

Barreras para estrategias omnicanales: Desafíos y Oportunidades Comerciales

María Paula Méndez Fuertes y María Antonia Montes

Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores en Administración - CESA

Bogotá, Colombia

2025

Barreras para estrategias omnicanales: Desafíos y Oportunidades Comerciales

María Paula Méndez Fuertes y María Antonia Montes

Director: David Van Der Woude

Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores en Administración - CESA

Bogotá, Colombia

2025

Tabla de contenido

Resumen.....	5
1. Introducción.....	6
1.1 Planteamiento del Problema.....	7
1.2 Justificación de la investigación.....	8
1.3 Objetivos de la Investigación.....	10
1.3.1 Objetivo General.....	10
1.3.2 Objetivos Específicos.....	10
2. Revisión de la literatura.....	10
2.1 Gestión de Canales.....	11
2.2 Madurez Organizacional.....	12
2.3 Human centricity.....	13
2.4 Orientación de Mercado.....	14
2.5 Liderazgo.....	16
2.6 Integración de Datos.....	17
2.7. Propuestas de la investigación.....	18
2.2.1 Relación entre gestión de canales y la madurez organizacional.....	19
2.2.2 Relación entre la gestión de canales y la centralidad en el ser humano.....	20
2.2.3 Relación entre la gestión de canales y la orientación al mercado.....	20
2.2.4 Relación entre la gestión de canales y el liderazgo.....	21
3. Metodología de la investigación.....	23
3.1 Tipo y diseño de la investigación.....	23
3.2 Población y Muestra.....	24
3.3 Instrumento de recolección de información.....	25
3.4 Métodos y análisis a aplicar.....	26
4. Resultados.....	26
4.1 Perfil de la muestra.....	26
5. Discusión.....	35
5.1. Implicaciones teóricas.....	36
5.2. Implicaciones gerenciales.....	38
6. Conclusiones, limitaciones y futura investigación.....	39
6.1. Conclusiones.....	39
6.3. Futura investigación.....	41
Referencias.....	43
Anexos.....	49
Anexo 1. Guía de entrevista semiestructurada.....	49
Anexo 2: Fotos Entrevistas.....	51

Índice de tablas

Tabla 1. Perfil de entrevistados.....	28
Tabla 2. Análisis Propuesta 1.....	28
Tabla 3. Análisis Propuesta 2.....	30
Tabla 4: Análisis Propuesta 3.....	31
Tabla 5: Análisis Propuesta 4.....	33
Tabla 6: Análisis Propuesta 5.....	35

Resumen

La implementación de estrategias omnicanal se ha convertido en una prioridad estratégica para las empresas, debido a los beneficios que puede traer una correcta implementación, como la mejora en la experiencia de compra y la fidelización del cliente. Sin embargo, en Colombia en el momento de implementación las empresas enfrentan barreras significativas que dificultan su adopción exitosa. Por ello, surge esta investigación que tuvo como objetivo identificar y analizar los principales obstáculos para la implementación de estrategias omnicanales en empresas colombianas, considerando variables como madurez organizacional, centralidad en el ser humano, orientación al mercado, liderazgo e integración de datos.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con diseño exploratorio-descriptivo, aplicando entrevistas semiestructuradas a directivos de empresas principalmente de los sectores de retail y bienes de consumo. Para analizar los datos se usaron herramientas como [Atlas.ti](https://atlas.ti.com/) la cual permitió identificar patrones y relaciones entre categorías.

Al analizar los resultados se demuestra que las principales barreras están asociadas a la fragmentación de datos, baja madurez organizacional y falta de alineación interfuncional, mientras que la orientación al cliente y el liderazgo actúan como factores que impulsan la omnicanalidad. Por lo cual, se observa la importancia que fortalecer la integración tecnológica y la cultura centrada en el cliente es clave para consolidar estrategias omnicanales que sean sostenibles en el contexto colombiano.

Palabras clave: Estrategias omnicanales, Barreras organizacionales, Integración de datos, Madurez organizacional, Experiencia en el cliente.

1. Introducción

El comercio omnicanal es un término que ha tomado relevancia principalmente debido a la adopción del ecommerce y el interés de las empresas en brindar la misma experiencia de compra al usuario en cualquiera de los canales en los cuales el comercio esté presente, como lo son las tiendas físicas, las redes sociales, aplicaciones y demás. Para los comercios es fundamental tener una estrategia omnicanal clara y congruente que motive a los consumidores. Según Mckinsey “Los clientes omnicanal compran 1,7 veces más que los clientes que usan un solo canal y gastan más” (Mckinsey & Company, 2022, p.2), lo cual demuestra la importancia de implementar estas estrategias no solo para incrementar la satisfacción del cliente, sino también para el beneficio de la empresa.

Sin embargo, en países como Colombia, la adopción al e-commerce y por ende la incorporación de estrategias omnicanales, ha enfrentado desafíos estructurales. Es por esto, que existen barreras que impiden su plena adopción, como infraestructura inadecuada, baja calidad del internet, altos costos logísticos, falta de competencias digitales, escaso apoyo del liderazgo y políticas gubernamentales débiles. Por ende, al superar estos obstáculos, el potencial del e-commerce aumentaría, logrando generar beneficios como la mayor cobertura al mercado, reducción de costos, intercambio de conocimiento y un posicionamiento más sólido. (Hendricks & Mwapwele, 2024).

Es por esto, que la presente investigación tiene como objetivo analizar cómo las empresas colombianas enfrentan los desafíos asociados a la implementación de estrategias omnicanales, con el fin de identificar las barreras más comunes, y de este modo lograr proponer lineamientos que fortalezcan la competitividad, eficiencia operativa y la sostenibilidad empresarial en el entorno digital actual.

1.1 Planteamiento del Problema

La implementación de estrategias omnicanal se ha convertido en un factor fundamental para los comercios, debido a los amplios beneficios que esta estrategia ofrece. Sin embargo, no se trata solo de crear más canales, sino de saber cómo brindar la misma estrategia de compra en cada canal y poder ofrecer la misma satisfacción al cliente. Según Serrano “ Aunque la mayoría de los comercios el 90% cuenta con una estrategia de omnicanal solo el 8% de estas sienten que está siendo exitosa” (Serrano, 2018). Es por esto, que aunque muchas empresas tratan de implementar una estrategia omnicanal efectiva se encuentran con diversas barreras que conllevan a que esta no sea exitosa.

Una de las principales barreras para muchas empresas es la falta de una correcta recolección de datos. Según Cui, “para que el marketing tradicional sea aprovechado, las empresas necesitan información sobre las interacciones del cliente en cada etapa del recorrido” (Cui et al., 2021) y lo que principalmente le cuesta a las empresas es lograr la recopilación de la data de diversas fuentes y unificarla para así hacer un análisis claro de su consumidor y conocer sus drivers de compra.

Otra de las barreras es la falta de unificación al promover la estrategia, es decir promover la misma estrategia e imagen de marca por todos los canales con los cuales cuenta la empresa. Según Mckinsey “El 78% de los retailers admite que no existe una experiencia de marca única por todos sus canales y el 52% asume que el cambio no se está dando con la suficiente rapidez” (Mckinsey & Company, 2016), para promover una estrategia y imagen única es necesario, alinear los targets y que todo el equipo trabaje acorde al mismo propósito y se logre comunicar eso al cliente.

La falta de una estrategia omnicanal clara y efectiva trae consecuencias negativas a las empresas como quedarse atrás de un mercado en crecimiento. Según

Kumar “ el sector de ecommerce y omnicanal está creciendo un 15% en cada año” (Kumar et al., 2016). Es necesario que las empresas estén al tanto de las tendencias y busquen herramientas para poder integrarlas efectivamente. Algunos factores fundamentales en el momento de implementar la estrategia omnicanal es la colaboración interfuncional entre todas las áreas de la empresa, para de este modo tomar decisiones acertadamente y conocer la implicación de estas.

Del mismo modo las empresas se pueden enfrentar a diversos riesgos como al no conocer bien a su cliente y no analizar bien los datos obtenidos pueden terminar ofreciéndole a el cliente algo que no está buscando y esto no solo en términos de producto si no también en el servicio que el cliente espera. También en el momento de asignar recursos a los diferentes canales pueden cometer el error de dejar alguna estrategia fundamental a un lado y desperdiciando plata en una que no ha sido exitosa. Por último, deben contar con una estrategia flexible que se puede modificar y adaptar a las nuevas tendencias y necesidades del cliente (Kumar et al., 2016).

1.2 Justificación de la investigación

Actualmente, las empresas han comenzado a priorizar la implementación de estrategias omnicanal con el fin de ofrecer una experiencia coherente y fluida a sus clientes a través de múltiples canales. No obstante, este proceso conlleva desafíos significativos que, si no se abordan apropiadamente, pueden comprometer su éxito.

Una de las principales dificultades es la integración de datos provenientes de diferentes canales. Esta falta de integración puede ocasionar en los clientes una experiencia condicionada y afectar de manera negativa su percepción de la empresa. Según un estudio publicado en la revista *Estudios Gerenciales* de la universidad Icesi, la estrategia omnicanal no solo se basa en la integración de los canales y clientes

existentes, si no que también es importante crear nuevas conexiones apropiadas para crear confianza y fortalecimiento. (Sepúlveda et al., 2022)

Además, la resistencia al cambio, falta de información y falta de preparación para la implementación de este tipo de procesos ocasiona una tardanza en procesos adicionales a los desafíos preexistentes. Un trabajo de investigación de la Universidad de la Sabana señala que las empresas enfrentan dificultades al diseñar e implementar estrategias omnicanal en tiempo récord, y al no estar preparadas, el diseño estratégico puede ser poco acertado (Casas & Nieto, 2022).

La falta de estrategias claras y la falta de orientación entre canales también representan un desafío en la implementación efectiva de estrategias omnicanal. Es importante que todos los sectores de la empresa se conecten con los objetivos comunes para garantizar una experiencia de cliente consistente. Cortés presenta en su artículo *Desafíos de la estrategia omnicanal* para la universidad Esade que este proceso es relevante debido a que “la digitalización ha llevado al cliente a demandar una experiencia completa en la que lo relevante es acceder al producto o servicio independientemente del canal” (2020).

Estos estudios son importantes para identificar y lograr abordar los obstáculos que impiden o retrasan la implementación exitosa de las estrategias omnicanal. Al abordar estos desafíos, las empresas pueden mejorar la experiencia del consumidor, aumentar la lealtad de los clientes y optimizar sus negocios, lo que lleva a una ventaja competitiva en el mercado actual.

Pregunta

¿Cuáles son las principales barreras que dificultan la adopción del enfoque omnicanal en las empresas en Colombia?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Identificar las principales barreras que enfrentan los comercios en Colombia para implementar estrategias omnicanales efectivas

1.3.2 Objetivos Específicos

- Probar el impacto de la madurez organizacional en la gestión de canales.
- Establecer la relación entre la centralidad en el ser humano y la gestión de canales.
- Entender cómo la orientación al mercado puede impactar positivamente en la gestión de canales.
- Analizar cómo el liderazgo puede impactar positivamente en la gestión de canales.
- Investigar la relación entre la integración de datos y la gestión de canales

2. Revisión de la literatura

Para esta investigación se seleccionaron seis variables: *gestión de canales*, *madurez organizacional*, *centralidad en el ser humano*, *orientación al mercado*, *liderazgo*, e *integración de datos*. Estas fueron elegidas debido a su relación con el éxito de las estrategias omnicanal. La gestión de canales evalúa cómo se estructuran y optimizan los puntos de contacto con el cliente, mientras que la madurez organizacional mide la capacidad de la empresa para adaptarse y aprovechar la tecnología para dicha integración.

