



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**Modelo Estratégico para la Implementación de Omnicanalidad en Falabella de
Colombia**

Andrea Arzuaga Armenta

Tatiana Lopera Zapata

Daniel Gutiérrez Ochoa

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–

Maestría en Dirección De Marketing

Bogotá

2015

**Modelo Estratégico para la Implementación de Omnicanalidad en Falabella de
Colombia**

Andrea Arzuaga Armenta

Tatiana Lopera Zapata

Daniel Gutiérrez Ochoa

Director:

Felipe Villa Murra

Gerente de Ventas Senior

Google

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-

Maestría en Dirección De Marketing

Bogotá

2015

Contenido.

	Pág.
Glosario.....	6
Introducción.....	8
1. Marco Teórico.....	11
1.1. Definición de Retail.....	11
1.2. Historia del Retail en Colombia.....	12
1.3. Historia de las tiendas por departamento.....	15
1.4. Estructura del sector Retail en Colombia.....	17
1.5. Omnicanalidad – Concepto.....	20
1.6. Perfil del consumidor Omnicanal.....	21
1.7. La estrategia Omnicanal.....	22
1.8. Desafíos de una estrategia Omnicanal.....	26
1.9. Mejores prácticas de una estrategia Omnicanal.....	28
1.10. Beneficios de una estrategia Omnicanal.....	31
1.11. El rol de la tecnología en la Omnicanalidad.....	32
2. Metodología.....	35
2.1. Tipo de Investigación.....	35
2.2. Problemática de Estudio.....	36
2.3. Fuentes Primarias.....	36
2.3.1. Selección de caso Falabella de Colombia.....	36
2.3.2. Recolección de datos.....	37
2.3.3. Análisis de los datos.....	38
2.4. Limitaciones.....	38
Resultados.....	39
Conclusiones.....	65
Referencias.....	69

Lista de Tablas.

	Pág.
Tabla 1 Ranking tiendas por departamento en Colombia.....	16
Tabla 2 Ventas corrientes en grandes almacenes e hipermercados minoristas. Valores en millones de pesos.	19
Tabla 3 Estrategias exitosas para ominichannel retailing.....	25
Tabla 4 Estudio de métodos de envío.....	309
Tabla 5 Canales de venta	30
Tabla 6 Métodos de pago canales no presenciales.....	31
Tabla 7 Métodos de pago canales presenciales.....	31
Tabla 8 Ingresos por país 2014.....	37
Tabla 9 KPI enfoque al cliente	60
Tabla 10 KPI Transformación logística y de operaciones.....	62
Tabla 11 KPI Transformación tecnológica	63
Tabla 12 KPI Marketing.....	64
Tabla 13 Matriz de evaluación de criterios.....	67

Lista de Ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1 Personal ocupado por los grandes almacenes e hipermercados minoristas	210
Ilustración 2 Modelo omnicanal.....	44
Ilustración 3 Transformación organizacional.....	45
Ilustración 4 Entrenamiento omnicanal	47
Ilustración 5 Enfoque al cliente	48
Ilustración 6 Transformación logística y de operaciones	51
Ilustración 7 Transformación tecnológica.....	54
Ilustración 8 Marketing	56

Glosario.

Checkout: Se refiere al proceso que deben seguir los clientes para confirmar un pedido a través de una plataforma web o móvil. Incluye registro de la información personal, datos de envío, facturación y medio de pago.

Community manager: Es la persona encargada de gestionar contenidos a través las redes sociales y páginas web de una compañía.

Cross-docking: Es un tipo de preparación de pedido que consiste en recibir la mercancía en la bodega de modo transitorio sin realizar el almacenamiento de la misma en la estantería, esto representa ahorros de alistamiento ya que los proveedores entregan la mercancía lista para ser despachada al usuario final o sucursal de la cadena.

Drop shipping o venta en verde: Es un método de venta en el que el retailer o minorista no compra ni almacena la mercancía hasta que se realiza la venta. Una vez esto sucede, la mercancía es empacada y despachada directamente por el fabricante / distribuidor. De esta manera, el minorista consigue minimizar sus inventarios y ampliar el portafolio que ofrece a sus clientes.

E-Commerce: Se refiere a la compra de bienes y/o servicios a través de internet.

E-Tail o Pure Player: Se le da este nombre a los minoristas como Amazon o Linio quienes operan solo a través de comercio electrónico y no tienen tiendas físicas.

ERP: Es un acrónimo para Enterprise Resource Planning y se usa para referirse a plataformas que utilizan las empresas para gestión y automatización de procesos y generación de datos para el negocio, los más populares son ofrecidos por grandes empresas de software como Oracle, Citrix, SAP.

Layout: Se refiere a la disposición de las góndolas, vitrinas, mercancías y piezas de comunicación dentro de la tienda.

mPOS: Acrónimo de Mobile Point of Sale, traduce punto de venta móvil y es una tecnología que permite al personal de la tienda realizar el proceso de pago y facturación sin necesidad que el cliente se desplace hacia una caja registradora. Normalmente se realiza con teléfonos, tabletas o dispositivos especializados.

Packing: Hace referencia a la operación de empaque de la mercancía para ser despachada desde la bodega.

Picking: Hace referencia a la operación de recolección de la mercancía en la estantería de la bodega.

POS: Acrónimo de Point of Sale o punto de venta es el lugar físico donde una transacción de venta es completada, el cliente realiza el pago al vendedor y el producto o servicio es facturado.

Regalería: Línea de producto de Falabella que agrupa artículos como: Portarretratos, floreros, relojes de pared, decoración.

SAC: Acrónimo de Servicio al Cliente

Introducción.

En los últimos años, los consumidores han adquirido mayor poder al estar más conectados con las empresas y el mundo. El crecimiento del comercio electrónico, la penetración de la tecnología móvil, el crecimiento de las redes sociales, la demanda por la transparencia y la crisis económica, son el resultado de lo que muchos describen como: “la nueva normalidad” que se caracteriza por consumidores más inteligentes e informados (Aubrey & Judge, 2012).

Es por esto que autores como Walker (2011), hacen referencia a que las estrategias multicanal se están volviendo obsoletas, ya que los consumidores están cada vez más conectados e interactúan con la compañía a través de diferentes puntos de contacto, tales como: tiendas, call center, página web, redes sociales, chat; y lo hacen a través de diferentes dispositivos: smartphone, computador o tableta.

Así mismo, la industria del retail está cambiando hacia un modelo dirigido a ayudar a los consumidores, en lugar de enfocarse sólo en las transacciones y las entregas. (Brynjolfsson , Hu, & Rahman , 2013).

Por otro lado, a pesar del crecimiento de nuevos canales como el comercio electrónico y comercio móvil, hay suficiente evidencia de que los consumidores todavía tienen intereses en la tienda física e *ir de compras*, vinculándolo a una actividad de ocio. Autores como Aubrey & Judge (2012), relacionan las tiendas con lugares divertidos, sociales, que proporcionan experiencias que sólo un espacio físico puede ofrecer. Por lo que resaltan la importancia de que las marcas utilicen las fortalezas de un canal físico para crear una experiencia emocional y sensorial, que profundiza la conexión del consumidor con elementos físicos del producto.

Lo cierto es que la aparición del comercio omnicanal está cambiando dramáticamente la ecuación del retail, tanto en la forma en que los clientes recorren el proceso de compra, como en la que los retailers anticipan y satisfacen la demanda del cliente.

En consecuencia, las empresas de retail están explotando el hecho de que los clientes pueden realizar compras de su distribuidor preferido de diferentes maneras,

muchos tienen una amplia gama de formatos de tienda como pequeños locales, tiendas de conveniencia, supermercados y grandes tiendas o hipermercados, además de su canal de internet.

En Colombia, las estrategias de omnicanalidad no han logrado madurez en términos de integración de los canales, las empresas de retail en el país, todavía se encuentran evolucionando de sus estrategias de multicanalidad, este es el punto de partida de este trabajo de grado cuyo objetivo principal es proponer un modelo estratégico para la implementación de omnicanalidad en Falabella de Colombia. Un modelo basado en una estrategia transversal como eje fundamental para todas las áreas de la compañía, que permita mejorar la experiencia del cliente y sus indicadores de gestión.

A partir de este objetivo general, se definieron una serie de objetivos específicos que guiaron el desarrollo del presente trabajo de grado, los cuales se relacionan a continuación:

- Analizar las mejores prácticas de omnicanalidad en tiendas por departamento y grandes superficies a nivel internacional en cadenas como: Target, Walmart y Macy's.
- Conocer el plan estratégico de Falabella en el corto y mediano plazo como línea base para definir los elementos críticos del negocio.
- Identificar el nivel de avance tecnológico con el que cuenta Falabella en cuanto a las herramientas necesarias para la correcta implementación de este tipo de estrategias.
- Evaluar las actividades desarrolladas por los canales de venta de Falabella hacia sus consumidores con el fin de identificar iniciativas que se puedan enmarcar en el modelo de omnicanalidad a proponer.
- Desarrollar una estrategia de omnicanalidad para Falabella de Colombia que le permita diferenciarse de sus competidores.
- Determinar indicadores de gestión que le permitan medir a la compañía los resultados del proyecto de omnicanalidad propuesto.

Con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos propuestos, el Marco Teórico, se desarrolla las diferencias sobre las estrategias multicanal y su evolución hacia la omnicanalidad, enfocándose en la descripción de la problemática planteada en el presente trabajo de grado; de igual forma la conceptualización de la industria retail y las tiendas por

departamento, para luego hacer un recorrido a través de la historia del retail en Colombia y la apertura del modelo de tiendas por departamento en el país, cerrando con un análisis de la estructura del retail y sus principales actores en Colombia.

De igual forma, se realiza una introducción teórica sobre multicanalidad y omnicanalidad, las similitudes y diferencias entre ellas, así como también su importancia, para luego perfilar al cliente que actúa bajo este tipo de ecosistemas y evaluar las principales estrategias, sus beneficios y desafíos para las empresas. Por último, abarca la importancia de la tecnología y su influencia en las estrategias de omnicanalidad para poder brindarle al consumidor una herramienta realmente diferenciadora.

Es por esto que la metodología utilizada, explica el tipo de investigación manejada, que para este trabajo de grado corresponde a un análisis exploratorio y estudio de un caso para la generación de un modelo estratégico, se profundiza sobre las diferentes motivaciones para la selección del caso y las fuentes primarias utilizadas para el desarrollo del mismo.

Los resultados de la investigación, se encuentran explicados centrados en dos grandes partes, una primera que desarrolla el caso Falabella basado en un análisis situacional de la compañía, que busca entender el estado de avance de la implementación de este tipo de estrategias, lo que permitió definir las diferentes oportunidades de mejora para desarrollar la segunda parte del trabajo.

Se desarrolla la propuesta del modelo en este espacio se puede encontrar las diferentes actividades y tácticas que llevarán a la implementación de una estrategia integrada para Falabella de Colombia, aquí también se plantean resultados esperados de dicha implementación y la medición del mismo.

1. Por último, las conclusiones de la investigación que le servirán a Falabella para identificar los puntos críticos tanto de su situación actual como del modelo a implementar.

1. Marco Teórico.

1.1. Definición de Retail.

Retail, es un tipo de formato de ventas que implica vender directamente al consumidor final, actualmente el concepto de retail es cada vez más amplio cubriendo muchos formatos. Algunos autores definen retail como aquellas actividades comerciales que intervienen en la venta de bienes y servicios directamente a consumidores para su uso personal, no lucrativo. Es la etapa final del proceso de distribución (Martínez, 2004).

En ese mismo sentido, Claudio Pizarro y Máximo Bosch en su investigación desarrollo de una metodología para el análisis del comportamiento de la industria del retail en Chile (2010) definen el término retail como un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes.

De acuerdo con el Westchester County Business Journal (2005), la Corte Federal de Nueva York, realizó una reevaluación sobre los establecimientos de retail, definiéndolos como aquellos que venden productos o servicios para el público en general, que atiende las necesidades diarias de la comunidad siendo la parte final de la cadena de distribución, disponiendo en pequeñas cantidades los productos sin tomar parte en los procesos de manufactura de los mismos.

Existen diferentes tipos de retail, las tiendas por departamento son un formato o establecimientos que hacen parte de este gigantesco grupo. Son tiendas que se dividen en distintos departamentos o sectores, dentro de los que se encuentra vestuario masculino, femenino, infantil y juvenil, electrónica, hogar o electrodomésticos, perfumería, juguetería, vestuario y accesorios de bebés, deportes, además de los servicios de seguros, viajes, listas de novios, entre otros.

1.2. Historia del Retail en Colombia

En el año 1900, a través de la creación de la sociedad “Carulla y Compañía” fundada el 1ro de febrero de 1905 y creada por José Carulla Vidal, se trazó el futuro desarrollo del retail en el mercado Colombiano. (El Tiempo, 2005)

En 1907 abre su primer almacén en Bogotá, situado en la calle Florián No. 200 (hoy Cra.8 No. 12 -42), bajo el nombre de “El escudo Catalán”. A comienzos del año 1909, se abre la siguiente sucursal de “El Escudo Catalán” en la actual calle 15 No 8-90, época en la cual ya se posicionaba como un almacén exclusivo con productos de la más alta calidad. (Superbrands Colombia, 2012)

Entre los años 1910 y 1929, Carulla establece despachos de sus productos importados a distintas ciudades colombianas, y se inaugura la primera bodega de la empresa, en donde se comienza con la tecnificación del envasado del vino y el empaque de aceitunas y alcaparras. (Superbrands Colombia, 2012)

Para el año de 1939, almacenes Carulla se lanza al mercado Bogotano con su primer punto de venta al público, ubicado en uno de los barrios más exclusivos de la ciudad en ese entonces, llamado Teusaquillo. Este almacén fue el primer acercamiento al concepto de autoservicio iniciando con la comercialización directa al público de productos perecederos como carne, pollo, frutas y verduras. (Superbrands Colombia, 2012)

Durante este periodo en el año de 1949 Gustavo Toro Quintero, abre el primer almacén Éxito ubicado en el centro de Medellín, donde inicia con la comercialización de retazos, saldos, cobijas, bajo el lema “Comprar bien para vender bien y pagar bien”. (Trujillo, 2012)

En el año de 1959, Cadenalco (Gran cadena de Almacenes Colombianos), inicia su historia como sociedad propietaria de Almacenes Ley. (Trujillo, 2012)

Para esta misma época, Alberto Azout funda la cadena Vivero en Barranquilla, inicia con un pequeño local en el que comercializaba saldos textiles de fábrica. (Trujillo, 2012)

Luego de unos años, en 1971 la operación de almacenes Carulla se expande a las principales ciudades capitales del país, abriendo puntos de venta al público en Cali y Cartagena. (Superbrands Colombia, 2012)

Hacia el año de 1979, Jose Carulla Vidal, entendiendo y satisfaciendo cada día más las necesidades del consumidor Colombiano, lanza al mercado los formatos pequeños de 2x3, pequeños auto servicios, estratégicamente ubicados para llegar a un segmento que buscaba rapidez, servicio y atención en horarios de menor demanda o poco convencionales. Este fue el origen de los actuales formatos Carulla Express. (Superbrands Colombia, 2012) (Trujillo, 2012)

Para el año de 1989, se abre el primer Almacén Éxito en la ciudad de Bogotá, y en este mismo año aparece un nuevo participante bajo el formato de grandes superficies, inicia como la Ferretería Importadora del Caribe, hoy conocida como almacenes Home Mart.

