas en la presente investigación, todos los datos fueron relevados de forma anónima con el objetivo de preservar la identidad de estas.

Redactamos una entrevista que consta de dos partes; una primera dedicada a obtener los datos relevantes de la empresa, y la otra dirigida al área de RRHH interna y a consultoras con el objetivo de demostrar la relación de la búsqueda y selección de personal con perfiles enfocados a la transformación digital.

En la primera parte de la encuesta, la premisa principal es que el entrevistado se explaye. Apuntamos a que el dueño, gerente o persona a cargo realizara una introducción sobre los datos más relevantes de la empresa: de que se trata la empresa, años de experiencia en el rubro, si tienen venta online, entre otros.

Luego, en segunda instancia, apuntamos a aspectos relevantes considerado sobre el perfil para la selección del personal y su relación con la omnicanalidad, por lo que la entrevista estuvo dirigida al área de Recursos Humanos y consultoras, donde los temas abordados se dirigían a entender cuáles son los perfiles que hoy son más buscados, que carreras incrementaron para la búsqueda, y los rangos de edades acorde a los perfiles solicitados. Esto nos servirá para intentar responder ¿Existe relación lineal entre la incorporación de determinados perfiles con la digitalización de las ventas?

La elección de este tipo de entrevista fue seleccionada acorde a los tiempos acotados de las personas que colaboraron con la información requerida, para llevar adelante este Trabajo Final de Práctica Profesional que fueron realizadas durante los dos meses previos a la entrega del mismo. Esto permitió justamente que la modalidad escrita y de cuestionario, sea enviada vía mail a casillas laborales, explicando de manera breve a que apuntaban las mismas.

Pudimos identificar que varias PyMEs entrevistadas tienen más de 5 años de antigüedad y, en su mayoría, son emprendimientos familiares lo que dificulta el separar los problemas laborales de los familiares. (Bitte, 1993)

Otro dato importante para destacar es que las mismas, es su gran mayoría no poseían venta online y ante la situación coyuntural se reinventaron, por medio de la creación de una página WEB, y además por la incorporación de venta por redes sociales, apps y Mercado Libre.

Enfocándonos en la entrevista orientada a Recursos Humanos y consultoras, lo que pudimos obtener como conclusión es que no es condición necesaria que el personal al que apuntan sea graduado, sino que estén estudiando y con más del 50% de su carrera universitaria. También, el perfil más buscado es de estudiantes del área de Marketing o especialización en Marketing Digital, debido a que las empresas consideran que deben amoldarse a los tiempos que estamos atravesando.

Con toda la información proporcionada, lo que también pudimos observar es que las empresas grandes, aun así cuando sean de carácter familiar, con el correr de los años no solo conservaron el valor afectivo,

PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.

sino que también se dedicaron a profesionalizarse para obtener una visión objetiva y centrada al negocio.

CAPITULO III

3.1 Resultados

Como se ha desarrollado a lo largo de la investigación, el objeto de estudio es analizar la relación entre omnicanalidad e impacto en las ventas y resultados de las PyMEs.

Luego del marco teórico, comenzaremos a desarrollar nuestro propio análisis basado en el estudio de campo que realizamos.

Nos resultó importante que las empresas se desarrollen en diferentes mercados, obteniendo así información de distintos puntos de vista.

Se procedió a utilizar dos tipos de metodologías: entrevistas y encuestas. Los contactos fueron obtenidos mediante la ayuda de compañeros, familia, etc, que dieron como resultado 67 respuestas que nos proporcionó información orientada a distintas características que consideramos relevantes.

Las entrevistas fueron dirigidas a los directivos de las PyMEs; las cuales fueron orientadas al tipo de rubro en el que se encuentran, experiencia, y si poseen omnicanalidad en sus organizaciones.

Las encuestas fueron dirigidas al área de RRHH y consultoras para entender cuáles son las preferencias al llevar adelante un proceso de selección de personal, entre otras.

Nos enfocamos en segmentar la información proporcionada por los mismos a través de las siguientes características a cumplir, ya que consideramos que las mismas son las más relevantes para poder afirmar o rechazar nuestra hipótesis inicial:

- Si poseían omnicanalidad.
- Si a raíz de la coyuntura actual de la pandemia la comenzaron a desarrollarla.

3.2 Entrevistas a empresas

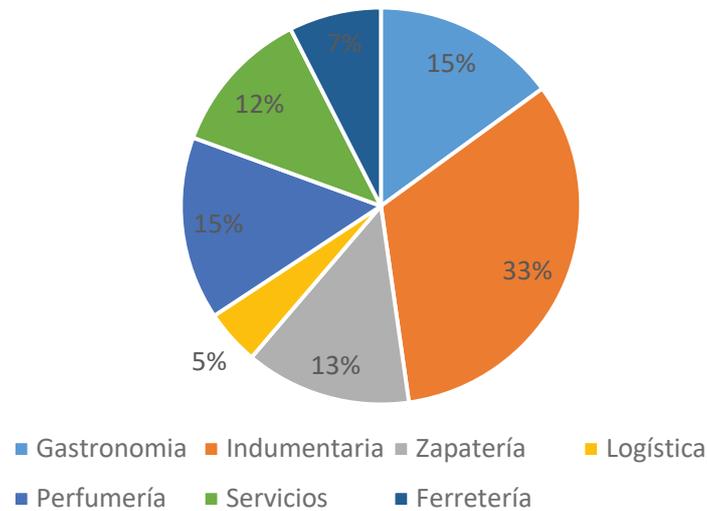
Basado en lo anteriormente mencionado, se obtuvieron 67 respuestas que son tomados como el total de la muestra a evaluar.

Para poder segmentar los distintos rubros nos enfocamos en realizar la siguiente entrevista. A continuación, se expondrán los resultados obtenidos en el proceso:

1) ¿De qué se trata su empresa?