Por otro lado, la centralidad en el ser humano enfatiza la importancia de las necesidades y preferencias del cliente en el diseño de experiencias. La orientación al mercado se centra en la capacidad de detectar y adaptarse a cambios en el entorno competitivo, y el liderazgo actúa como un motor clave para superar barreras y fomentar la innovación. Finalmente, la integración de datos es fundamental para

lograr decisiones estratégicas informadas y eficaces, mejorando la personalización y la eficiencia en todos los canales.

2.1 Gestión de Canales

La gestión de canales en un entorno omnicanal representa una estrategia clave dentro de la relación entre la empresa y el cliente, además, tiene como objetivo vincular los distintos puntos de contacto ya sean físicos o digitales de forma eficiente. Esta conexión estratégica tiene como meta principal proporcionar al cliente una experiencia fluida, consciente y sin obstáculos en todos los canales como lo describen Bijmolt et al. (2021). Una gestión eficaz significa una alineación de canales en diferentes aspectos fundamentales como el inventario, los precios y el servicio al cliente. Esto fue destacado por Xu y Jackson (2019) como un componente crítico para el éxito de una estrategia omnicanal.

En el contexto del problema planteado, la gestión ineficiente de canales se presenta como una de las principales barreras que enfrentan las organizaciones al intentar implementar estrategias omnicanal sostenibles. Esta barrera no solo impacta determinadamente a la experiencia del consumidor, sino que afecta en otros procesos relevantes como la toma de decisiones, el pronóstico de la demanda y la conexión entre los diferentes servicios ofrecidos. De acuerdo con Orús et al. (2019), un mal manejo de esta gestión puede generar obstrucciones en la experiencia del usuario y disminuir los niveles de fidelización. Tales obstrucciones, además de ser simples fallas operativas, pueden desencadenar una percepción negativa del consumidor hacia la marca, comprometiendo la lealtad y la recompra.

A pesar de los avances teóricos identificados, todavía existen vacíos importantes en la literatura. Muchos estudios se desarrollaron en contextos europeos o estadounidenses, lo que limita su aplicabilidad en mercados emergentes como

Latinoamérica, donde los vacíos tecnológicos, operativos y de capital humano plantean retos adicionales para la adopción omnicanal. En este sentido, es pertinente seguir explorando cómo se manifiestan estas barreras específicas en diferentes sectores y regiones, y qué estrategias de gestión de canales pueden ser efectivas en contextos con menor madurez digital.

2.2 Madurez Organizacional

La madurez organizacional implica un enfoque integral en el cual las organizaciones cumplen con eficiencia sus objetivos asegurando la sostenibilidad de los resultados cuando atienden de manera ágil las necesidades del mercado. “Para cumplir con este enfoque las empresas desarrollan procesos y prácticas para ejecutar de manera consistente y efectiva proyectos que cumplen con los objetivos estratégicos de la empresa” (Derenskaya, 2017). Este concepto según la literatura engloba tanto la capacidad de aprendizaje organizacional y la adaptación constante a nuevas condiciones del entorno competitivo.

Además, según (Liao et al., 2008) “una organización madura es aquella que ha establecido una estructura sólida para la toma de decisiones, ha implementado sistemas de evaluación eficientes y fomenta la mejora continua en sus procesos”. Asegurando que con este enfoque la organización logre cumplir los objetivos y adentrarse a las demandas del mercado cambiante contando con un nivel de preparación y adaptabilidad frente a las demás empresas.

El concepto de madurez organizacional, es un concepto que se ha ido desarrollando por un largo tiempo, “ha sido implementado en varias disciplinas como desarrollo de software, management estratégico, management innovador, etc” (Jukic et al., 2022). Recientemente se ha analizado el concepto en el contexto de digitalización evaluando cómo se pueden integrar tecnologías avanzadas con el fin de

mejorar la eficiencia operativa de la organización. También se ha visto presente de modelos utilizados por el gobierno “eGovernment Maturity Model para evaluar la implementación de soluciones tecnológicas que fomenten la transparencia y participación ciudadana” (Valdés et al., 2011).

Según Hammer (2007) “ la madurez se relaciona con la mejora sistemática de las habilidades y los procesos de la organización para lograr mayor productividad”. Al conseguir lo anterior también se logra directamente que una organización logre crecimiento y consolidación. “ Para crecer es necesario evaluar constantemente los resultados obtenidos, lo que requiere el uso de métodos adecuados” (Poppendieck, 2004).

2.3 Human centricity

La human centricity, también conocida como enfoque centrado en las personas, simboliza una filosofía organizacional que da prioridad al bienestar, las necesidades y las vivencias de los individuos en todos los estratos de la decisión. Este enfoque busca garantizar que los productos, servicios y procesos respondan a expectativas humanas reales y no solo a objetivos estratégicos . En el contexto empresarial, este enfoque se traduce en el diseño eficaz de estrategias que se concentren en la satisfacción y el equilibrio entre los intereses de clientes, empleados y otros actores clave. Según Lichtenthaler (2022), una organización enfocada en las personas potencia sus habilidades y prácticas, posicionando al individuo como motor principal de la innovación y la toma de decisiones.

Este proceso no solo conlleva efectos éticos, sino también en el ámbito operativo. En la práctica, el enfoque en las personas se materializa mediante la combinación entre la capacidad de respuesta humana y el uso de tecnologías avanzadas, lo que permite mejorar la efectividad, la adaptabilidad y la resiliencia

empresarial frente a entornos cambiantes. Por ejemplo, se fomenta el diseño de experiencias digitales más empáticas, la automatización que complemente (y no reemplace) el talento humano, y estructuras organizativas más horizontales. Zhang et al. (2022) destacan que este modelo puede propiciar una integración más equilibrada entre el elemento humano y los sistemas tecnológicos, mejorando la habilidad de las empresas para reaccionar ante crisis o cambios abruptos.

Finalmente, adoptar un enfoque centrado en las personas produce ventajas duraderas tanto en términos de la innovación como en el rendimiento organizacional. Este método promueve el compromiso auténtico de los trabajadores, estimula la creatividad al identificar sus voces y vivencias, y fortalece la fidelidad del cliente al construir relaciones genuinas. Desde un punto de vista estratégico, también constituye una ventaja competitiva: facilita la formación de culturas organizativas más resistentes, rápidas y vinculadas con su ambiente. En este contexto, Westerman et al. (2021) afirman que la centración humana es fundamental para fomentar el crecimiento sostenible y crear valor a largo plazo, especialmente en escenarios de digitalización.

2.4 Orientación de Mercado

El concepto de orientación de mercado nace de los trabajos de Kohli & Jaworski (1990), “definen la orientación al mercado como el conjunto de actividades organizacionales que incluyen la generación, difusión y respuesta a la inteligencia de mercado” el cual busca poder comprender cuales son las necesidades del consumidor y lograr implementar las respuestas adecuadas para brindarle lo correcto al consumidor. Por otro lado, también se cuenta con la teoría de Narver y Slater (1990) donde “definen la orientación de mercado como un rasgo cultural organizacional que promueve los comportamientos necesarios para crear un valor superior para los

clientes”. Este también se alinea al anterior complementando la necesidad de crear valor y cumplir las necesidades del cliente.

Del mismo modo Uncles (2000), definió la orientación de mercado como “ la capacidad en la que una empresa recopila y difunde inteligencia de mercado, para responder a las necesidades de sus clientes”. Esta acción es clave para que las empresas logren tomar las decisiones acertadas que permitan a las empresas mantenerse competitivas y así cumplan exitosamente con las necesidades de sus clientes. Además, la correcta aplicación de la orientación de mercado no solo impacta a el cliente si no que ayuda a mejorar el rendimiento empresarial y desarrollando procesos de información eficaces para entender los deseos de los clientes y crear una eficiente gestión de marca (Butkouskaya et al., 2024). Mediante estos procesos las empresas logran anticiparse en tendencias del mercado, optimizar sus recursos y establecer estrategias proactivas que generen una ventaja competitiva sostenible. Para esto uno o más departamentos de la empresa trabajan en conjunto creando inteligencia que les ayude a medir las necesidades de los clientes y toman medidas para crear un valor superior en el cliente (Ferrell et al., 2010).

En la literatura, se observa que la medición de esta variable se hace desde los enfoques tanto conductuales y culturales establecidos anteriormente. “Medición desde el modelo MARKOR: generación de a generación de inteligencia de mercado, su difusión entre los diferentes departamentos de la organización y la respuesta organizacional a esa inteligencia” (Kohli & Jaworski, 1990). Y desde el enfoque cultural “ propone enfoque basado en tres componentes principales: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional” (Narver & Slater, 1990). Estas dos opciones funcionan para que las empresas logren

comprender las necesidades de los clientes, optar por soluciones y ofrecerles el mejor valor a ellos.

2.5 Liderazgo

El concepto de liderazgo ha sido constantemente estudiado y su estudio es controversial debido al alcance del concepto. Según (Benmira & Agboola, 2021), la teoría del liderazgo ha tenido una gran evolución empezando por la teoría del gran hombre que planteaban que los líderes nacen. Luego pasa a la era conductual que sugiere que el liderazgo se basa en comportamientos aprendidos. Sigue la era situacional donde resalta la importancia del contexto en una situación de liderazgo y por último está la era moderna donde se hace énfasis en la capacidad de inspirar cambio.

Según (Podolny et al., 2004), el liderazgo se define como “la capacidad de influir en las emociones de otros para guiar y dirigir su comportamiento hacia la consecución de metas organizacionales” (p. 1415). Lo anterior enfatiza en la importancia de que existan líderes que sean agentes de cambio encargados de guiar a su organización ante cualquier barrera para conseguir los objetivos planteados.

Un liderazgo efectivo requiere de una visión clara y estratégica en la cual se permita fomentar la innovación y colaboración interdisciplinaria entre los equipos. Según Ozuem et al. (2015), “los líderes efectivos influyen directamente en el comportamiento de los vendedores durante las negociaciones de precios, promoviendo una comunicación abierta, estrategias colaborativas y decisiones orientadas a la creación de valor para el cliente”. Estas capacidades son fundamentales para garantizar la integración en todos los canales y facilitar la integración de los procesos. Los líderes también son una de las principales causas de

los fracasos en la implementación de la estrategia (Beer y Eisenstat, 2000 en Inyang et al., 2018).