Años más tarde, en 1993 Cadenalco adquiere en Bogotá la cadena de supermercados Pomona anteriormente denominada la Huerta. (Trujillo, 2012). Así mismo, En el año de 1997 los primeros ejecutivos de Carrefour llegan a Colombia por primera vez con el objetivo de realizar una profunda investigación de mercados y evaluar la viabilidad de penetrar el mercado. En 1998, después de analizar y estudiar el país, Carrefour abrió su primer hipermercado en Bogotá.

Como parte de las grandes innovaciones que marcan la historia del retail, está el aporte de almacenes Éxito, con la apertura de un nuevo canal de distribución a través de ventas por internet en el año de 1998 cuando comienza a operar la tienda virtual www.virtualexito.com.

Para el 18 de febrero de 1999 Almacenes Éxito se queda con el 56,94% de las acciones de la Gran Cadena de Almacenes Colombianos, Cadenalco, dueña en ese entonces de los almacenes Ley. (Trujillo, 2012), la operación generó cierto malestar en un sector de los empresarios antioqueños porque las dos empresas tenían propiedad de acciones cruzadas y accionistas comunes. La exitosa transacción consolidó el inicio de la compañía de retail más grande del mercado Colombiano. (Revista Dinero, 2013)

A continuación, la cadena de supermercados Vivero se fusiona con supermercados Carulla y se crea Carulla-Vivero S.A. Esta nueva compañía decide competir en todos los segmentos socioeconómicos del mercado Colombiano. Creando estrategias multimarca, multiformato y multiindustria de supermercados que compiten en cada uno de los segmentos. La marca de supermercados Carulla queda enfocada a niveles socioeconómicos altos mientras que la marca Vivero se enfoca en los niveles

socioeconómicos medios. Adicionalmente, adquirió las marcas Merquefácil y Surtimax, para atender niveles socioeconómicos bajos y consumidores mayoristas respectivamente. (Silva Guerra, 2010)

En el año 2009, se firma una alianza comercial entre Éxito y Cafam. Realizan un contrato de colaboración empresarial, en el que cada una de las partes sede a la otra, parte de su negocio. Cafam sede al grupo Éxito la operación y administración de sus supermercados e hipermercados; mientras que el grupo Éxito sede la operación y administración de sus droguerías de almacenes Éxito, Ley y Pomona a la Caja de Compensación Familiar Cafam. (Revista Dinero, 2009)

La alianza le permitirá a Cafam incrementar su cobertura, pasando de una cobertura regional a una nacional, logrando un mayor liderazgo, dado su amplio conocimiento del mercado farmacéutico de venta libre y de prescripción médica, con importantes beneficios para usuarios, afiliados y clientes. Por su parte, a Almacenes Éxito le permitirá acceder a parte del mercado de retail que tenía Cafam, logrando tener una mayor participación del mercado, fortalecer su negocio de droguería y así enfrentar la creciente competencia nacional e internacional. (Revista Dinero, 2009)

Hacia el año 2010, llega a Colombia la cadena minorista La Polar, abriendo 6 puntos de venta en Bogotá y Medellín. En sus primeros 3 años de actividades en el país logró obtener ganancias por 42,6 millones de dólares al cierre del 2013, ganancias muy por debajo de los 542 millones logrados en el mismo periodo en Chile. En consecuencia, se ve enfrentada a un fuerte escándalo financiero en el año 2012, siendo sancionada y multada por 5,7 millones de dólares en Chile. Posteriormente, en el año 2014, deciden salir del país, atribuyendo sus razones a cambios en las condiciones de mercado y arancelarias que afectaron sus inversiones en Colombia. (ESPECTADOR, 2014).

En el año 2011 llega a Colombia la firma norteamericana PriceSmart, abriendo sus primeros puntos de venta en las ciudades de Barranquilla y Cali. Logra tener un éxito rotundo en ventas y lo que sus directivos llaman “el efecto Price Smart”, que hace que muchas personas que acostumbraban viajar a Miami para hacer compras de productos exclusivos, ahora hagan sus compras en Pricesmart. Luego de 2 años consecutivos de operaciones exitosas en Colombia, decide expandirse en el país y abrir tres nuevos puntos entre Octubre y Noviembre del año 2014 en las ciudades de Bogotá, Medellín y Pereira.

Bogotá abrió a finales del mes de Octubre, Pereira a mediados de Noviembre y Medellín en la última semana de Noviembre. (Celedón, 2014).

1.3 Historia de las tiendas por departamento.

Las tiendas por departamento son un modelo innovador para la categoría del comercio al por menor del país, debido a que durante muchos años a pesar de existir en países de la región, Colombia no tuvo el modelo.

Los comienzos, se dieron cuando la compañía Americana Sears abrió sus puertas en el país pero cerró en el año de 1984. Posteriormente, las cadenas de almacenes Iserra y Casa Estrella intentaron retomar el vacío que dejó Sears, pero podríamos decir que sólo hasta el año 2005, cuando llegó la chilena Falabella al país, fue cuando realmente resurgió el modelo. (Garzón, 2015)

En Colombia existen 6 cadenas que conforman el segmento de tiendas por departamento de la industria del comercio minorista del país. Este segmento registró ventas durante el año 2014 por 2,5 billones de pesos, generando un crecimiento de 15,1 % respecto al 2013. (Garzón, 2015).

El segmento en Colombia es bastante diverso, se encuentran opciones para satisfacer a niveles socioeconómicos bajos, con estrategias de financiación directa para la población des bancarizada “al pago diario”, ubicados en ciudades intermedias, como es el caso de Almacenes Flamingo; y otro formato, como es el de la cadena líder del segmento Falabella de Colombia, el cual se enfoca en niveles socioeconómicos medio/alto, con una promesa de valor basada en la moda, en una alta experiencia de compra, con un modelo de financiación dirigido a una población con poder adquisitivo y acceso a la banca, a través de tarjeta de crédito propia de la cadena y ubicados en ciudades principales del país.

A continuación, el ranking de tiendas por departamento del país publicado en el artículo de Rolando Garzón Lozano del periódico El Tiempo.

Tabla 1.

Ranking tiendas por departamento en Colombia

Rnk	Tiendas por departamento	Facturación 2014
1	Falabella de Colombia	1,41 billones
2	Almacenes Flamingo	433.663 millones
3	Almacenes Máximo	301.347 millones
4	Almacenes Only	170.231 millones
5	Ripley	136.42 millones
6	Los Tres Elefantes	54.366 millones

Fuente: Artículo de Rolando Garzón Lozano del periódico El Tiempo (2015)

De acuerdo con el artículo (Garzón, 2015), la cadena número 1 del segmento de tiendas por departamento en Colombia corresponde a la Chilena, Falabella de Colombia, quien facturó durante el año pasado 1,41 billones de pesos, con un crecimiento en ventas de 13,4% respecto al 2013. Durante el año pasado inauguró 3 nuevas tiendas, completando un total de 18 en el país.

La segunda tienda con mayor participación del segmento de tiendas por departamento corresponde a Almacenes Flamingo, la cual reportó ingresos durante el 2014 correspondientes a 433.663 millones de pesos, con un crecimiento en ventas de 9,2% respecto al 2013. Durante el 2014, invirtió unos 10 millones de dólares en la apertura de 3 nuevas tiendas, completando 15 tiendas en el país. Flamingo proyecta inaugurar 7 tiendas más, para completar 22 en el país.

La tercera tienda del segmento de tiendas por departamento más grande del país corresponde a Almacenes Máximo (marcas Pepe Ganga, Baby Ganga y Outlets). Durante el 2014 reportó ventas por \$ 301.347 millones, con un crecimiento del 15,8 % respecto al 2013. Para el año 2015 tiene planeado inaugurar 2 nuevas tiendas.

La cuarta tienda más grande del país es la Colombiana “Almacenes Only”, durante el 2014 reportó ventas de 170.231 millones de pesos, con un crecimiento de 3,5 % respecto al 2013.

Continúa Ripley como la quinta cadena del segmento de tiendas por departamento más grande del país, quien reportó una facturación de 136.420 millones de pesos, con un crecimiento del 119 % respecto al 2013, menciona el autor (Garzón, 2015), y cerrando la lista, aparece Los Tres Elefantes ocupando el sexto lugar del ranking de tiendas por

departamento del país, con una facturación durante el 2014 de 54.366 millones de pesos, con un crecimiento del 1,4 % del año anterior. Actualmente la cadena cuenta con 5 establecimientos abiertos al público. (Garzón, 2015)

1.4 Estructura del sector Retail en Colombia

El mercado del retail en Colombia está conformado por los grandes hipermercados y almacenes de cadena que comercializan las categorías de calzado, licores, productos textiles, prendas de vestir, libros, papelerías y revistas; artículos de ferretería, artículos de uso doméstico, productos de aseo personal, productos farmacéuticos, aseo del hogar, muebles y electrodomésticos, repuestos y accesorios de vehículos, alimentos y bebidas no alcohólicas, entre otras. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2013).

Los grandes jugadores del sector retail en Colombia son cuatro; el Grupo éxito, Cencosud (Jumbo), Almacenes Olímpica y Makro, de los cuales tres cuentan con capital extranjero. El Grupo Casino de origen Francés controla el 55% de las acciones del Éxito; Cencosud, de origen Chileno, adquirió almacenes Carrefour, hoy Jumbo y Makro, y es de origen holandés. Súper tiendas y droguerías olímpicas es la única cadena de capital 100% Colombiano. Adicionalmente, participan fuertemente tiendas por departamento como Falabella y Ripley; y marcas de hipermercados como Alkosto y Pricesmart crecen rápidamente tanto en ventas como en el número de almacenes. (El Colombiano, 2015)

La industria del retail representa una parte importante de la economía del país, debido a su alta participación en el PIB -Producto Interno Bruto, al alto volumen de bienes de consumo que circulan por este canal, a la fuerte participación en el crecimiento de las empresas y por ende por el gran número de empleos que genera al país. (DANE, 2014).

Es un sector que se ha caracterizado por importantes modificaciones en los últimos años, debido a los procesos de integración empresarial y a la llegada de grandes marcas de hipermercados al país. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2013). La llegada de marcas como la portuguesa Ara (Jerónimo Martins), la chilena Cencosud (Jumbo), y la estadounidense Cosco (Price Smart), le han dado un fuerte dinamismo al sector. (Portafolio, 2013)

Por otra parte, los grandes almacenes e hipermercados minoristas (GAHM) corresponden a empresas que combinan los principios que rigen a los supermercados y tiendas de bodega. Las ventas se realizan directamente al consumidor final y funcionan bajo el esquema de tiendas por departamento. Se diferencian del supermercado por tener formatos superiores a los 2.500 m², además de comercializar elementos de grandes almacenes o tiendas por departamento, y además de incluir servicios directos, como perfumería, perecederos, abarrotes, gasolina, consumo local, limpieza, bebidas, textil, mercado general y electrónico. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2013)

De acuerdo a cifras del DANE (2014), el mercado de Grandes almacenes e hipermercados minoristas en Colombia a febrero 2015, está avalado en un total de \$40,6 billones de pesos y emplea un promedio mensual de 157.780 personas.

Así mismo, la encuesta mensual de comercio al por menor del DANE de enero de 2015, afirma que es un mercado que viene en crecimiento y durante el 2015 el sector crece a un ritmo del 10,6% comparado frente a los últimos doce meses. Al igual que aumenta la generación de empleos en un 4,2% frente al mismo periodo del año anterior. Ver tabla 2 e Ilustración 1.

Tabla 2.

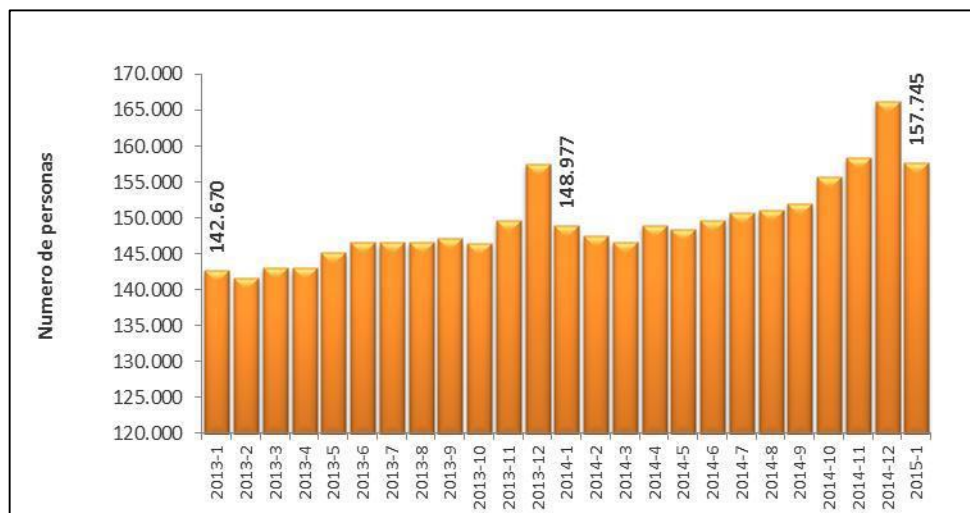
Ventas corrientes en grandes almacenes e hipermercados minoristas. Valores en millones de pesos.

		Total comercio minorista en GAHM
Años	Meses	
2013	Enero	2,805,195,453
	Febrero	2,609,153,635
	Marzo	2,963,525,385
	Abril	2,653,935,536
	Mayo	2,895,936,977
	Junio	3,027,636,605
	Julio	3,014,539,118
	Agosto	3,021,515,817
	Septiembr	2,821,219,107
	Octubre	2,852,046,446
	Noviembr	3,153,394,963
	Diciembre	4,521,056,174
2014	Enero	2,960,055,280
	Febrero	2,797,291,217
	Marzo	3,216,677,500
	Abril	3,003,001,524
	Mayo	3,188,176,244
	Junio	3,263,203,412
	Julio	3,210,866,177
	Agosto	3,321,803,592
	Septiembr	3,041,957,080
	Octubre	3,308,338,959
	Noviembr	3,519,570,648
	Diciembre	4,977,045,779
2015	Enero	3,365,444,271

Fuente: DANE (Encuesta mensual de comercio al por menor y comercio de vehículos - EMCM, 2015)

Ilustración 1.

Personal ocupado por los grandes almacenes e hipermercados minoristas.



Fuente: DANE (Encuesta mensual de comercio al por menor y comercio de vehículos - EMCM, 2015)

1.5. Omnicanalidad - Concepto

Gloria Aparicio de Castro en su libro “Distribución comercial en la era omnicanal” (2015), lo define como la clave de conseguir una integración sin fisuras on/off. Así entonces, la Omnicanalidad, no es otra cosa que eliminar, hasta hacerlas invisibles para todos, las diferencias entre los canales de distribución. No importa si la interacción con el cliente viene de un chat de la página web o de un comentario en redes sociales o de una llamada telefónica al centro de atención. Las tarifas, estrategias y tecnologías utilizadas son transparentes para todos los actores, clientes y agentes (SimplySocials, 2013).

Es así como, el término “omnicanalidad” va atado a la integración y optimización de todos los canales de venta y servicio tales como el comercio electrónico, comercio móvil, puntos de venta, ventas telefónicas, ventas por catálogo, B2B-B2C, entre otros. Un nivel de integración capaz de garantizar al consumidor la misma experiencia en todos sus canales, un modelo de negocio que presenta al cliente un servicio integral, independientemente de los medios de compra o de entrega. Esto se consigue al asegurar

que todos los aspectos de la cadena de suministro estén integrados, lo que contribuye al mantenimiento del valor de una marca (Wilding, 2013).