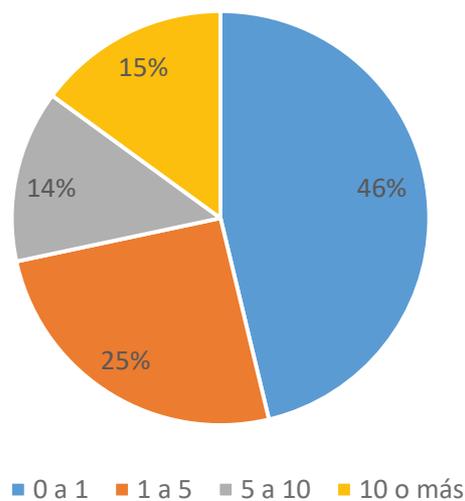
De los encuestados, el principal rubro destacado en las encuestas es el de indumentaria con un 33% de la muestra, mientras que gastronomía y perfumería ocupan el 30% de la totalidad (el 15% para cada rubro), zapatería con un 13%, servicios con un 12%, mientras que los rubros ferreterías y logística ocupan un 7% y un 4% respectivamente.

PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.



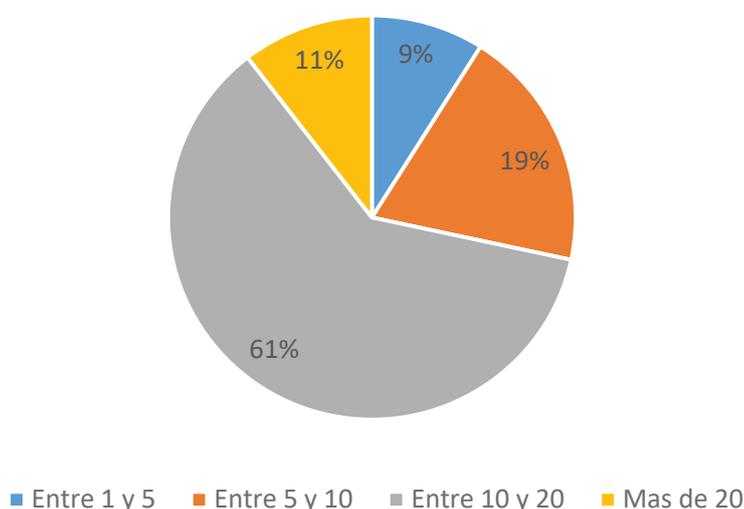
2) ¿Cuántos años de experiencia posee en el rubro?

El 46% llevan en su rubro menos de un año, por lo que se consideran empresas nuevas en el mercado. El 25% son comercios con una experiencia mayor a 1 año, pero no llegan a los 5 años de antigüedad. Tan solo un 28% supera una experiencia de más de 5 años, de los cuales, solo el 15% supera también los 10 años.



3) ¿Cuántas líneas de producto y/o servicio comercializa? (Entendemos como línea, familias de productos)

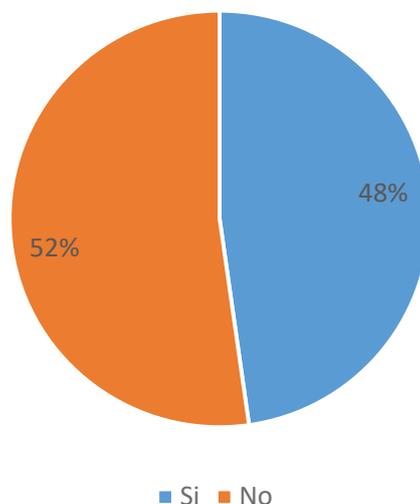
De las 67 respuestas obtenidas, los resultados más significativos los podemos ver entre 5 y 20 líneas de productos, siendo que la misma es dividida en dos rangos, entre 10 y 20, donde se ve reflejado el 61% más considerable y entre 5 y 10 donde vemos el 19% de la población encuestada. El 19% restante, se divide el 10% en más de 20 líneas y el 9 % restante entre 1 y 5.



4) ¿Importa/Exporta algún producto y/o servicio?

De los encuestados, el 52% indicó que no importan o exportan productos y/o servicios de manera directa (en las entrevistas individuales los mismos indicaron que indirectamente se ven afectados, ya que los insumos para realizar el producto terminado si está implicado dentro de esta problemática), sino que son producidos de manera local. Mientras que el 48% restante comentó que ante la pandemia comenzaron a tener inconvenientes en su operatoria normal, por las restricciones impuestas por el gobierno.

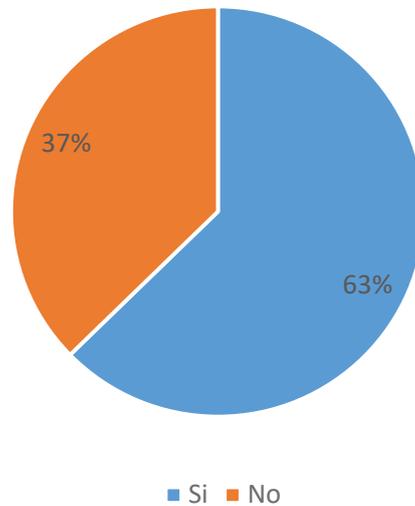
PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.



5) ¿Ofrece el servicio venta on-line?

El 63% de la muestra explicó que se encuentran ofreciendo venta online. A raíz de la pandemia el 50% de este grupo (21 PyMEs) comenzaron a implementar alguna forma de venta online y experimentar la omnicanalidad en sus primeras fases. Amén de esta coyuntura, solo el 37% demostró no realizar ventas online debido a la falta de idoneidad de los responsables de las PyMEs, tratándose de personas de avanzada edad y que no cuentan con ayuda para poder realizar el desarrollo de la omnicanalidad dentro de su negocio.

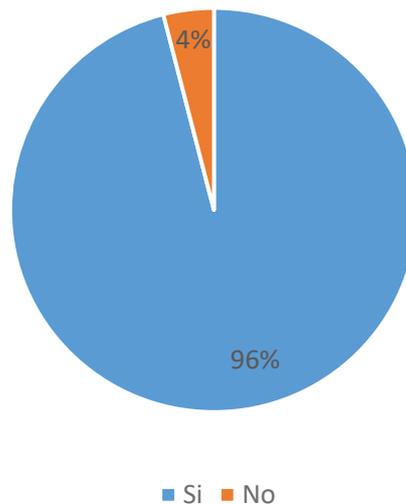
PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.