2.6 Integración de Datos

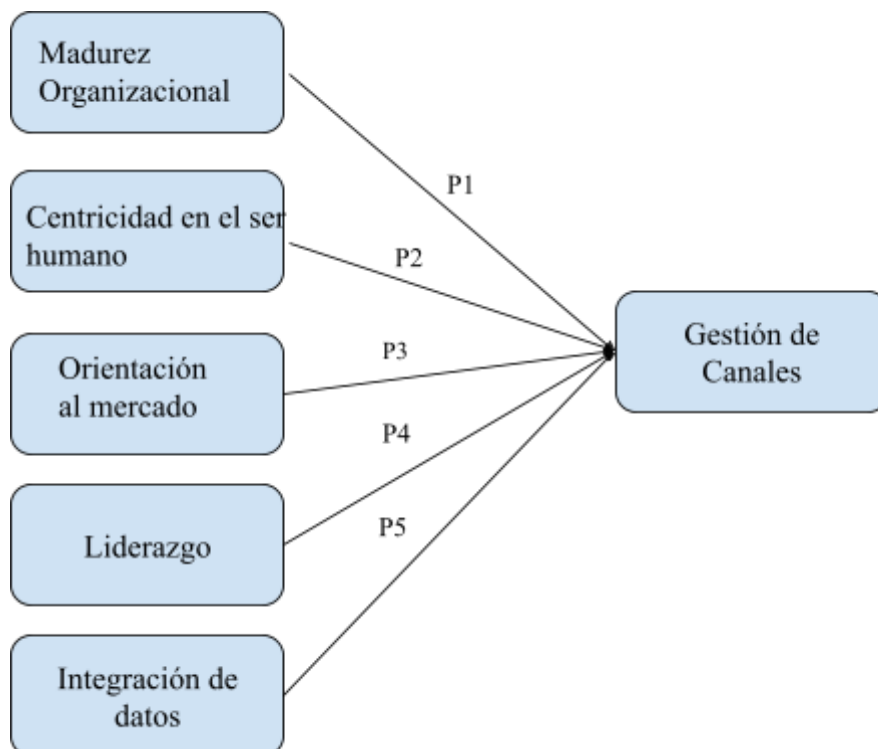
La incorporación de datos en un ambiente omnicanal es esencial para la eficacia y la coherencia de la experiencia del usuario. Este procedimiento implica la unificación de datos provenientes de diferentes canales y puntos de contacto —tales como comercios físicos, plataformas digitales, centros de logística y servicio al cliente— con el objetivo de crear una visión integrada del cliente y de las operaciones. Esta capacidad facilita la sincronización de la oferta con la demanda en tiempo real y previene desequilibrios operativos que perjudican la lealtad del cliente. Gallino y Moreno (2014) destacan que “la integración de canales en retail mejora la eficiencia operativa al compartir información fiable sobre la disponibilidad de inventario entre los diferentes puntos de contacto” (p. 1436), lo cual reduce errores en la promesa de entrega y mejora la planeación de la demanda.

Aparte de la gestión del inventario, la efectiva integración de datos influye directamente en la última milla, un elemento clave en la experiencia omnicanal. La habilidad para manejar y actualizar datos en tiempo real facilita la optimización de las rutas de distribución, proporcionar alternativas de recolección flexibles y prever las demandas del consumidor. En este sentido, Hübner, Kuhn y Wollenburg (2016) argumentan que una adecuada integración de datos facilita una coordinación más ágil entre tiendas, almacenes y servicios logísticos, lo cual mejora notablemente la experiencia de compra en términos de velocidad, confiabilidad y personalización. Además, esta integración posibilita la creación de servicios postventa más eficientes al tener una trazabilidad completa del camino del producto.

Sin embargo, la falta de una integración sólida puede generar consecuencias perjudiciales tanto en el ámbito táctico como estratégico. La presencia de datos fragmentados o incoherentes entre canales provoca complicaciones que afectan la toma de decisiones, deterioran la consistencia del servicio y debilitan la confianza del usuario. Verhoef, Kannan e Inman (2015) afirman que las compañías que no alcanzan una integración total suelen lidiar con costos operativos más altos, una menor capacidad de reacción frente a las variaciones del mercado y problemas en la personalización de sus productos. Esto destaca la importancia de destinar recursos en infraestructuras tecnológicas que faciliten un flujo de datos seguro, al día y enfocado en el cliente, elemento esencial para la viabilidad de cualquier estrategia omnicanal.

2.7. Propuestas de la investigación

Modelo de Investigación



Propuestas

P1: La madurez organizacional influye positivamente en la gestión de canales.

P2: La centralidad en el ser humano afecta positivamente la gestión de canales.

P3: La orientación al mercado impacta positivamente en la gestión de canales.

P4: El liderazgo impacta positivamente en la gestión de canales.

P5: La integración de datos mejora la gestión de canales

2.2.1 Relación entre gestión de canales y la madurez organizacional.

La madurez organizacional es clave para evaluar los niveles de desarrollo es clave para “ definir, manejar, medir, controlar y hacer efectivo cada uno de los procesos de la organización” (Chinho et al., 2012). Así mismo al tener modelos de madurez organizacional constituidos en una organización será más fácil identificar cuales deben ser las áreas de mejora y construir soluciones que se encuentren alineadas con las necesidades del mercado, sin embargo, para lograr lo anterior es necesario tener el modelo indicado para la organización.

Así mismo en un entorno omnicanal “ lo modelos de madurez organizacional traen beneficios como que proporcionan orientación para diseñar una estrategia sólida, ayuda a tomar medidas para involucrar a todas las partes interesadas y estandarizar sistemas de TI y la participación del cliente” (Moreira et al., 2024). Esto demuestra que la conexión entre la madurez organizacional y la gestión de canales se fortalece cuando se adoptan modelos sistemáticas que alinean tanto tecnología como recursos humanos, ayudando a que las empresas mejoren su competitividad y adaptabilidad. Por lo tanto se presenta la propuesta 1 de la investigación.

P1: La madurez organizacional influye positivamente en la gestión de canales.

2.2.2 Relación entre la gestión de canales y la centralidad en el ser humano.

La centralidad en el ser humano dentro de la gestión de canales implica la creación de experiencias que no sólo respondan a las necesidades explícitas del cliente, sino que también consideren sus emociones, valores y comportamientos. En este sentido, la humanización de las estrategias omnicanal permite una mayor empatía con el usuario final y genera experiencias de marca más significativas. Kim, Lee y Park (2023) afirman que las estrategias omnicanal enfocadas en el ser humano conducen a una mayor satisfacción del cliente al integrar de forma coherente las necesidades personales a lo largo del proceso de compra. De esta manera, los canales se transforman en mediadores de conexiones genuinas y no meramente en puntos de contacto transaccionales.

Además, Liu y Zhang (2024) destacan que una gestión de canales enfocada en el ser humano no solo enriquece la experiencia del cliente, sino que también potencia la resiliencia organizacional. Al considerar las capacidades, expectativas y bienestar de los empleados y consumidores, se generan entornos más sostenibles e inclusivos. De esta manera, se promueven las relaciones a largo plazo, se fomenta la confianza y le permite a las empresas responder con mayor velocidad ante los cambios presentados.

P2: La centralidad en el ser humano afecta positivamente la gestión de canales.

2.2.3 Relación entre la gestión de canales y la orientación al mercado.

La orientación al mercado le posibilita a las empresas ajustar sus estrategias de canal en función del conocimiento que tienen sobre las necesidades, deseos y comportamientos del cliente. Esta alineación favorece una gestión de canales más flexible, personalizada y eficiente. Butkouskaya, Llonch-Andreu y Alarcón-del-Amo

(2024) argumentan que las compañías con un marcado enfoque en el mercado suelen incorporar sus comunicaciones de marketing de forma más eficaz, lo cual impacta directamente en el desempeño, particularmente en contextos omnicanal donde los clientes se relacionan con varios puntos de contacto. De esta manera, una buena comprensión del mercado permite crear experiencias consistentes en todos los canales y puntos de venta.

Asimismo, Chen y Lee (2024) argumentan que cuando las estrategias de canal están alineadas con una orientación al mercado sólida, se produce un efecto positivo sobre la experiencia del cliente y su lealtad. Esta conexión resulta en la adaptación de los servicios, un incremento en la eficiencia logística y una respuesta más ágil a las demandas del cliente. En el contexto omnicanal, esta conexión entre canales y orientación al mercado se convierte en una fuerte ventaja competitiva, al posibilitar una gestión estratégica que no solo se enfoca en el cliente, sino también adaptable a los cambios del entorno.

P3: La orientación al mercado impacta positivamente en la gestión de canales.

2.2.4 Relación entre la gestión de canales y el liderazgo.

El liderazgo es un elemento esencial en la gestión efectiva de canales, principalmente en contextos omnicanal donde la integración de diversas plataformas y áreas funcionales exige coordinación, visión estratégica y responsabilidad organizacional. De acuerdo con Benmira y Agboola (2021), el desarrollo de las teorías de liderazgo evidencia un cambio hacia estilos más participativos y enfocados en la transformación, que resultan fundamentales para abordar la complejidad del contexto actual. Este modelo de liderazgo facilita la coordinación de equipos multidisciplinarios, impulsa la innovación y garantiza que las decisiones estratégicas

en canales estén enfocadas al cliente, creando de esta manera un valor duradero para la organización.

De igual manera, Bijmolt et al. (2019) argumentan que uno de los retos más significativos en la gestión omnicanal radica en la gestión de la interfaz entre marketing y operaciones, en la que el liderazgo desempeña un rol crucial en la conciliación de metas y procesos. En este sentido, los líderes deben ser capaces de promover una cultura organizacional colaborativa y orientada a datos, facilitando la toma de decisiones que maximicen la eficiencia operativa sin comprometer la experiencia del cliente. Por lo tanto, una administración efectiva de canales se basa en gran parte en un liderazgo con visión que promueva la adaptabilidad, la integración tecnológica y la coordinación entre áreas.

P4: El liderazgo impacta positivamente en la gestión de canales.

2.2.5 Relación entre la gestión de canales y la integración de datos.

La implementación de una buena integración de datos es clave para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente en todos los canales. Al tener una integración de datos acertada se va a poder consolidar información de diversas fuentes lo cual facilitará el momento de toma de decisiones basándose en datos precisos y actualizados. Así mismo como es positivo para la empresa también para los consumidores “el cliente valoran la flexibilidad de conocer las ofertas disponibles, completar sus pedidos, y obtener servicio al cliente a través de diferentes canales de una manera conveniente e integrada” (Lih-Bin et al., 2012).

“Multichannel retailing is challenging because it requires retailers to have functional integration across areas such as marketing, inventory, order fulfillment, and product returns so that the operations and logistical efforts are streamlined with the

front-end marketing activities” (Mollenkopf et al., 2007). La integración de datos aunque puede ser un gran desafío para las empresas, no solo ayuda en la colaboración interna, sino que es clave para la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, permitiendo una gestión de canales más eficiente y alineada con los objetivos estratégicos. Por ello, se establece la propuesta 5 de esta investigación: la integración de datos mejora significativamente la gestión de canales.

P5: La integración de datos mejora la gestión de canales

3. Metodología de la investigación

3.1 Tipo y diseño de la investigación

En la presente investigación, se llevó a cabo un enfoque cualitativo con diseño exploratorio-descriptivo. Mediante el cual, se buscó comprender las barreras que presentan las empresas colombianas al implementar estrategias omnicanal, un fenómeno sobre el cual aún existe un conocimiento limitado en el contexto local. “Las investigaciones cualitativas ayudan a investigar fenómenos realizando indagaciones destinadas a descubrir cómo los seres humanos comprenden e interpretan diferentes situaciones” (Sandelowski, 2004). Este enfoque permite explorar preguntas más complejas y al mismo tiempo, proporcionar una comprensión más profunda del fenómeno en estudio.

