

**Informe de
resultados**



Universidad de Oviedo

La Co-Creación de Valor en las Empresas Sociales

Impulsando la integración
omnicanal: No es sólo
cuestión de tecnología

Junio 2024

Copyright © Universidad de Oviedo

Investigadores responsables

Luis I. Álvarez González
M^a José Sanzo Pérez
Universidad de Oviedo

Equipo investigador

M^a José Sanzo Pérez
Nuria Viejo Fernández
Universidad de Oviedo

Marta Rey García
Vanessa Mato Santiso
Sara Violeta Bouzada Novoa
Universidade da Coruña

Informe

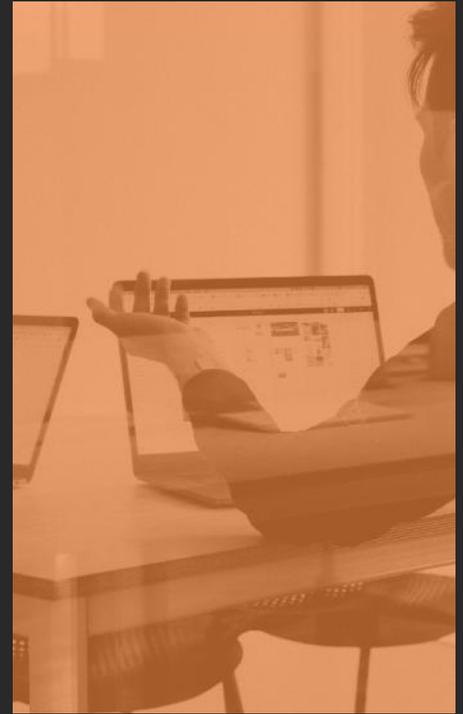
La co-creación de valor en las empresas sociales

Impulsando la integración omnicanal: No es sólo cuestión de tecnología

INTRODUCCIÓN	3
OBJETIVO, ÁMBITO Y METODOLOGÍA	10
PERFIL DE LA MUESTRA	12
RESULTADOS	15
CONCLUSIONES	38
IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES	43
BIBLIOGRAFÍA	45

Introducción

La transformación digital está provocando que los modelos de negocio tradicionales evolucionen hacia enfoques centrados en el cliente, basados en los datos y de naturaleza omnicanal, donde los mundos físico y virtual se fusionan para los compradores en una experiencia *phygital*



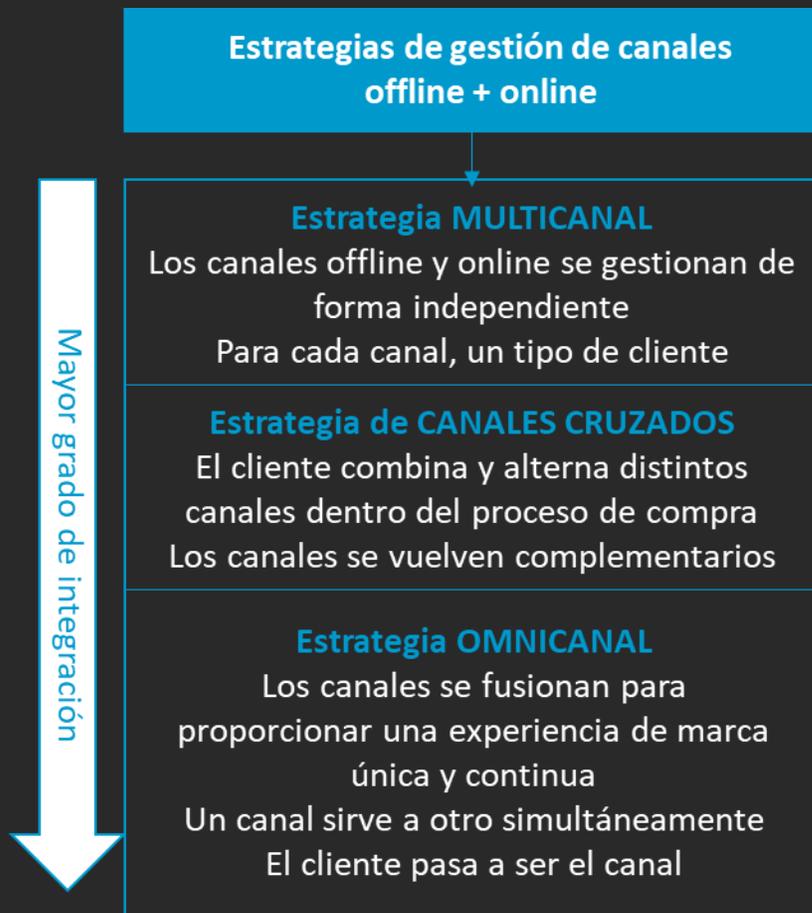
La transformación digital permite la introducción de nuevas formas de crear y capturar valor, provocando un cambio disruptivo en los modelos de negocio convencionales, que se ven obligados a adoptar un enfoque omnicanal, centrado en el cliente y basado en datos.

En particular, la estrategia omnicanal (un enfoque que integra los canales online y offline con el objetivo de proporcionar una experiencia de marca unificada y consistente) constituye una faceta relevante del proceso de transformación digital de las organizaciones, ya que posibilita la aparición de nuevas formas de interactuar con los clientes u otros *stakeholders* relevantes, mejora la comunicación bidireccional y puede ayudar a construir relaciones significativas a lo largo del tiempo.



La omnicanalidad no sólo implica la disponibilidad de canales online y offline, sino que también requiere que exista integración entre ellos

Introducción



El grado de integración de los canales de una organización puede evolucionar en un continuo que va desde una estrategia multicanal (que implica la gestión independiente de múltiples canales) hasta una estrategia verdaderamente omnicanal, donde se consigue una experiencia del cliente ininterrumpida y homogénea (*seamless*)

Aunque se observa una adopción creciente de estas prácticas con el transcurso del tiempo, con empresas líderes fortaleciéndose continuamente, muchas de las organizaciones todavía se quedan cortas, lo que aún deja mucho margen de mejora (IDG Research, 2023; OSF Digital, 2023)

Desde el punto de vista de cómo perciben la omnicanalidad los clientes, el nivel de integración viene definido por las siguientes cuestiones (Neslin, 2022):

- Grado en que existen varios canales que pueden realizar las mismas tareas.
- Grado en que el cliente conoce la existencia y las capacidades de cada canal.
- Grado en que cada canal dispone de la misma información si se requiere, capacidad del canal para recuperar las transacciones o acciones anteriores del cliente, aunque se hayan realizado a través de otros canales.
- Grado en que los canales son consistentes en los atributos relacionados con el proceso de compra (por ejemplo, la calidad del servicio, el tiempo de espera o el soporte deben ser los mismos independientemente del canal).
- Grado de armonización de las políticas de marketing (los productos, el precio, la promoción y la comunicación son los mismos en los diferentes canales).
- Grado en que el cliente tiene libertad para elegir qué canal utilizar en cada etapa del proceso de decisión.
- Grado de sincronización (grado en que los clientes pueden cambiar fácilmente de canal para completar tareas o avanzar a la siguiente etapa de decisión).
- Grado en que los canales funcionan juntos (el Canal A contiene características que hacen que el Canal B sea más efectivo).

Introducción

Ámbitos básicos de integración/coordinación:

Integración de la política comercial

Diseñar las políticas de producto, precio, promoción y comunicación de forma que contribuyan a generar una experiencia de compra única y coherente entre canales (aunque esto no implica que no se puedan incluir ciertas distinciones en determinados momentos)

Integración de la información

Integrar los datos del ERP y CRM en una misma base de datos y establecer una infraestructura de las tecnologías de la información que permita (1) recolectar y analizar datos del proceso de compra procedentes de todos los canales (e integrar esos datos) y (2) conocer qué *insights* derivar de esos datos y cómo presentarlos a las personas que tienen que tomar las decisiones en cada canal.

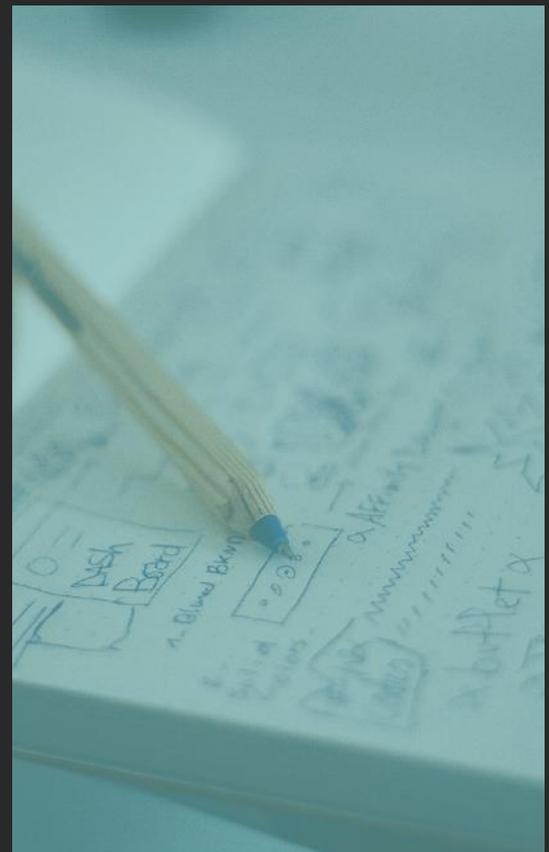
Integración logística

Disponer de sistemas del tipo BOSS (*buy online, ship-to-store*) o BOPIS (*buy online, pick in store*) que permite el *click&collect*, sistemas *ship-from-store*, sistemas BORIS (*buy online, return in store*) o procesos similares, sistemas de planificación de la mercancía integrados que posibiliten la visualización precisa, fiable y en tiempo real del inventario disponible a través de los canales online y offline, así como sistemas de trazabilidad logística que permitan un control 360° de la mercancía.

El **éxito** de una estrategia omnicanal depende de diferentes factores:

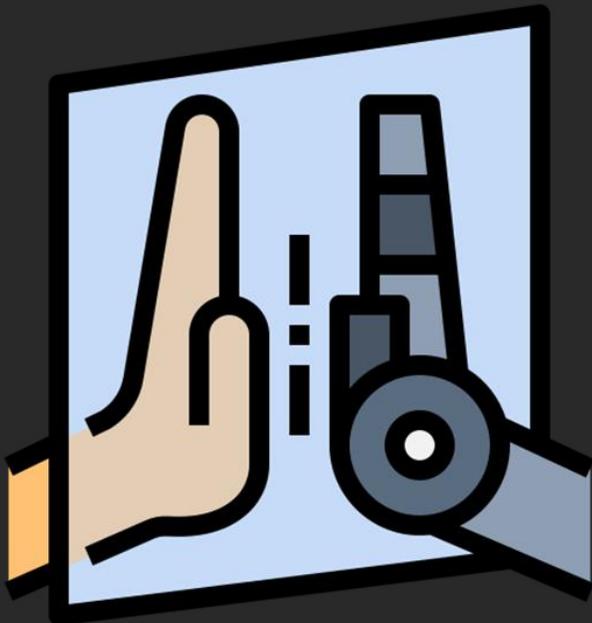
- Factores tecnológicos (como la disponibilidad y el uso de la tecnología).
- Factores ambientales (competidores, clientes, o sistemas de soporte externos, por ejemplo).
- Factores organizativos (recursos humanos, recursos financieros, etc.).
- Factores individuales (por ejemplo, actitudes y comportamientos de los altos directivos hacia los sistemas de información y la tecnología).