6) Considerando la respuesta anterior:

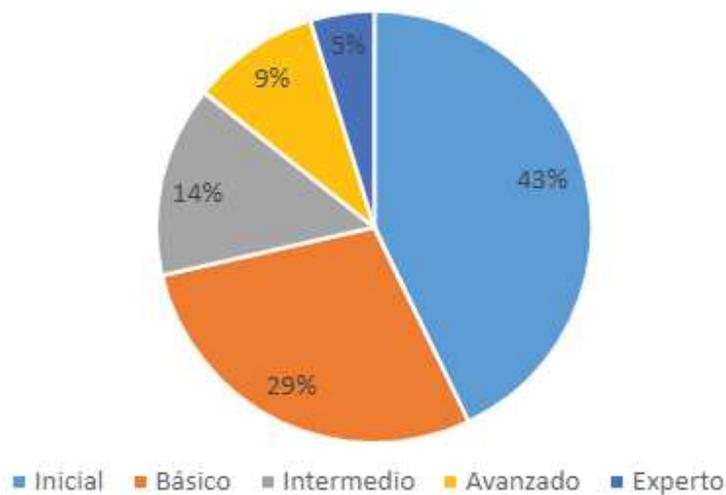
a. Si la respuesta es NO ¿Considera que es una variable que podría haber modificado los resultados de su negocio?

Sin duda alguna, estos porcentajes dejan en evidencia que el 96% de la muestra consultada reconocen que, de haber contado con servicio omnicanal, podían haber tenido un enorme impacto en sus resultados.



b. Si la respuesta es SI ¿En qué etapa considera que se encuentran?

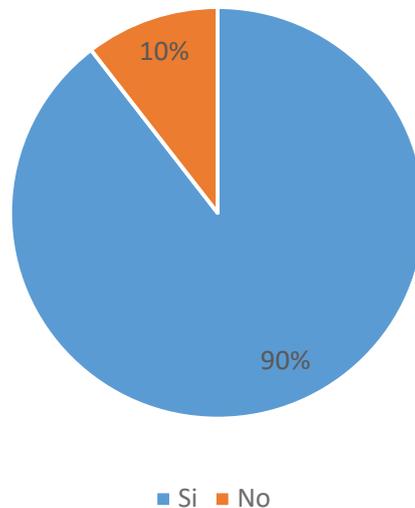
A raíz de la pandemia, el 43% se encuentran en un nivel inicial, ya que se vieron en la necesidad de adaptarse a nuevas estrategias de venta para revertir el impacto en sus resultados. El 29% se encuentran en un nivel básico, habiendo comenzado su experiencia omnicanal previo a la pandemia. El 28% restante se encuentran divididos en: 14% nivel intermedio, 9% avanzado y 5% experto.



7) Considerando la respuesta anterior, ¿La pandemia afecto su flujo normal?

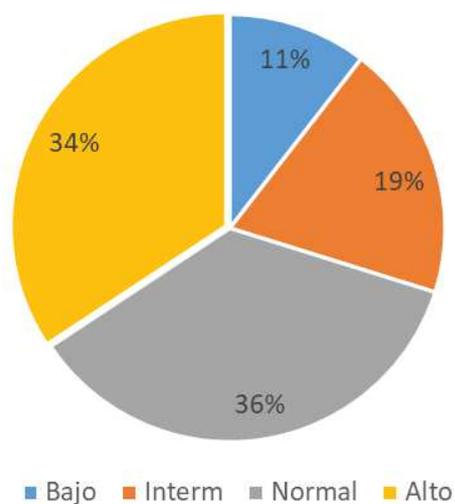
El 90% de los encuestados se vieron afectados en su operatoria, por lo que decidieron incursionar en la omnicanalidad para recuperar los niveles perdidos, mientras el 10% restante continuaron con su operatoria normal.

PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.



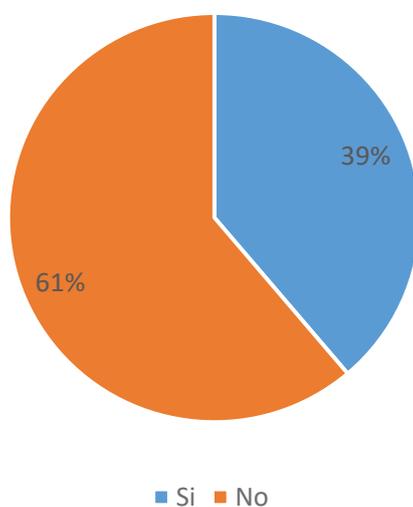
8) ¿Cuál fue el impacto en las ventas a raíz de COVID-19?
Del total de la muestra observada:

- 11% de las Pymes tuvo un impacto menor al resto
- 19% tuvieron un impacto intermedio
- 36% estuvieron dentro de los valores normales considerando el total de las empresas consultadas.
- 34% tuvieron un impacto alto en sus ventas



9) ¿Recibieron el apoyo del programa de asistencia a las PyMEs otorgado por el gobierno nacional?

El 39% de los encuestados recibió algún tipo de ayuda del gobierno para poder llevar adelante su operatoria en estos tiempos de crisis. Sin embargo, el 61% que no recibió este beneficio, presentaron la información solicitada para el mismo, no calificando para obtener dicha ayuda.

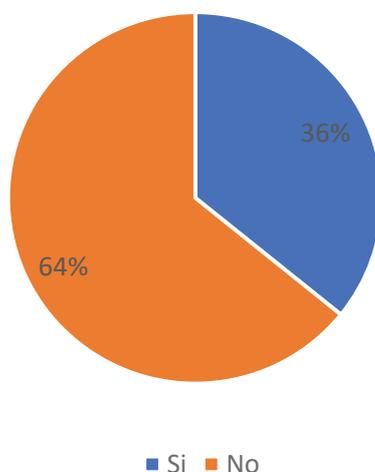


3.3 Encuestas

Para complementar las entrevistas realizadas oportunamente, se realizaron encuestas al área de Recursos Humanos para entender cuáles son las consideraciones que tienen en cuenta al momento de llevar adelante la selección del personal. A continuación, se expondrán los resultados obtenidos en el proceso:

1) ¿Es condición necesaria que el candidato se encuentre graduado?