Por consiguiente, el diseño fue exploratorio el cual permitió indagar acerca de fenómenos emergentes y dinámicos como lo es la madurez organizacional y la gestión de canales. Mientras que el carácter descriptivo ayudó a determinar patrones, prácticas y condiciones organizacionales que fueron observadas en las diferentes empresas.

Adicionalmente, se escogió un diseño multicaso, el cual permitió examinar comparativamente las particularidades que presenta cada contexto empresarial, donde se identificaron semejanzas, diferencias y tendencias comunes. Mediante este enfoque se logró realizar un análisis transversal de las barreras omnicanal y las dinámicas organizacionales que están presentes en los diferentes niveles de madurez digital.

3.2 Población y Muestra

Para llevar a cabo esta investigación, la población objetivo se conformó por empresas que tuvieran presencia en Colombia, principalmente en las ciudades de Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali. Se tuvieron en cuenta esencialmente empresas que han implementado o intentado implementar estrategias omnicanales. Para ello, se adoptó un muestreo intencional: “técnica ampliamente usada para la investigación cualitativa y selección de casos ricos en información para el uso más efectivo de recursos limitados” (Patton, 2002).

Se realizaron doce entrevistas semiestructuradas a miembros de empresas del área de marketing o digital, y a expertos en marketing y transformación digital, esto con el fin de entender tanto la perspectiva organizacional como la visión estratégica de un ecosistema omnicanal. Las entrevistas abarcaron a participantes de sectores como el retail integrado, moda, belleza, salud, tecnología, deporte y mascotas, garantizando la diversidad de tamaño, madurez digital y la estructura operativa de las compañías.

Adicionalmente, se definieron los siguientes criterios de selección para garantizar la relevancia y diversidad de los casos analizados. En primer lugar, la **presencia multicanal u omnicanal**, al incluir únicamente empresas con al menos dos canales activos como tienda física, ecommerce, marketplace, aplicación móvil o Whatsapp commerce. En segundo lugar, se tuvo en cuenta la **relevancia operativa**,

priorizando organizaciones que gestionaran procesos claves como el inventario, logística, atención al cliente y surtido a través de diferentes canales. Por último, se tuvo en cuenta la **variabilidad en madurez organizacional**, al incorporar tanto retailers consolidados como marcas emergentes y nativas digitales, con el propósito de capturar contrastes en capacidades, estructuras y aprendizajes.

3.3 Instrumento de recolección de información

El instrumento de recolección de datos utilizado fue la entrevista semiestructurada, aplicada entre agosto y octubre de 2024 a directivos y líderes de áreas estratégicas como mercadeo, operaciones, ecommerce y experiencia al cliente. Las entrevistas tuvieron una duración en promedio de 45 a 60 minutos y se realizaron de forma virtual.

El guión de la entrevista se construyó acorde a los objetivos específicos y las variables del modelo teórico propuesto. De este modo, se incluyeron preguntas orientadas a indagar acerca de la madurez organizacional, la cultura centrada en el ser humano, la orientación al mercado, el liderazgo y la integración de datos. Asimismo, se abordaron temas transversales como la coherencia entre canales, la gestión del cambio y la experiencia del cliente.

Todas las entrevistas fueron grabadas con consentimiento informado y posteriormente transcritas para la interpretación. Y el instrumento se diseñó de forma flexible, para así mantener una estructura común entre los participantes, pero igualmente profundizar en aspectos relevantes durante cada conversación. Este enfoque ayudó a captar la complejidad organizacional y diversas prácticas que emplean las empresas, asegurando la validez conceptual y la riqueza descriptiva del estudio.

3.4 Métodos y análisis a aplicar

Como mencionado previamente, el estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo exploratorio-descriptivo, que estaba orientado a lograr comprender los significados y las relaciones que surgen en las prácticas omnicanales. Para el tratamiento de los datos se realizó una codificación temática, siguiendo las fases establecidas por (Braun & Clarke, 2006): familiarización con los datos, generación de códigos iniciales, búsqueda de temas, revisión y refinamiento, y definición final de categorías.

En el análisis también se usó una codificación deductiva, basada en las cinco variables teóricas, con una codificación inductiva, la cual permitió añadir categorías emergentes del contexto colombiano, como lo fue la coherencia omnicanal, inmediatez logística y tensiones interdepartamentales.

Así mismo, se utilizó el software [Atlas.ti](#) v25, el cual facilitó la segmentación del corpus, la organización de códigos, construir redes conceptuales y la comparación entre los diferentes casos. Este método garantiza un análisis sistemático y riguroso, asegurando trazabilidad de los hallazgos y la coherencia entre la evidencia empírica y lo discutido en el marco teórico.

4. Resultados

4.1 Perfil de la muestra

Para el presente estudio la muestra estuvo compuesta por once casos empresariales seleccionados por medio del muestreo intencional, con el fin de escuchar los puntos de vista de los diferentes niveles de madurez digital, tamaño organizacional y sectores de actividad. Por lo cual también se incluyeron tanto empresas consolidadas como emprendimientos en expansión, para así tener una visión amplia de la omnicanalidad en el contexto colombiano.

Tabla 1. *Perfil de entrevistados*

Entrevistado	Sector	Cargo/Rol
Isabella Alba/ Falabella	Retail	Category Manager E-commerce
Daniela Granada/ Farmatodo	Retail Farmacéutico	Category Manager
María Alejandra Mujica/ Laika	Retail Mascotas	Brand Manager
Loto del Sur/ Sofia Jaramillo	Cosméticos	Marketing
Valentina Moreno/Saudade	Moda	Líder de marketing
Nicolas Avila /Armaturo	Moda	Líder adquisición y retención de clientes
Valentina Saenz/Cruz Verde	Retail Farmacéutico	Senior Category Manager
Joshua Manevich/ Palms Capra	Moda	Co-fundador y Director de la marca
Manel Arcila/ Columbia	Moda	Coordinador de Marketing
Javier Mesa	Consultoría B2B/ estrategia comercial	Consultor estrategia comercial
Luis Cadena	Financiero	CFO

Nota: Elaboración Propia

4.2 Contratación de Propuestas

4.2.1 Análisis Propuesta 1: La madurez organizacional influye

positivamente en la gestión de canales

Para el análisis de la propuesta 1 se definió la madurez organizacional como el nivel de desarrollo interno que tiene una empresa y logra coordinar eficazmente sus procesos, equipos y tecnología. Para efectos del análisis se definieron tres niveles. Una **madurez alta** se caracteriza por la existencia de procesos estandarizados, roles interfuncionales claros, estructuras formales de toma de decisiones y una cultura orientada al aprendizaje continuo. Una **madurez media** corresponde a organizaciones que han avanzado en la

integración de algunos procesos y canales, pero aún presentan inconsistencias, dependencia de aprendizajes empíricos y dificultades para sostener prácticas de coordinación. Finalmente, una **madurez baja** describe empresas con estructuras poco formalizadas, alta dependencia de improvisación, limitaciones tecnológicas y baja articulación entre áreas, donde la omnicanalidad se desarrolla más desde el esfuerzo individual que desde un modelo organizativo consolidado.

Tabla 2. *Análisis Propuesta 1*

Categoría Analítica	Hallazgo Clave	Evidencia representativa	Interpretación
Formalización y estructura	Las empresas con mayor madurez poseen procesos estandarizados y una gobernanza clara sobre la gestión de canales	“Cada proceso tiene su responsable y está documentado: tiendas, app y call center responden a un mismo sistema” (Farmatodo)	La formalización en los procesos garantiza la coherencia en la experiencia al cliente y facilita la integración operativa
Aprendizaje organizacional	La madurez se construye mediante procesos de experimentación y mejora continua	“Aprendimos sobre la marcha ... integrar equipos fue un reto enorme” (Laika)	La madurez se desarrolla progresivamente cuando la empresa transforma los errores en oportunidades de aprendizaje
Cultura y liderazgo	La madurez de la organización va ligada al liderazgo para alinear las áreas bajo una visión compartida	“La omnicanalidad no es un proyecto es parte del ADN de la compañía” (Falabella)	La cultura organizacional madura se caracteriza por un liderazgo transversal que impulsa la integración
Madurez Emergente	En las pymes, la madurez es incipiente pero marcada por agilidad y cercanía al	“Todo lo hacemos de manera empírica; estamos aprendiendo a	Las empresas jóvenes compensan su baja formalización con flexibilidad,

	cliente.	manejar los canales.” (Palms Capra)	aprendizaje y contacto directo con el cliente.
--	----------	-------------------------------------	--

Nota. Elaboración propia

Con base en los resultados previos, se logra ver como la madurez organizacional actúa como una condición habilitante para la omnicanalidad. Las empresas más avanzadas no solo cuentan con una estructura sólida, sino que también promueven una cultura de colaboración y aprendizaje que ayuda a garantizar la coherencia entre los canales.

Al contrario, se observa como aquellas con una menor madurez cuentan con desafíos para lograr coordinar áreas, medir desempeño y sostener una experiencia omnicanal. Esto sugiere que la madurez organizacional opera como un marca organizacional que posibilita o limita la consolidación de una estrategia omnicanal.

Es por lo anterior, que la evidencia cualitativa sugiere, que la madurez organizacional habilita la coordinación entre las personas, procesos y tecnología, una condición fundamental para convertir la omnicanalidad en una práctica operativa sostenida.

4.2.2 Análisis Propuesta 2: La centralidad en el ser humano afecta positivamente la gestión de canales.

Tabla 3. *Análisis Propuesta 2*

Categoría Analítica	Hallazgo Clave	Evidencia representativa	Interpretación
Experiencia del cliente	Las empresas consideran que la experiencia coherente y emocionalmente positiva es el	“El cliente debe recibir la misma experiencia, sin importar el canal donde compre” (Cruz Verde)	La gestión de los canales no se limita a disponibilidad tecnológica, sino a ofrecer un

	centro de la omnicanalidad		vínculo emocional y confiable con la marca
Capacitación y empatía interna	La capacitación de los empleados es esencial para mantener consistencia en el servicio y comprensión del cliente	“Con los embajadores Loto buscamos que la experiencia sea igual de calidad en tienda o en web” (Loto del Sur)	La capacitación refuerza la conexión entre la cultura interna y la satisfacción del cliente, fomentando la coherencia entre canales.
Comunicación y cercanía	Las marcas que logran mantener el diálogo continuo con el cliente fortalecen su relación y obtienen feedback útil para mejorar procesos	“Estamos en contacto con ellos todo el tiempo por redes, vemos que les gusta y adaptamos campañas” (Laika)	Escuchar al cliente y responder de forma ágil es clave para construir confianza y ajustar la oferta omnicanal
Bienestar y sentido de pertenencia	Las empresas que promueven sentido de propósito reflejan esa cultura hacia el cliente	“Queremos que las personas que atienden la marca vivan la marca, no solo venden” (Loto del Sur)	La centralidad humana implica alinear bienestar interno y compromiso con el cliente para lograr coherencia organizacional.

Nota. Elaboración propia

Durante la investigación la centralidad en el ser humano se consolidó como un eje esencial en las prácticas omnicanales, se refleja cuando las empresas priorizan la experiencia al cliente y el bienestar de sus empleados en las decisiones estratégicas.

Los resultados demuestran cómo las compañías más avanzadas no solo ven la omnicanalidad como el saber integrar tecnología, sino también como

una estrategia centrada en las personas: clientes y empleados, con la cual se logra brindar una experiencia más consistente y auténtica.