Las cuestiones vinculadas con la tecnología juegan un papel clave, pero no son las únicas



Identificar la omnicanalidad sólo con tecnología es una simplificación que puede llevar al fracaso de su implementación

Es preciso examinar las iniciativas omnicanal dentro de un **proceso global de transformación digital**, ya que esta clase de proceso implica un cambio profundo dentro de las organizaciones que se refleja en áreas como la visión estratégica, la cultura, el personal, la estructura organizativa, la infraestructura digital, el ecosistema digital, la automatización de procesos, los datos, la experiencia del cliente, la propuesta de valor o el negocio digital



La transformación digital se basa en la aplicación de las tecnologías digitales, pero no es una “cosa” sino una “forma de hacer las cosas”
No es tanto tecnología como estrategia

El objetivo de la transformación digital es captar (aumentar la rentabilidad) y crear valor (mejorar las relaciones y el compromiso con los *stakeholders*)

Se trata de hacer uso de las tecnologías digitales para lograr que se conviertan en un pilar fundamental dentro del **modelo de negocio**

La creación de valor puede tener distintas procedencias:

La automatización de los procesos.

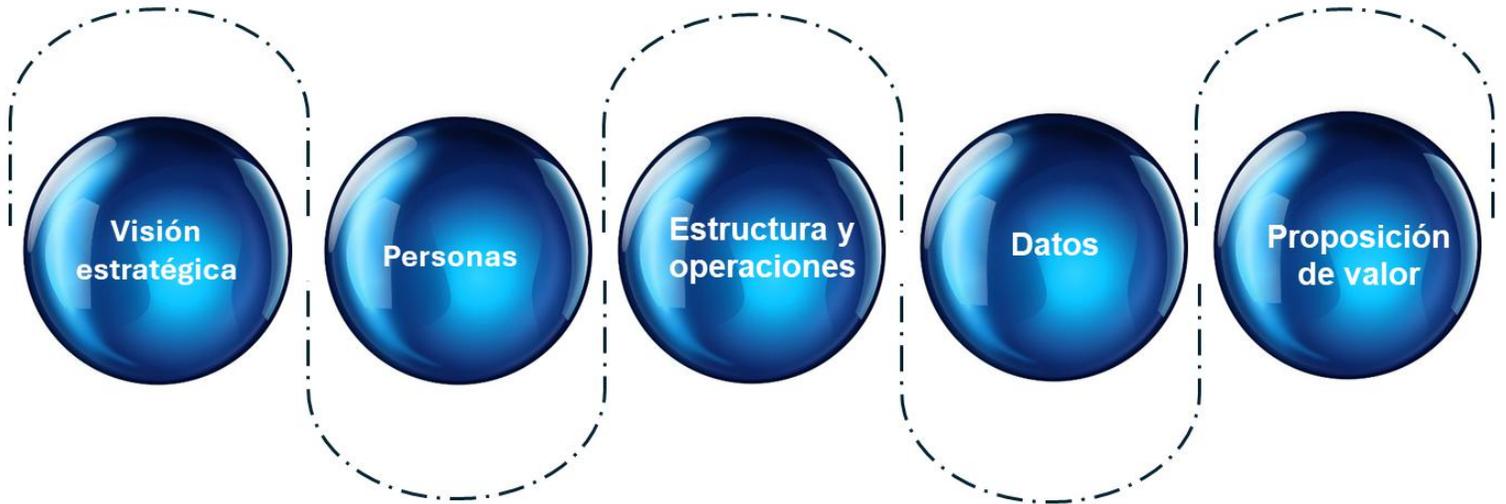
La personalización.

La interacción con los grupos de interés.

La integración de procesos, productos y comunicación.

La transparencia /control.

ÁMBITOS DE MADUREZ DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



Fuentes: Berger et al. (2020), Stich et al. (2020), Teichert (2019)

Estrategia	Culture & people	Operaciones	Sistemas de información	Proposición de valor
Prioridad estratégica Inversiones en soluciones digitales Existencia de una estrategia digital formal Directivo responsable del plan de DT KPIs para medir éxito	Existe una cultura corporativa que fomenta la innovación y la incorporación de soluciones digitales + Actitud y habilidades del personal	Estructura organizativa que facilita la colaboración y el intercambio de información Recursos tecnológicos Infraestructura digital Ecosistema digital Automatización de procesos	Data Warehouse Data Modeling Data Analytics Business Intelligence	Nuevos modelos de negocio y de relación Marketing digital Negocio digital

El grado de madurez de la transformación digital se manifiesta en 5 ámbitos principales: visión estratégica, personas, estructura & operaciones, datos y proposición de valor.

Las diferentes esferas de la transformación digital pueden agruparse en tres tipologías:

dimensiones orientadas a la estrategia, dimensiones orientadas a la tecnología y dimensiones orientadas a las personas

Las dimensiones orientadas a la **estrategia** incluyen la visión estratégica, la estructura organizativa general, el modelo de negocio y el negocio digital. Estas dimensiones están relacionadas con la existencia de un plan estratégico diseñado para lograr la transformación digital, que implica definir la propuesta de valor, establecer prioridades, asignar recursos, tomar decisiones y asignar tareas.

Las dimensiones orientadas a la **tecnología** se refieren principalmente a los recursos tecnológicos, la infraestructura de IT, la automatización de procesos, los ecosistemas digitales y los sistemas de datos.

Finalmente, las dimensiones orientadas a las **personas** involucran la cultura y al personal de la organización, ya que implican los valores, actitudes, competencias, experiencia y motivación de los empleados.

La estrategia omnicanal constituye una vía a través de la que la organización puede crear valor a través del establecimiento de nuevas maneras de interactuar y relacionarse con los clientes



En general, es previsible que la madurez de la transformación digital en cada una de estas dimensiones, tanto las de naturaleza más técnica como las que poseen un carácter más estratégico o humano, afecte positivamente al grado de integración de canales.

Introducción

Pero la intensidad de estos impactos podría no ser siempre la misma, ya que variables como el tamaño de la organización o la combinación concreta de los canales involucrados en el proceso de integración podrían intensificar o reducir los efectos

El tamaño de la organización y la configuración concreta de canales de interacción con los clientes pueden afectar a la intensidad de los efectos de las distintas dimensiones de la transformación digital sobre el grado de integración omnicanal

Todas aquellas variables que provocan una mayor diversidad entre los elementos a coordinar y que incrementen la magnitud o complejidad del proyecto omnicanal podrían hacer que algunas dimensiones de la transformación digital resulten especialmente relevantes. Dos de esas variables son el tamaño de la organización en cuanto a su número de empleados y la configuración de canales que se pretende integrar.

Cuando la transformación digital se realiza en empresas más grandes, puede resultar más probable que existan obstáculos asociados a la existencia de departamentos y áreas con mentalidad de silo, dentro de estructuras más complejas y con una mayor diversidad de empleados que tienen diferentes actitudes, destrezas y habilidades. Estas situaciones probablemente requieran de un mayor esfuerzo de coordinación y liderazgo, por lo que es posible que las dimensiones estratégica y humana tengan una mayor influencia, en comparación con la situación de las empresas más pequeñas, que tienden a presentar una mayor flexibilidad y una cultura coherente.

Por otro lado, la complejidad del proyecto omnicanal aumenta cuando los canales muestran características muy diferentes. En este sentido, se podría esperar un mayor grado de complejidad cuando ese mix de canales incluye una **tienda física y un e-commerce**, ya que este tipo de combinación permite desplegar un mayor número de estrategias omnicanal (opciones de compra, entrega o devoluciones flexibles, inventario unificado, estrategias *phygital*, etc.). En estos casos, es previsible que las dimensiones relacionadas con los aspectos más técnicos del proceso adquieran mayor relevancia.





Objetivo de la investigación

Con el objetivo de identificar aquellos factores que pueden impulsar el desarrollo omnicanal, el presente trabajo analiza el efecto que ejercen las diferentes dimensiones que configuran el grado de madurez de la transformación digital de una organización sobre cada uno de los ámbitos que definen el nivel de integración de la gestión de canales (la integración de las políticas de marketing, la integración de la información y la integración logística).

Además, en la investigación también se aborda en qué medida el tamaño de la organización o la diferente combinación de canales involucrados moderan la influencia de las dimensiones de la transformación digital en la integración omnicanal.

Ámbito del estudio

El estudio se centrará en el caso particular de las **empresas sociales**, entendidas como organizaciones que (1) desarrollan una actividad económica, (2) persiguen un objetivo social explícito, (3) tienen límites en la distribución de beneficios, y (4) son independientes y participativas en términos de gobernanza (Comisión Europea, 2015).

La elección de las empresas sociales tiene dos implicaciones relevantes:

Por un lado, la mayoría de las empresas sociales pertenecen a la categoría de pequeñas y medianas empresas (PYMES) (Shaw y Bruin, 2013). Comparadas con las empresas grandes, las PYMES suelen encontrarse en una fase más retrasada por lo que respecta a los procesos de transformación digital (Bin et al., 2021; Prause, 2019) y, particularmente, la implementación de un enfoque omnicanal no resulta fácil para ellas, debido a la experiencia y los recursos que este tipo de proyecto suele implicar. La investigación puede contribuir, por tanto, a identificar factores clave que ayuden a este tipo de empresas a avanzar en el desarrollo de estrategias omnicanal.

El estudio pretende contribuir al conocimiento sobre el impacto de la transformación digital en las organizaciones que combinan objetivos tanto económicos como sociales/ambientales

Objetivo, ámbito y metodología de la investigación

Por otro lado, las empresas sociales son el ejemplo paradigmático de organizaciones híbridas que combinan múltiples objetivos (con y sin ánimo de lucro) y que, por lo tanto, deben integrar diferentes lógicas institucionales (Battilana y Dorado, 2010), ya que persiguen un objetivo social y/o ambiental mediante el uso de mecanismos de mercado (Ebrahim et al., 2014). Su carácter híbrido les confiere un alto potencial para contribuir al desarrollo económico sostenible, proporcionando oportunidades de innovación y creación de valor, pero también implica la aparición de tensiones. Además, este tipo de organizaciones no sólo lleva a cabo una doble actividad sino que también debe gestionar las relaciones con dos tipos de públicos objetivo: los clientes de la actividad económica lucrativa y los beneficiarios de la misión social, que, en ocasiones, son diferentes.

Analizando esta tipología de empresas, el estudio pretende contribuir al conocimiento del impacto de la transformación digital en las organizaciones que combinan múltiples objetivos, tanto económicos como sociales/ambientales. Esta situación será cada vez más común a medida que las preocupaciones sobre la sostenibilidad se extiendan entre todo tipo de empresas y aumenten las regulaciones y políticas destinadas a regular las acciones y los informes vinculados a estos temas, especialmente dentro de la Unión Europea.