El 64% de la muestra indicó que no es necesario que el personal se encuentre graduado para cubrir la posición, en función de la búsqueda y experiencia del candidato. Sin embargo, el 36% restante considera que si es necesario, valorando la disponibilidad full time del candidato.

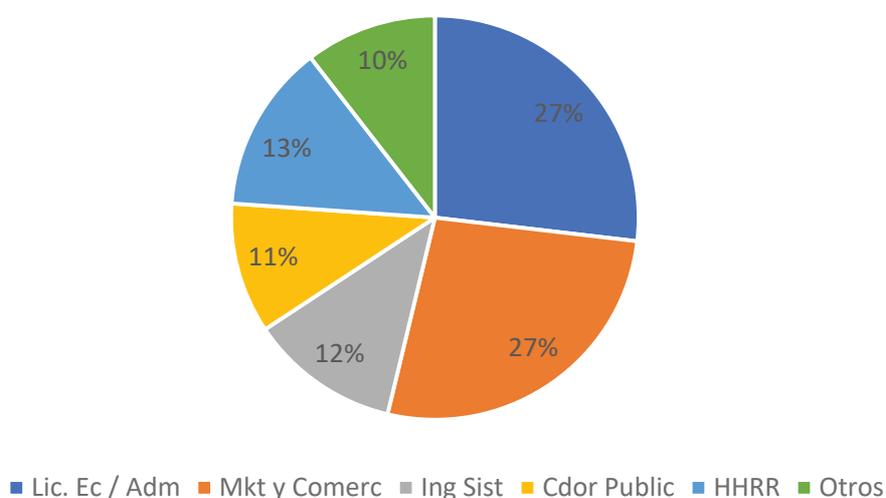


2) ¿Que carreras incrementaron para la búsqueda y selección de personal?

Se encuentran en la misma condición la búsqueda de Licenciados en Administración/Economía y Marketing/Comercialización con un 27% cada uno, relacionados linealmente a perfiles con capacidad de adaptabilidad y

PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.

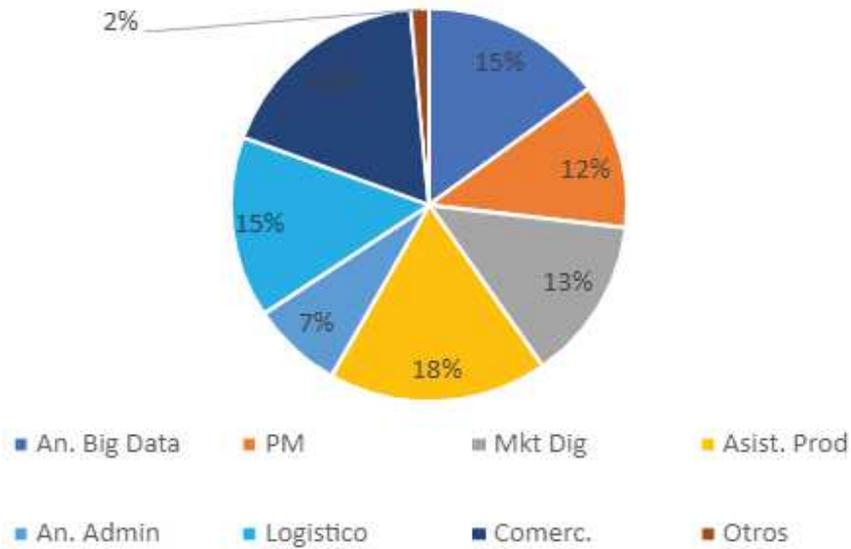
conocimientos generales, acorde a las necesidades de las PyMEs. Un 12% está dirigido a búsquedas con perfil en sistemas, dada la necesidad particular sobre el desarrollo del negocio omnicanal, análisis de datos, integraciones de los mismos, entre otros. El 34% restante está dirigido a perfiles más específicos, siendo el 11%, 13% y 10% contador, recursos humanos y otros.



3) ¿Que perfiles se incrementaron para la búsqueda y selección de personal?

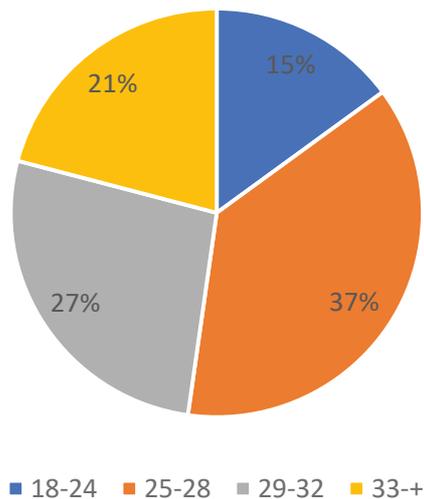
Con una equidad del 18%, los perfiles que más se incrementaron desde el comienzo de la pandemia fueron Asistente de productos y Comercialización, seguido por un 15% Logística y Analista Big Data, vinculadas estrechamente a la comercialización digital y/o desarrollo de omnicanalidad en la PyMEs. El restante se encuentra dividido en: 13% Marketing digital, 12% Product Manager (líder de producto), 7% analista administrativo y tan solo un 2% a otros.

PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.