Es por esto, que se demuestra que la omnicanalidad no se limita a infraestructura tecnológica, sino que depende del factor humano de lograr interpretar, acompañar y responder a las expectativas del consumidor. De este modo, la centralidad en el ser humano se consolida como un eje articulador que conecta la cultura, servicio y experiencia, logrando fortalecer la experiencia omnicanal.

4.2.3 Análisis Propuesta 3: La orientación al mercado impacta positivamente en la gestión de canales.

Tabla 4: *Análisis Propuesta 3*

Categoría Analítica	Hallazgo Clave	Evidencia representativa	Interpretación
Escucha activa al consumidor	Las empresas orientadas al mercado utilizan retroalimentación constante de los clientes para ajustar sus canales	“Monitoreamos todo el tiempo lo que dicen en redes, de ahí salen ideas para campañas” (Laika)	La omnicanalidad se fortalece cuando las decisiones estratégicas parten de la voz del consumidor
Coherencia de la propuesta omnicanal	La orientación al mercado impulsa la alineación del mensaje y la experiencia en todos los canales	“Queremos que el cliente tenga una experiencia igual de bonita y personal ya sea por la página o por la tienda” (Loto del Sur)	La coherencia entre canales es el resultado de haber comprendido el valor percibido por el cliente
Flexibilidad estratégica	Las empresas adaptan su estrategia de canales según las preferencias detectadas en el mercado	“Escuchamos mucho al cliente digital y ajustamos lo que ve en la web con lo que ofrecemos en ferias o tiendas ”	La flexibilidad ayuda a asegurar competitividad al anticipar tendencias y diversificar los canales más

		(Saudade)	efectivos
Uso analítico de la información	La orientación al mercado se fortalece mediante el análisis de datos para comprender el comportamiento del consumidor	“Las empresas necesitan la data no solo para medir ventas sino para entender al cliente y anticiparse” (Luis Cadena), “En educación todavía estamos aprendiendo a usar los datos para entender al cliente.” (Columbia)	El conocimiento derivado de los datos permite decisiones más precisas y experiencias personalizadas.

Nota. Elaboración propia

En el presente análisis se evidencia que la orientación al mercado es un componente central para lograr el éxito de una estrategia omnicanal, ya que permite que las empresas comprendan y se anticipen a las expectativas del consumidor. Cuando una organización escucha a sus clientes logra integrar sus percepciones en el diseño de campañas, promociones y en dar experiencias coherentes, logrando generar una conexión emocional y consistente en todos los puntos de contacto.

Por otro lado, las empresas que aún cuentan con una orientación al mercado básica tienden a operar en mayor proporción con base a la intuición, lo cual limita su capacidad de adaptación como de diferenciación. En la investigación, se sugiere que la orientación al mercado actúa como un mecanismo que permite transformar la voz del consumidor en decisiones operativas que refuercen la cohesión entre los canales.

4.2.4 Análisis Propuesta : El liderazgo impacta positivamente en la gestión de canales.

Tabla 5: *Análisis Propuesta 4*

Categoría Analítica	Hallazgo Clave	Evidencia representativa	Interpretación
Liderazgo participativo	Un liderazgo visible, cercano y con comunicación constante fortalece la comunicación entre equipos	“Trabajamos 100% de la mano con los fundadores, ellos están siempre impulsando las estrategias y motivando al equipo” (Laika)	La cercanía al liderazgo promueve el compromiso y coherencia entre las áreas involucradas en la gestión de canales
Liderazgo estratégico	Los líderes al comprender la importancia de la analítica y la tecnología impulsan decisiones integradas	“Los financieros y la mayoría de los líderes deben cambiar su mentalidad: necesitamos invertir en herramientas internas y entender la data” (Luis Cadena)	El liderazgo con visión digital facilita la transición hacia una omnicanalidad basada en información y eficiencia
Gestión transversal y coordinación	Los líderes influyen en la articulación de procesos entre mercadeo, operaciones y servicio al cliente	“El reto está en coordinar todas las áreas para que el mensaje y la experiencia sean los mismos en todos los canales ” (Cruz Verde)	La capacidad de articular equipos es esencial para garantizar coherencia y continuidad en la experiencia de cliente.
Gobernanza organizacional	El liderazgo define la estructura de toma de decisiones y la priorización de la omnicanalidad en la estrategia	“La madurez se mide en la capacidad del liderazgo en alinear áreas con una visión compartida” (Javier Mesa)	El liderazgo efectivo se manifiesta en la claridad de propósito y en la capacidad de convertir la estrategia en

	corporativa		acción coordinada
--	-------------	--	----------------------

Nota. Elaboración propia

Con base en el análisis, se observa que el liderazgo impacta directamente la gestión de canales al convertirse en el motor que articula cultura, procesos y tecnología. Como se observó en los casos de Laika y Cruz Verde contar con líderes visibles, con comunicación constante y capacidad para inspirar al equipo y de este modo lograr que la omnicanalidad se viva como el ADN de las empresas. Este estilo de liderazgo fomenta la confianza, compromiso, y la responsabilidad, lo cual es fundamental para lograr mantener la coherencia entre canales y dar una experiencia al cliente uniforme.

Del mismo modo, en las entrevistas de Luis Cadena y Javier Mesa se plantea que la gestión omnicanal requiere de una dirección que combine la sensibilidad humana con el dominio tecnológico. La transformación deseada no ocurre solo al incorporar herramientas, sino cuando el liderazgo ayuda a impulsar un cambio en la cultura hacia llegar a la toma de decisiones basada en datos, colaboración interfuncional y orientación al cliente.

Con base en la evidencia, se sugiere que el liderazgo logra operar como un catalizador que habilita la colaboración interfuncional, la toma de decisiones coordinadas y la interiorización de la omnicanalidad como una visión compartida. Es por esto, que los resultados permiten afirmar que el liderazgo condiciona en gran medida el ritmo, coherencia y alcance de la omnicanalidad.

4.2.5 Análisis Propuesta 5 : La integración de datos mejora la gestión de canales

Tabla 6: *Análisis Propuesta 5*

Categoría Analítica	Hallazgo Clave	Evidencia representativa	Interpretación
Arquitectura y gobernanza de datos	La integración de sistemas y la calidad de la información son la base de la omnicanalidad efectiva	“Si no tienes una data correcta, no integras, todo se vuelve más lento con errores humanos” (Luis Cadena)	La gestión omnicanal depende de lograr la estandarización y limpieza de datos para garantizar eficiencia y coherencia
Unificación de plataformas	Las empresas avanzadas integran inventarios, CRM y canales de venta en un mismo sistema	“Todas nuestras tiendas, la app y el call center responden a un mismo sistema operativo” (Farmatodo)	La interoperabilidad tecnológica facilita la trazabilidad y una experiencia de cliente sin fricciones
Personalización basada en información	La integración de datos permite diseñar estrategias más relevantes para cada usuario	“Con la información que tenemos de los clientes, podemos ajustar promociones y mantener coherencia entre canales ” (Cruz Verde)	Los datos conectados fortalecen la segmentación y el diseño de experiencias personalizadas
Visión integral del negocio	La integración de datos mejora la toma de decisiones estratégicas al conectar todas las áreas	“Tenemos visibilidad completa del cliente y del stock en tiempo real, eso nos permite decidir rápido” (Falabella)	La integración de datos aporta agilidad, control y decisiones basadas en evidencia.

Nota. Elaboración propia

En los anteriores resultados, podemos evidenciar como la integración de datos es un requisito estructural para tener una estrategia omnicanal efectiva. Las empresas que logran consolidar los sistemas y estandarizar la información, consiguen mantener trazabilidad en tiempo real, reducir errores operativos y se fortalece la coherencia entre canales. Lograr este dominio de información hace que se tomen decisiones más ágiles, tener un mayor control operativo y contar con una experiencia de cliente fluida.

Igualmente, otros líderes han resaltado como la integración de datos no consiste solo de un reto tecnológico, sino de un cambio cultural y estratégico. La capacidad de ir más allá de los datos permite que las organizaciones evolucionen de una gestión fragmentada a una basada en evidencia

Los anteriores hallazgos, sugieren que la omnicanalidad depende de la capacidad de la empresa para consolidar su información y convertirla en un insumo estratégico, más que de la cantidad de herramientas tecnológicas que hayan disponibles

5. Discusión

Este capítulo discute los hallazgos desde un enfoque cualitativo, interpretando cómo las empresas colombianas experimentan sus prácticas omnicanales. Los resultados confirman que la omnicanalidad es un fenómeno organizacional complejo que requiere coordinación entre personas, procesos, liderazgo y tecnología. A partir del análisis de las entrevistas, se buscó identificar patrones, significados y procesos que explicaran cómo interactúan las variables.

5.1. Implicaciones teóricas

Los resultados del estudio amplían la comprensión de la omnicanalidad como un proceso organizacional y no únicamente tecnológico. En línea con Bijmolt et al. (2021) y Xu & Jackson (2019), los hallazgos muestran que la integración de canales implica transformaciones estructurales y culturales que determinan la coherencia de la experiencia del cliente. Sin embargo, a diferencia de lo planteado en estudios centrados en mercados desarrollados, las empresas analizadas evidencian que las barreras más críticas no se encuentran en la disponibilidad de tecnología, sino en la madurez organizacional, la coordinación entre áreas y la estandarización de procesos.

La madurez organizacional aparece como el punto de partida de cualquier estrategia omnicanal. Tal como señala Hammer (2007), la madurez permite la mejora sistemática de las capacidades internas y el desarrollo de competencias sostenibles. Este hallazgo coincide con Moreira et al. (2024) y Derenskaya (2017), quienes sostienen que las organizaciones más maduras son capaces de adaptar sus modelos operativos a los cambios del entorno, mientras que las menos desarrolladas dependen de esfuerzos individuales o improvisados. En este estudio, las empresas que lograron un mayor nivel de integración son aquellas que cuentan con estructuras formales de coordinación y roles interfuncionales claros.

El liderazgo se consolida como un factor determinante en la ejecución de la omnicanalidad. Tal como afirman Benmira & Agboola (2021) y Ozuem et al. (2015), el liderazgo efectivo promueve la alineación estratégica, facilita la colaboración y respalda la inversión en innovación. En las organizaciones donde los directivos ejercen un patrocinio activo, la omnicanalidad se desarrolla de forma coherente; mientras que en aquellas donde el liderazgo es débil o fragmentado, los canales operan de manera aislada y las decisiones se vuelven reactivas. De esta forma, el liderazgo actúa como una capacidad dinámica que impulsa la transformación.

Los hallazgos también reafirman la relevancia de la centralidad en el ser humano como mediador entre la estrategia y la experiencia. En coherencia con Lichtenthaler (2022) y Zhang et al. (2022), el estudio evidencia que el talento humano y la cultura de servicio son tan determinantes como la tecnología. Las empresas que forman a su personal, promueven rituales de marca y fomentan la empatía hacia el cliente logran una ejecución más consistente y cercana. Esto demuestra que la experiencia omnicanal se construye desde la cultura organizacional, no desde las plataformas.

Asimismo, la orientación al mercado se confirma como el mecanismo que traduce la estrategia en decisiones concretas. En línea con Narver & Slater (1990), las empresas que segmentan por misiones de compra y adaptan sus canales a los hábitos del consumidor logran una mayor coherencia comercial. Este hallazgo amplía la literatura al mostrar que la orientación al mercado no solo guía la oferta y la comunicación, sino también la articulación de los canales físicos y digitales. La omnicanalidad, entonces, se entiende como una expresión de la orientación al cliente.