Metodología de la investigación

Se ha realizado un estudio con una muestra de empresas sociales españolas. Para generar la base de datos se utilizaron diversas fuentes de información: Directorios de asociaciones nacionales y regionales de diferentes tipologías de empresas sociales (por ejemplo, Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción -FAEDEI-, asociaciones de empresas de inserción de diferentes regiones españolas como Madrid, Cataluña, País Vasco, etc.), directorios de asociaciones nacionales y regionales de economía social (p. ej., Confederación Empresarial Española de la Economía Social -CEPES-, Asociación Española de Recuperadores de Economía Social y Solidaria -AERESS-), directorios de empresas sociales/híbridas (por ejemplo, BCorporation, Ashoka), plataformas dedicadas al desarrollo sostenible y a iniciativas de innovación social (por ejemplo, El Bien Social, Alma Natura, Planet for Change, Momentum Project, Goteo, Bolsa Social) y redes/foros de empresas sociales y emprendimiento social (por ejemplo, Centro de Impacto). Este proceso dio como resultado una base de datos inicial de 617 empresas sociales.

En una segunda etapa, se contactó telefónicamente con el presidente, director o responsable de la gestión diaria y la toma de decisiones de cada una de esas empresas para solicitar su participación en la investigación. 147 empresas sociales aceptaron participar. A ellas se les envió por correo electrónico el acceso a un cuestionario online. La muestra final quedó compuesta por un total de 139 empresas sociales españolas.



**El trabajo se ha realizado
utilizando una muestra de
139 empresas sociales
españolas**

Perfil de la muestra

Se clasificó a las empresas de la muestra en función de su forma jurídica, el tamaño (facturación y número de empleados), el sector al que pertenece su actividad comercial (sector primario, secundario, terciario o cuaternario), el tipo de actividad no lucrativa que desarrollan y los ODS que se ajustan más a los objetivos de la organización.

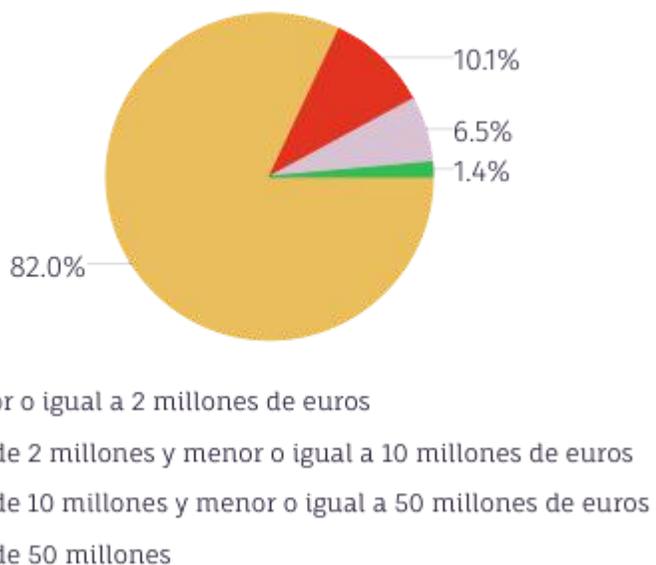
También se tuvo en cuenta el tipo principal de producto (bienes o servicios) y cliente (particulares u organizaciones) que tenían.

El perfil mayoritario de la muestra corresponde a sociedades limitadas, de menos de 2 millones de euros y 49 trabajadores, que operan en el sector de los servicios, y cuya misión social está ligada a los servicios sociales. El ODS más compartido es el ligado al trabajo decente y crecimiento económico.

Forma jurídica (porcentaje de empresas)

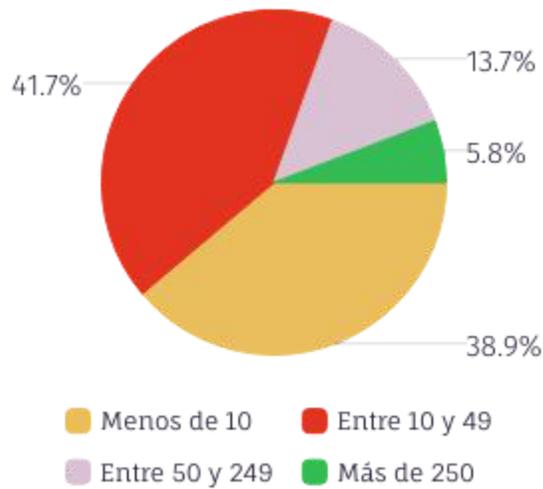


Tamaño (volumen de negocio)

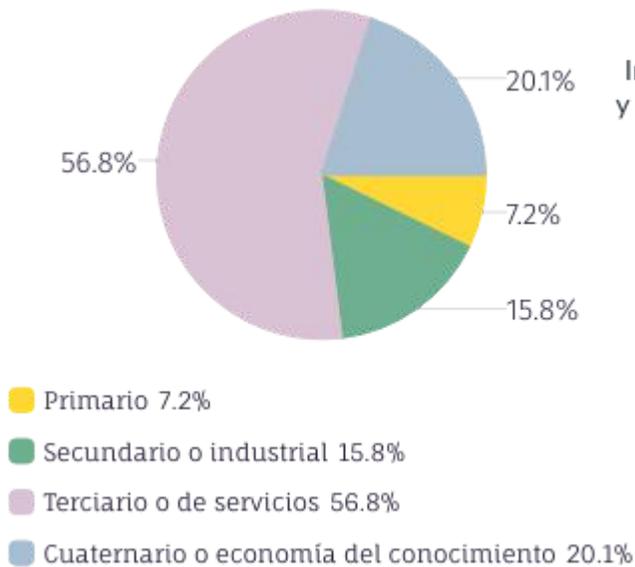


Perfil de la muestra

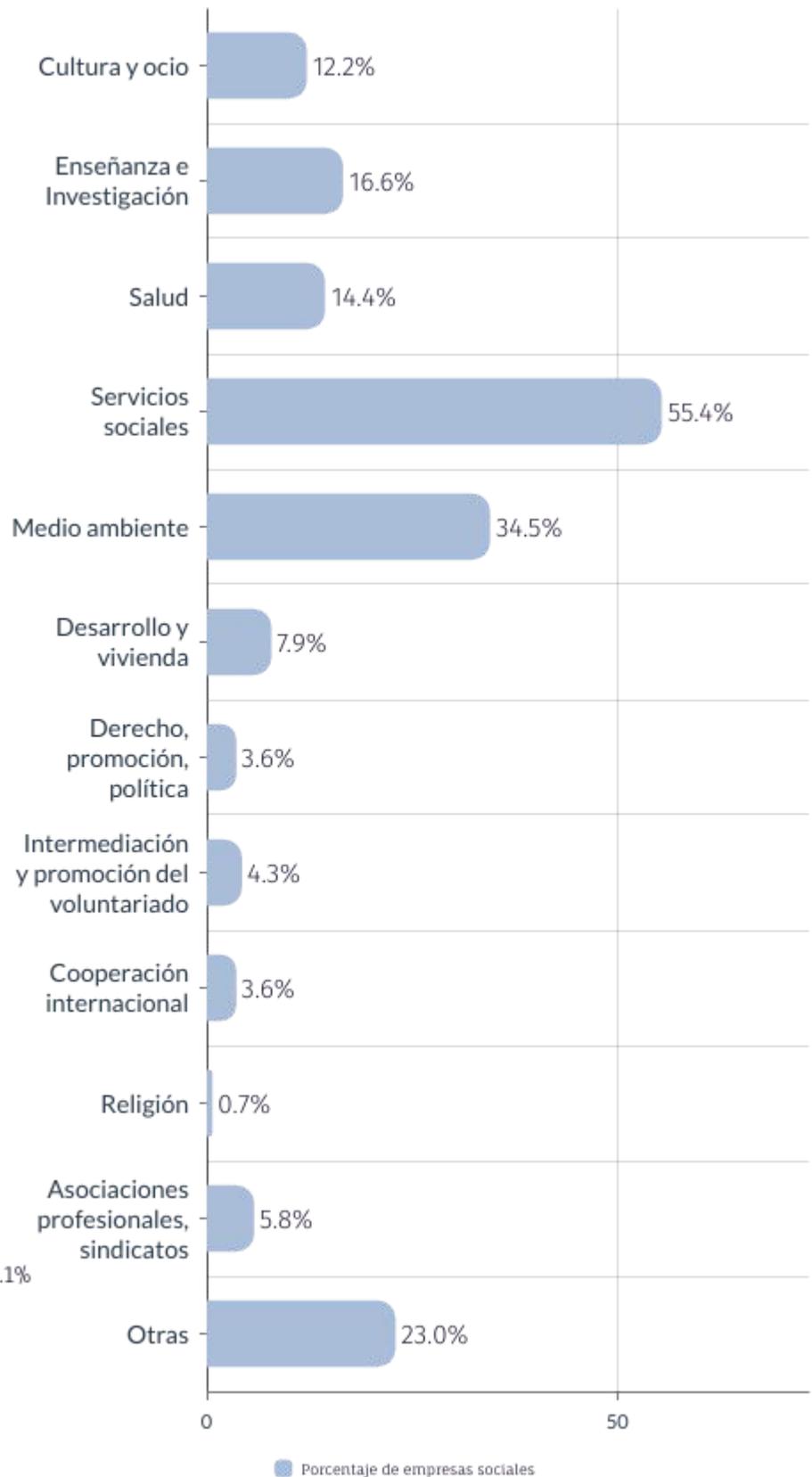
Tamaño (número de empleados)



Sector de actividad económica

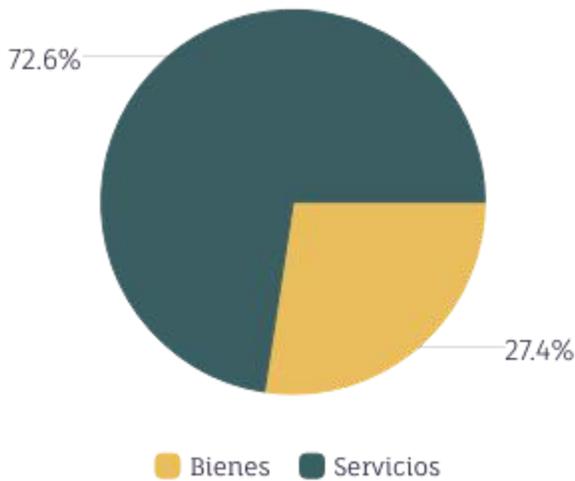


Tipos de actividades no lucrativas vinculadas a la misión social (máximo tres respuestas)