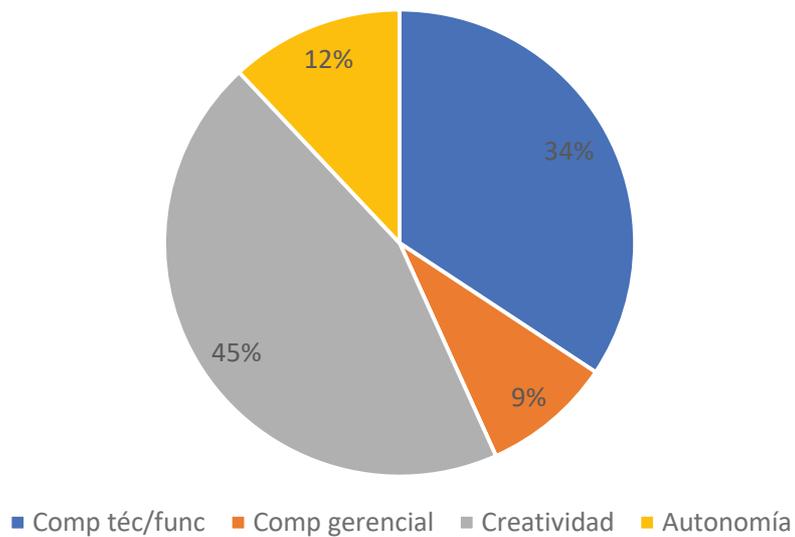
4) Edad:

El 37% de la muestra está comprendido entre 25 y 28 años, el 27% son candidatos cuya edad oscila entre 29 y 32, mientras que el 36% restante se dividen en 21% más de 33 años y el 15% sobrante tienen entre 18 y 24 años.



5) Definimos los siguientes perfiles laborales que puede requerir una empresa con objetivos de venta digital.

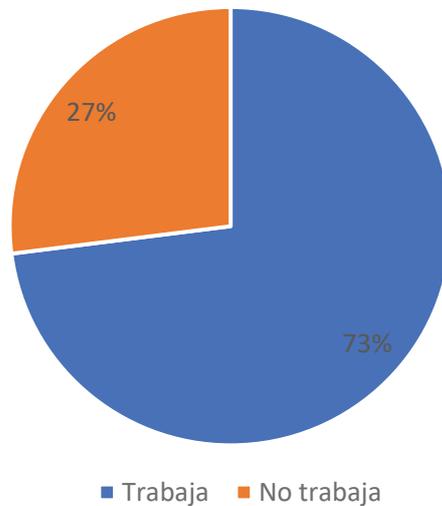
El 45% de la muestra busca un perfil de creatividad, el 34% deben poseer competencias técnicas/funcionales, mientras que el 21% restante se dividen entre autonomía y competencia gerencial con un 12% y 9% respectivamente.



6) Condición ocupacional actual:

Considerando las respuestas de los responsables de RRHH y las consultoras encuestadas, se desprende como resultado que el 73% de la muestra observada obtuvieron como respuesta que se encontraban actualmente con empleo, mientras que el 27% restante se encontraban inactivos.

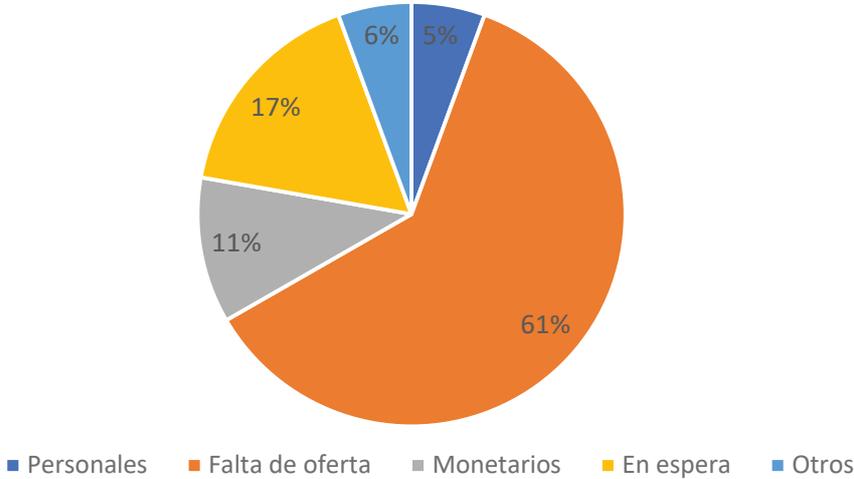
PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.



7) En caso de no trabajar actualmente ¿Cuál es el motivo?

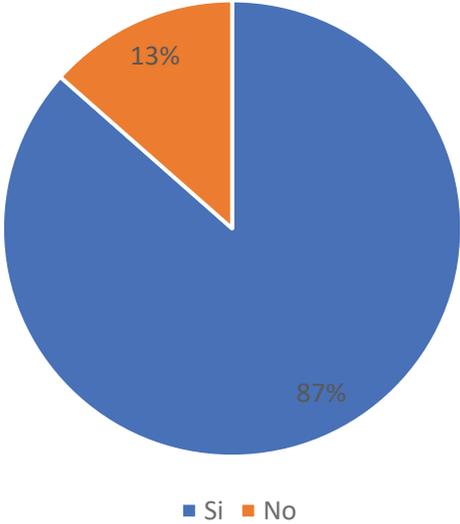
Como consecuencia de la pregunta anterior, podemos observar que las personas que se encuentran inactivas, el 61% es por falta de oferta en el mercado, un 17% aguarda encontrar empleo en función de sus expectativas profesionales, un 11% es debido a posee requerimientos monetarios por encima de la oferta del mercado, el 11% restante está dividido en 6% motivos personales (como ser periodo extensivo por maternidad, foco en su carrera universitaria, entre otros) y el 5% restante otros motivos.

PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.



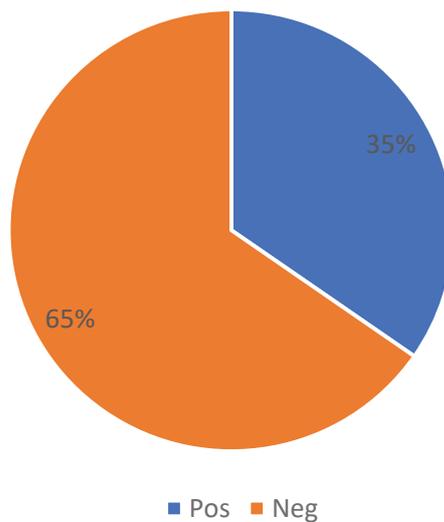
8) ¿Considera que la Pandemia Impactó en la demanda de búsqueda y selección de personal?

El 87% de la muestra coincide en que la pandemia impactó en los niveles de búsqueda de perfiles para cubrir posiciones dentro de las empresas.



10) Positivamente / Negativamente:

En relación con la respuesta anterior, se concluye que el 65% de la muestra considera el mismo como un impacto negativo en la búsqueda y selección de personal, mientras que el 35% restante no.