El concepto de Omnicanalidad surge de la explosión de la conectividad que estamos viviendo actualmente. En las últimas décadas las fronteras entre el mundo digital y el mundo real han venido desapareciendo, lo que hace que estemos presenciando una profunda y continua transformación de la distribución comercial en la que la evolución de las estructuras y formatos comerciales no deja de producirse, modificando obviamente el escenario competitivo al cual nos vemos enfrentados. (Aparicio de castro & Zorrilla Calvo, 2015).

Así mismo, surge de las tendencias digitales que están redefiniendo los modelos de negocio tradicionales, existe un cambio debido a la irrupción y auge de las tecnologías digitales. Estos importantes cambios, han transformado la cadena de valor tradicional, obligando a las empresas a abordar una “transformación digital”, de la que dependerá su posicionamiento y éxito en el complejo mundo del retail. (Imbroda, 2014)

Luego de revisar las distintas definiciones del concepto de omnicanalidad expuestas por los autores, para efectos del presente trabajo de grado, la omnicanalidad es vista como el entendimiento detallado de las necesidades y comportamientos del cliente, con el fin de entregar una experiencia homogénea que a través de herramientas tecnológicas garanticen y faciliten una interconectividad entre los diferentes canales de distribución.

1.6. Perfil del consumidor Omnicanal.

El consumidor actual está cada vez más conectado, publica experiencias, opiniones y gustos y comparte sus compras. Es un consumidor que está dispuesto a moverse entre los diferentes canales, la tienda tradicional, online o a través de una aplicación de su teléfono móvil, dependiendo de sus preferencias, de su situación actual, de la hora del día en que se encuentre o de la categoría del producto que necesite. Es un consumidor que espera consistencia, uniformidad, integración en servicio y experiencia de los canales. (Cuthbertson & Wojciech, 2014)

No cabe duda de que los compradores más que estantes llenos y precios competitivos, esperan que entiendan sus compras, que tengan su imagen, que conozcan sus canales preferidos de compra, sus datos de contacto para proporcionar ofertas, actualizaciones, notificaciones de pedidos y envío al dispositivo de su elección (Jenkins, *The Four Biggest Omnichannel Challenges of 2014*, 2014).

En conclusión, el retail se enfrenta con una generación en transición frente al acceso de la información y la tecnología, además con un poder adquisitivo creciente. Con seguridad en pocos años se enfrentaran a clientes nacidos en la era digital, que demandaran formatos y experiencias que se ajusten a su estilo de vida y que busquen canales flexibles que sepan atender sus necesidades a la velocidad que viven sus vidas.

1.7. La estrategia Omnicanal.

José Luis Manuera y Ana Isabel Rodríguez en su libro *Estrategias de marketing*, definen el concepto de estrategia como “un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella”. (Escudero & Rodríguez, 2004)

De igual manera, Escudero y Rodríguez destacan cinco diferentes acepciones del concepto estrategia: “la estrategia como un plan único, coherente e integrado, diseñado para asegurar el logro de objetivos de la empresa; la estrategia como táctica o maniobra destinada a dejar a un lado el competidor; la estrategia como comportamiento o corriente de acciones; la estrategia como posición o forma de situar a una organización en el entorno, y la estrategia como perspectiva que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo”.

Por su parte, Kotler lo conceptualiza como un “plan de juego”; que consiste en determinar qué es lo más importante a la luz de la posición industrial, de los objetivos, oportunidades y recursos. (Kotler, 2001)

Puestos en contexto, para empezar a hablar de integración de los canales o el desarrollo de una estrategia de omnicanalidad, se requiere de un nuevo modelo organizacional, uno que adapte personas, procesos y tecnologías, que permita cumplir con un enfoque coordinado en la gestión de canales. Redefinir la organización, los procesos y la tecnología para enfrentar el reto de la omnicanalidad, requiere de un fuerte apoyo y direccionamiento del CEO de la compañía y de su junta directiva. Ellos necesitan tener una clara visión de cómo el enfoque de la omnicanalidad generará valor para la organización, y donde están los principales cambios en los cuales debe incurrir la compañía. Decisiones que necesitarán ser tomadas según el tamaño y habilidades del equipo, asegurando los recursos y flexibilidad necesarios. Así mismo, los empleados tendrán que tener las habilidades adecuadas para entender clientes cada vez más sofisticados, analizar sus preferencias y crear valor a partir de estas relaciones; mientras que las organizaciones deberán capacitar a sus empleados para desarrollar los conocimientos adecuados. Los procesos deberán ser redefinidos para superar las barreras organizacionales, reducir los costos operativos, aumentar la eficiencia y mejorar la experiencia del cliente a través del canal (Stone, Hobbs, & Khaleeli, 2002)

Hugh (2002), señala que en muchos casos la estructura organizacional puede ser una barrera hacia la omnicanalidad, cuando se trata de compañías que manejan un fuerte enfoque hacia sus productos y no hacia sus clientes.

Por su parte, Adam Pressman y Pandey Deepika (2013), en su artículo *Beyond multichannel and omnichannel*, aseguran que los retailers deberán en su estrategia realizar un enfoque continuo en cuatro áreas claves para lograr ofrecer una promesa de omnicanalidad, estas son: innovación, insights, incentivos e implementación.

En cuanto a la innovación, Adam Pressman y Pandey Deepika (2013), mencionan que los consumidores están constantemente bombardeados con nuevas opciones y métodos de interacción, en ese sentido, para lograr una innovación exitosa, los retailers deben entregar a los clientes una experiencia integral, probando rápidamente, aprendiendo de esas actividades y determinando cuáles funcionan y cuáles no. Igualmente, mencionan que los retailers pueden tomar "riesgos" para desplegar la nueva tecnología y experiencias, pero con mecanismos claros para definir el retorno esperado de la inversión y para saber si los esfuerzos están cumpliendo con sus resultados deseados.

Por otro lado, en lo referente a los Insights, los autores (Pressman & Deepika, 2013) exponen que los retailers necesitarán asegurarse de contar con las habilidades analíticas y la infraestructura adecuada para lograr traducir cantidades de información en insights del consumidor y así entender su cliente Omnicanal y sus operaciones, logrando anticiparse mejor para responder a sus necesidades, buscando que estos insights sean aprovechados para convertir esos compradores en actores de los demás canales.

Acercas de los incentivos, Pressman y Deepika (2013), observan que un punto clave para lograr la integración, es garantizar que las métricas e incentivos estén alineados con los objetivos planteados. La medición de estos objetivos puede ser difícil, pero si se logra, esto puede ofrecer una visión más profunda e integrada de las operaciones, así como también, del mejoramiento de la experiencia y del compromiso con el cliente.

Por último, pero no menos importante, para el logro de la implementación, los retailers deben asegurarse de que su personal de punto de venta y el equipo de servicio al cliente o centros de contacto, conocen las ofertas de su empresa y están armados con los conocimientos, la formación y las herramientas para apoyar con seguridad la adopción de estas experiencias. El compromiso de los empleados es fundamental. Además, se necesitan mecanismos de retroalimentación claros para captar ideas de los empleados, ya que continuarán interactuando directamente con sus clientes y van a entender hasta qué punto estas herramientas y experiencias están siendo adoptadas. (Pressman & Deepika, 2013)

En ese sentido, los retailers que logren facilitar al cliente interactuar con la marca, logrando esta integración de experiencias a través de puntos de contacto, creando interacciones personalizadas y entregando comunicaciones oportunas, estarán en la mejor posición para lograr el éxito. (Pressman & Deepika, 2013)

Las empresas tendrán dificultades para poner en práctica una estrategia multicanal totalmente sincronizada. Por lo tanto, necesitarán llevarla a cabo a través de diferentes etapas, mientras garantizan que las inversiones multicanal son priorizadas y respaldadas por un sólido caso de negocio. En última instancia, las organizaciones deberán equilibrar los objetivos de crecimiento, reducción de costos, la centralización y autonomía de los canales (Stone, Hobbs, & Khaleeli, 2002).

Para tener éxito en un entorno Omnicanal, los retailers deben adoptar nuevas estrategias en áreas como la fijación de precios, el diseño de las relaciones de experiencia

de compra y de la construcción de relaciones con los clientes. (Brynjolfsson , Hu, & Rahman , 2013).

Tabla 3.

Estrategias Exitosas para Ominichannel Retailing

	Estrategias de corto plazo	Estrategias de largo plazo
Todos los retailers	<ul style="list-style-type: none"> • Uso del big data y análisis de datos para entender mejor las necesidades y el valor del cliente. • Creación de Programas de Lealtad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear productos exclusivos y funcionalidades únicas. • Creación de kits con productos y producto-servicio. • Usar análisis de datos para guiar el diseño de la estrategia de producto.
Retail multicanal		<ul style="list-style-type: none"> • Integrar canales. • Administrar CRM y métricas de ROI usando datos de todos los canales.
Tiendas Físicas (Brick- and-mortar)	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar información online del inventario de la tienda y habilitar el método "compra en línea y recoge en tienda". • Centrarse en proveer información, servicios y satisfacción instantánea del consumidor. • Precios premium para productos que se benefician de tener un lugar físico cercano debido a los servicios relacionados con el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Migrar a Retail Multicanal
Retail Online (Pure Player)	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar todos los días precios bajos y contenidos cuidadosamente seleccionados. • Convertir "experience goods" a "serch goods" • Permitir a los clientes usar un canal físico como sala de exposición • Ofrecer puntos de recogida locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centrarse en productos de nicho, no disponibles localmente. • Centrarse en el costo y eficiencia de los productos populares.

Fuente: Adaptado de "Competing in the Age of Omnichannel Retailing" por Brynjolfsson, Hu, & Rahman, 2013

La Tabla 3, resume posibles estrategias exitosas dependiendo del producto, nivel de la demanda o tipo de consumidor objetivo. Según los autores (Brynjolfsson , Hu, & Rahman , 2013) algunas iniciativas que se podrían revisar son:

Proveer un esquema atractivo de precios y una experiencia enriquecida de contenido online que facilite a los consumidores interactuar con el catálogo de producto durante el proceso de decisión de compra.

Aprovechar el poder de los datos y su análisis. Parte de la promesa del comercio Omnicanal es una explosión de nuevos datos de redes sociales, móviles y locales. Esto proporciona una oportunidad para comprender no sólo las transacciones con clientes, sino

también a las interacciones en sus visitas a la tienda, likes en Facebook, búsquedas en sitios web y el check-in en establecimientos cercanos.

Evite las comparaciones de precios directas. Mientras que los consumidores se benefician de búsqueda fácil, estas capacidades pueden ser perjudiciales para los vendedores.

Aprenda a vender productos de nicho. Los retailers online tienen ventajas sobre las tiendas físicas en la venta de productos de “Long Tail” que no son rentables para almacenar en las tiendas.

Enfatizar en el conocimiento del producto. El cambio hacia el retail Omnicanal permite a los consumidores acumular el conocimiento del producto (por ejemplo, el nombre, el tamaño del producto, el color, la forma, el contenido de material, etc) en un canal y luego comprar en otro.

Establecer privilegios y beneficios para clientes fieles como un check out express, acceso exclusivo a descuentos. La diferenciación se debe basar en la experiencia del usuario más que en la experiencia de precio.

Valdría la pena resaltar, que a pesar de las estrategias expuestas previamente, no existe una fórmula mágica o una estrategia universal que se ajuste a todos los modelos de negocio, se trata de propuestas estratégicas adaptables para un retail que se encuentra en constante evolución tecnológica. Pero, se puede decir que las empresas que han reconocido el impacto de la misma, y han invertido en el análisis de los impactos, son y serán los ganadores.

1.8. Desafíos de una estrategia Omnicanal.

El autor Branden Jenkins, en su artículo *The four biggest Omnichannel challenges of 2014* (2012), señala que los cuatro grandes desafíos de la Omnicanalidad son un comercio perfectamente integrado, un manejo integral de órdenes, nuevos negocios y adaptabilidad al futuro.

En relación al desafío sobre el comercio perfectamente integrado, el autor (Jenkins, 2014) afirma que el cliente debe tener la facultad de realizar transacciones en

todos los puntos y canales, ya sea móvil, en línea o en la tienda, las compañías deben ofrecer acceso igualmente preciso e inmediato a los productos. Deben proporcionar una experiencia de compra en torno a una nueva realidad, en la cual el consumidor hace su exploración y compra en línea, incluso antes de que se vea el producto en persona. Los clientes van a la tienda a realizar transacciones, y eso significa que debe ser capaz de localizar rápidamente una tienda cercana con los productos que eligen, localizar rápidamente el producto y completar la transacción. Así mismo, asegura que una compañía que se encuentre bajo una verdadera estrategia de Omnicanalidad, reconoce a sus clientes en todos los canales por igual, proporciona históricos de relaciones y recomendaciones de productos.

En cuanto al manejo integral de órdenes, el autor menciona que el cumplimiento de las órdenes del cliente Omnicanal exige que cada almacén, centro de distribución y lugar de venta se conviertan en un componente de un único e integrado inventario de toda la empresa. Ofrecer la compra en línea, pero con puntos de recogida en la tienda, es sólo parte de la ecuación. Los inventarios de las tiendas se pueden usar para reducir el tiempo y los costos de cumplimiento, o para reducir el exceso de existencias y evitar las rebajas. (Jenkins, 2014)

Para los nuevos negocios, los modelos empresariales híbridos ofrecen oportunidades interesantes. Retailers modernos ahora pueden actuar como un eslabón en una cadena compleja B2B2C o participar en transacciones C2B y C2C. Los nuevos canales, líneas de negocio y la oferta de productos innovadores con frecuencia se precipitaron al mercado, con poca consideración de la integración con el resto de la empresa. Mientras tanto, los servicios digitales son cada vez más importantes para las compañías de todas las formas y tamaños. El cumplimiento de ambos productos digitales y físicos con los servicios de suscripción es una oportunidad de crecimiento rápido. Las compañías que ofrecen el acceso a estos servicios innovadores, permiten ganar el cliente Omnicanal y crear lealtad frente a los competidores, cuyo enfoque multicanal genera una desconexión entre la marca y el comprador. Cada una de estas nuevas mejoras se debe desarrollar en el espíritu de comercio Omnicanal, dando al cliente la libertad para navegar, comprar, devolver y gestionar la relación a través de cualquier canal, en cualquier momento, resalta Jenkins (2014).

Por último, para Jenkins (2014) en lo referente a la adaptabilidad para el futuro, nadie sabe con exactitud cuál será la próxima tendencia importante para el sector de retail, o incluso que forma tomará. Podría ser un canal, punto de contacto, dispositivo o modelo de negocio. Muchos retailers continúan operando con sistemas obsoletos, que hacen imposible aprovechar estas oportunidades emergentes. La adaptabilidad hacia el futuro requiere agilidad, flexibilidad, escalabilidad, y la garantía de que la tecnología detrás de cada transacción. Esas capacidades se encuentran en soluciones de nube, que también proporcionan la arquitectura necesaria para descomponer los datos y proporcionar una visión completa de productos y clientes.

Bajo estos mismos parámetros, Stone, Hobbs y Khaleeli en su artículo *Multichannel customer management: The benefits and challenges* (2002), identifican que los siete factores que influyen en las compañías para migrar hacia una estrategia de Omnicanalidad son la demanda actual de los clientes, el costo de los canales, la estrategia como ventaja competitiva y de diferenciación, CRM, la convergencia de los roles del canal, una mayor variedad en los patrones de uso de los canales y por último, la presión regulatoria.