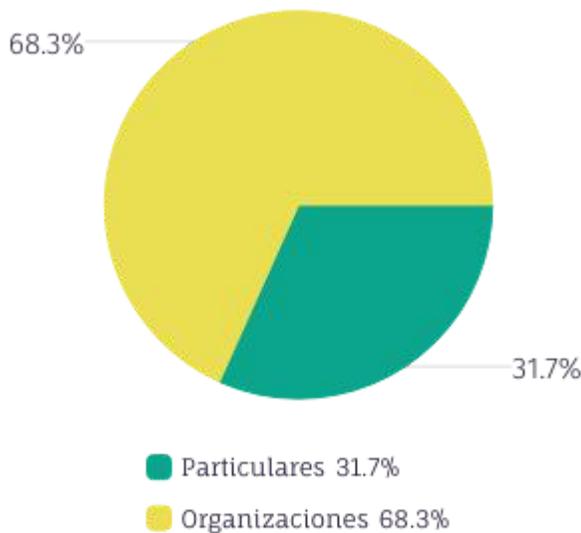


Perfil de la muestra

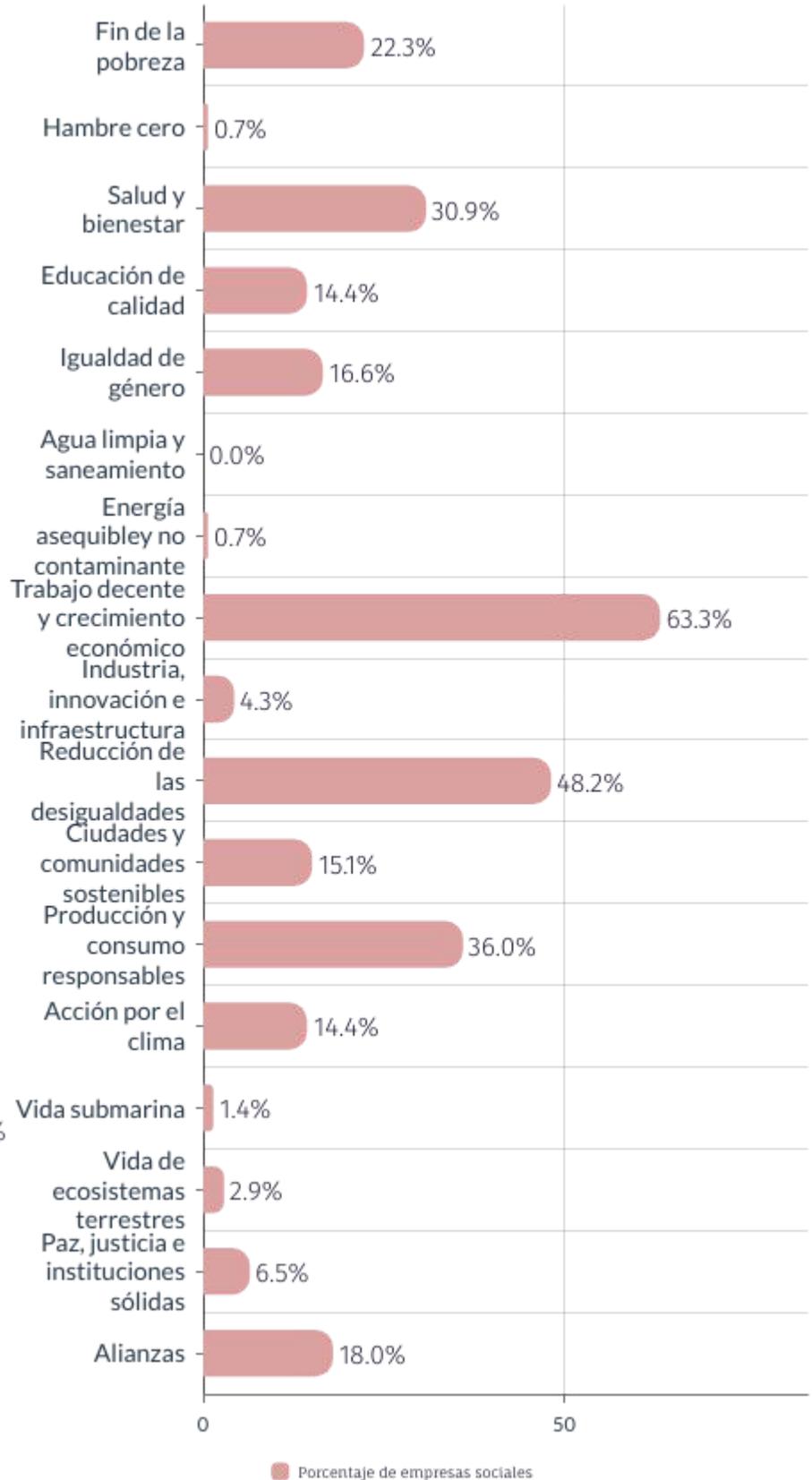
Tipo principal de producto que comercializa

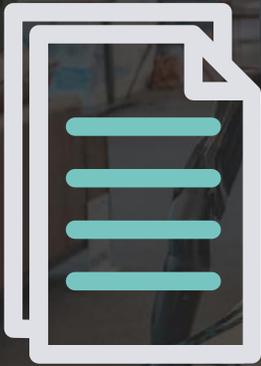


Tipo principal de cliente



Objetivos de Desarrollo Sostenible (máximo tres respuestas)





Resultados

Los resultados aparecerán agrupados en cuatro secciones:

(1) Grado de madurez de la transformación digital.

(2) Nivel de integración de canales de interacción con (a) clientes y (b) beneficiarios (en caso de que sean diferentes de los clientes).

(3) Efectos de las dimensiones de la transformación digital en cada uno de los ámbitos de la integración de canales.

(4) Diferencias provocadas por el tamaño de la empresa y por las distintas configuraciones de canales.

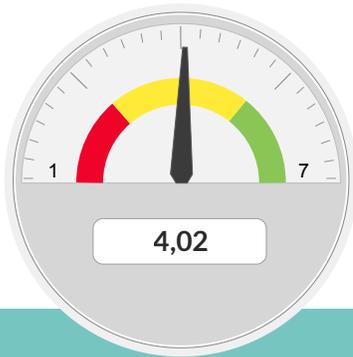
La madurez de la transformación digital en la empresa social se midió a través de 32 cuestiones referidas a su visión estratégica, cultura, personal, estructura organizativa, infraestructura digital, ecosistema digital, automatización de procesos, datos, modelo de negocio y negocio digital

La integración de los canales se evaluó por medio de 12 afirmaciones que midían el grado de armonización de las políticas de marketing, la integración de los flujos de información y la integración de la logística

El **nivel de transformación digital** se midió pidiendo a los encuestados que mostraran su grado de acuerdo (en una escala de 7 puntos) con una serie de **32 afirmaciones** relativas a los siguientes ámbitos: visión estratégica, cultura, personal, estructura organizativa, infraestructura digital, ecosistema digital, automatización de procesos, datos, modelo de negocio y negocio digital. La batería de cuestiones se obtuvo de los modelos de madurez digital recogidos en los trabajos de Berger et al. (2020), Teichert (2019) y Stich et al. (2020).

Para medir el **nivel de integración de los canales** se tomaron como base los trabajos de Neslin (2022) y Zhang et al. (2010) y se empleó una batería de **12 afirmaciones** para que los encuestados señalaran su grado de acuerdo en una escala de 7 puntos. La armonización de las políticas de marketing abarca la integración del surtido, el precio y la comunicación/promoción. La integración de la información recoge el acceso a la información (el grado en que los canales proporcionan la misma información, si es requerida), la sincronización de canales (el grado en que los canales comparten datos en tiempo real), la información sobre las transacciones (el grado en que se dispone de una única cuenta de cliente con su historial) y servicio al cliente (grado en que los clientes pueden acceder a un chat en tiempo real disponible en la web de la empresa o contactar con ella de forma inmediata a través un botón *click-to-call*). Finalmente, la integración de la logística está representada por la integración referida al proceso de orden y entrega de los pedidos (*click&collect*).

Grado de madurez de la transformación digital



MADUREZ DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Sobre una escala de 7 puntos, las empresas sociales de la muestra se sitúan en un punto intermedio

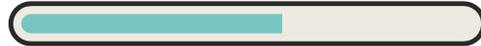
4,02



GRADO DE MADUREZ DE LAS DIMENSIONES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

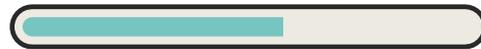
VISIÓN ESTRATÉGICA/CULTURA

▼ 4,24



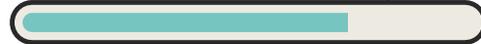
PERSONAL

▼ 4,69



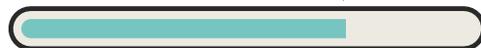
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

▼ 5,08



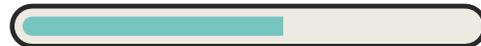
INFRAESTRUCTURA DIGITAL

▼ 4,90



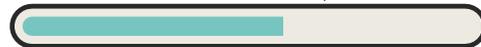
ECOSISTEMA DIGITAL

▼ 3,90



AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS

▼ 4,00



DATOS

▼ 3,50



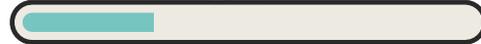
MODELO DE NEGOCIO

▼ 3,52



NEGOCIO DIGITAL

▼ 2,56





Visión estratégica

En general, las empresas sociales analizadas tienden a reconocer que la digitalización es una prioridad para ellas y que han incrementado sus inversiones en este ámbito, si bien se echa en falta el uso de KPIs específicos que midan el éxito de la estrategia digital y la existencia de un responsable senior encargado de dirigir el proceso



Cultura digital

Las empresas de la muestra se sitúan en un punto intermedio en la existencia de una cultura organizativa que fomenta la digitalización

Para analizar con detalle el grado de madurez de la transformación digital, los gráficos siguientes muestran las puntuaciones medias otorgadas por las 139 empresas de la muestra en cada una de las distintas esferas en las que esta transformación puede traducirse.

Visión estratégica 	Media
La digitalización es una prioridad estratégica para su organización que abarca a todas sus áreas	5,02
Su organización ha incrementado en los últimos años la inversión destinada a soluciones digitales (1 ha disminuido notablemente: -25% y 7 ha incrementado notablemente: +25%)	5,02
Su organización dispone de una estrategia digital formal y clara dirigida a incentivar la presencia de los recursos digitales dentro de la misma	4,47
Existe un responsable con perfil senior que se encarga de dirigir el plan de transformación digital de la organización	3,48
Su organización invierte en formación en competencias digitales para su personal	4,24
En su organización se utilizan indicadores de rendimiento claros y cuantificables para medir el éxito de la estrategia digital y mejorar el diseño y desarrollo de la misma de cara al futuro	2,75

Cultura digital	Media
Existe una cultura dentro de su organización que fomenta la incorporación de soluciones digitales	4,74





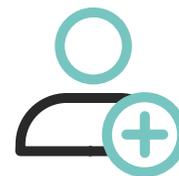
Personal

La valoración media de la actitud y de las capacidades y experiencia del personal se sitúa en el punto intermedio de la escala



Estructura organizativa

La cuestión que obtiene una puntuación media más alta (próxima a 5,5) es la referida al hecho de que la estructura facilita el trabajo en red y la colaboración con otras organizaciones. Los restantes aspectos se localizan cerca del punto 5 de la escala



Actitud y capacidades del personal	Media
El personal demuestra interés y una actitud proactiva hacia la digitalización (impulsan la digitalización, identifican nuevas oportunidades digitales, etc.)	4,83
El personal dispone de conocimientos, habilidades y/o experiencia en el manejo de las nuevas tecnologías de la información	4,55



Estructura organizativa	Media
La estructura de su organización facilita la colaboración y el intercambio de información entre las diferentes áreas o departamentos de la misma mediante el fomento de herramientas colaborativas digitales	4,99
La estructura de su organización facilita la implantación de las nuevas formas de trabajar asociadas a la digitalización (teletrabajo, creación de espacios digitales de trabajo)	4,98
Su modelo organizativo posibilita el desarrollo de proyectos temporales formados por personas que pertenecen a diferentes áreas (equipos multidisciplinares), que pueden tomar decisiones de forma ágil y autónoma	4,90
Su modelo organizativo permite y facilita el trabajo en red y la colaboración con otras organizaciones	5,47