CAPITULO IV

4.1 Análisis de los resultados

Para poder desarrollar el análisis nos planteamos distintas relaciones con respecto a las variables investigadas, y así determinar la influencia de unas condiciones en otras.

4.1.1 La influencia de la omnicanalidad en los resultados de las PyMEs

Analizamos si existía relación entre la omnicanalidad y los resultados de sus negocios, para medir el impacto en las ventas. Pudimos observar que aquellos que contaban con alguna forma de omnicanalidad en la comercialización y/o comunicación de sus productos o servicios, tuvieron una variación menor que aquellos que no se “adaptaron” a la nueva realidad a raíz de la pandemia. Siendo que el 63% que ofrecían venta online o se encontraban experimentando la omnicanalidad en sus primeras fases, mostraron una reducción porcentualmente menor en sus niveles de ventas previa pandemia, el 37% (25 PyMEs) restante evidenció una caída superior al 35% en sus niveles de ventas.

Dentro de las variables consideradas, aquellas que ofrecieron una alternativa de compra, venta, y/o comunicación online revelaron una caída menor, siendo las variables los distintos rubros consultados.

4.1.2 Rubros con mayor y menor impacto

Otro aspecto para analizar fue si existía relación alguna entre los distintos rubros evaluados y caídas en sus ventas.

Aquellos rubros que experimentaron un impacto menor en su volumen de venta fueron Logística y Ferretería, seguidos por Perfumería e Indumentaria, quedando en últimos puestos Gastronomía, Servicios y Zapatería.

En las entrevistas realizadas consultamos acerca de los principales motivos (considerando la pandemia como igualdad de condición para todos los rubros en general),

Un ejemplo de esto es el incremento en la demanda de empresas de logística. Los proveedores de logística han hecho frente al desafío de hacer que las entregas sean más seguras para los clientes. Las soluciones de entrega de última milla sin contacto (hace referencia al tramo final del proceso de entrega de las mercancías en el destino indicado por el cliente) han sido cruciales para la respuesta del covid-19 de la industria. Según estudios realizados más del 80% de los clientes no vuelve a comprar a una empresa que ha fallado en la entrega.

Dado que la última milla normalmente representa alrededor del 30% del costo, la optimización de ese elemento está en el camino crítico, especialmente a medida que los minoristas están posicionando cada vez más productos tanto para transporte de larga distancia como los envíos de última milla.

Analizando el rubro específico de ferretería, existe una idea instalada en la mente de la sociedad (a raíz de la pandemia fue uno de los rubros beneficiados) incrementando su venta. En parte es cierto, incrementó la venta por menudeo para reparaciones domésticas, sin embargo, el

PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.

impacto real en las ventas es elevado, dado que el mayor volumen venía dado por ventas para obras de grandes construcciones.

Para el caso de perfumería, dado el rubro específico tuvieron la posibilidad de reinventarse y comercializar productos para prevenir el contagio y la propagación de COVID-19.

En el rubro de indumentaria el desafío que tuvieron que sortear fue la adaptación en la comunicación de las tablas de medidas y talles de todos los productos y accesorios, ya que al ofrecer sus productos online los consumidores, sin la posibilidad de poder realizar la prueba de los productos, debían tener la mayor cantidad de información para avanzar a la decisión de compra. Según datos relevados con cada una de las PyMEs consultadas los gastos de salidas y ocio se trasladaron a compras de este tipo de productos. Uno de los ejemplos más recurrentes fue que el denominador común de los clientes poseía indumentaria para salir o bien ir al ámbito laboral y no para estar cómodo en el hogar.

Gastronomía es uno de los rubros que tuvo que adaptarse a la nueva realidad, ofreciendo servicios de take-away y deliveries con todas las plataformas disponibles. Al inicio de la pandemia esto permitió que el impacto en sus ventas sea menor (en algunos casos llegando a cubrir sus costos fijos), aquellos que no tuvieron la posibilidad de adaptarse tuvieron que cerrar. En una segunda instancia se puede observar que con las aperturas graduales tuvieron que reestructurar el layout, reorganizando la posición y utilización de espacios al aire libre dada la nueva realidad que estamos viviendo.

Para el caso de servicios, se pueden observar posiciones encontradas, ya que algunos clientes realizaron un up-grade de los servicios domésticos (por ejemplo incremento de ancho de banda, dado que al estar todos los integrantes de las familias experimentaban problemas al estar todos conectados), por otro lado, continuando con el mismo ejemplo, muchos se vieron en la necesidad dar de baja ese tipo de servicios considerando el incremento del desempleo en el país que repercute en el ingreso y la disponibilidad de presupuesto para servicios.

Por último en el rubro de calzados, se vio más afectado ya que el uso y desgaste cotidiano de los mismos experimentó una reducción, esto sumado al incremento exorbitante de los precios generó un mix que provocó que este sea uno de los rubros más afectados. Esta caída se vio compensada gracias a grandes liquidaciones y cuotas ofrecidas por las marcas y/o tiendas.

4.1.3 Cambio del perfil de las tiendas y los consumidores

Dada la situación actual la mayoría de los consumidores tuvieron que adaptarse a la nueva realidad, el ASOP durante la pandemia obligó a la mayoría de los clientes de los distintos productos y/o servicios a realizar consultas y compras vía online.

Fue ineludible que las marcas coloquen a los consumidores en el centro de su negocio y adopten un enfoque directo al cliente (D2C)⁴.

El mercado minorista está experimentando un cambio dramático para

4. D2C: Directo al cliente

competir en un mercado donde los consumidores tienen cada vez más opciones en la forma en que interactúan, comparan y compran productos y/o servicios. Este cambio puede incluir marketing personalizado, compromiso digital, tiendas de experiencia de marca, canales de venta online, que los clientes interactúen con las tiendas y/o productos tanto digital como físicamente.