Finalmente, la integración de datos se consolida como el eje estructural del modelo omnicanal. En coincidencia con Gallino & Moreno (2014) y Hübner et al. (2016), los resultados demuestran que la falta de gobernanza de datos impide la coherencia operativa y limita la capacidad de ofrecer una experiencia fluida. Este hallazgo refuerza la necesidad de ver la integración tecnológica no como una meta aislada, sino como un reflejo de la madurez y la disciplina organizacional.

En conjunto, las implicaciones teóricas permiten proponer una visión holística de la omnicanalidad como una capacidad organizacional evolutiva, dependiente de la interacción continua entre cultura, estructura, liderazgo y tecnología.

5.2. Implicaciones gerenciales

Los resultados del estudio también ofrecen orientaciones prácticas para las empresas que buscan fortalecer sus capacidades omnicanal. En primer lugar, los hallazgos sugieren que las organizaciones deben priorizar la madurez interna antes de expandir sus canales. Esto implica estandarizar procesos, definir responsables y fomentar la coordinación entre áreas. Sin una base estructural sólida, la omnicanalidad se fragmenta y pierde efectividad.

En segundo lugar, los líderes empresariales deben asumir un patrocinio activo de la estrategia omnicanal. El compromiso visible de la alta dirección impulsa la inversión sostenida y transmite coherencia a todos los niveles de la organización. Los resultados muestran que las empresas que logran mayor avance son aquellas donde el liderazgo entiende la omnicanalidad como un proyecto transversal y no como una tarea exclusiva del área de marketing o tecnología.

Tercero, las empresas deben fortalecer la centralidad en el ser humano como elemento clave de diferenciación. Invertir en la formación del personal, estandarizar protocolos de atención y empoderar a los equipos para resolver necesidades del cliente son acciones que mejoran la experiencia y generan confianza. Las personas son el puente entre la estrategia y la ejecución, y su desempeño define la percepción del consumidor.

Cuarto, las compañías deben consolidar una orientación al mercado que les permita diseñar estrategias de canal basadas en las misiones de compra del cliente. Entender qué busca el consumidor en cada punto de contacto —inmediatez, asesoría o conveniencia— permite optimizar la mezcla de canales y asignar recursos con mayor precisión.

Finalmente, la integración de datos debe convertirse en una prioridad estratégica. La creación de arquitecturas de datos unificadas, nomenclaturas comunes y sistemas interoperables es fundamental para garantizar la coherencia entre canales y ofrecer una

experiencia sin fricciones. Además, la disciplina en la gestión de datos mejora la toma de decisiones y la eficiencia operativa.

En conjunto, estas implicaciones gerenciales muestran que la omnicanalidad no depende únicamente de recursos tecnológicos, sino de la capacidad organizacional para coordinar personas, procesos y cultura. Las empresas que adopten una visión integral, con liderazgo claro y foco humano, estarán mejor preparadas para ofrecer experiencias consistentes, relevantes y sostenibles en el tiempo.

6. Conclusiones, limitaciones y futura investigación

6.1. Conclusiones

El estudio permitió comprender las principales barreras y facilitadores que enfrentan las empresas colombianas al implementar estrategias omnicanales en contextos de desarrollo, analizando cómo estas dinámicas se manifiestan en la práctica a partir de las cinco propuestas establecidas. A partir del análisis cualitativo de once entrevistas semiestructuradas, se identificó que la omnicanalidad no depende exclusivamente de la tecnología, sino de la articulación entre liderazgo, cultura organizacional, procesos y capacidades internas.

Los resultados muestran que la madurez organizacional es el punto de partida de cualquier estrategia omnicanal efectiva. Las empresas con estructuras interfuncionales consolidadas, procesos estandarizados y mecanismos de coordinación avanzan con mayor coherencia. El liderazgo, a su vez, actúa como el motor de esta transformación: cuando la dirección patrocina activamente la estrategia, se genera alineación entre áreas y se viabiliza la inversión sostenida.

La centralidad en el ser humano se consolida como la dimensión que conecta la estrategia con la experiencia. Las empresas que invierten en la formación de su personal,

estandarizan protocolos de servicio y fortalecen la cultura de atención logran experiencias más fluidas y consistentes. Por su parte, la orientación al mercado permite traducir la visión estratégica en decisiones concretas de surtido, comunicación y operación, respondiendo de manera ágil a las misiones de compra y a las expectativas de los consumidores. Finalmente, la integración de datos se confirma como el pilar técnico y organizacional que hace posible la coherencia omnicanal, permitiendo una ejecución fluida y una toma de decisiones más informada.

A partir de estos hallazgos, se plantea un modelo de adopción omnicanal entendido como un proceso evolutivo y multidimensional. Por medio de las cinco propuestas se integra las dimensiones de madurez, liderazgo, centralidad humana, orientación al mercado e integración de datos, las cuales interactúan dinámicamente generando un ciclo continuo de aprendizaje organizacional. Dicho modelo amplía la literatura existente al ofrecer una visión integral del fenómeno adaptada al contexto de mercados emergentes y resalta que la omnicanalidad no se debe ver como un proyecto aislado, sino como un proceso continuo que requiere aprendizaje, coordinación, y desarrollo interno para consolidarse de manera sostenible en el contexto colombiano.

6.2. Limitaciones del estudio

Aunque el estudio aporta una comprensión profunda del fenómeno, presenta ciertas limitaciones metodológicas y contextuales. En primer lugar, el carácter cualitativo y exploratorio restringe la posibilidad de generalizar los resultados a todo el sector empresarial colombiano. Las conclusiones se basan en un conjunto de casos intencionalmente seleccionados, lo que permite identificar patrones comunes, pero no establecer relaciones causales ni medir magnitudes.

En segundo lugar, el análisis se centró en empresas que ya poseen cierto nivel de presencia multicanal, lo que deja por fuera organizaciones que aún no han iniciado este

proceso y podrían presentar barreras distintas. Asimismo, las entrevistas se realizaron en un periodo específico y en un contexto económico particular, por lo que factores externos, como cambios tecnológicos o de comportamiento del consumidor, podrían alterar parcialmente la relevancia de algunos hallazgos.

Finalmente, aunque el uso del software Atlas.ti v25 permitió una codificación sistemática, la interpretación de los datos depende en parte del criterio del investigador, lo que puede introducir sesgos analíticos propios del método cualitativo. Así mismo, no se implementó la triangulación metodológica sin complementar los hallazgos con otras fuentes como observación directa, análisis documental o datos cuantitativos. La incorporación de técnicas de triangulación en futuros estudios permitiría contrastar, enriquecer y fortalecer las conclusiones obtenidas.

6.3. Futura investigación

Los resultados abren múltiples oportunidades para el desarrollo de investigaciones posteriores que profundicen en la comprensión de la omnicanalidad en mercados emergentes. En primer lugar, se sugiere realizar estudios cuantitativos que permitan validar empíricamente las relaciones planteadas en el modelo de adopción omnicanal. Esto podría lograrse mediante el diseño de instrumentos de medición y la aplicación de modelos estadísticos, que evalúen la influencia de variables como la madurez organizacional, el liderazgo, la centralidad humana y la integración de datos sobre el desempeño omnicanal.

En segundo lugar, sería pertinente desarrollar investigaciones longitudinales que analicen la evolución de las capacidades omnicanales a lo largo del tiempo, identificando las etapas de madurez y los factores que aceleran o frenan el proceso de adopción. Estos estudios podrían ofrecer una perspectiva dinámica sobre cómo las empresas se adaptan a entornos tecnológicos y de consumo cambiantes.

Tercero, futuras investigaciones podrían comparar los resultados obtenidos en Colombia con otros países latinoamericanos, para analizar similitudes y diferencias regionales en las barreras y estrategias de implementación. Esto permitiría construir un marco comparativo más robusto sobre la omnicanalidad en economías en desarrollo.

Finalmente, sería valioso incorporar perspectivas complementarias, como la del consumidor o la del proveedor tecnológico, que amplíen la comprensión del fenómeno y aporten nuevas variables a considerar. Explorar el impacto de la inteligencia artificial, la automatización y la analítica avanzada en la gestión omnicanal podría representar una línea de investigación con alto potencial para los próximos años.

En síntesis, esta investigación sienta las bases para futuros estudios que integren metodologías mixtas y enfoques comparativos, fortaleciendo así el conocimiento sobre la omnicanalidad como capacidad estratégica en los mercados emergentes.

Referencias

- Abd Rahman, Mohd Faizuddin. (2025). Advancing Geomatic Engineering through Multi-Sensor Integration: A Review of Technologies and Applications. 10.13140/RG.2.2.22493.73448.
- Akter, Most. (2024). AI for Sustainability: Leveraging Technology to Address Global Environmental. Journal of Artificial Intelligence General science (JAIGS) ISSN:3006-4023. 3. 40-48. 10.60087/jaigs.v3i1.64.
- Alba, I. (2025). *Entrevista Falabella*.
- Arcila, M. (2025). *Entrevista Columbia*.
- Avila, N. (2025). *Entrevista Armatura*.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Journals*, 5(1), 3-5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Bijmolt, T. H. A., Broekhuis, M., De Leeuw, S., & Hirche, C. (2019). Challenges at the Marketing–Operations Interface in Omni-Channel Retail Environments. *Journal of Business Research*. 10.1016/j.jbusres.2019.11.034
- Butkouskaya, V., Llonch-Andreu, J., & Alarcón-del-Amo, M.-C. (2024). Market orientation, integrated marketing communications, and small and medium-sized enterprises (SMEs) performance: A comparison between developed and developing economies. *European Research on Management and Business Economics*, 30(3). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2024.100260>
- Cai, Y.-J., & Lo, C. K.Y. (2020). Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda. 229. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107729>

- Chinho, L., Wu, K., & Yen, D. C. (2012). Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. *Information & Management*, 49(1), 10-23.
10.1016/j.im.2011.11.001
- Cui, T. H., Ghose, A., Halaburda, H., Iyengar, R., Pauwels, K., Sriram, S., Tucker, C., & Venkataraman, S. (2021). *Informational Challenges in Omnichannel Marketing: Remedies and Future Research*.
<https://research-ebsco-com.cvirtual.cesa.edu.co/c/qvpldd/viewer/html/6s2jwhcvyr>
- Derenskaya, Y. (2017). ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY. *BALTIC JOURNAL OF ECONOMIC STUDIES*, 3(2), 25-28.
<https://cyberleninka.ru/article/n/organizational-project-management-maturity/viewer>
- Fernández-Muiños, M., Sánchez-Gómez, R., & Vásquez-Suárez, L. (2024). The moderating role of servant leadership in the relationship between organizational structure and performance in fashion retailing. *Journal of Fashion Marketing and Management*.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jfmm-05-2023-0138/full/html?skipTracking=true>
- Ferrell, O.C., Gonzalez-Padron, T. L., Hult, T. M., & Maignan, I. (2010). Journal of Public Policy & Marketing Vol. 29 (1) Spring 2010, 93–96 © 2010, American Marketing Association ISSN: 0743-9156 (print), 1547-7207 (electronic) 93 From Market Orientation to Stakeholder Orientation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 93-96. 10.1509/jppm.29.1.93
- Gallino, S., & Moreno, A. (2014). Integration of Online and Offline Channels in Retail: The Impact of Sharing Reliable Inventory Availability Information. *Management Science*, 60(6). <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1951>
- Granada, D. (2025). *Entrevista Farmatodo*.