Infraestructura digital

En la dimensión referida a la infraestructura digital, las empresas sociales de la muestra superan la media de la escala. Es el ámbito, junto a la estructura organizativa, en la que los valores medios son más altos

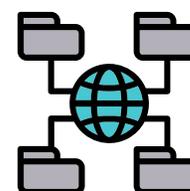


Ecosistema digital

La integración de las actividades internas para compartir información recibe una valoración que supera el valor medio. No obstante, la integración de los sistemas de información con los sistemas de proveedores, intermediarios, clientes u otros grupos de interés presenta un menor nivel de madurez



Infraestructura digital	Media
Su organización dispone de una estructura digital de <i>cloud computing</i> (los usuarios pueden acceder a la infraestructura y a los recursos informáticos a través de internet, bajo demanda, y utilizar los recursos informáticos sin tener que instalarlos y mantenerlos en local)	4,70
La infraestructura digital de la que dispone su organización es segura (incluye sistemas que controlan el acceso a la información y protege a la organización ante infracciones y ciberataques)	5,10



Ecosistema digital	Media
Las diferentes actividades que conforman la cadena de valor dentro de su organización están conectadas e integradas digitalmente para compartir información	4,60
Su organización tiene integrados sus sistemas de información con los sistemas de los proveedores y/o intermediarios para compartir información o recursos	3,60
Su modelo organizativo permite la involucración de los clientes o de otros grupos de interés en el desarrollo de innovaciones a través de herramientas digitales	3,46



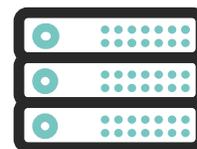
Automatización de procesos

Las empresas sociales de la muestra se encuentran justo en el punto intermedio de la escala



Datos

Por término medio, ésta es una dimensión en la que el grado de madurez que muestran las empresas encuestadas es bajo, especialmente por lo que respecta al análisis avanzado de los datos, que recibe una de las menores puntuaciones asignadas. En general, las empresas de la muestra no se caracterizan porque la toma de sus decisiones se fundamente en el análisis de los datos



Automatización de procesos	Media
Su organización tiene automatizados los procesos y operaciones internas de sus diferentes áreas y funciones a través de un software de gestión	4,00



Datos	Media
Su organización dispone de herramientas o programas que permiten capturar en tiempo real y almacenar grandes cantidades de datos	3,96
Su organización dispone de herramientas o programas que permiten adaptar los datos al formato necesario para ser almacenado en la base de datos de la organización	4,04
Su organización dispone de herramientas o programas que permiten el análisis avanzado de los datos (por ejemplo, con inteligencia artificial)	2,98
Su organización dispone de herramientas o programas que permiten presentar a los usuarios los hallazgos del análisis de los datos en informes, resúmenes, cuadros de mando y gráficos	3,52
La toma de decisiones en su organización se caracteriza por estar fundamentada en el análisis automatizado de datos	3,02



Modelo de negocio

Se trata de otro ámbito en el que la transformación digital muestra un grado todavía bajo de madurez dentro de las empresas encuestadas y que, por lo tanto, tiene un alto potencial de desarrollo



Negocio digital

La venta online no representa una parte significativa de la cifra de negocios. El negocio digital es la dimensión que aparece con las puntuaciones más bajas

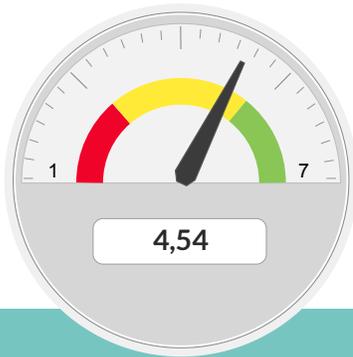


Modelo de negocio	Media
En su organización se utilizan los medios digitales para facilitar la participación del cliente/beneficiario en el diseño y desarrollo de nuevos productos/servicios	3,33
En su organización se utilizan los medios digitales para interactuar con el cliente/beneficiario de forma automatizada y sin presencia humana	3,09
La digitalización ha permitido a su organización abrir nuevos canales de venta o comunicación con los clientes y/o beneficiarios	4,04
La digitalización ha permitido a su organización desarrollar un nuevo modelo de negocio	3,60
La digitalización ha permitido a su organización desarrollar y comercializar nuevos productos o servicios, y/o productos o servicios personalizados	3,70
Su organización dispone de un plan de marketing digital	3,39



Negocio digital	Media
Su organización vende online a través de las múltiples modalidades de comercio electrónico (web de venta, app de venta, venta online en redes sociales, etc.)	2,96
Las ventas procedentes de Internet representan una parte esencial de la cifra de negocios de la organización	2,15

Grado de integración de los canales de interacción con los clientes



NIVEL DE INTEGRACIÓN DE LOS CANALES

Sobre una escala de 7 puntos, el grado medio de integración de los canales se sitúa también en un punto intermedio

4,54

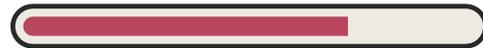


GRADO DE INTEGRACIÓN DE LOS CANALES DE INTERACCIÓN CON EL CLIENTE

Integración de la política de marketing

INTEGRACIÓN DEL SURTIDO DE PRODUCTOS/SERVICIOS

▼ 4,91



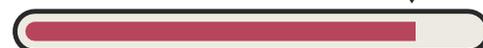
INTEGRACIÓN DE LA POLÍTICA DE PRECIOS

▼ 5,49



INTEGRACIÓN DE LA COMUNICACIÓN/PROMOCIÓN

▼ 5,72



Integración de la información

SINCRONIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN ENTRE CANALES

▼ 4,18



ACCESO A LA INFORMACIÓN

▼ 4,86



INFORMACIÓN DE LA TRANSACCIÓN

▼ 2,90



SERVICIO AL CLIENTE

▼ 2,45



Integración de la logística

ORDEN DE PEDIDO/ENTREGA

▼ 3,65





Integración de las políticas de marketing

Por término medio, las empresas de la muestra consideran que el grado de integración o armonización de las políticas de marketing (surtido, precio y comunicación/promoción) entre los distintos canales se encuentra en un estado relativamente avanzado, especialmente por lo que respecta a la comunicación/promoción y al precio. Algo menos desarrollada aparece la integración del surtido, situándose en torno a valor 5 de la escala.

Seguidamente aparecen desglosadas las puntuaciones medias obtenidas por las diferentes dimensiones que presenta el grado de integración de los canales utilizados por las empresas de la muestra para interactuar con los clientes.

Integración de las políticas de marketing

Armonización del surtido	Media
Los clientes tienen acceso al mismo surtido de productos para comprar independientemente de cuál sea el canal/punto de contacto que utilicen	4,84
Los clientes pueden encontrar las mismas clasificaciones y descripciones de producto en los diferentes canales/puntos de contacto	4,98

Armonización del precio	Media
Los clientes encuentran generalmente el mismo precio de los productos en los diferentes canales/puntos de contacto, sin perjuicio de poder realizar alguna promoción específica en algún canal/punto concreto	5,63
Los clientes pueden acceder a los mismos descuentos, ofertas y promociones independientemente de cuál sea el canal/punto de contacto que empleen para comprar, offline u online	5,35

Armonización de la comunicación/promoción	Media
Los clientes encuentran los mismos elementos de la identidad de marca (logotipo, símbolos, colores, etc.) en todos los canales/puntos de contacto	5,88
Los clientes pueden encontrar las mismas comunicaciones/mensajes/campañas en todos los canales/puntos de contacto	5,55



Integración de los flujos de información

A diferencia de lo que sucede en el caso de la armonización de las políticas de marketing, el nivel de integración de los flujos de información es menor, sobre todo por lo que respecta a la opción de que los clientes dispongan de vías en la web para contactar en tiempo real con la empresa, la existencia de una única cuenta que reúna todo el historial de compras del cliente, y el hecho de que los canales compartan información en tiempo real.

Integración de los flujos de información

Sincronización de la información entre canales	Media
Los clientes pueden contactar y relacionarse con la organización utilizando indistintamente canales/puntos de contacto tanto offline como online	4,72
Los canales/puntos de contacto que la organización utiliza para contactar y relacionarse con los clientes están integrados y sincronizados (comparten la información en tiempo real)	3,65

Acceso a la información	Media
Los clientes pueden encontrar información sobre cualquiera de los productos a través de todos los canales/puntos de contacto utilizados por la organización	4,9

Información de la transacción	Media
Los clientes pueden acceder a su historial de compras a través de todos los canales/puntos de contacto utilizando una única cuenta de usuario	2,9

Servicio al cliente	Media
Los clientes pueden acceder a un chat en tiempo real disponible en la página web de la organización o bien contactar con ustedes de manera inmediata y gratuita con sólo hacer click en un botón de llamada insertado en la web (<i>click to call</i>)	2,4



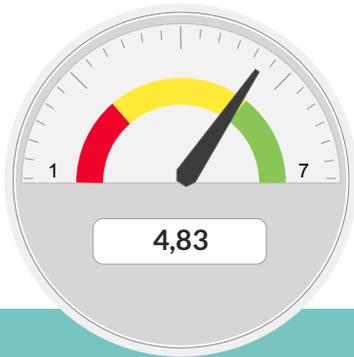
Integración de la logística

Tampoco la integración relacionada con la posibilidad de usar indistintamente los canales para poder comprar, pagar y recoger el producto (sistemas *click & collect*) alcanza la media de la escala, obteniendo un valor de 3,65.

Integración de la logística

Orden de pedido/entrega del producto	Media
<p>Los clientes pueden recoger sus compras online en los establecimientos físicos propios de la organización o en puntos de servicio/recogida asociados</p> <p>En el caso de tratarse de servicios, los clientes pueden hacer una contratación o reserva previa online de los servicios antes de la prestación de estos, a la vez que existe la posibilidad de atención presencial (ya sea para que la organización les preste el servicio principal o para recibir otros servicios adicionales)</p>	3,65

Grado de integración de los canales de interacción con los beneficiarios



NIVEL DE INTEGRACIÓN DE LOS CANALES

Sobre una escala de 7 puntos, el grado medio de integración de los canales se sitúa también en un punto intermedio, aunque mayor que el indicado para los clientes

4,83

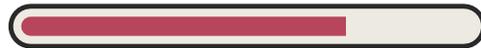


GRADO DE INTEGRACIÓN DE LOS CANALES DE INTERACCIÓN CON EL BENEFICIARIO

Integración de la política de marketing

INTEGRACIÓN DEL SURTIDO DE PRODUCTOS/SERVICIOS

▼ 5,43



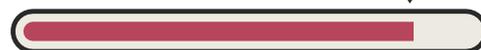
INTEGRACIÓN DE LOS REQUISITOS

▼ 5,73



INTEGRACIÓN DE LA COMUNICACIÓN/PROMOCIÓN

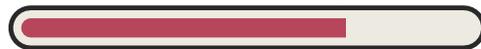
▼ 5,79



Integración de la información

SINCRONIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN ENTRE CANALES

▼ 4,97



ACCESO A LA INFORMACIÓN

▼ 5,09



INFORMACIÓN DE LA TRANSACCIÓN

▼ 3,22



SERVICIO AL CLIENTE

▼ 2,55



Grado de integración de los canales de interacción con los beneficiarios



Integración de las políticas de marketing

Al igual que sucedía en el caso de los clientes de la actividad comercial, el grado de armonización de las políticas de marketing destinadas a los beneficiarios (surtido, "requisitos" y comunicación/promoción) son las que alcanzan los mayores valores, incluso superiores a los obtenidos cuando se analizaba a los clientes.