1.9. Mejores prácticas de una estrategia Omnicanal.

Macy's lo ha hecho muy bien, teniendo una fuerte inversión de recursos en la optimización de las estrategias Omnicanal. A cierre de 2012, la compañía informó de un 3,7% de crecimiento anual de las ventas en tiendas comparables, que fue mayor de lo esperado. Esto se debe a que en realidad se han centrado en la integración online y offline en las tiendas de la manera que mejor se adapte a las necesidades de sus clientes. Las ventas en sus sitios de comercio electrónico crecieron un 41% y sumó 2,2 puntos porcentuales a sus ventas globales en el mismo número de tiendas para el año. Macy's lo sabe, los consumidores no sólo quieren comprar cosas en línea, quieren comprar de una manera simple y eficiente, ya sea entregado a su puerta o recoger en la tienda al día siguiente. (Datta, 2012)

Para entender mejor las acciones y herramientas que utilizan las principales cadenas de retail en Estados Unidos, se realizó una inmersión a través de una observación

sobre las variables más relevantes para el desarrollo de una estrategia Omnicanal, una primera variable basada en los métodos de entrega del producto en la se pudo observar que el método de retiro en tienda ya está estandarizado en estas cadenas, las tiendas cuentan dentro de sus instalaciones con módulos de entrega en donde el cliente recoge un producto previamente seleccionado y pagado a través de la página. El producto, es tomado del inventario de la sucursal si la misma tiene disponibilidad o es surtido desde alguna bodega y el cliente es notificado vía email o SMS cuando el producto está listo para ser recogido. En el caso de Walmart, esta cadena tiene implementado en algunas ubicaciones un servicio de drive thru que funciona bajo las mismas condiciones.

En general para esta variable, el despacho a domicilio tiene distintas modalidades que varían entre el tiempo de entrega y el costo de la misma, normalmente, todos ofrecen despacho sin costo para órdenes superiores a los 40 – 50 dólares, con un tiempo de entrega entre 4 y 8 días. Mientras que un despacho expreso (24 horas) tiene un costo adicional para el cliente. Ver tabla 5.

Tabla 4.

Estudio de Métodos de envío

Cadena	Retiro en tienda	A domicilio	Ultima milla	Drive Thru
Walmart	X	X	-	X
Target	X	X	-	-
Macy's	X	X	-	-

Fuente: Elaboración Propia

Posterior mente, se evaluó una segunda variable basada en la estrategia en los puntos físicos. Para este aspecto, las tres cadenas estudiadas han tenido una aproximación similar dentro de su estrategias, es común encontrar en los pasillos, cajas y en otros espacios, información referente a los servicios integrados de sus canales. En términos de acceso, todas ofrecen servicio de WiFi gratuito a los clientes, esto además de ofrecer conveniencia y valor agregado permiten consultar los servicios online de la compañía. La cadena Macy's por ejemplo, ofrece un programa en sus tiendas físicas llamado

“Search&Send” - Encuentra y Envía, el cual le permite al comprador buscar un producto en cualquier tienda Macy's del país, en el caso en que la tienda local no lo tenga disponible en sus inventarios.

Así mismo, algunas de las campañas se han enfocado a aumentar el portafolio de producto en espacios limitados o en categorías de baja rotación. Un ejemplo de esto es Walmart, ellos exhiben dentro de sus vitrinas carteles donde invitan a los usuarios a consultar el sitio web para encontrar más referencias que no se encuentran en inventario disponible. Así como también, usan espacios como los parqueaderos con vitrinas virtuales y códigos QR para promover las ventas a través de la aplicación móvil.

Otra de las variables, fue la estrategia de venta online utilizada, de acuerdo a lo observado, este es uno de los puntos donde la estrategia es más homogénea. Las páginas se rigen en términos de diseño por parámetros similares y presentan en sus espacios las principales novedades de producto y promociones de temporada. En general, estos sitios web ofrecen beneficios para sus compradores tales como, localizador de tiendas, pick up in store, wish lists, tracking online de pedidos, verificación de inventario por producto en tienda, versiones para navegación a través de teléfonos móviles. Ver Tabla 6

Tabla 5.

Canales de Venta

Cadena	Tiendas físicas				Internet			
	Pick up in store	Quiosco o compra online	Devolución de compras online	Venta	Localizador de tiendas	Disponibilidad en tienda	Rastreo de pedidos	Sitio Móvil
Walmart	X	-	X	X	X	X	X	X
Target	X	-	X	X	X	-	X	X
Macy's	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración Propia

Ahora, la variable medios de pago para compras online y tienda física. De acuerdo a lo observado en la tabla 7, se puede evidenciar que están completamente alineados y ofrecen métodos de acuerdo a las necesidades del mercado. Sin embargo, Walmart y

Target están incursionando en una nueva metodología para aquellas personas que aún no se arriesgan a realizar pagos online. Esta metodología consiste en brindar la facilidad de compra online pero pagando en sus tiendas físicas. En cuanto a los pagos en sus puntos físicos, como se puede observar en la tabla 8, no existe diferenciación alguna.

Tabla 6.

Métodos de Pago Canales no presenciales

	Canales no presenciales						
	Plástico o Digital				Efectivo		
	Tarjeta propia	Tarjetas de crédito	Tarjeta debito	Gift Card	En tienda	Contra entrega	Otros (Terceros, consignación bancaria)
Walmart.com	X	X	-	X	X	-	-
Target.com	X	X	-	X	X	-	-
Macy's	X	X	-	X	-	-	-

Fuente:

Elaboración

Propia

Tabla 7.

Métodos de Pago Canales presenciales

	Canales presenciales (Tiendas)				
	Tarjeta propia	Tarjetas de crédito	Tarjeta debito	Gift Card	Efectivo
Walmart.com	X	X	X	X	X
Target.com	X	X	X	X	X
Macy's	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración Propia**1.10. Beneficios de una estrategia Omnicanal.**

De acuerdo con Stone, Hobbs y Khaleeli en su artículo Multichannel Customer Management (2002) una estrategia Omnicanal goza de numerosos beneficios, entre los que

están, la identificación de los clientes y captura de oportunidades para incrementar el valor del mismo, una mayor comodidad y mejor experiencia reduciendo tasas de rotación de clientes, logrando aumentar sus compras y la posibilidad de crear impactos positivos en la percepción de marca, afianzando así su fidelidad y maximizando su volumen de compra. De igual manera, existen beneficios que funcionan a través del aumento de la eficiencia con la integración de procesos, tecnología e información, entre los que están, el aumento de la flexibilidad organizacional, las alianzas con socios estratégicos que permitan reducción de costos y la utilización de la información de los clientes, identificando sus necesidades, lo que indicará nuevas oportunidades de crecimiento.

En este sentido, Stone, Hobbs y Khaleeli (2002) plantean que una estrategia omnicanal cuenta con beneficios para los clientes, en la medida que estos tienen mayor libertad para interactuar, ya que tienen la posibilidad de cambiar fácilmente entre los diferentes canales, dependiendo de sus preferencias y tipo de interacción, ya sea en la exploración o compra de un producto o servicio. Por lo tanto, la adaptación a las necesidades del cliente de hoy es el principal reto que deberán enfrentar las compañías bajo una estrategia de Omnicanalidad.

Las oportunidades están en entender todas las nuevas herramientas que están disponibles, cómo funcionan, y cómo integrarlas para impulsar los resultados a través de diferentes canales de distribución. (HAIRE, 2015).

1.11. El rol de la tecnología en la Omnicanalidad

Los procesos de compra tradicionales se vuelven más sofisticados y complejos con la aparición de internet. El creciente número de internautas y la facilidad de acceso a la información deben llevar a las empresas a revisar sus estrategias de comunicación y gestión de sus canales de venta online y offline. Se analiza la relación entre la búsqueda de información y el lugar de compra en entornos multicanal. Se observa que el estudio integral del consumidor y la trazabilidad de su comportamiento de compra dentro y fuera de internet, pueden proporcionarnos las claves para que las empresas distribuyan los recursos de información de tal manera que se cubran las necesidades de los consumidores de forma

óptima en función de los productos ofertados. (Urueña-Lopez, Agudo-Peregrina , & Hidalgo, 2011)

Es así como la tecnología ya no es sólo un costo, la tecnología puede ser una fuente de innovación que puede conducir a mejores productos y mejor comercialización. Los datos, interfaces de programación de aplicaciones (API), y la computación en la nube son preocupaciones no sólo de servicios de soporte, sino que afectan a cómo se construyen y se comunican las marcas. La tecnología ayuda a identificar mejor los segmentos de clientes. (Lord & Velez, 2013)

En el pasado, las tiendas físicas se enfocaban en que los consumidores pudieran tocar y sentir mercancías y proporcionaban gratificación instantánea; minoristas por internet, por su parte, trataron de atraer a los compradores con la amplia selección de productos, bajos precios y contenido como las calificaciones y comentarios de clientes. A medida que la industria del retail evoluciona hacia una experiencia integral "Retail Omnicanal", la distinción entre lo físico y lo online se desvanecerá, convirtiendo el mundo en una sala de exposición sin paredes. El retail está cambiando hacia un modelo de consejo dirigido a ayudar a los consumidores, en lugar de enfocarse sólo en las transacciones y las entregas. (Brynjolfsson , Hu, & Rahman , 2013)

Actualmente, los smartphone o teléfonos inteligentes, son ya una herramienta comercial esencial para una parte creciente de los consumidores, y, como resultado, el proceso de compra es cada vez menos lineal, y más fluido, ya que utilizan diferentes canales para la investigación, localización y adquisición de bienes. La llegada de la tecnología 4G hace que los dispositivos móviles sean aún más eficaces para los propósitos comerciales. Además, los problemas que tienen los consumidores de hoy con el comercio por internet como presentación y prueba del producto, los plazos de entrega, la gratificación instantánea y preocupaciones con la seguridad se abordarán con tecnología desarrollada y sistemas de pago y logística. La difusión de la tecnología en la nube y la fibra óptica también va a cambiar el juego y la navegación en línea será tan rápida y eficiente como el acceso a un disco duro local en casa. (Aubrey & Judge, 2012)

Lo digital es una palanca clave de diferenciación y rentabilidad para todos los sectores. Las compañías, conscientes de la situación, han empezado ya a pasar de las palabras a las acciones, a ampliar sus fronteras a medida que dan forma a la próxima

generación de productos, servicios y modelos de negocio y a adaptarse para dominar este nuevo escenario. (Matos & Zamora, 2015)

En el informe *Technology Vision 2015*, de Accenture Strategy, se establece que, para alcanzar el éxito futuro, las compañías deben transformarse en negocios digitales, algo que solo se consigue a través de una profunda transformación, pero que abre un abanico de posibilidades casi infinitas. Es así como la estrategia digital ya no se limita al marketing online y las ventas por Internet, se trata de crear una relación digital con los consumidores, adecuándola a sus características y necesidades. (Matos & Zamora, 2015)

La tecnología no solo ha afectado a los consumidores y sus hábitos, para el retail se ha convertido en un pilar neurálgico para la productividad de la cadena de suministro, manejo de inventarios, medios de pago a la vez que es una forma de innovación ante la creciente competencia.

De acuerdo con la Revista Forbes (Foley, 2014) hay varias tecnologías que se deben tener en cuenta para el desarrollo de una estrategia Omnicanal:

- Sistema ERP con soporte de procesos online
- Sistemas de Bases datos robusto que permita optimizar operaciones, manejo de precios, anticipar la demanda y el surtido de producto.
- CRM Integrado entre los canales
- Visibilidad 360 del inventario para todas las bodegas y sucursales

Al mismo tiempo, los autores Pietrowicz y Cuthbertson (*Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing*, 2014) resaltan la importancia de que la tecnología genere soluciones y no nuevos problemas y para lograrlo deben existir con un propósito. Así mismo, menciona que la tecnología debería ser invisible para el consumidor y ser probada antes de su implementación.

En efecto, el e-commerce no es entonces una amenaza para la red comercial, sino un complemento que bien utilizado, facilita su misión. En muchos casos, los papeles protagonistas en la venta se intercambiarán, pero es de la combinación de ambos canales de donde nace el éxito. (Diaz Cruz & Rojo Bermúdez, 2014).

2. Metodología.

2.1. Tipo de investigación.

En primer lugar, se realizó un estudio exploratorio que permitió indagar y recolectar datos sobre las estrategias de Omnicanalidad, metodologías de implementación, avances en Colombia y Estados Unidos, que sirvió para definir una línea base sobre las mejores prácticas para este tipo de estrategias.

De acuerdo con Mohammad Naghi Namakforoosn en su libro Metodología de la investigación (2005), la idea de este tipo de estudio es obtener mayor información y un conocimiento más amplio sobre el problema de estudio, que para este trabajo fue la inmersión realizada sobre el caso Falabella de Colombia y su profundización sobre las estrategias de Omnicanalidad implementadas a la fecha del presente trabajo.

En segundo lugar, se realizó una investigación a través del estudio de un caso, este tipo de investigación, de acuerdo con Martin Calkins (2001), es una manera inductiva y práctica de razonamiento que se centra en una situación de la vida real, se puede describir como eventos o acontecimientos en los que hay confluencia de personas y acciones en un momento y un lugar, son ricos en detalle , práctico , concreto y no abstracto, y formado por la recopilación de muchas circunstancias diferentes, estas circunstancias incluyen el quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo y ayudan a la toma de decisiones para calificar una situación particular.

Para el presente trabajo de grado, se seleccionó a Falabella de Colombia, con el fin de conocer desde su llegada a Colombia como ha sido el proceso de crecimiento de la misma y como a través de sus diferentes canales ha incorporado acciones enmarcadas o no, en una estrategia de Omnicanalidad, descubriendo los logros y limitaciones que ha tenido a lo largo de su historia en Colombia y comprendiendo de manera profunda la situación actual de compañía lo que permitió, definir un modelo a proponer para implementación de la estrategia de Omnicanalidad a Falabella de Colombia.

2.2. Problemática de estudio.

Con el crecimiento de las nuevas tecnologías digitales, la línea entre los canales físicos y online está desapareciendo, creando nuevas oportunidades y retos para las empresas de retail, está generando la necesidad de modificar la forma en que se brindan experiencias a los consumidores.

En efecto, es a través de la Omnicidad que las empresas pueden ofrecer una experiencia integral sin importar el canal por el que se atiende a los clientes, quienes cada vez usan más tecnologías móviles y redes sociales. En Colombia, estas estrategias han sido poco aplicadas, los grandes retailers apenas están empezando a ver una oportunidad en un mercado que avanza cada vez más rápido al nivel de otros más desarrollados, teniendo en cuenta que es un camino estratégico que deben seguir.

2.3.Fuentes Primarias.

Dado el número limitado de estudios sobre la implementación de estrategias de Omnicanalidad y su importancia en los diferentes aspectos del negocio, en este trabajo se utiliza como método el estudio de un caso para obtener la comprensión en profundidad de los cambios en el negocio de Retail para una tienda por departamento, al tiempo que se brinda una solución a través de un modelo de implementación a la medida.

2.3.1. Selección de caso Falabella de Colombia: Esta investigación se centra en Colombia por dos razones principales. En primer lugar, Falabella de Colombia generó durante el 2014 ingresos por 622 mil millones de dólares, que representa el 15% de las ventas de Falabella en el mundo y en segundo lugar, Colombia es nuestro país de origen y por lo tanto tenemos mayor acceso y alcance a la información necesaria para la presente investigación. Así mismo, seleccionamos el sector de Retail, específicamente las Tiendas por departamento, ya que son un modelo innovador para la categoría del comercio al por menor, el cual hace unos años existe en países de la región pero en

Colombia es relativamente reciente y Falabella, es la más representativa y líder del mercado en este país.