Hammer, M. (2007). The Process Audit. *Harvard Business Review*.

<https://hbr.org/2007/04/the-process-audit>

Hendricks, Saarah & Mwapwele, Samwel. (2023). A systematic literature review on the factors influencing e-commerce adoption in developing countries. *Data and Information Management*. 8. 100045. 10.1016/j.dim.2023.100045.

Hübner, A., Kuhn, H., & Wollenburg, J. (2016). Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing: A strategic planning framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3), 228.
10.1108/IJRDM-11-2014-0154

Jaramillo, S. (2025). *Entrevista Loto del Sur*.

Jukic, T., Pluchinotta, I., Hrzica, R., & Vrbek, S. (2022). Organizational maturity for co-creation: Towards a multi-attribute decision support model for public organizations. *Government Information Quarterly*, 39(1).
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101623>

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
<https://doi.org/10.2307/1251866>

Kumar, R., Lange, T., & Silen, P. (2016). *Building omnichannel excellence*. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Consumer%20Packaged%20Goods/Our%20Insights/Building%20omnichannel%20excellence/Building-omnichannel-excellence.pdf>

Liao, J., Welsch, H., & Stoica, M. (2008). ENVIRONMENTAL TURBULENCE AND SCANNING BEHAVIOR:THE MODERATING EFFECTS OF ORGANIZATIONAL

- MATURITY. *Journal of Small Business Strategy*, 19(1), 15-31.
<https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/99/89>
- Lih-Bin, O., Hock-Hai, T., & allabh, S. (2012). The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance. *Journal of Operations Management*, 30(5). <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.03.001>
- Manevich, J. (2025). *Entrevista Palms Capra*.
- Mesa, J. (2025). *Entrevista Javier Mesa*.
- Mckinsey & Company. (2016). *Omnichannel Compendium for Retailers*. Periscope.
https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/solutions/periscope/our-insights/articles/~/_media/E390037C04984F588C498FE3AD794D9B.ashx
- Mckinsey & Company. (2022). *What is omnichannel marketing?* Mckinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-omnichannel-marketing#/>
- Mollenkopf, D., Russo, I., & Frankel, R. (2007). The Returns Management Process in Supply Chain Strategy. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(7), 568-592.
https://www.researchgate.net/publication/235286604_The_Returns_Management_Process_in_Supply_Chain_Strategy
- Moreira, A., Hak, F., & Santos, M. F. (2024). A maturity model for omnichannel adoption in health care institutions. *Heliyon*, 10(19).
[https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(24\)14557-4](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(24)14557-4)
- Moreno, V. (2025). *Entrevista Saudade Voce*.
- Mujica, M. A. (2025). *Entrevista Laika*.

- Nagula, A., & Liu, J. (2020). *Obstacles in transitioning towards omnichannel retailing: A dynamic capability perspective*. Uppsala Universitet.
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1389939/FULLTEXT01.pdf>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Osorio, J. (2025). *Entrevista Juliana Osorio*.
- Orus, C., Gurrea, R., & Ibañez Sanchez, S. (2019). The impact of consumers' positive online recommendations on the omnichannel webrooming experience. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*. 10.1108/SJME-08-2019-0067
- Ozuem, W. (2015). Leadership Marketing: an exploratory study. *Journal of Strategic Marketing*.
https://www.researchgate.net/publication/271214733_Leadership_Marketing_an_exploratory_study
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research Evaluation Methods*.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4012002/>
- Podolny, J., Khurana, R., & Besharov, M. (2004). Revisiting the meaning of leadership. *Research in Organizational Behavior*, 26(4), 1-36. 10.1016/S0191-3085(04)26001-4
- Poppendieck, M. (2004). The Lean Maturity Measure Assessment and Implementation. *Lecture Notes in Computer Science*. 10.1007/978-3-540-27777-4_50
- Rodríguez-Torrice, Paula & Trabold Apadula, Lauren & san martin, Sonia & San Jose, Rebeca. (2020). Have an omnichannel seamless interaction experience! Dimensions and effect on consumer satisfaction. *Journal of Marketing Management*. 36. 1-31.
 10.1080/0267257X.2020.1801798.
- Sandelowski, M. (2004). Using qualitative research. *Qualitative Health Research*, 14(10), 1366-86. 10.1177/1049732304269672.

Sepúlveda, M. R., Cárdenas, M. V., Cadavid, D. A. L., Morales, J. A. R., & López, J. G. V.

(2022). Omnicanalidad como estrategia competitiva: una revisión conceptual y dimensional. *Estudios Gerenciales*, 370-384.

<https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.164.5006>

Serrano, S. (2018, March 19). *[Case Study] 17 Omnichannel Strategies and Tactics*

Breakdown. Barilliance. Retrieved March 2, 2025, from

<https://www.barilliance.com/omnichannel-marketing-case-study/>

Sorkun, Murat & Koelman, J.M. & Er, Süleyman. (2020). Pushing the limits of solubility prediction via quality-oriented data selection. *iScience*. 24. 101961.

10.1016/j.isci.2020.101961.

Sousa, P. R., Werneck, M., Oliveira, L. K., Resende, P. T. V., Rodrigues, R. R., Moura, M. T.,

& Matoso, D. (2021, Enero 12). *Challenges, Opportunities, and Lessons Learned:*

Sustainability in Brazilian Omnichannel Retail. <https://www.mdpi.com/957890>

Stebbins, R. A. (2001). Exploratory Research in the Social Sciences. *Qualitative Research Methods*, 48.

[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=hDE13_a_oEsC&oi=fnd&pg=PA5](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=hDE13_a_oEsC&oi=fnd&pg=PA5&dq=exploratory+research&ots=NnTMXZHDuC&sig=y5DuMVkJRQ3l67SmLRSDiF0wYw&redir_esc=y#v=onepage&q=exploratory%20research&f=false)

[&dq=exploratory+research&ots=NnTMXZHDuC&sig=y5DuMVkJRQ3l67SmLRSDiF0wYw&redir_esc=y#v=onepage&q=exploratory%20research&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=hDE13_a_oEsC&oi=fnd&pg=PA5&dq=exploratory+research&ots=NnTMXZHDuC&sig=y5DuMVkJRQ3l67SmLRSDiF0wYw&redir_esc=y#v=onepage&q=exploratory%20research&f=false)

[DiF0wYw&redir_esc=y#v=onepage&q=exploratory%20research&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=hDE13_a_oEsC&oi=fnd&pg=PA5&dq=exploratory+research&ots=NnTMXZHDuC&sig=y5DuMVkJRQ3l67SmLRSDiF0wYw&redir_esc=y#v=onepage&q=exploratory%20research&f=false)

Uncles, M. (2000). Market Orientation. *Sage Journals*, 25(2). 10.1177/031289620002500201

Valdés, G., Solar, M., Astudillo, H., Iribarren, M., Concha, G., & Visconti, M. (2011).

Conception, development and implementation of an e-Government maturity model in public agencies. *Government Information Quarterly*, 28(2), 176-187.

<https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.04.007>

Anexos

Anexo 1. Guía de entrevista semiestructurada

Duración estimada: 60 minutos

Contexto: Entrevista diseñada para empresas con presencia en Colombia que cuentan con operaciones físicas y digitales. El objetivo es explorar sus retos, aprendizajes y perspectivas en el proceso de implementación de estrategias omnicanales.

1. Introducción y contexto (5 min)

- ¿Podría contarme un poco sobre la historia de la empresa y su rol en ella?
- ¿Cómo ha sido la evolución de la marca desde su creación hasta hoy?
- ¿Qué canales usan actualmente para llegar a sus clientes (tienda física, redes sociales, e-commerce, marketplaces, etc.)?

2. Estrategia de crecimiento y visión omnicanal (10 min)

- ¿Qué tan importante es para ustedes la omnicanalidad en su estrategia de crecimiento como marca?
- ¿La decisión de incursionar en omnicanalidad fue planeada desde el inicio o surgió como una necesidad del mercado?
- ¿Qué esperan lograr al integrar mejor sus canales de venta? (ejemplo: mayor alcance, fidelización, experiencia de cliente).

3. Capacidades internas y preparación (10 min)

- ¿Con qué recursos cuentan hoy para gestionar ventas físicas y digitales (personal, plataformas, procesos)?

- ¿Cuáles cree que son las fortalezas que tienen como empresa joven para adaptarse a un entorno omnicanal?
- ¿Dónde sienten que están las principales limitaciones (tecnología, talento humano, presupuesto, conocimiento)?

4. Clientes y experiencia de compra (10 min)

- ¿Cómo describiría al cliente típico de su marca y cómo suele interactuar con ustedes?
- ¿Qué diferencias notan entre el cliente que compra en la tienda física y el que compra en línea?
- ¿Qué esperan sus clientes hoy en términos de experiencia integrada (por ejemplo: comprar online y recoger en tienda, devoluciones fáciles, promociones cruzadas)?

5. Retos y aprendizajes iniciales (10 min)

- ¿Qué dificultades han enfrentado en este proceso de incursionar en la omnicanalidad?
- ¿Han tenido algún error o decisión que no salió como esperaban y qué aprendieron de ello?
- ¿Qué apoyo externo (consultores, proveedores, capacitaciones) consideran clave para seguir avanzando?

6. Innovación y diferenciación (10 min)

- ¿Cómo creen que la omnicanalidad puede ayudarles a diferenciarse de otras empresas de su sector en el mercado colombiano?
- ¿Han implementado alguna iniciativa innovadora (ejemplo: live shopping en Instagram, personalización digital, promociones cruzadas entre canales)?

- ¿Qué planes tienen a futuro para fortalecer la experiencia de cliente con tecnología o integración de canales?

7. Impacto y proyección (5 min)

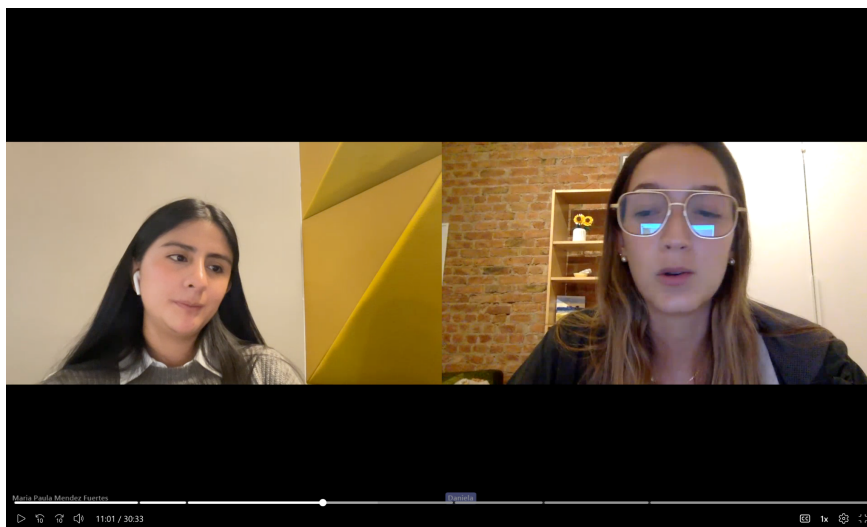
- ¿Han notado cambios en las ventas, la fidelización o la satisfacción del cliente desde que empezaron a integrar más canales?
- Si piensa en el futuro, ¿cómo se imagina la versión omnicanal ideal de su empresa de ropa en los próximos 3 a 5 años?

