UNIVERSIDAD ESAN

DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA EVALUAR LA VIABILIDAD DE IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA DE OMNICANALIDAD EN CASA MÁS

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en
Dirección de Tecnologías de Información
por:

Johana Pamela Cevallos Vera
Luis Miguel Chirichigno Mena
Jonathan Matos Melgar
Elmer Nestor Utrilla Vilca

Programa de la Maestría en Dirección de Tecnologías de Información

Lima, 14 de julio de 2017

RESUMEN EJECUTIVO

Inversiones CYS es una de las empresas más importantes del rubro de productos de acabados de construcción para el mejoramiento del hogar. Comercializa productos exclusivos, tanto nacionales como importados, y ofrece una atención personalizada a sus clientes en sus 3 canales de venta: corporativo, distribución y tiendas. La empresa tiene 2 marcas: Casa Más y Decor Center.

La presente tesis tiene como objetivo evaluar la viabilidad de implementar la estrategia de omnicanalidad en Casa Más, una de las marcas de la empresa Inversiones CYS que atiende a los consumidores del nivel socioeconómico B y C.

La implementación de la estrategia de omnicanalidad permitirá que Casa Más afronte con éxito el comportamiento de un consumidor que está más informado e hiperconectado gracias al apoyo de las tecnologías y que es más exigente, tanto a nivel de atención como de consumo, pues demanda productos y servicios de calidad. Para ello, es importante que se logre integración de los canales a los que acude el consumidor por medio de una comunicación única y una coordinación integral de las áreas de la organización, con eficiencia de los procesos y con personal altamente capacitado.

Actualmente, el consumidor dejó de ser multicanal para ser omnicanal. De desenvolverse en canales no integrados, ahora una persona puede estar en una tienda recorriendo estanterías y probando los productos, y al mismo tiempo está conectado a su dispositivo móvil, consultando otras opciones de compra o compartiendo experiencias en redes sociales, foros o blogs.

Ante este escenario, las empresas desarrollan estrategias para aprovechar las oportunidades de la omnicanalidad, como el uso de tecnología en las tiendas para convertirlas en un lugar de experiencia de compra y fidelización, implementar el comercio electrónico y lograr que todos los canales tengan disponibilidad de los productos con puntos de entrega flexibles.

Para el desarrollo de la tesis se revisó experiencias de omnicanalidad en China, Estados Unidos, Europa y en el Perú, en las que las empresas han implementado acciones (mejor infraestructura en sus canales físicos y virtuales) para mejorar la

experiencia de compra de los consumidores, lo que ha permitido obtener ventajas competitivas, aumento en sus ventas y rentabilidad. El retail peruano ha desarrollado esfuerzos de integración comercial, con oportunidades de inversión y crecimiento de ventas con un fortalecimiento del comercio electrónico, lo que hace posible que las empresas nacionales replanteen su estrategia hacia la omnicanalidad y mejoren la oferta a sus consumidores.

Para el sector construcción y mejora del hogar se pronostica un crecimiento en el presente año, debido a la reactivación de los grandes proyectos inmobiliarios y al aumento de la inversión pública en la reconstrucción de infraestructura (puentes, carreteras, viviendas, etc.) propiciada por el fenómeno El Niño.

Dentro de la investigación de mercado se realizaron entrevistas en profundidad a expertos relacionados a la implementación de estrategias de omnicanalidad. Por medio de un análisis cualitativo se identificaron 7 factores críticos: cadena de suministros, canal, compra, consumidor, empresa, estratega y tecnología asociados a 40 subfactores. Con el software *ATLAS.ti* se determinaron los 5 términos más mencionados: canal de venta (67), información (38), estrategia (29), experiencia de compra (28), transformación digital (23). Para la investigación cuantitativa se realizaron 411 encuestas a consumidores de la tienda Casa Más Surquillo, en las que se validó la fiabilidad de los constructos del cuestionario aplicado a las encuestas realizadas. Los constructos analizados con la técnica *Alfa de Cronbach* fueron 5: experiencia de compra, canales de venta, fidelización, cadena de suministros y tecnología. Posteriormente, con el análisis factorial se identificaron los factores de éxito para la viabilidad de implementar la estrategia de omnicanalidad en Casa Más.

Con el análisis de frecuencias realizado a partir de los resultados de la encuesta, se determinó lo siguiente:

- Al 82 % de los consumidores les gustaría llevarse sus productos en forma inmediata.
- El 80 % percibe que la tienda física siempre será el mejor canal para una experiencia de compra.
- El 80 % está de acuerdo con la fidelización de los consumidores enfocados a sus gustos y preferencias en forma personalizada.

- El 82 % está de acuerdo que la tienda física sea un punto de entrega de los productos comprados en la tienda o la página web.
- El 92 % de los consumidores considera que la atención del *call center* debe ser efectiva, con colaboradores capacitados para tomar decisiones rápidas.

Luego de realizar el análisis cualitativo y cuantitativo de las encuestas se entrevistaron a los principales gerentes de la empresa donde se identificaron oportunidades de mejora en las diferentes áreas para la implementación de la estrategia de omnicanalidad en Casa Más, las cuales están desarrolladas en la presente tesis. Dentro de los planes de acción se identificó los siguientes puntos:

- La empresa debe mejorar su abastecimiento de productos.
- Las tiendas requieren contar con el stock de los productos más vendidos.
- Se necesitan establecer alianzas con transportistas para poder entregar en forma inmediata los productos a los consumidores.
- Debe efectuarse un mayor seguimiento a las cotizaciones para poder cerrar ventas. Esto requiere estar acompañado del envío de ofertas y promociones.
- Se identificó la necesitar de una capacitación del personal.
- Para una integración de los canales se necesita implementar una herramienta tecnológica.

Es necesario señalar que una de las fortalezas de Inversiones CYS es que cuenta con un *ERP SAP* donde se encuentra la información transaccional del negocio y que puede conectarse en forma rápida y consolidada a una herramienta suite del *ERP SAP* llamada Hybris.

La implementación de la herramienta *SAP Hybris* tendrá beneficios muy importantes como es el incremento de las ventas debido a que van a poder proporcionar una oferta única a sus consumidores a través de sus canales de venta, tener registrado sus interacciones e intenciones de compra, un mejor conocimiento de sus gustos y preferencias. Asimismo, esta información estará acompañada de una reestructuración de los procesos para que sean más rápidos y eficientes, se logre un mayor conocimiento y compromiso de los colaboradores, una mejor gestión de los inventarios, entre otros aspectos.

Dentro del análisis financiero y tomando datos conservadores, se concluye que la implementación de la estrategia de omnicanalidad en Casa Más es rentable con un VAN positivo que asciende a S/ 3,755,092 y un TIR de 23.54 %, al cabo de 5 años.

Este proyecto involucra a toda la organización y necesita el apoyo de la alta gerencia para su implementación; no obstante, es importante destacar al área de Tecnología de Información en su rol innovador, líder en el desarrollo de proyectos que agreguen mayor valor y rentabilidad a las operaciones de la empresa.