Tabla 8.

Ingresos por país 2014.

País	Ingresos (MMUS\$)	Porcentaje de Contribución
Chile	2145.5	51%
Perú	930.6	22%
Colombia	622.4	15%
Argentina	542.1	13%
Total	4240.6	100%

Fuente:

Resultados 4to Trimestre 2014 SACI FALABELLA (Falabella, 2015)

2.3.2. Recolección de datos: En total, 10 entrevistas formales e informales se llevaron a cabo con directivos de la empresa Falabella, y otros directivos de las principales empresas de retail en Colombia, expertos en el sector y con conocimiento sobre las estrategias de Omnicanalidad. Los encuestados eran diferentes directivos y colaboradores de la compañía que están involucrados en la toma de decisiones acerca de las estrategias de los diferentes canales su implementación, o pueden observar y comentar sobre los cambios que a la fecha se han dado. Tiendas físicas y Pagina Web de Falabella fueron visitadas, y para ponernos en contexto, se consultaron documentos de bases de datos, tales como EBSCO, al igual que los datos de la página web de la empresa y artículos de prensa. Estos múltiples métodos de recolección de datos, incluyendo entrevistas, observaciones y documentos analizados, ayudaron a contrarrestar las diferentes opiniones recibidas. Entre estos métodos, la entrevista semiestructurada con los directivos de la empresa fue la más útil para comprender los cambios importantes que había sucedido en Falabella desde sus inicios en Colombia. El protocolo de la entrevista fue diseñado en dos partes: En primer lugar, se inició con preguntas sobre la estrategia general de la compañía, su modelo comercial y los canales de venta con los que cuenta. En segundo lugar, se profundizó sobre el conocimiento general de tendencias y

estrategias de Omnicanalidad y la aplicación dentro de la empresa. Luego, se utilizaron más preguntas sobre las herramientas tecnológicas que utilizan, el impacto de sus estrategias frente a los clientes, entre otros.

2.3.3. Análisis de los datos: Los datos se clasifican en cinco categorías compras, logística y operaciones, canales de venta, tecnología y servicio al cliente, lo que incluye subcategorías como estrategia en tienda física, comercio electrónico, estrategia de producto, venta telefónica, ventas corporativas, sistemas de información, entre otros. Todo esto con el fin de realizar un análisis situacional sobre Falabella y su operación a nivel general.

2.4.Limitaciones.

Dentro de las Limitaciones de la presente investigación se encontraron:

- En la etapa exploratoria, se presentó dificultad para la realización de las entrevistas por problemas de disponibilidad de las personas a entrevistar.
- Inicialmente, el proyecto contemplaba la realización de un modelo general para la implementación de estrategias de Omnicanalidad aplicable a cualquier tienda por departamento del sector retail, sin embargo, durante el proceso de exploración y construcción del marco teórico, se concluyó que este tipo de estrategias requieren una estructura a la medida, por lo que se tuvo que modificar el alcance del proyecto de grado enfocándolo a un solo caso de estudio y aplicación.
- Durante el proceso de investigación sobre la integración tecnológica para las estrategias de retail, se encontraron componentes técnicos, lo que dificultó el entendimiento de los mismos, requiriendo consulta con personas especializadas en el tema para mayor comprensión.

Resultados.

Caso Falabella: Situación actual.

Tal como se menciona en el capítulo 2, con el objetivo de describir a profundidad la situación actual de la compañía, se realizó una exploración de cada área involucrada a través de entrevistas semiestructuradas a directivos y funcionarios de Falabella, consultas de la página web y documentos corporativos que permitieron el análisis de cada uno de los criterios seleccionados.

Compras.

Falabella de Colombia, cuenta con un modelo de compra mixto, dado que hace las veces de importador directo, al tiempo que compra a proveedores nacionales y en ocasiones tiene espacios en consignación dentro de sus tiendas. Tiene un equipo de personas especializadas que se encargan de definir las estrategias en piso para cada una de las 18 líneas de producto definidas dentro de las que se encuentran muebles, dormitorio, regalería, calzado, electro hogar, deportes, entre otros.

En lo referente a la operación del canal de e-commerce, Falabella tiene un modelo adicional de compra que es llamado internamente “Venta en Verde” el cual es conocido en el mercado como “Drop Shipping”, este modelo permite vender productos sin tener inventario propio en las bodegas. Este tipo de productos, son de baja rotación o gran tamaño y cada vez que se genera una venta en la página de este tipo de productos, se genera una orden de compra al proveedor quien, según lo acordado, puede entregarlo directo al comprador en la bodega de Falabella para hacer un cross-dock, o ser recogido en su bodega por el operador logístico de Falabella.

Operaciones y logística.

Para almacenar sus compras locales e importadas y distribuir a los puntos de venta, Falabella cuenta con un centro de distribución ubicado en la periferia de Bogotá de 35.000 metros cuadrados donde realiza la recepción de mercancías, etiquetado, empaque y almacenamiento. Adicionalmente, el centro de distribución tiene la capacidad de realizar los despachos de los pedidos a domicilio.

En cuanto al abastecimiento de los puntos de venta, es el área de planeación de inventarios quienes con un sugerido automático determinado por la rotación de inventario, administran las órdenes las cuales son completadas por el equipo de operaciones del centro de distribución y de cada tienda.

A nivel de estrategia, en la búsqueda de minimizar los quiebres de inventario hay indicadores de rotación definidos para todas las líneas de producto.

Suppla, es el operador logístico que presta a Falabella el servicio de bodegaje y distribución a las sucursales de venta, quienes para el envío al consumidor final, se apoya de las diferentes empresas transportadoras como TCC, Servientrega y/o Deprisa.

Estrategia comercial y de canales.

Falabella, en su negocio de tiendas por departamento, tiene una estrategia enfocada en diferenciación de sus categorías de moda y tecnología. En cuanto a la categoría de moda, realiza grandes inversiones para impulsar sus marcas propias y tiene un calendario estructurado de campañas con el uso de cuatro temporadas al año. Y para los productos de tecnología, busca siempre estar a la vanguardia con productos de última generación a precios competitivos y exhibición con experiencia de uso en el punto de venta.

En Colombia, Falabella se ha posicionado sólidamente en niveles socioeconómicos 4 y 5 apalancando su crecimiento en gran medida a través de la tarjeta CMR que tiene una base a 2014 de más de 800.000 clientes activos.

Así mismo, la cadena ha posicionado el concepto del madrugón dentro de sus clientes CMR realizando 3 de estos eventos al año (Día de la Madre, Día del Padre y

Navidad), donde ofrece grandes descuentos con ese único medio de pago entre 6 y 10 de la mañana, en estas jornadas puede llegar a vender lo mismo que en 20 – 30 días de operación regular.

En cuanto a la tienda online, adicional a las campañas que comparte con la tienda física, tiene una estrategia comercial independiente enfocada a fortalecer el canal, por ejemplo “Cyber Lunes” la cual se realiza 2 veces al año, en el mes de junio y en diciembre de cada año, con ofertas especiales en tecnología, gimnasio, decoración, juguetería entre otros, en el cual la compañía consigue ventas de hasta dos meses en dos días.

Tiendas

Las tiendas de Colombia, se encuentran ubicadas en locaciones estratégicas con alto tráfico y dentro de centros comerciales, tienen un layout estructurado que es transversal para toda la cadena en todos los países pero que se ajusta según la oferta de producto diseñada para cada tienda específica según su target.

Falabella actualmente, cuenta con 18 puntos de venta en 8 ciudades de Colombia distribuidas en Bogotá, Bucaramanga, Barranquilla, Cali, Cartagena, Ibagué, Medellín y Pereira.

En Bogotá, está ubicado en el Centro comercial Santafé, Unicentro, Titán Plaza, Plaza Imperial, Centro Mayor, Galerías y Hayuelos. En Bucaramanga, Centro Comercial Cacique y Caracolí. En Barranquilla, Centro Comercial Villa Country. Cali, Centro Comercial Chipichape, Unicentro y World Trade Center. En Cartagena, en el Mall Plaza El Castillo. Ibagué, Centro comercial Acqua. En Medellín, en San Diego y Santafé. Y en Pereira, en el Parque Arboleda.

La cadena, es muy cautelosa con cada nueva inversión, analizando en detalle cada nueva posible ubicación y siempre midiendo su rentabilidad por metro cuadrado construido.

Ventas online.

La página web de Falabella www.falabella.com.co, cuenta con versión móvil y web, a través de la página el cliente puede consultar y comprar productos de las categorías de tecnología, hogar, infantil, deportes, moda, belleza y calzado, cuenta con un catálogo de más de 15 mil productos, muchos de ellos exclusivos para venta online.

La compra se puede realizar a través de estos medios de pago: tarjeta de crédito de las diferentes franquicias Visa, MasterCard, American Express y Diners emitidas en Colombia o el exterior, tarjeta CRM, débito a cuenta de ahorros (PSE), pago en efectivo a través de Efecty.

Ofrece métodos de entrega como despacho a domicilio con cobertura nacional a 610 municipios, compra online y retira el producto en tienda de su elección y servicio de última milla a través del cual el cliente tiene la posibilidad de recoger el producto en algún punto Deprisa.

El tiempo de entrega de una orden por medio con despacho a domicilio, varía de la orden y de la ciudad de envío.

Si la compra fue realizada a través del método de despacho “Puntos de retiro”, el cliente tendrá hasta 3 días hábiles para recoger la compra, contados a partir del momento en el que le llega el correo electrónico confirmando la disponibilidad del producto en el punto seleccionado. En caso de que el cliente no pase dentro de este tiempo, el producto será devuelto a las bodegas de Falabella y se iniciará el proceso de devolución del dinero.

Venta telefónica.

Falabella a través de la línea de venta telefónica asesora a los clientes para realizar todo tipo de transacciones ya sea consultas sobre productos, precios o realizar la compra. Es un call center propio con 10 asesores permanentes, para realizar la transacción el cliente deberá entregar la información de la tarjeta de crédito.

Este canal de venta es administrado desde la Gerencia de Venta a Distancia que lidera la estrategia Online. Se soporta en los servicios de la página WEB en cuanto a producto, plataforma y gestión de pedidos.

Venta corporativa.

El canal de Venta Empresa, como es llamado internamente, se encarga de atender los negocios con otras empresas, se apoyan en la estrategia de producto de la compañía pero tienen condiciones específicas para cada negocio por lo que las políticas generales para los otros canales cambian.

Tecnología: Sistemas y plataformas.

El ecosistema actual de plataformas con el que opera Falabella está ligeramente fragmentado. Muchas de ellas son asíncronas lo que hace que la información no está actualizada en tiempo real sino a cierre de la facturación diaria.

El sistema integral ERP que administra los inventarios, proveedores, órdenes de compra, despachos, facturación y contabilidad está contratado con Citrix, la versión actual es eficiente para el manejo de puntos físicos pero no cuenta con módulos de administración para comercio Omnicanal.

El sistema de CRM para administración de clientes y PQR es Siebel de Oracle, líder mundial en este tipo de software y que permite una amplia personalización a la necesidad del negocio. Esta plataforma si cuenta con capacidades de negocio Omnicanal y ya ha sido integrada con la plataforma WEB.

ATG de Oracle es la aplicación que se utiliza para administrar el sitio de e-commerce, estructura general del sitio, catálogo de producto, bases de clientes. Esta es la plataforma que requiere mayor nivel de integración con los demás sistemas de la compañía para lograr ofrecer una experiencia unificada a los clientes.

Servicio al cliente.

Es un área que depende de la gerencia comercial de las tiendas, trabajan en 3 frentes: call center, tienda y en centro de distribución esta última se encarga de establecer el puente entre los dos primeros y el centro de distribución para los despachos a domicilio y pedidos de venta en verde (Drop Shipping). Cuando se trata de una queja por redes sociales es recibida por el community manager y se escala a SAC (Servicio al Cliente).

El SAC tiene indicadores de tiempos de respuesta para dar solución a los clientes y medidos para cada asesor es integral para todos los canales

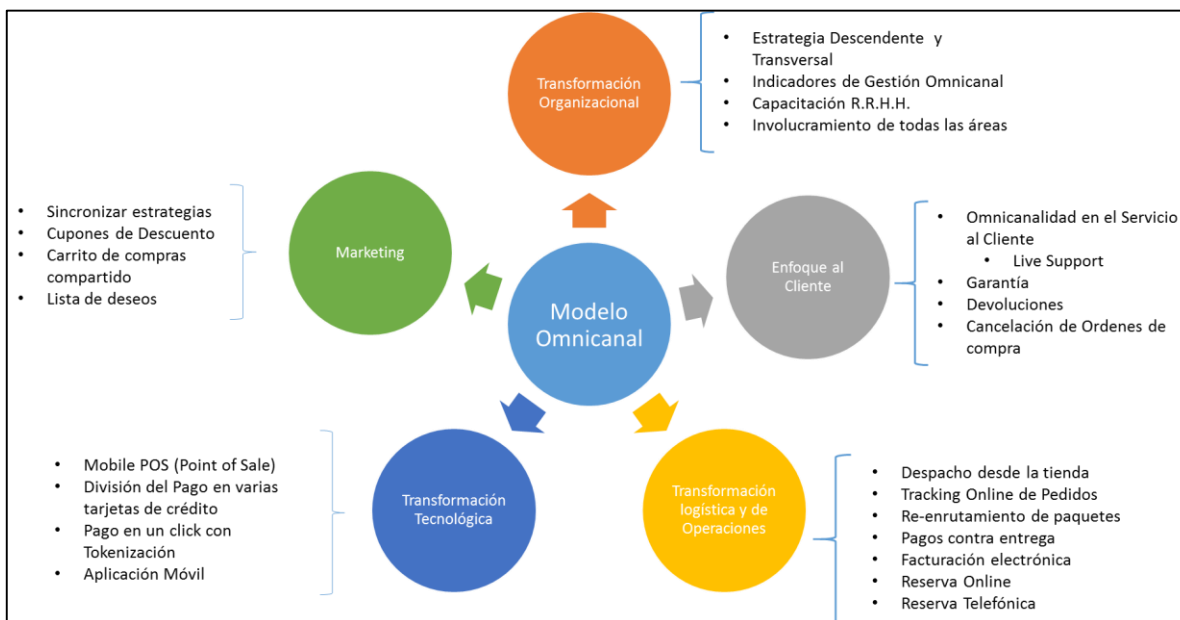
En cuanto al servicio al cliente de la tienda online, este se maneja directamente desde la Gerencia de Venta a distancia y está completamente desarticulado del manejo que se da para los frentes administrados por la Gerencia Comercial.

Propuesta de un modelo estratégico para Falabella de Colombia.

Modelo

Ilustración 2.

Modelo Omnicanal



Fuente: Elaboración propia

Campos de acción.

Para el desarrollo del modelo, se realiza el análisis de las descripciones del punto 5.2 y se definen una serie de recomendaciones para complementar e integrar las acciones Omnicanal con las que cuenta Falabella y enmarcarlas en una estrategia corporativa.

Transformación organizacional.

Ilustración 3.

Transformación Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

Uno de los hallazgos de la investigación al caso de Falabella de Colombia, es que pudimos identificar que hoy en día la estrategia de Omnicanalidad, a pesar de hacer parte de su modelo de negocio actual, carece de algo, que en nuestra opinión, es de vital importancia; del involucramiento de todas las áreas de la compañía. Hoy en día es desarrollada e impulsada básicamente por el equipo de trabajo del departamento de e-commerce de Falabella.