Seguidamente aparecen desglosadas las puntuaciones medias obtenidas por las diferentes dimensiones que presenta el grado de integración de los canales utilizados para interactuar con los beneficiarios (en 117 empresas sociales los beneficiarios y los clientes eran públicos diferentes). Al igual que en el caso de los clientes se empleó una escala de valoración de 7 puntos. Se adaptó la redacción de las afirmaciones correspondientes a algunas de las dimensiones para adecuarlas al tipo de público analizado. Por esa razón tampoco se ha incluido la afirmación relativa al servicio click&collect.

Integración de las políticas de marketing

Los beneficiarios tienen acceso al mismo conjunto de productos (bienes, servicios, ...) independientemente de cuál sea el canal/punto de contacto	5,43
Las condiciones que tienen que cumplir los beneficiarios o los requisitos que se les piden para poder acceder a los productos (bienes, servicios, ...) que la organización les proporciona son iguales en todos los canales/puntos de contacto	5,73
Los beneficiarios encuentran los mismos elementos de la identidad de marca (logotipo, símbolos, colores, etc.) en todos los canales/puntos de contacto	5,98
Los beneficiarios pueden encontrar las mismas comunicaciones/mensajes/campañas en todos los canales/puntos de contacto	5,61

Grado de integración de los canales de interacción con los beneficiarios



Integración de los flujos de información

También al igual de lo que ocurre cuando el público al que se dirige la empresa social está constituido por los clientes, cuando se trata de los beneficiarios el nivel de integración de los flujos de información es menor que el de las políticas de marketing, salvo por lo que atañe al hecho de que los beneficiarios puedan contactar y relacionarse con la organización utilizando indistintamente canales online y offline o (aunque en menor medida) a la posibilidad de acceder a la información a través de todos los canales o puntos de contacto.

Integración de los flujos de información

Sincronización de la información entre canales	Media
Los beneficiarios pueden contactar y relacionarse con la organización utilizando indistintamente canales/puntos de contacto tanto offline como online	5,61
Los canales/puntos de contacto que la organización utiliza para contactar y relacionarse con los beneficiarios están integrados y sincronizados (comparten la información en tiempo real)	4,33

Acceso a la información	Media
Los beneficiarios pueden encontrar información sobre cualquiera de los productos (bienes, servicios, ...) destinados a ellos a través de todos los canales/puntos de contacto utilizados por la organización	5,04

Información de la transacción	Media
Los beneficiarios pueden acceder a su historial de productos (bienes, servicios, ...) proporcionados por la organización utilizando una única cuenta de usuario	3,22

Servicio al beneficiario	Media
Los beneficiarios pueden acceder a un chat en tiempo real disponible en la página web de la organización o bien contactar con ustedes de manera inmediata y gratuita con sólo hacer click en un botón de llamada insertado en la web (<i>click to call</i>)	2,55

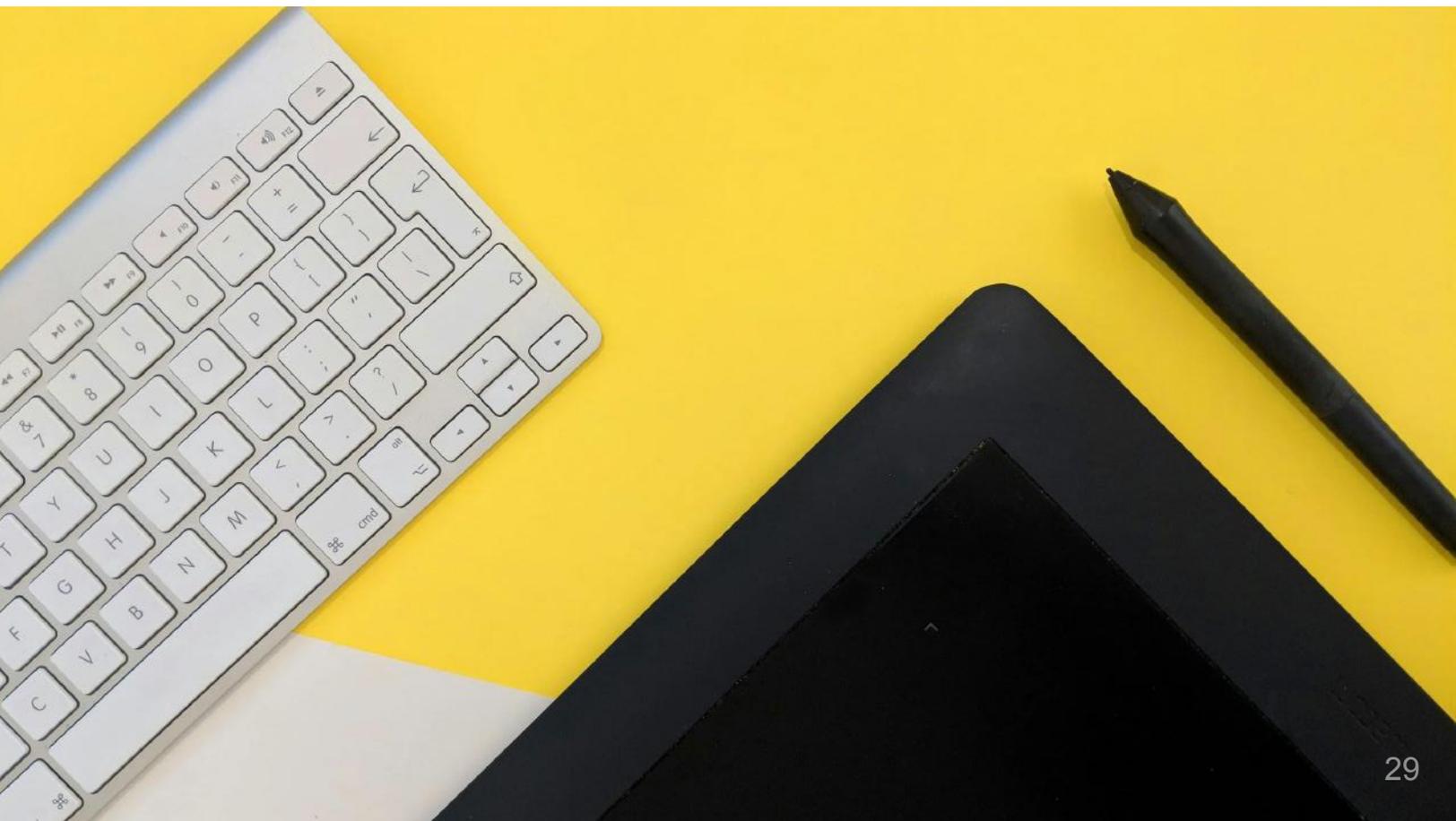
Efecto del grado de madurez de cada una de las dimensiones de la transformación digital en la integración de canales

Puesto que se pretende evaluar el efecto de las distintas esferas de la transformación digital en cada una de las dimensiones de la integración omnicanal por separado, pero es probable que estas dimensiones se encuentren relacionadas, se estimó un *modelo de ecuaciones aparentemente no relacionadas* (SUR). Este tipo de modelo, propuesto por Zellner (1962), consta de varias ecuaciones de regresión, cada una con su propia variable dependiente y variables explicativas potencialmente diferentes, pero en las que las ecuaciones están relacionadas a través de la correlación en los errores.

En el caso de que una dimensión (ya sea de la transformación digital como de la integración omnicanal) estuviera medida a través de varias afirmaciones, se agregaron las puntuaciones individuales de esas afirmaciones para obtener un factor global medio que representara a esa dimensión.

Se observó que la dimensión relativa a la "cultura" estaba altamente correlacionada con la "visión estratégica", por lo que ambas se recogen en un único factor. Lo mismo sucedía con las dimensiones "estructura organizativa", "infraestructura digital" y "ecosistema digital", de ahí que también aparezcan combinadas en un único factor.

A continuación se muestran los resultados obtenidos. En las tablas siguientes aparecen, por filas, las distintas dimensiones de la transformación digital y, por columnas, cada una de las dimensiones de la integración de los canales analizadas. Para observar los efectos de las primeras en las segundas de una manera simplificada y visual en las celdas se muestra el sentido del efecto (positivo o negativo) y su nivel de significación estadística (* $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$). En caso de que el efecto no fuera significativo la celda aparece en blanco.



Efecto del grado de madurez de cada una de las dimensiones de la transformación digital en la integración de canales (clientes)

Un mayor grado de madurez de la transformación digital en ...

Efecto en la integración/armonización de las políticas de marketing

	ARMONIZACIÓN DEL SURTIDO	ARMONIZACIÓN DEL PRECIO	ARMONIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN / PROMOCIÓN
Visión estratégica y cultura	(+)**	(+)**	(+)**
Actitud y capacidades del personal	(+)**	---	---
Automatización de procesos	(+)**	---	(+)***
Estructura organizativa e infraestructura y ecosistema digital	---	---	---
Gestión de datos	(+)**	(+)*	(+)**
Modelo de negocio	---	---	---
Negocio digital	---	---	(-)***

Nota: * p < 0.10; ** p < 0.05; *** p < 0.01

Armonización de las políticas de marketing entre los canales de interacción con el cliente

Dos ámbitos concretos de la madurez de la transformación digital, la visión estratégica/cultura y los datos, ejercen una influencia positiva y significativa en la armonización de las políticas de marketing entre los diferentes canales. La automatización de los procesos también influye de una manera positiva por lo que respecta a contar con unas políticas de surtido y de comunicación/promoción integradas.

La integración omnicanal no sólo depende de cuestiones técnicas (datos y automatización) sino también del enfoque estratégico con el que se aborda la transformación digital

Insight

Efecto del grado de madurez de cada una de las dimensiones de la transformación digital en la integración de canales (clientes)

Un mayor grado de madurez de la transformación digital en ...

Efecto en la integración de los flujos de información

	SINCRONIZACIÓN ENTRE CANALES	ACCESO A LA INFORMACIÓN	INFORMACIÓN DE LA TRANSACCIÓN	SERVICIO AL CLIENTE
Visión estratégica y cultura	(+) ^{***}	(+) ^{**}	---	(+) [*]
Actitud y capacidades del personal	(-) [*]	---	---	(-) [*]
Automatización de procesos	(+) [*]	---	(+) ^{**}	---
Estructura organizativa e infraestructura y ecosistema digital	---	---	---	---
Gestión de datos	(+) [*]	(+) [*]	---	(+) ^{**}
Modelo de negocio	---	---	(+) ^{**}	(+) [*]
Negocio digital	---	---	(+) ^{***}	(+) ^{**}

Nota: * p < 0.10; ** p < 0.05; *** p < 0.01

Armonización de los flujos de información

El grado de madurez en términos de visión estratégica/cultura y datos está asociado, en general, a una mayor integración de la información. También la automatización de procesos aparece con un impacto positivo en la sincronización de canales y en la integración de la información sobre la transacción. La madurez respecto a la propuesta de valor (modelo de negocio y negocio digital) potencia la integración de las dimensiones asociadas con las etapas finales del "customer journey": información de la transacción y servicio al cliente.