Nadia, visitó un local de Garbarino para comprar una notebook. Después de recorrer y ver los productos disponibles, decidió que le gustaba la Lenovo ThinkPad E14 - Black. Para verificar el precio, buscó en su teléfono inteligente. Nadia descubrió que el precio en MercadoLibre.com era más bajo que el de Garbarino, por lo que compró la notebook a Mercado Libre usando su teléfono mientras estaba en la tienda. Aunque Nadia tenía la intención de regresar a casa con la notebook ese día, para ahorrar dinero estuvo dispuesta a esperar dos días para que el artículo fuera enviado a su domicilio.

Ejemplos como este ilustran cómo los avances tecnológicos recientes están desdibujando los límites entre la venta al por menor tradicional y por Internet, lo que permite a los minoristas interactuar con los consumidores a través de múltiples puntos de contacto y exponerlos a una rica combinación de información sensorial fuera de línea y contenido online.

En el pasado, las tiendas minoristas físicas eran únicas que permitían a los consumidores tocar y sentir los productos y proporcionar gratificación instantánea; los minoristas de Internet, por su parte, trataron de cortejar a los compradores con una amplia selección de productos, precios bajos y contenido, como opiniones de productos y

PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.

valoraciones. A medida que la industria minorista evoluciona hacia una experiencia omnicanal sin fisuras, las distinciones entre física y online desaparecerán, convirtiendo el mundo en un showroom sin paredes. La industria minorista está cambiando hacia un modelo de conserjería orientado a ayudar a los consumidores, en lugar de centrarse únicamente en las transacciones y entregas. Por ejemplo, los espacios comerciales físicos se incrementarán con contenido virtual (código QR, pago electrónico, easy order, entre otros) accesible desde teléfonos inteligentes y otros dispositivos.

CONCLUSIONES

Luego de abordar en profundidad todos los aspectos relevantes que influían en nuestra investigación, pudimos llegar a diversas conclusiones que nos permitieron responder nuestras preguntas de investigación para cumplir con nuestros objetivos primeramente expuestos.

Conclusión I

Con respecto al primer objetivo, teniendo en cuenta los resultados reflejados en el siguiente cuadro, considerando las entrevistas y encuestas realizadas; es posible confirmar que se cumple la primera parte de hipótesis planteada al inicio de la investigación: “Gran parte de las PyMEs que adaptaron su estrategia, sufrieron un impacto menor en sus resultados.

Rubros	Bajo	Interm	Normal	Alto	Total general
Logística	-15%	-20%	-34%		-23%
Ferretería	-15%	-17%	-35%	-37%	-28%
Perfumería		-19%	-28%	-41%	-29%
Indumentaria	-11%	-21%	-30%	-43%	-30%
Gastronómico	-8%	-22%	-29%	-54%	-33%
Servicio		-16%	-31%	-42%	-35%
Zapatería		-19%	-33%	-52%	-38%
Total general	-11%	-20%	-31%	-45%	-31%

Fuente: Elaboración propia. Basada en encuestas y entrevistas realizadas.

En el mismo podemos observar que los distintos rubros están segmentados en 4 niveles de impacto en sus ventas, como reflejamos en el cuadro expuesto.

Aquellos que adaptaron su estrategia tuvieron un impacto menor en sus niveles de ventas alcanzando niveles bajo o intermedios, ya que los mismos poseían experiencia previa con canales digitales o bien desarrollaron algún tipo de experiencia de omnicanalidad durante la pandemia. El segmento indicado como normal y alto son aquellos que no realizaron ninguna incursión digital.

Conclusión II

El segundo objetivo de investigación que se planteó fue el siguiente: “La experiencia previa de la venta online es un factor altamente favorable al momento de medir el impacto en las ventas”.

Se concluyó: que existe una correlación directa entre la experiencia y el impacto de sus ventas.

Como se expuso en el cuadro anterior de impacto de venta por rubro, determinamos su correlación, esto puede divisarse al analizar la segmentación baja e intermedia. La diferencia entre una y otra dentro del mismo rubro radica en la experiencia previa, lo que los vuelve más eficientes al tener know how. En cambio, aquellos que se adaptaron y comenzaron a desarrollar y experimentar con canales digitales, si bien caen porcentualmente menos que la media, solo alcanzan un impacto intermedio.

Conclusión Final

Podemos concluir esta tesis confirmando la hipótesis planteada que “Existe una relación entre omnicanalidad y las caídas en las ventas durante la pandemia”.

Luego del análisis realizado en las distintas PyMEs y rubros encuestados y basándonos primordialmente en la implementación de omnicanalidad como en el impacto de las ventas en sus negocios, haciendo foco en el desarrollo de distintas competencias y sobre todo la adaptabilidad al entorno altamente cambiante.

Con respecto a las empresas entrevistadas, todas concuerdan en que la implementación de canales de ventas, medios de comunicación y canales de atención al público digital, que se centran exclusivamente en el cliente, generó o bien podría haber generado un mejor desempeño de sus ventas sin discriminar el rubro específico.

Se determinó que aquellas PyMEs que poseían experiencia previa tuvieron una performance mejor que el resto; a su vez aquellas que adaptaron su estrategia en paralelo al desarrollo de la pandemia también experimentaron una caída menor respecto de aquellos que no pudieron redireccionar su estrategia comercial, de comunicación o de atención al cliente.

Además, se pudo observar una alta correlación entre las competencias que exigen y esperan las empresas que sus empleados desarrollen, con las que ellos se ven altamente identificados siendo las

PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.

competencias: técnicas/funcionales, autonomía y competencia gerencial las más representativas entre otras.

Finalmente y para concluir, con dichas observaciones, podemos ratificar que la omnicanalidad sin duda alguna es una experiencia que deben desarrollar todas las empresas contemplando las necesidades que el mercado laboral plantea y que el perfil profesional esté orientado a las necesidades actuales.

ANEXOS

1.1 Entrevista

Entrevista dirigida a directivos.

- 1) ¿De qué se trata su empresa?
- 2) ¿Cuántos años de experiencia posee en el rubro?
- 3) ¿Cuántas líneas de producto y/o servicio comercializa?
- 4) ¿Importa/Exporta algún producto y/o servicio?
- 5) ¿Ofrece el servicio venta online?
- 6) Considerando la respuesta anterior:
 - a. Si la respuesta es NO ¿Considera que es una variable que podría haber modificado los resultados de su negocio?
 - b. Si la respuesta es SI ¿En qué etapa considera que se encuentran?