Durante varias entrevistas realizadas a personal interno de Falabella provenientes de áreas diferentes a la de e-commerce, pudimos identificar que efectivamente si existe conocimiento sobre la existencia de una estrategia omnicanal en la compañía, en que el objetivo final es el de la integración de los canales y que se verá reflejado en un beneficio

para el cliente y por ende para la compañía, pero, que es manejado como una prioridad únicamente para el área de e-commerce, ajeno a sus temas prioritarios.

Está demostrado que un recurso humano enfocado a resultados concentra mucho más sus esfuerzos en aquellos indicadores de gestión por los cuáles será medido su desempeño. Podríamos responsabilizar en gran parte la falta de involucramiento y el sentir de las diferentes áreas de Falabella sobre la la estrategia de Omnicanalidad, a una falta de indicadores de gestión que afecte al recurso humano.

Este modelo propone una transformación organizacional para Falabella, una transformación que consista en la adopción total de la estrategia como foco fundamental para el 100% de las áreas de la compañía. Una integración que debe iniciar, primero que todo, internamente en la compañía, para posteriormente sí ejecutarla y exponerla a sus clientes finales.

La transformación debe generarse de forma descendente, iniciando por la junta directiva y permeando las diferentes áreas de la compañía; garantizando estrategias que incentiven el involucramiento y consecución de resultados. Actualmente la estrategia omnicanal en Falabella es un punto importante para su junta directiva, y en este orden de ideas, ya tiene un primer paso avanzado.

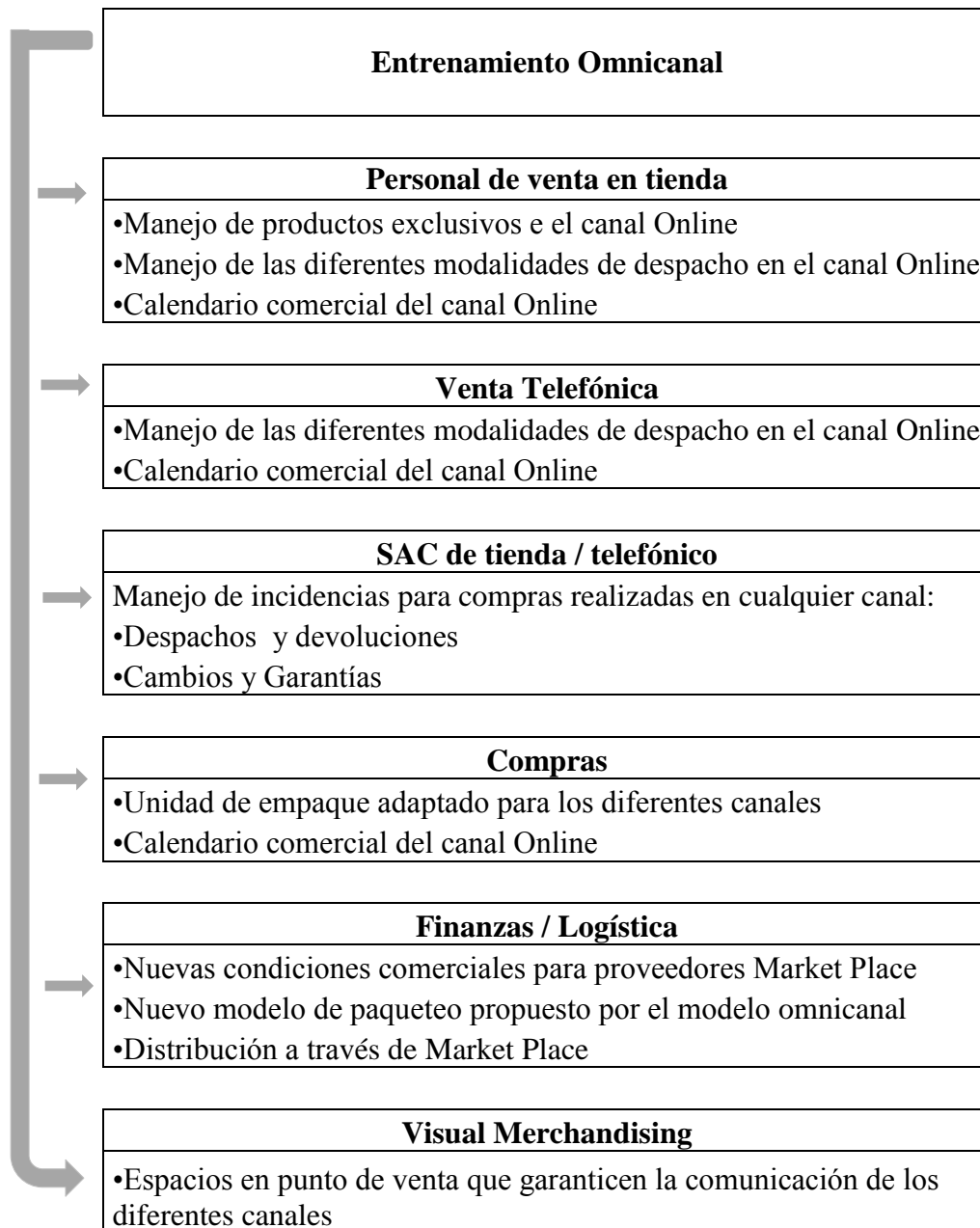
Consideramos que el siguiente paso para la transformación organizacional por parte de Falabella de Colombia, es diseñar una reestructuración a los indicadores de gestión actuales frente a una estrategia omnicanal corporativa para todas sus áreas. Lo importante es que cada área tenga sus objetivos omnicanal establecidos y que todo el personal se involucre para la consecución de los mismos. Vale la pena resaltar que deberán ser indicadores diseñados no sólo para el core del negocio de cada área, si no, que estén ligados a los resultados individuales de las demás áreas de la compañía.

En ese sentido, el modelo propone como siguiente paso una variable fundamental, la capacitación a todo el recurso humano de la compañía. La estrategia deberá ser difundida por el área de entrenamiento a todos los niveles; el entrenamiento deberá generar un fácil entendimiento de la estrategia para garantizar su adopción y motivación a uso. De esta manera promover que cuando un cliente pregunte en la tienda física por un pedido on line que aún no ha recibido, la fuerza de ventas tenga la capacidad de responder por esto y darle indicaciones al cliente sobre el estado del mismo; o cuando un cliente que compró en tienda

física, llame a la línea de venta telefónico para manifestar un problema que tuvo con un producto, estos estén en la capacidad de otorgar un primer nivel de asesoría.

Ilustración 4

Entrenamiento Omnicanal

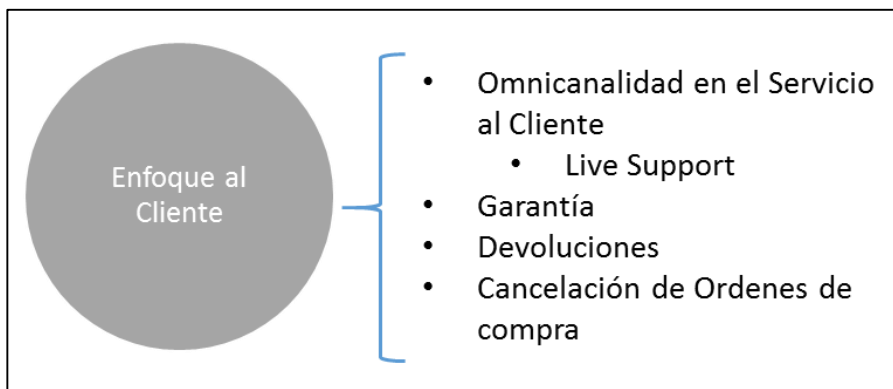


Fuente: Elaboración Propia

Enfoque al cliente.

Ilustración 5.

Enfoque al Cliente.



Fuente: Elaboración Propia

Explorando la información recolectada a través de los canales le permitirá a Falabella crear una visión global del comportamiento del cliente, identificar sus patrones de compra, tendencias de consumo y lo más importante, diseñar un menú de productos y servicios ajustados a las necesidades de sus consumidores. Contribuirá a identificar quiénes son sus mejores clientes, descubrir el factor que motiva su fidelidad, y aprender a cómo mejorar el margen de ganancia de sus clientes ajustando rangos de precios y servicios.

Servicio al cliente Omnicanal.

Actualmente, Falabella cuenta con políticas de atención al cliente y PQR´s tal como se explica en el numeral anterior; Situación actual. Sin embargo, es importante como plan de mejoramiento continuo, con miras a mejorar la experiencia del cliente que la compañía revise las siguientes recomendaciones:

- Escucha al cliente a través de todos los canales, lo que incluye el monitoreo activo de redes sociales, blogs, páginas web externas ;que permitan vigilar los contenidos positivos o negativos sobre la marca y la percepción sobre el servicio que la compañía presta en el país.

- Ampliación de los canales dispuestos para atención al público: implementación de un Live Support o chat en línea a través del cual los clientes puedan resolver sus inquietudes dentro de la página web, no solo sobre los productos sino también sobre el proceso de compra, pago online, tracking de pedidos. Al tiempo, que permita atender solicitudes de cambios y devoluciones de compras en cualquier canal
- Es importante que se establezcan políticas y lineamientos sobre este Live support manejando tiempo de respuesta inmediata, de lo contrario podría tener una reacción negativa frente al cliente. El administrador de este Live support deberá permitir la descarga de reportes y estadísticas de tiempo de respuesta y así mismo, al finalizar la atención deberá emitir una encuesta de satisfacción de la atención, lo que permitirá medir la efectividad del mismo.

Garantía.

El ciclo, proceso o flujo en que incurre un producto por garantía deberá ser comunicado de principio a fin al cliente. Falabella deberá proporcionar una plataforma integral para sus clientes, como herramienta de monitorización del estado del proceso de la garantía, deberá estar disponible en sus 3 diferentes canales, punto de venta, página web y telefónicamente. Por ejemplo: El cliente podrá conocer cuántos días faltan para reclamar nuevamente su producto, si el producto aún se encuentra en poder del proveedor o si ya se encuentra disponible en el punto de venta, si el producto será enviado directamente a su dirección de domicilio o si deberá pasar a recogerlo.

Devoluciones.

Falabella deberá garantizar abiertamente a sus clientes las devoluciones; independientemente de su causa y del canal por el cual haya sido adquirido el producto o

servicio. La ley Colombiana protege al consumidor exigiendo al comercio garantizar devoluciones hasta 5 días después de la compra. Actualmente Falabella garantiza 10 días posteriores a la compra/entrega y se propone ofrecer como valor agregado a la estrategia de devoluciones de Falabella, un periodo de hasta 15 días próximo a la compra/entrega, el triple a lo exigido por la ley, y totalmente gratis.

Los clientes deberán tener la flexibilidad de solicitar un proceso de devolución a través de una plataforma digital, presencialmente en la tienda física o telefónicamente. En cuanto a la recolección de la mercancía, Falabella deberá adecuar sus tiendas físicas para la recolección de sus devoluciones, proporcionar la recogida a domicilio sin costo alguno y una opción para que el cliente pueda imprimir una guía de retorno y entregar el paquete en alguna oficina de las compañías de mensajería aliadas.

Falabella deberá proporcionar al cliente diferentes opciones de reintegro del dinero al momento de hacer efectiva su devolución: Adicional a pedir la devolución total de su dinero en caso de haberlo realizado en efectivo o reversar la transacción en su tarjeta de crédito en caso de compra a través de tarjeta de crédito como ocurre actualmente se deberá ofrecer la opción de recibir un bono equivalente al costo del producto o servicio devuelto para ser redimido en las tiendas Falabella, esto con el fin de acortar los largos tiempos de devolución de los medios de pago electrónicos actuales (30 – 45 días)

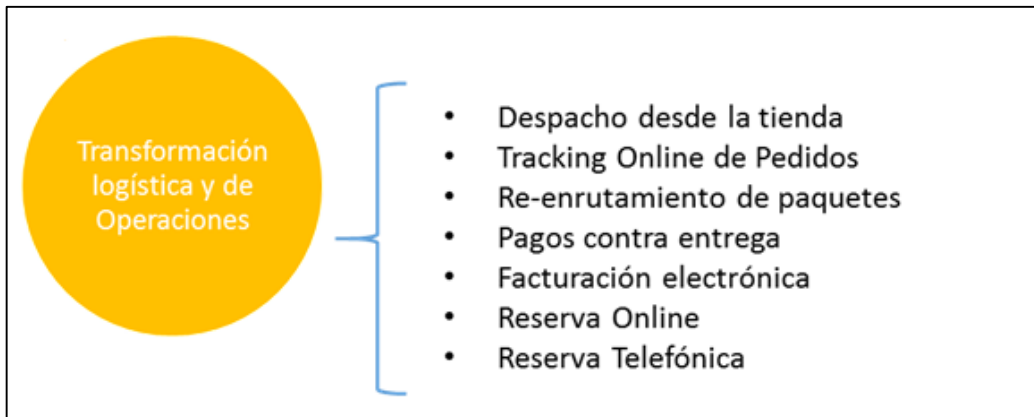
Cancelación de órdenes de compra.

Falabella deberá proporcionar a sus clientes del canal online la posibilidad de cancelar su orden de compra hasta el último momento previo a su despacho. Es decir, si el estado de la orden en página web figura sin haber sido despachado el cliente podrá cancelar su orden independientemente a la causa. Sería de gran valor para Falabella identificar las causas de cancelación y tomar acciones en cada uno de los casos descritos por el cliente.

Transformación logística y de operaciones.

Ilustración 6.

Transformación Logística y de Operaciones



Fuente: Elaboración Propia

El gran reto de la logística en el desarrollo de una estrategia Omnicanal, es el de gestionar el despacho de mercancía de forma eficiente y rápida. El despacho de la paquetería no está dentro de la naturaleza del negocio de tiendas por departamento, quienes a diferencia de los e-tailers tienen el reto de aprender, modificar sus operaciones y optimizar costos, a la vez que siguen atendiendo las necesidades de su negocio principal.

Despacho desde la tienda.

La propuesta en este sentido, es la de implementar un nuevo modelo de despacho para Falabella desde sus tiendas físicas, usándolas como mini bodegas, con la capacidad de entregar en un área geográfica delimitada los pedidos a domicilio de todos los canales de venta.

Este nuevo modelo de despacho garantizará una mejoría en los días de rotación del inventario de punto de venta, reduce tiempos de entrega a clientes y por lo tanto, costos de

transporte. Es una herramienta que se debe potencializar como ventaja competitiva versus los e-commerce puros quienes deben despachar desde sus bodegas.

Esta estrategia le permitirá a Falabella entregar en tiempo record, incluso durante el mismo día de la compra, siempre y cuando se realicen en ciudades en que Falabella tenga operación.

Tracking online de pedidos.

Es una herramienta bastante común del comercio electrónico y que actualmente Falabella no ha implementado en Colombia. Es una herramienta que Falabella deberá desarrollar para sus canales de comercio electrónico y telefónico. Le permitirá al cliente un rastreo detallado de su pedido, podrá seguir la ruta completa de su envío, desde la facturación hasta la entrega final, fecha y hora estimada de entrega.

Re-enrutamiento de paquetes:

Falabella deberá garantizar un alto nivel de integración entre el proveedor, el cliente y la compañía de mensajería que realiza la entrega, bajo el único fin de proporcionar al cliente la flexibilidad de cambiar la ruta del destino de entrega de su pedido, toda vez que este no haya sido entregado, y aún se encuentre en proceso de despacho o en tránsito.