Sin embargo, el grado en que el personal demuestra una actitud proactiva hacia la transformación digital, y dispone de conocimientos, habilidades y/o experiencia en este ámbito influye negativamente en la sincronización de canales y la integración del servicio al cliente.

Al fomentar la existencia de personal con formación técnica, es posible que surjan conflictos y descontento entre el personal de los canales físicos, al percibir que la transformación digital podría poner en peligro sus puestos de trabajo y provocar el cierre de tiendas, resistiéndose a la integración



Efecto del grado de madurez de cada una de las dimensiones de la transformación digital en la integración de canales (clientes)

Un mayor grado de madurez de la transformación digital en ...

Efecto en la integración de la logística

	ORDEN DE PEDIDO Y ENTREGA DE PRODUCTO
Visión estratégica y cultura	(+)**
Actitud y capacidades del personal	(-)**
Automatización de procesos	---
Estructura organizativa e infraestructura y ecosistema digital	---
Gestión de datos	---
Modelo de negocio	(+)*
Negocio digital	(+)***

Nota: * p < 0.10; ** p < 0.05; *** p < 0.01

Integración de la logística

En cuanto a la integración de los órdenes de compra, pedido y entrega, se identifica un efecto positivo de la visión estratégica y cultura, el modelo de negocio y el negocio digital. Por el contrario, de nuevo, la transformación digital del personal influye negativamente.

La transformación digital aplicada a la oferta de una nueva proposición de valor para los clientes (y reflejada en las dimensiones referidas al modelo de negocio y a la importancia del negocio procedente de Internet) potencian la integración de las actividades asociadas a las etapas finales del "*customer journey*" del cliente: la información sobre la transacción, el pedido/entrega y el servicio al cliente

Insight

Efecto del grado de madurez de cada una de las dimensiones de la transformación digital en la integración de canales (beneficiarios)

Un mayor grado de madurez de la transformación digital en ...

Efecto en la integración de canales de interacción con beneficiarios que son distintos de los clientes

	SURTIDO	REQUISITOS	COMUNICACIÓN / PROMOCIÓN	SINCRONIZACIÓN ENTRE CANALES	ACCESO A LA INFORMACIÓN	INFORMACIÓN DE LA TRANSACCIÓN	SERVICIO AL BENEFICIARIO
Visión estratégica y cultura	---	(-)**	---	(+)**	---	(+)**	(+)**
Actitud y capacidades del personal	---	---	---	(-)**	(+)**	(-)**	(-)**
Automatización de procesos	(+)**	---	---	---	---	---	---
Estructura organizativa e infraestructura y ecosistema digital	(+)**	(+)**	(+)**	(+)**	---	(+)*	---
Gestión de datos	---	---	(+)**	---	(+)**	(+)**	---
Modelo de negocio	---	---	---	---	---	(+)**	(+)**
Negocio digital	---	(-)**	(-)**	---	---	---	(+)**

Nota: * p < 0.10; ** p < 0.05; *** p < 0.01

Integración de canales en el caso de interacciones con beneficiarios de la acción social que son distintos a los clientes

Los sistemas avanzados de datos ejercen una influencia positiva sobre la integración del acceso a la información, la comunicación/promoción y la información de transacciones. La estructura organizativa e infraestructura digital parece complementar la influencia positiva de la gestión de los datos, especialmente en aquellos componentes de integración en los que los datos no muestran un efecto significativo. La aplicación de tecnologías digitales para desarrollar nuevos modelos de relación o interacción con los *stakeholders* potencia la integración de la información de las transacciones y la atención integrada al usuario.

La estructura organizativa y la infraestructura y ecosistema digital es el ámbito de la transformación digital que potencia un mayor número de dimensiones de la integración de canales en el caso de tratarse de interactuar con beneficiarios distintos a los clientes

Insight

Diferencias provocadas por el tamaño de la empresa y por la configuración de canales (clientes)



El análisis del grado de integración de los canales en función del tamaño de la empresa (distinguiendo las micro empresas del resto) revela que, para la mayoría de las cuestiones contempladas en este estudio, las valoraciones medias obtenidas son superiores en el caso de las empresas de menos de 10 trabajadores. La única excepción es que los clientes puedan contactar y relacionarse con la organización utilizando indistintamente canales/puntos de contacto tanto offline como online, que alcanza una puntuación media más elevada en el caso de las empresas de más de 10 trabajadores.

Este resultado parece reflejar que la mayor flexibilidad y menor grado de complejidad de las micro empresas favorecen los procesos de integración de canales.

Si lo que se comparan son las medias obtenidas diferenciando a las empresas sociales según la combinación específica de canales que emplean para interactuar con los clientes, los resultados reflejan que aquellas que combinan una tienda física y un *ecommerce* se caracterizan por mostrar unos valores medios superiores en las dimensiones referidas a la integración de la información y la logística, pero menores por lo que respecta a la armonización de las políticas de precios y comunicación.



Diferencias provocadas por el tamaño de la empresa y por la configuración de canales (clientes)

Integración	Empresas <= 10 empleados	Empresas con más de 10 empleados
Los clientes tienen acceso al mismo surtido de productos para comprar independientemente de cuál sea el canal/punto de contacto que utilicen	5,22	4,60
Los clientes pueden encontrar las mismas clasificaciones y descripciones de producto en los diferentes canales/puntos de contacto	5,39	4,73
Los clientes encuentran generalmente el mismo precio de los productos en los diferentes canales/puntos de contacto, sin perjuicio de poder realizar alguna promoción específica en algún canal/punto concreto	5,92	5,45
Los clientes pueden acceder a los mismos descuentos, ofertas y promociones independientemente de cuál sea el canal/punto de contacto que empleen para comprar, offline u online	5,87	5,02
Los clientes encuentran los mismos elementos de la identidad de marca (logotipo, símbolos, colores, etc.) en todos los canales/puntos de contacto	6,20	5,67
Los clientes pueden encontrar las mismas comunicaciones/mensajes/campañas en todos los canales/puntos de contacto	5,81	5,39
Los clientes pueden contactar y relacionarse con la organización utilizando indistintamente canales/puntos de contacto tanto offline como online	5,55	5,78
Los canales/puntos de contacto que la organización utiliza para contactar y relacionarse con los clientes están integrados y sincronizados (comparten la información en tiempo real)	4,76	4,12
Los clientes pueden encontrar información sobre cualquiera de los productos a través de todos los canales/puntos de contacto utilizados por la organización	5,05	4,74
Los clientes pueden acceder a su historial de compras a través de todos los canales/puntos de contacto utilizando una única cuenta de usuario	2,94	2,87
Los clientes pueden acceder a un chat en tiempo real disponible en la página web de la organización o bien contactar con ustedes de manera inmediata y gratuita con sólo hacer click en un botón de llamada insertado en la web (<i>click to call</i>)	2,74	2,27
Los clientes pueden recoger sus compras online en los establecimientos físicos propios de la organización o en puntos de servicio/recogida asociados	3,83	3,54

Diferencias provocadas por el tamaño de la empresa y por la configuración de canales (clientes)

Integración	Tienda física + ecommerce	Otras combinaciones
Los clientes tienen acceso al mismo surtido de productos para comprar independientemente de cuál sea el canal/punto de contacto que utilicen	4,86	4,83
Los clientes pueden encontrar las mismas clasificaciones y descripciones de producto en los diferentes canales/puntos de contacto	5,07	4,95
Los clientes encuentran generalmente el mismo precio de los productos en los diferentes canales/puntos de contacto, sin perjuicio de poder realizar alguna promoción específica en algún canal/punto concreto	5,35	5,76
Los clientes pueden acceder a los mismos descuentos, ofertas y promociones independientemente de cuál sea el canal/punto de contacto que empleen para comprar, offline u online	5,0	5,51
Los clientes encuentran los mismos elementos de la identidad de marca (logotipo, símbolos, colores, etc.) en todos los canales/puntos de contacto	5,67	5,97
Los clientes pueden encontrar las mismas comunicaciones/mensajes/campañas en todos los canales/puntos de contacto	5,19	5,72
Los clientes pueden contactar y relacionarse con la organización utilizando indistintamente canales/puntos de contacto tanto offline como online	5,79	5,64
Los canales/puntos de contacto que la organización utiliza para contactar y relacionarse con los clientes están integrados y sincronizados (comparten la información en tiempo real)	4,60	4,26
Los clientes pueden encontrar información sobre cualquiera de los productos a través de todos los canales/puntos de contacto utilizados por la organización	5,14	4,74
Los clientes pueden acceder a su historial de compras a través de todos los canales/puntos de contacto utilizando una única cuenta de usuario	3,16	2,78
Los clientes pueden acceder a un chat en tiempo real disponible en la página web de la organización o bien contactar con ustedes de manera inmediata y gratuita con sólo hacer click en un botón de llamada insertado en la web (<i>click to call</i>)	2,81	2,29
Los clientes pueden recoger sus compras online en los establecimientos físicos propios de la organización o en puntos de servicio/recogida asociados	4,25	3,38

Diferencias provocadas por el tamaño de la empresa y por la configuración de canales (clientes)

Pero si lo que se analiza es cómo influyen el tamaño y la configuración de canales en los impactos de las dimensiones de la transformación digital en la integración, se aprecia que las diferentes configuraciones o combinación de canales generan ciertas diferencias en la intensidad de esos efectos. La variable clave parece ser la automatización de procesos: su efecto en la integración referida al surtido de productos/servicios, al acceso a la información, a la sincronización de canales, a la información sobre las transacciones y al pedido/entrega es más intenso cuando entre los canales que se tratan de integrar hay una tienda física y una tienda online, frente a otras combinaciones posibles.



Cuando la combinación de canales incluye una tienda física y un e-commerce, la integración de los mismos depende de forma más intensa del grado de madurez que presenta la automatización de los procesos



En general, las empresas sociales de la muestra manifiestan un nivel intermedio de madurez tanto de la transformación digital como de integración omnicanal, pero el desarrollo no es el mismo en todas las dimensiones

Analizando de manera desagregada los diferentes ámbitos en los que se puede traducir la transformación digital, se observa que el mayor grado de madurez corresponde a contar con una estructura organizativa que facilita la cooperación y el intercambio de información, así como una infraestructura digital de *cloud computing* segura, aspectos que alcanzan unos valores medios de 5,08 y 4,90 dentro de una escala de 7 posiciones. Por el contrario, los ámbitos en los que la transformación digital se encuentra menos desarrollada en estas empresas están vinculados a la proposición de valor (nuevos modelos de negocio y negocio digital) y a la gestión de los datos, con valoraciones medias de 3,52, 2,56 y 3,50 respectivamente.

Por lo que se refiere a la integración de los canales, de los tres ámbitos básicos que deben ser objeto de integración (las políticas de marketing, los flujos de información y la logística), el mayor nivel de armonización se encuentra en las políticas de marketing (con valores cercanos o superiores al 5). La integración que afecta a las últimas etapas del proceso de compra, información sobre las transacciones (2,90), pedido/entrega (3,65) y servicio al cliente (2,45), aparece con los valores más reducidos.