Inicial	<input type="checkbox"/>
Básico	<input type="checkbox"/>
Intermedio	<input type="checkbox"/>
Avanzado	<input type="checkbox"/>
Experto	<input type="checkbox"/>

PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.

7) Considerando la respuesta anterior, ¿La pandemia afectó su flujo normal?

8) ¿Cuál fue el impacto en las ventas a raíz de COVID-19?

Bajo (1% a 15%)

Intermedio (16% a 27%)

Normal (28% a 40%)

Alto (+40%)

9) ¿Recibieron el apoyo del programa de asistencia a las PyMEs otorgado por el gobierno nacional?

1.2 Encuesta

Encuesta dirigida al área de RRHH y consultoras.

1) ¿Es condición necesaria que el candidato se encuentre graduado?

Si No

2) ¿Qué carreras incrementaron para la búsqueda y selección de personal?

Lic. Economía/Administración

Lic. Mkt/Comercialización

Ingeniería en Sistema

Contador Público

RRHH

Otros

3) ¿Qué perfiles se incrementaron para la búsqueda y selección de personal?

Programadores y/o desarrolladores

Analistas de Big Data

Product Manager

Mkt digital

Asistente de Producto

Analistas administrativos

Logístico

Comerciales

Otros

4) Edad

18 – 24 Años

25 – 28 Años

PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. "Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad".

29 – 32 Años

33 – o más Años

5) Definimos los siguientes perfiles laborales que puede requerir una empresa con objetivos de venta digital. Éstos son los siguientes:

1-. Competencia técnica/funcional

2-. Competencia gerencial

3-. Creatividad

4-. Autonomía

6) Condición Ocupacional Actual

Trabaja No Trabaja

7) En caso de no trabajar actualmente, señale cual el motivo:

Motivos personales

Ausencia de Oferta Laboral

Motivos de índole monetario (el sueldo que le ofrecen

no está acorde a sus pretensiones)

En espera de comenzar un nuevo empleo

Otros motivos

8) ¿Considera que la Pandemia Impactó en la demanda de búsqueda y selección de personal?

Si No

9) En caso de respuesta afirmativa:

Positivamente Negativamente

PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.

BIBLIOGRAFIA

Alexander, Kilpatrick & Barter (2020)

COVID-19: Orquestando la recuperación de organizaciones y cadenas de suministro, Deloitte.

Andal-Ancion, Cartwright, & Yin (2003)

The digital transformation of traditional business. MIT Sloan Management Review

<https://sloanreview.mit.edu/article/the-digitaltransformation-of-traditional-business/>

Aquino, Fleichman & Procaccini (2020)

COVID-19: La estrategia ante el cambio de escenario Continuidad del negocio, PwC Argentina

Baker, BenMark, Chopra & Kohli (2018)

Master the Challenges of Multichannel Pricing. MIT Sloan Management Review ([Master the Challenges of Multichannel Pricing \(mit.edu\)](#))

Bell, Gallino & Moreno (2014)

How to win in an omnichannel world. MIT Sloan Management Review

<https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-win-in-an-omnichannel-world/>

Bell, Gallino & Moreno (2018)

The Store Is Dead — Long Live the Store. MIT Sloan Management Review

<https://sloanreview.mit.edu/article/the-store-is-dead-long-live-the-store/>

PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.

Berman, S. J. (2012)

Digital transformation: opportunities to create new business models. Strategy & Leadership, 40, 16-24.

<https://doi.org/10.1108/10878571211209314>

Duhalde (2020)

Informe económico mensual, Consultora ABECEB

Gandhi, Klassen Jamjoum & Heider (2019)

Why Customer Experience Matters for B2B. MIT Sloan Management Review

<https://sloanreview.mit.edu/article/why-customer-experience-matters-for-b2b/>

Hausmann, Nangia, Rehm, & Rothkopf (2015)

Creating value in transportation and logistics –McKinsey&Co

<http://www.mckinsey.com/industries/travel-transport-and-logistics/our-insights/creating-value-in-transportation-and-logistics>

Knowles, Ettenson, Lynch & Dollens (2020)

Growth Opportunities for Brands During the COVID-19 Crisis. MIT Sloan Management Review

<https://sloanreview.mit.edu/article/growth-opportunities-for-brands-during-the-covid-19-crisis/>

Naciones Unidas (2020)

COVID-19 en Argentina: Impacto socioeconómico y ambiental.

PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.

Oglietti, Oliva & Mencías (2020)

Estimación del impacto del coronavirus en Argentina 2020, CELAG ORG

Red ISPA (2020),

La Argentina frente al COVID-19: desde las respuestas inmediatas hacia una estrategia de desarrollo de capacidades, Buenos Aires.

Rosenblum, P., and Kilcourse, B. Omni-channel 2013: The long road to adoption. Benchmark Report, RSR Research, Miami (2013) (www.rsresearch.com/2013/06/11/omni-channel-2013-the-long-road-to-adoption/).

Shoulberg (2020)

Wayfair Shutting Its Only Store: Haven't They Heard About Omnichannel? Forbes. ([Wayfair Shutting Its Only Store: Haven't They Heard About Omnichannel? \(forbes.com\)](http://www.forbes.com/2020/07/01/wayfair-shutting-its-only-store-havent-they-heard-about-omnichannel/))

Valent (2020)

Impacto del Covid-19 en la economía argentina, ONU
<https://www.visionsustentable.com/2020/07/01/la-onu-presento-su-analisis-del-impacto-de-la-pandemia-en-la-argentina/>

Walker (2011)

Why multichannel is obsolete. Forbes. (available at <http://www.forbes.com/2011/03/11/multi-channel-touchpointleadershipsales-leadership-obsolete.html>)

PyMEs: Oportunidades y Amenazas del Impacto de COVID en la economía. “Influencia de la transformación digital por medio de la omnicanalidad”.

Wyman (2015)

Operaciones Omnicanal: Dos pasos para sobrevivir y triunfar

http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/global/en/2015/oct/2015_OW_Operaciones-Omnicanal_spanish.pdf