Pagos contra entrega.

El pago contra entrega es una estrategia que nace como resultado de superar dos barreras coyunturales que afectaban mercados emergentes en países de Latinoamérica y Asia; los bajos niveles de bancarización y el alto nivel de desconfianza por parte de los clientes al depositar sus datos personales y de sus tarjetas en las páginas web. Es una herramienta que ha demostrado ser exitosa para modelos económicos como el Colombiano, y que Falabella

actualmente no tiene. Falabella deberá ofrecer a sus clientes la opción de generar el pago contra entrega, es decir, al momento de recibir el producto; este podrá realizarse a través de cualquier medio de pago, efectivo, tarjeta débito o crédito y aceptar las mismas membrecías ofrecidas en sus puntos de venta.

Los pagos contra entrega podrán acarrear altos costos para Falabella, debido a que tendrá que incurrir en costos logísticos adicionales en aquellos casos en que la venta no sea efectiva, estos deberán ser minimizados regulando las categorías y montos máximos de productos adquiridos para pagos contra entrega.

Facturación física o electrónica (email / EDI) conforme a disposiciones de la DIAN.

Falabella deberá ofrecer a sus clientes del canal electrónico la posibilidad de escoger la opción de recibir su factura de compra ya sea física o electrónica. Actualmente sólo cuenta con facturación física, debido a que no puede facturar electrónicamente un artículo que no existe físicamente en sus inventarios. Esta estrategia de Omnicanalidad exige un nivel de integración entre el proveedor y Falabella que permita realizar una facturación online al momento de la compra bajo los parámetros y disposiciones exigidas por la DIAN.

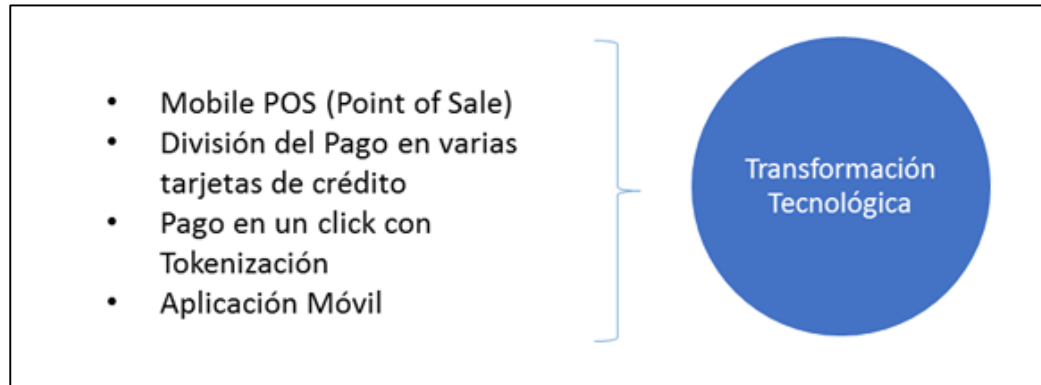
Reserva online o telefónica, y compra en tienda física.

Una de las estrategias que mejor demuestra la integración de los canales y que ya muchos retails a nivel mundial proporcionan con gran éxito, es la de Reserva online o telefónica, y compra en tienda Física. Se trata de proporcionarle al cliente la opción de reservar un producto o servicio a través de los canales online y telefónico de Falabella y simplemente realizar la compra en las cajas del punto de venta más cercano. El cliente contará con un cupón como garantía de su reservación, que deberá ser presentado al momento de realizar el pago.

Transformación tecnológica.

Ilustración 7.

Transformación tecnológica



Fuente: Elaboración Propia

Aplicación móvil.

Teniendo en cuenta que los clientes Omnicanal usan cada vez más dispositivos electrónicos para realizar sus búsquedas y compras, es importante que Falabella desarrolle una aplicación móvil disponible para dispositivos con sistema operativo Android y iOS, a través de la cual los clientes puedan realizar compras, consultar precios, localizar las tiendas más cercanas, realizar reservas de productos, acceso a promociones, consulta de inventarios en tienda, entre otros.

Aunque este tipo de herramientas requieren un alto nivel de esfuerzo, no solo en desarrollo, si no en la operación de la misma, hacen cada día más parte de lo mínimo que espera un cliente, sin mencionar que ya está disponible en los demás retailers físicos y online del país.

Mobile POS.

Mobile Point of Sale - el punto móvil de facturación, es una nueva herramienta tecnológica diseñada para agilizar los procesos de facturación y suplir las cajas registradoras de

tradición; es normalmente administrado por los promotores o vendedores de la tienda, que tienen como función abordar al cliente y generar en el menor tiempo posible la facturación. Falabella actualmente carece de esta herramienta que el modelo propone utilizar, sobre todo en temporadas especiales, madrugones y demás picos de saturación de la tienda.

Además de agilizar el proceso de facturación, la tecnología mPOS, puede soportar acciones marketing de CRM a través de la recolección de correos electrónicos para envío de facturas, campañas promocionales, escaneo de cupones promocionales que incluso estén almacenados en un teléfono inteligente.

Para los canales no presenciales esta tecnología cuenta con aplicaciones de alto potencial, el manejo de formatos de tienda móvil, stands o islas y también para el pago de domicilios contra entrega.

Pago con múltiples tarjetas de crédito en compras online.

La modalidad de pago con medios de pagos mixtos es bastante popular en canales físicos, no representa dificultad alguna y da facilidad a usuarios con limitantes de flujo de caja. Teniendo en cuenta los antecedentes expuestos sobre bancarización, la implementación de esta funcionalidad para los pagos online, daría a los compradores flexibilidad para acceder a productos de alto valor sin generar ningún riesgo operativo para la compañía.

Pago en un clic con tokenización de las tarjetas de crédito.

La modalidad de pago en un clic es, sin lugar a duda, la funcionalidad que proporciona los mejores resultados comerciales, optimiza notablemente los indicadores de conversión y el tiempo promedio por transacción. Es un factor clave para cerrar intenciones de compra en canales móviles donde el comprador no siempre tiene acceso a su información de pago.

Falabella cuenta con una implementación parcial de esta funcionalidad, ofreciéndola para los clientes de la tarjeta CRM. Nuestra propuesta es, además de incluir otros medios de pago, la de modificar el método de almacenamiento de la información. El

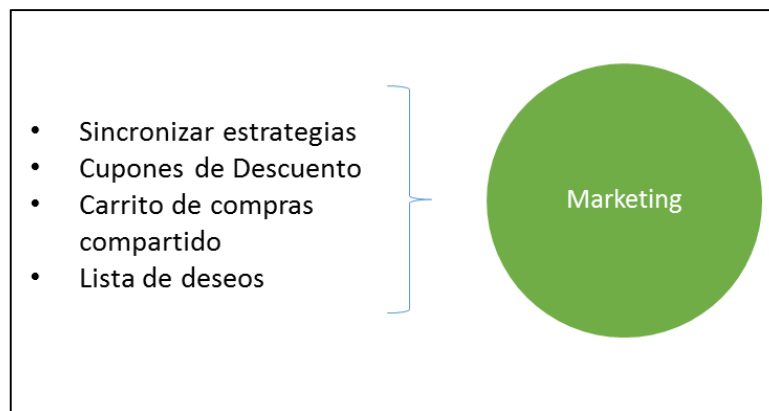
método recomendado es el de tokenización, mediante el cual se reemplazan los números de tarjeta de crédito cifrados en servidores propios, por un sistema a través de un tercero, quien almacena la información de la tarjeta en servidores de alta seguridad y genera un valor sustituto llamado “token”, que es único para la transacción, que ofrecen algunos beneficios como:

- Reducción del riesgo de fraude por robos informáticos.
- Ahorros en costo de almacenamiento de información de forma segura.
- Los tokens pueden ser utilizados para aplicaciones web y en tienda física.
- Posibilidad de generar pagos recurrentes de utilidad en algunas categorías de producto como Belleza o Nutrición Deportiva.

Marketing.

Ilustración 8.

Marketing



Fuente: Elaboración Propia

Sincronizar estrategias de Marketing.

Sincronizar las estrategias de Marketing y ventas a través de los canales. Es importante que exista una misma estrategia proporcionando no sólo los mismos productos, sino también el mismo precio en todos los canales. Las actividades promocionales y de lanzamiento deben

realizarse al tiempo en ambos canales, para que exista alineación e integración de la comunicación.

Cupones de descuento.

Otra de las tácticas en la búsqueda de llevar mayor número de visitantes al sitio web, con el objetivo de conseguir ventas, es la utilización de cupones de descuento con la factura generada a través de la compra en tienda física.

Carrito de compras compartido.

Así mismo, en la búsqueda de generar mayor interacción, todos los canales de venta online, necesitan estar interconectados de tal forma que el cliente pueda comenzar su búsqueda a través de un medio electrónico y agregarla al carro de compras desde el celular para luego completar su compra a través del computador, conservando los elementos dentro del carrito, sin necesidad de realizar nuevamente la búsqueda.

Listas de deseos.

Las listas de deseos o wishlist son muchas veces sub utilizadas pero pueden llegar a ser la clave para una experiencia de cliente sobresaliente. Deben ser fáciles de crear, administrar y compartir. Es importante considerar el desarrollo de esta herramienta con el objetivo de:

- Enviar correos personalizados con alerta de baja de precios o disponibilidad en productos agotados cuando vuelvan a estar en inventario.
- Entender el comportamiento y gusto de cada cliente
- Recordar a un cliente que visita la tienda de productos en su lista con el fin de validar talla o color.

- Enviar recomendaciones de producto según la lista del cliente
- Determinar estadísticas de conocimiento del cliente.

Para Falabella implicará no solo el desarrollo de la herramienta online sino que se propone la integración a través de los canales de tal manera que sea posible que un vendedor con el consentimiento del cliente tenga acceso a la lista y facilite su proceso de compra o recomiende productos. Así mismo, otra estrategia para este tipo de canal, sería permitir que a través de códigos QR o de barra, los productos de la tienda sean agregados a la lista a través del app o sitio móvil.

Resultados esperados.

Los resultados esperados con el modelo propuesto para Falabella de Colombia se relacionan a continuación:

- Que las estrategias propuestas por el modelo sean de utilidad para Falabella de Colombia. Generando valores agregados para su operación, que permitan fortalecer su liderazgo en el mercado y posicionarse en la región como un referente de la estrategia omnicanal.
- Elevar la experiencia del cliente, generando diferenciación a través del servicio, con el objetivo de generar preferencia y fidelidad. Creando un impacto positivo en la percepción de marca Falabella
- Aumentar el ciclo de vida de los clientes en tiempo y cantidad de transacciones.
- Capturar nuevos segmentos de clientes, más jóvenes y con un potencial de consumo alto en el mediano plazo.
- Brindar una solución más eficiente, rentable y rápida para el manejo de inventarios.
- Identificación y captura de oportunidades que generen valores agregados a los clientes
- Aportar al CESA una herramienta pedagógica de utilidad para futuros estudiantes.
- Incrementar la eficiencia operacional de Falabella de Colombia, gracias a la integración de sus procesos, la tecnología y la información

- Generar un cambio organizacional, a través de las reestructuraciones previamente propuestas.
- Incrementar la recolección de información de clientes. Lo que permitirá identificar necesidades aún más cercanas y proponer mejores estrategias para superarlas.

Medición.

De acuerdo a cada objetivo y tácticas de transformación, se establecen los diferentes indicadores de gestión que proveerán una evidencia cuantitativa, lo que permitirá evaluar el progreso e identificar oportunidades de mejora para cada línea de acción. Estos indicadores serán reconocibles, cuantificables y entendibles para personal.

KPI enfoque al cliente.

Para el enfoque al cliente, se han definido ocho indicadores de gestión que se desarrollan en la tabla 9, estos se enfocan en medir, la satisfacción de la marca, la oportunidad en el los tiempos de respuesta, el nivel de satisfacción frente al servicio prestado en los nuevos canales como el chat en línea, así mismo, busca evaluar el nivel de satisfacción del cliente frente al proceso de devolución, entre otros.

Tabla 9.
KPI Enfoque al Cliente

OBJETIVO	TÁCTICAS	INDICADORES DE GESTIÓN (Actual)	INDICADORES DE GESTIÓN (Nuevos)
Enfoque al cliente	Omnicanalidad en el servicio al cliente: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoreo de menciones Web ▪ Chat en línea 	✓ Encuesta anual de satisfacción de marca	✓ Nivel de satisfacción frente al servicio prestado a través del chat en línea ✓ Oportunidad en tiempo de respuesta del chat en línea
	Garantía	✓ Garantías satisfactorias / garantías solicitadas	✓ Oportunidad en tiempos de respuesta de garantías por canal de venta.
	Devoluciones	✓ Nivel de satisfacción del cliente frente al proceso de devolución	✓ Número de devoluciones efectivas en tienda física, provenientes del canal Online y telefónico

Cancelación de órdenes de compra	✓ Numero de cancelaciones de ordenes de compra / total de ordenes de compra	✓ Satisfacción de experiencia del cliente frente al proceso de cancelación a una orden de compra ✓ Reducción del número de notas crédito realizadas por motivo de cancelación de órdenes de compra.
----------------------------------	---	--

Fuente: Elaboración Propia

KPI transformación logística y de operaciones.

En cuanto a la transformación logística y de operaciones, se definieron diez indicadores de gestión, detallados en la tabla 10, los cuales están enfocados en analizar el aumento o disminución de los despachos desde la tienda, la variación en la rotación de inventarios y el comportamiento de los tiempos de entrega de los productos, disminución de costos en términos de impresión de facturas, incremento en las ventas para pagos contra entrega, entre otros. Así mismo, teniendo en cuenta que estos procesos son de cara al cliente, se definieron KPI's tendientes a evaluar la satisfacción del usuario sobre los servicios online.

Tabla 10.

KPI Transformación Logística y de Operaciones

OBJETIVO	TÁCTICAS	INDICADORES DE GESTION (Actual)	INDICADORES DE GESTIÓN (Nuevos)
Transformación Logística y de Operaciones	○ Despacho desde la Tienda	✓ Porcentaje de despachos bajo esta modalidad	✓ Variación en el indicador de rotación de inventarios en las tiendas con el método habilitado.
	○ Traking Online		
	○ Pago Contra Entrega	✓ Numero de consultas web para rastreo de pedidos	✓ Disminución en los tiempos de entrega promedio
	○ Facturación Electronica	✓ Porcentaje de entregas no exitosas y devueltas a bodega	✓ Reduccion de rastreo de pedidos a través de call.
	○ Reserva Online y compra en tienda	✓ Cantidad de pedidos realizados por cada modalidad de despacho	✓ Incremento directo de las ventas a nuevos clientes
			✓ Ahorro en costos de impresión y envío de facturas físicas
			✓ Variación en el indicador de rotación de inventarios en las tiendas con el método habilitado.
			✓ Cambio en los tiempos de entrega promedio

Fuente: Elaboración Propia

KPI transformación tecnológica.

Para evaluar la transformación tecnológica, se han definido nueve indicadores, que permitirán conocer el grado de aceptación de las nuevas opciones, a través del número de usuarios que las utilizan, ventas realizadas a través del medio. Estos indicadores, se desarrollan con mayor detalle en la tabla 11.

Tabla 11.