8. Cierre (5 min)

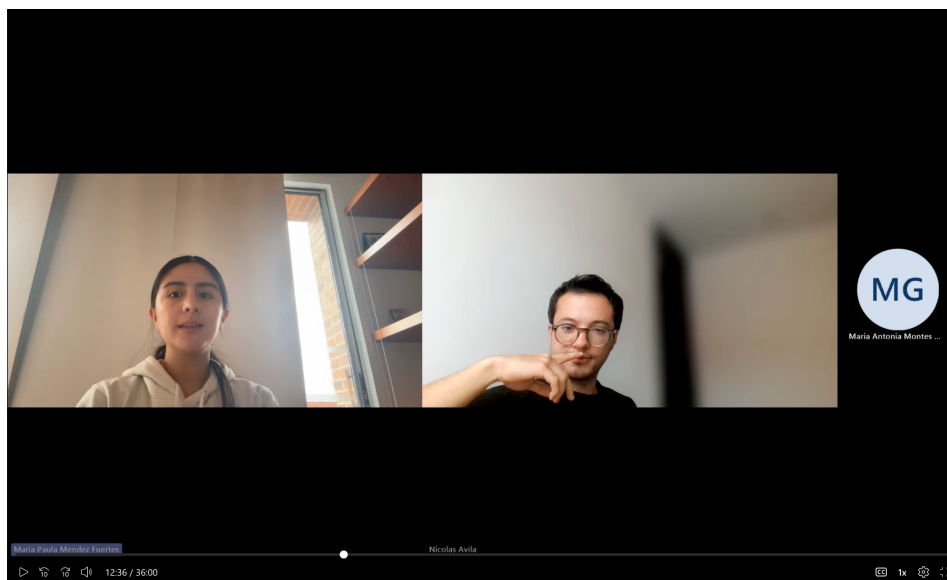
- Si otra marca de ropa joven en Colombia le preguntara por un consejo para empezar en omnicanalidad, ¿qué le diría?
- ¿Hay algún tema que no le pregunté y que considere importante para entender su experiencia en este proceso?

Anexo 2: Fotos Entrevistas

Entrevista Farmatodo



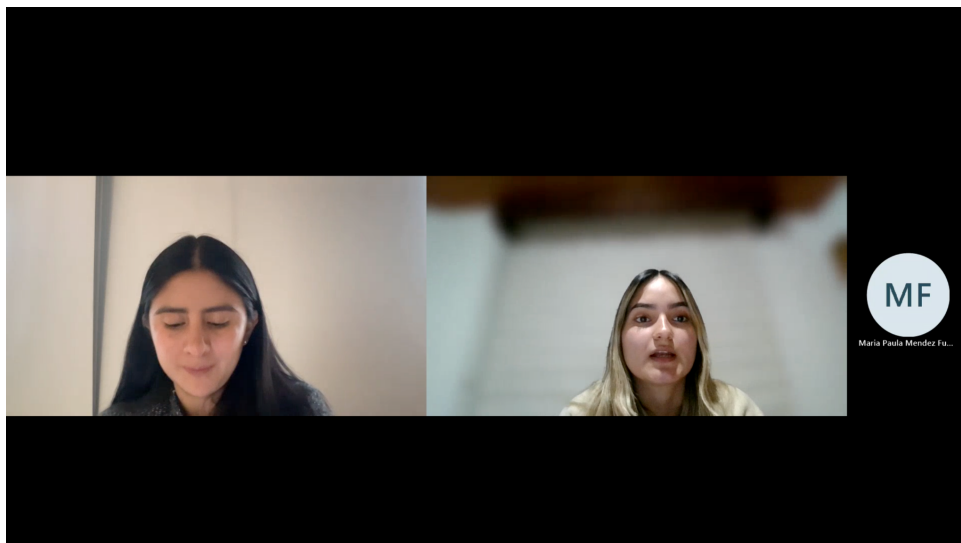
Entrevista Armatura



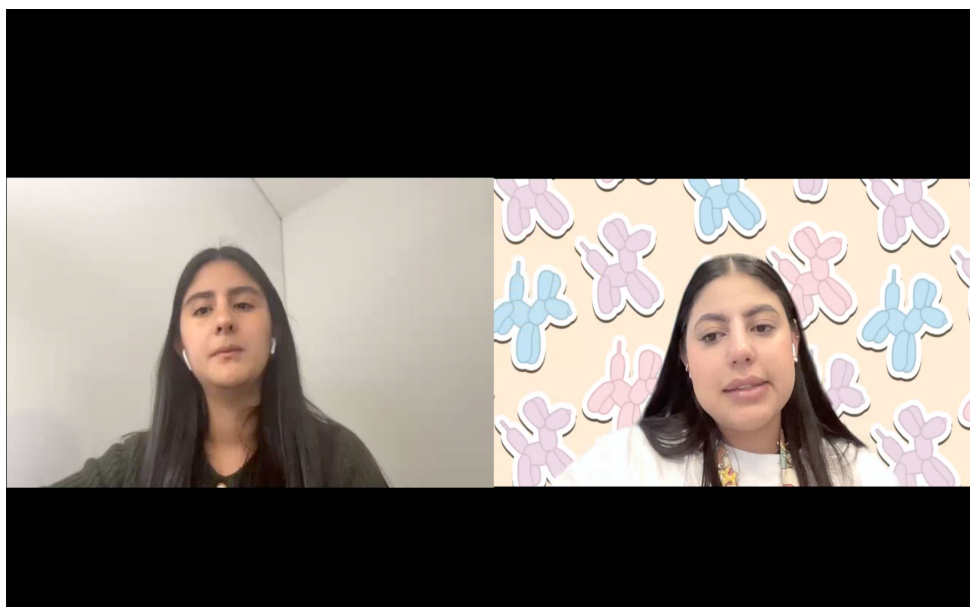
Entrevista Saudade Você



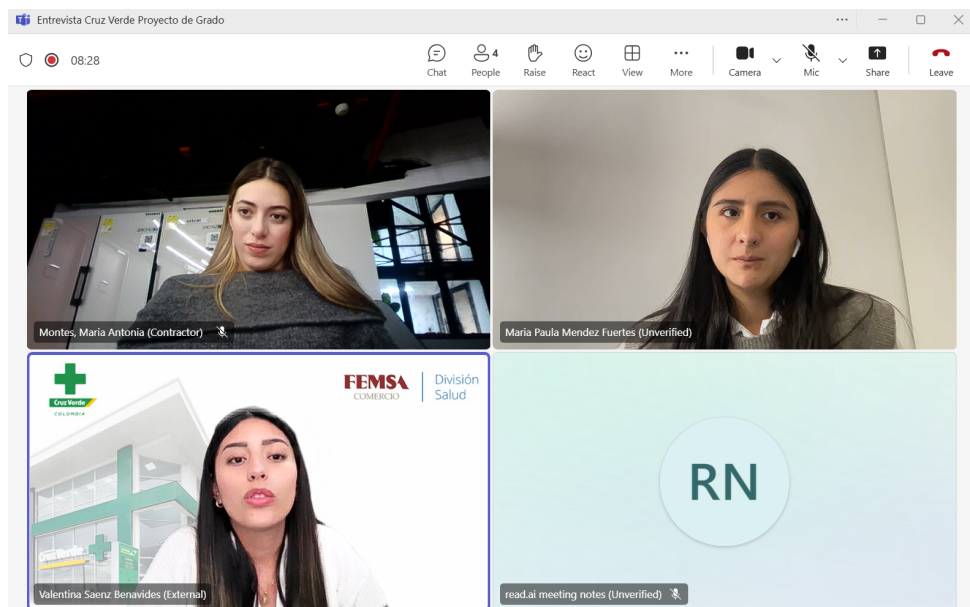
Entrevista Falabella



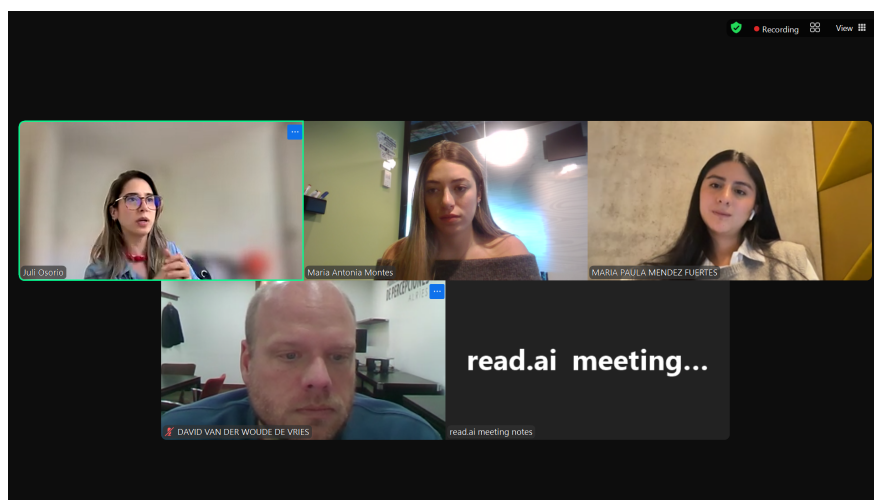
Entrevista Laika



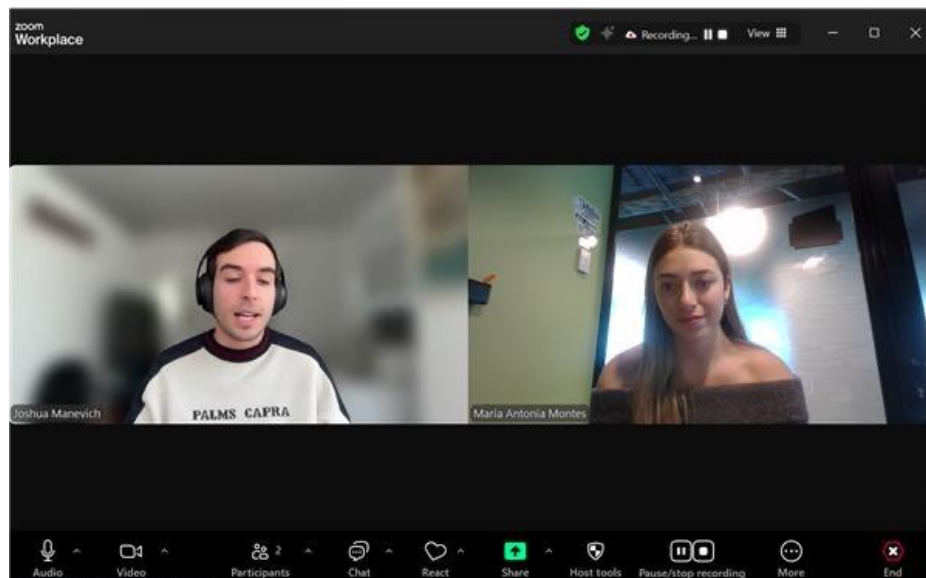
Entrevista Cruz Verde



Entrevista Juliana Osorio



Entrevista Palms Capra



Entrevista Columbia