Se aprecia una limitada aplicación de la transformación digital al desarrollo de nuevas propuestas de valor en términos de nuevas formas de relacionarse con los *stakeholders* y nuevos modelos de negocio, así como a la gestión avanzada de los datos

Este resultado puede explicar los bajos niveles de integración omnicanal en aquellos aspectos más ligados a la información sobre las transacciones, el pedido/entrega y el servicio al cliente.

Se trata de una conclusión especialmente interesante, puesto que en aquellos casos en los que los beneficiarios de la empresa social son diferentes a los clientes de su actividad comercial, cuando se analiza el efecto de las dimensiones de la transformación digital sobre el nivel de integración de los canales empleados con los beneficiarios, se pone de manifiesto que estas dos cuestiones llevan a mayores niveles de integración en varias de las facetas contempladas.

De este modo, cuando se trata de interacciones con los beneficiarios, la gestión avanzada de los datos ejerce una influencia positiva sobre la integración de la comunicación/promoción, el acceso a la información, y la información de las transacciones. Por su parte, la aplicación de tecnologías digitales para desarrollar nuevos modelos de relación o interacción con los grupos de interés mejora significativamente la integración de la información sobre las transacciones y la atención al usuario.

Las dimensiones que afectan positivamente a un mayor número de aspectos de la integración omnicanal son las que corresponden a la visión estratégica/cultura, los datos y la automatización

Este resultado confirma el enfoque que considera que el desarrollo de una estrategia omnicanal va más allá de la mera incorporación de tecnologías sin más y que es necesaria una profunda visión estratégica para implantarla. Además, en el caso de una empresa social, caracterizada por una gobernanza participativa, se pone de manifiesto que la visión estratégica propia de los directivos o gestores debe estar alineada con la cultura y valores para realmente ser efectiva.

El apoyo de los gestores o directivos es un determinante crítico. Su papel debería abarcar tres acciones clave: (1) comprender lo que es realmente la transformación digital, (2) establecer y facilitar las condiciones para desarrollar este proceso dentro de la organización (hacer de la digitalización una prioridad estratégica, redefinir roles y responsabilidades, proporcionar recursos) y (3) liderar el cambio (transmitir su compromiso personal, involucrar a otros en el viaje digital y generar confianza y compromiso).

También es necesario para evitar dos situaciones que pueden causar el fracaso del proceso. La primera tiene que ver con la creencia de que el objetivo de la transformación digital es incorporar el mayor número posible de nuevas tecnologías. Realmente, las inversiones deberían basarse en el valor que podría generar cada tecnología teniendo en cuenta la estrategia de diferenciación y posicionamiento. La segunda es desarrollar la transformación digital sin ir acompañada de un enfoque centrado en el cliente. La transformación digital debe colocar al cliente (u otros *stakeholders*) en el centro de la toma de decisiones, buscando incrementar el valor que se les proporciona.

Las empresas sociales deben tener cuidado con la posible aparición de conflictos entre las diferentes tipologías de empleados a la hora de potenciar la contratación y/o formación de personal con habilidades digitales

Uno de los resultados más destacables del estudio ha permitido constatar el efecto negativo que genera el hecho de contar con un personal con experiencia y capacidades digitales sobre aquellas dimensiones de la integración omnicanal vinculadas a la sincronización de canales (compartir información entre canales), el pedido/entrega y el servicio al cliente.

Se trata de una clase de dimensiones en las que la apuesta por la digitalización puede alterar el peso relativo entre los canales físicos y los digitales, y llevar a la menor necesidad de disponer de vendedores personas físicas o, al menos, que éstos perciban ese peligro. En estos casos, es posible que estos vendedores se muestren reacios e, incluso, obstaculicen o no faciliten la integración. Especialmente, si consideramos en carácter "social" de las empresas analizadas en esta investigación.

Esto hace que sea aún más importante contar con la visión estratégica de la dirección y una estrategia de cambio adecuada que tenga en cuenta este tipo de dinámicas.

En el caso de que la integración involucre a una tienda física y a un e-commerce, la importancia de la automatización de los procesos gana relevancia

Los sistemas ERP permiten conectar los sistemas de información empresarial y por tanto juegan un papel clave para lograr la integración eficiente y en tiempo real de datos de múltiples fuentes, permitiendo unificar el inventario de ventas y la información de los clientes, así como recopilar y analizar datos de los clientes desde esas múltiples fuentes, facilitando la coherencia de la experiencia del cliente. Por ejemplo, para lograr esta coherencia, la empresa debe tener todos los datos que permitan acceder al historial del usuario, rastrear todos los registros de compras resultantes de los diferentes canales, y así garantizar que el consumidor sea visto como el mismo cliente en todos los canales.

Implicaciones y recomendaciones

Tomando como base los resultados de este estudio, se pueden destacar las siguientes implicaciones y recomendaciones para los gestores de las empresas sociales:

01

Las empresas sociales se encuentran en una fase intermedia de madurez de la transformación digital, por lo que existe un margen importante para avanzar en este proceso.

Para ello es importante que los directivos o gestores de estas empresas lideren el proceso adoptando un enfoque global y holístico que abarque a toda la empresa e incluya una triple perspectiva: estratégica, humana y técnica.

Pero este liderazgo tiene que combinarse con la naturaleza participativa que caracteriza a la gobernanza en esta clase de empresas, por lo que es todavía más relevante que la visión estratégica se traduzca en una cultura y unos valores que apoyen la digitalización (en el estudio la visión estratégica y la cultura se integraron en un único factor, que era el que conjuntamente ejercía efectos positivos).

Parece derivarse que sería recomendable combinar o matizar los estilos de liderazgo dominante con liderazgos de tipo participativo o transformador.

La transformación digital ha de entenderse como un proceso a través del cual se puede generar valor a los *stakeholders*. Ese valor puede ser de naturaleza muy variada y derivarse de diferentes fuentes, según el ámbito al que se apliquen las tecnologías.

Los resultados han evidenciado que, de entre todos los diferentes ámbitos, el relacionado con la proposición de valor (entendida como la posibilidad de utilizar las tecnologías digitales de cara a desarrollar nuevos modelos de negocio o nuevas formas de relacionarse con los clientes o beneficiarios) es una de las que se encuentran menos desarrolladas, junto con los sistemas avanzados de datos y la referida al ecosistema digital (particularmente, la integración de los sistemas de información con los de los proveedores, intermediarios, clientes u otros grupos de interés).

Parece, por tanto, que en las empresas sociales la transformación digital está afectando, sobre todo, a la estructura y operaciones internas, pero en menor medida a la forma de relacionarse con públicos externos. Estas dimensiones pueden constituir, en consecuencia, una vía importante de diferenciación futura y una esfera en la que priorizar inversiones.

02

Implicaciones y recomendaciones

03

El grado de integración omnicanal que muestran las empresas sociales de la muestra es medio, estando más avanzado por lo que respecta a la armonización de las políticas de marketing entre los canales, y menos desarrollado en aspectos como el hecho de que los canales compartan información en tiempo real, la existencia de una cuenta única de cliente/usuario que recoja toda la información sobre el historial de compras, los servicios tipo *click&collect*, o la integración del servicio al cliente.

De cara a potenciar esas dimensiones concretas en las que la integración se encuentra más retrasada, los resultados han evidenciado el efecto positivo que en ellas ejerce el grado de madurez de la transformación digital relativo a la visión estratégica/cultura, la automatización de procesos, los datos y la proposición de valor.

En consecuencia, la transformación digital va más allá de la mera incorporación de tecnología a las operaciones y procesos de la empresa. Los resultados del estudio destacan que, junto a las dimensiones que tiene un carácter técnico (como la automatización de los procesos o la gestión de los datos), la madurez de dimensiones de naturaleza estratégica y humana impactan de manera significativa en varios ámbitos de la integración omnicanal de las empresas sociales.

04

05

Especialmente, la transformación digital del personal representa un reto en el caso de las empresas sociales, en tanto en cuanto se ha visto que supone un obstáculo para conseguir la plena integración de los canales digitales con los físicos.

Promover la digitalización del personal puede conllevar fomentar la contratación de cada vez más empleados con capacidades digitales o técnicas frente a empleados con perfiles más tradicionales, así como mayores remuneraciones o incentivos para los mismos. Este hecho podría percibirse por parte de los empleados tradicionales o de aquellos que se ocupan de los canales físicos, no digitales, como una amenaza para su propia supervivencia, puesto que la transformación digital podría alterar el equilibrio entre los canales digitales y presenciales a favor de los primeros. Esto, a su vez, podría llevarles a dificultar el intercambio de información entre los canales o a no facilitar que los clientes o beneficiarios puedan elegir entre las distintas posibilidades de interacción. Y el conflicto se vería agravado por el hecho de que la empresa tiene el carácter "social".

La implicación de todo ello es que la transformación digital de la empresa social no sólo significa contar con personal con más capacidades digitales, sino la necesidad de desarrollar una estrategia de gestión del cambio que aborde directamente qué ocurre con los empleados de los canales no digitales, con políticas de información, formación e incentivos para que el personal no técnico perciba que se beneficia también de la digitalización



Berger, S., Bitzer, M., Häckel, B., & Voit, C. (2020). Approaching digital transformation-development of a multi-dimensional maturity model. Research Papers, 181. *ECIS Proceedings*. https://aisel.aisnet.org/ecis2020_rp/181.

Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, vol. 34, 81-100.

Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A. & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, vol. 112, 119-127.

Hajdas, M., Radomska, J., & Silva, S. C. (2022). The omni-channel approach: a utopia for companies?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102131.

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197.

Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D. & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. Becoming a digitally mature enterprise *MIT Sloan Management Review*, vol. 14 [online] Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/> [Accessed March 4, 2024].

Neslin, S. A. (2022). The omnichannel continuum: Integrating online and offline channels along the customer journey. *Journal of Retailing*, 98(1), 111-132.

OSF Digital (2023). Omnichannel Retail Index 2023. Retailers and brands keep status quo in 2022 with some growth in key omnichannel tactics [online] Retrieved from <https://osf.digital/omnichannel-retail-index-2023> [Accessed March 4, 2024].

Reinartz, W., Wiegand, N., & Imscholoss, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36, 350-366.

Rodríguez-Torrico, P., Trabold-Apadula, L., San-Martín, S., & San José Cabezudo, R. (2020). Have an omnichannel seamless interaction experience! Dimensions and effect on consumer satisfaction. *Journal of Marketing Management*, 36(17-18), 1731-1761.

Se puede descargar este informe de:
<https://www.uniovi.es/co-creseo/>
<https://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es/>



Bibliografía



Rogers, D.L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. New York: Columbia Business School Publishing.

Stich, V., Zeller, V., Hicking, J. & Kraut, A. (2020). Measures for a successful digital transformation of SMEs. *Procedia CIRP*, vol. 93, 286-291.

Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: A systematic review of literature. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis*, 67(6): 1673-1687

Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J.Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.

Verhoef, P.C., Kannan, P.K., & Inman, J.J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing. Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91, 174-181.

Zhang, J., Farris, P.W., Irvin, J.W., Kushwaha, T., Steenburgh, T.J., Weitz, B.A. (2010). Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 168-180.

Se puede descargar este informe de:
<https://www.unioviedo.es/co-creseo/>
<https://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es/>