KPI Transformación Tecnológica

OBJETIVO	TÁCTICAS	INDICADORES DE GESTIÓN
Transformación Tecnológica	Aplicación Móvil	Instalaciones acumuladas
		Usuarios activos
		Ventas realizadas
	Mobile POS	Tiempo promedio de un cliente en la fila
		Pagos realizados
		Ventas realizadas con este medio
Pago con múltiples tarjetas	Variación del ticket promedio de los clientes usuarios	
	Pago en un clic con tokenización	Reducción en tiempo de checkout Aumento de conversión online y Mobile

Fuente: Elaboración Propia

KPI marketing.

Por último, para las nuevas estrategias de marketing omnicanal, se establecieron cinco indicadores los cuales apuntan en su mayoría al incremento de las ventas online y el aumento del Customer lifetime value. Ver tabla 12.

Tabla 12.

KPI Marketing

OBJETIVO	TÁCTICAS	INDICADORES DE GESTIÓN (Actual)	INDICADORES DE GESTIÓN (Nuevos)
Marketing	Sincronizar estrategias de marketing	✓ La ejecución del 100% de las estrategias de marketing en los 3 canales (Web, Tienda física y call center)	
	Cupones de descuento	✓ Ventas Online amarradas a cupones de descuento	✓ Porcentaje de redención online de cupones entregados en tienda
	Carritos de compras compartido		✓ Reducción del tiempo de checkout promedio ✓ Ventas cruzadas (agregada online, compra offline)
	Listas de deseos	✓ Cross y Up Sell	✓ Aumento del Customer Lifetime Value ✓ Cantidad de listas de deseos compartidas

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones.

Los tiempos cambian, el mundo cambia, los mercados cambian y las tendencias de consumo cambian. Hoy los consumidores se ven enfrentados a un mundo para el que no existen fronteras, totalmente globalizado, con excesos de información y grandes facilidades de acceso. Una realidad que obliga a cambiar modelos de negocio tradicionales y adaptarlos a las últimas tendencias de una globalización que crece a pasos agigantados.

Como respuesta a esta realidad, surge el concepto de Omnicanalidad. Una estrategia que garantiza una integración sin fisuras para enfrentar al cliente de hoy, sensible a la percepción de los mínimos diferenciales existentes.

Cada vez más compañías, no solo en el sector del retail, adelantan este tipo de iniciativas, buscando diferenciación en un mercado altamente competitivo y globalizado, los e-tailers están buscando ampliar sus mercados, mirando más allá de sus fronteras nacionales y, los retailers tradicionales deben aprovechar sus ventajas en términos de la experiencia que se puede entregar al cliente en los puntos físicos.

En Colombia, el concepto de Omnicanalidad aún es muy reciente, sin embargo empresas como Grupo Éxito, le están apostando fuertemente al tema y están convencidos de que sus clientes, cada vez son más digitales y no pueden quedarse atrás. Para los demás retailers, esto se convierte en un gran reto, ya que deben emprender un camino hacia el cambio y entender que más allá de ingresos, se requiere fortalecer la relación con el cliente ya que en la medida que estos obtengan mejores experiencias de marca, estarán más fidelizados y por lo tanto serán clientes mucho más rentables para la compañía.

La implementación de una estrategia de negocio enfocada hacia la Omnicanalidad en Falabella, implica un esfuerzo general de todas las áreas de la compañía, no se trata solamente de un plan a desarrollar con una visión de corto plazo, si no, una visión global de la relación de la compañía con sus clientes. Tiene además del componente de inversión financiera y tecnológica, el reto de evangelizar a toda la organización bajo esta sombrilla.

La industria del retail busca concentrarse en dirigir al consumidor a experiencias de servicio mucho más allá de realizar una transacción, para lograr que la diferenciación en el mercado, Falabella deberá concentrar sus esfuerzos, en la búsqueda del mejoramiento

continuo, en la actualización constante de las herramientas omnicanal y en el conocimiento del cliente para identificar y anticipar nuevas necesidades.

Creeríamos que estos esfuerzos generarán un impacto positivo en Falabella de Colombia, traducido en mayor preferencia de los consumidores, alto nivel de satisfacción, lo que se transformará en el largo plazo, en clientes más rentables y de mayor duración. Al tiempo que, genere un ahorro operacional a través de la promoción de herramientas de auto gestión de los clientes que facilitarán a Falabella de Colombia la consecución de objetivos financieros para sus accionistas.

Viabilidad.

Con el fin de evaluar la viabilidad de ejecución por parte de Falabella de Colombia frente a cada una de las propuestas o tácticas expuestas bajo el modelo de Omnicanalidad, se construyó una matriz de valoración de criterios. En esta matriz se evalúa la viabilidad ejecución, frente a 4 criterios específicos de evaluación que abarcan las variables de inversión, tecnología, recurso humano y tiempo para la compañía:

1. ¿Requiere un bajo nivel de inversión en dinero?
2. ¿Es fácil de implementar tecnológicamente?
3. ¿Requiere poco recursos humano?
4. ¿Su desarrollo implica poco tiempo?

Parte del proceso consistió en asignar u otorgar una calificación a cada una de las propuestas evaluadas bajo los 4 criterios de evaluación anteriormente expuestos, teniendo en cuenta la disponibilidad del recurso con que cuenta Falabella de Colombia actualmente. Se determinó una escala de 1 a 5, en la que 1 equivale a la menor calificación del recurso disponible, y 5 equivale a la mayor calificación del recurso disponible por parte de Falabella de Colombia. Posteriormente, se asignó un peso a cada iniciativa según la importancia relativa para el consumidor final, y a su aporte individual frente a la consecución de la estrategia global de Omnicanalidad.

Esta herramienta evalúa los criterios de viabilidad de ejecución por parte de Falabella de Colombia, arrojando un resultado cuantitativo que permite medir indirectamente el impacto frente a la satisfacción del cliente, identificar el peso de cada una de las variables facilitando la toma de decisiones para establecer prioridades y finalmente lograr delimitar una línea de ejecución en el tiempo. Ver Tabla 13

Tabla 13.

Matriz de Evaluación de criterios

Matriz de evaluación de criterios	CRITERIOS				VALORACIÓN DE LA ALTERNATIVA	Peso (%)	Resultado
	¿Requiere un bajo nivel de inversión en dinero?	¿Es fácil de implementar tecnológicamente?	¿Requiere poco recursos humanos?	¿Su desarrollo implica poco tiempo?			
PROPUESTAS							
Transformación organizacional							
Capacitación del recurso humano	3	5	2	2	12	10%	1.2
Enfoque al cliente							
Monitoreo de canales digitales de comunicación	5	5	5	5	20	1%	0.2
Implementación de Live Chat	4	4	3	4	15	4%	0.6
Devoluciones desde cualquier canal	4	1	5	3	13	4%	0.52
Tracking online para devoluciones	3	1	5	3	12	3%	0.36
Diferentes métodos de devolución de dinero	4	1	5	2	12	6%	0.72
Cancelación de ordenes	3	2	4	3	12	3%	0.36
Tracking online para garantía	3	1	5	1	10	3%	0.3
Transformación logística y de operaciones					0		0
Despacho desde la tienda	2	1	3	3	9	1%	0.09
Tracking online para despachos	3	1	5	4	13	4%	0.52
Re-enrutamiento de paquetes	4	1	5	1	11	3%	0.33
Pagos contra entrega	5	3	5	4	17	6%	1.02
Facturación electrónica	4	1	5	2	12	1%	0.12
Reserva online y telefónico	3	2	3	4	12	5%	0.6
Transformación tecnológica					0		0
Aplicación Móvil	1	1	5	3	10	10%	1
Mobile POS	3	1	4	1	9	5%	0.45

One click buy	3	2	5	4	14	3%	0.42
Pago múltiples tarjetas	3	2	5	1	11	3%	0.33
Marketing					0		0
Sincronización estrategias marketing	5	5	4	5	19	8%	1.52
Cupones de descuento cruzados	4	4	5	5	18	5%	0.9
Carrito de compra compartido	2	2	4	2	10	6%	0.6
Wishlist	2	2	4	2	10	6%	0.6

Fuente: Elaboración Propia

Referencias.

- Aparicio de castro, G., & Zorrilla Calvo, P. (2015). *Distribución comercial en la era omnicanal*. España: Pirámide.
- Aubrey, C., & Judge, D. (2012). Re-imagine retail: Why store innovation is key to a brand's growth in the 'new normal', digitally-connected and transparent world. *Journal Of Brand Strategy*, 1(1), 31-39.
- AUBREY, C., & JUDGE, D. (2012). Re-imagine retail: Why store innovation is key to a brand's growth in the 'new normal', digitally-connected and transparent world. *Journal Of Brand Strategy*, 1(1), 31-39.
- Brynjolfsson , E., Hu, Y., & Rahman , M. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*, 2.
- Calkins, M. (Abril de 2001). CASUISTRY AND THE BUSINESS CASE METHOD. *Business Ethics Quarterly*, 11(2), 237 - 259. 23p.
- Celedón, N. (04 de Febrero de 2014). *Portafolio.co*. Recuperado el 09 de Mayo de 2015, de Portafolio.co: <http://www.portafolio.co/negocios/expansion-pricesmart-el-pais>
- Chain Store Age. (2014). ADAPTING IT TO MEET OMNICHANNEL DEMAND. *Chain Store Age*, 90(1), 28.
- CRM Magazine. (2013). When Marketing and Technology Meet. *CRM Magazine*, 17(5), 26.
- Cuthbertson, R., & Wojciech, P. (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *18(4)*, 5–15.
- DANE. (11 de Junio de 2014). Grandes almacenes e hipermercados minoristas. Bogotá, Cundinamarca, Colombia. Recuperado el 25 de Abril de 2015, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/almacenes/bol_gah_Itrim14.pdf
- DANE. (14 de Abril de 2015). Encuesta mensual de comercio al por menor y comercio de vehículos - EMCM. Bogotá, Cundinamarca, Colombia. Recuperado el 25 de Abril de 2015, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/cp_emcm_feb15.pdf

- Datta, K. (2012). *Retailing Strategies for Today's Omni-Channel World*. Recuperado el 1 de Junio de 2014, de CBRE: Retailing Strategies for Today's Omni-Channel World
- Diaz Cruz, R., & Rojo Bermúdez, P. (septiembre de 2014). Canal online y canal offline: cuando la unión no hace la fuerza. *Harvard Deusto*(126).
- El Colombiano. (16 de Marzo de 2015). Colombia aun es atractiva para nuevos jugadores. *EL COLOMBIANO*.
- El Tiempo. (3 de febrero de 2005). *eltiempo.com*. Recuperado el 15 de enero de 2015, de [eltiempo.com: http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1678956](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1678956)
- Escudero, J., & Rodriguez, A. (2004). Estrategias de marketing. Madrid, España. Recuperado el 29 de Abril de 2015, de <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=aj7wABSD7-MC&oi=fnd&pg=PA19&dq=kotler+define+la+estrategia&ots=nwIJRkPH71&sig=-AEbJEm41GtDzgYTPjOzXEQH5A#v=onepage&q=kotler%20define%20la%20estrategia&f=false>
- ESPECTADOR, E. (01 de Marzo de 2014). *EL ESPECTADOR*. Recuperado el 09 de Mayo de 2015, de EL ESPECTADOR: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/polar-se-retira-del-mercado-colombiano-articulo-478105>
- Falabella. (2015). www.falabella.com/inversionistas. Recuperado el 8 de Marzo de 2015, de www.falabella.com/inversionistas: <http://www.falabella.com/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/images/contenidoDescargable/pressRelease/2014/Release4Q2014.pdf>
- Foley, J. (13 de Enero de 2014). 10 Technology Trends That Will Revolutionize Retail. *Forbes*.
- Frazer, M., & Stiehler, B. E. (2014). OMNICHANNEL RETAILING: THE MERGING OF THE ONLINE AND OFF-LINE ENVIRONMENT. En G. C. Proceedings (Ed.), *OMNICHANNEL RETAILING: THE MERGING OF THE ONLINE AND OFF-LINE ENVIRONMENT*, 9, pág. 4.
- Garzón, R. L. (28 de Abril de 2015). Saltan las ventas de tiendas por departamento. *El Tiempo* .

- Grupo Exito. (2013). *grupoexito.com.co*. Recuperado el 08 de abril de 2015, de grupoexito.com.co:
<http://www.grupoexito.com.co/index.php/component/content/category/15-conozcanos>
- HAIRE, T. (2015). Entering the Omnichannel era. *Response*, 23(4), 31-38.
- Hugh, W. (2002). Multichannel integration in a digital world: A strategic approach. *ELSEVIER*.
- Imbroda, A. G. (Junio de 2014). La transformación digital. Obtenido de http://www.coit.es/publicaciones/bit/bit197/tendencias_alfonso.pdf
- Jenkins, B. (7 de Enero de 2014). *NetSuite*. Recuperado el 9 de Junio de 2014, de NetSuite:
<http://www.netsuiteblogs.com/the-four-biggest-omnichannel-challenges-of-2014>
- Jenkins, B. (7 de Enero de 2014). *NetSuite*. Recuperado el 9 de Junio de 2014, de NetSuite:
<http://www.netsuiteblogs.com/the-four-biggest-omnichannel-challenges-of-2014>
- Kotler, P. (2001). Dirección de Mercadotecnia.
- Lord, B., & Velez, R. (2013). *Converge: Transforming Business at the Intersection of Marketing and Technology*. Hoboken, New Jersey, Unites States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Matos, M., & Zamora, A. (2015). La era de los negocios digitales: ampliar la frontera. *Harvard Deusto Business & Technology*.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *MEtodología de la Investigación* (Vol. 2). Mexico: Limusa.
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal Of Electronic Commerce*, 18(4), 5 - 16.
- Portafolio. (14 de Mayo de 2013). Portafolio.co.
- Pressman, A., & Deepika, P. (28 de Octubre de 2013). Beyond multichannel and omnichannel. *Chain Drug Review*, págs. 19-20.
- Revista Dinero. (07 de Julio de 2009). Cafam y Almacenes Exito firman alianza comercial. *Revista Dinero*.
- Revista Dinero. (08 de Agosto de 2013). Éxito compró Cadenalco. *Revista Dinero*, Carátula.
- Rowell, J. (2013). Omni-Channel Retailing.

- Silva Guerra, H. (Noviembre de 2010). Comportamiento de las superficies de retail en Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*.
- SimplySocials. (6 de junio de 2013). *SimplySocials*. Recuperado el 5 de junio de 2014, de SimplySocials: <http://www.simplysocials.es/multicanalidad-omnicanalidad-solo-es-relacion-con-clientes/>
- Stone, M., Hobbs, M., & Khaleeli, M. (2002). Multichannel customer management: The benefits and challenges. *Henry Stewart Publications*, 39 -52.
- Super intendencia de Industria y Comercio. (2013). *Super intendencia de Industria y Comercio*. Recuperado el 26 de Abril de 2015, de Super intendencia de Industria y Comercio:
http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Retail2012.pdf
- Super intendencia de Industria y Comercio. (2013). *Super intendencia de Industria y Comercio*. Recuperado el 26 de Abril de 2015, de Super intendencia de Industria y Comercio:
http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Retail2012.pdf
- Superbrands Colombia. (28 de febrero de 2012). *macrovisionmedia.com*. Recuperado el 01 de Abril de 2015, de macrovisionmedia.com:
http://macrovisionmedia.com/superbrandscolombia/pdf_casos/carulla.pdf
- Trujillo, Y. (23 de Septiembre de 2012). *GESTIÓN INTEGRAL*. Recuperado el 12 de diciembre de 2014, de GESTIÓN INTEGRAL:
<http://gestionintegralceipa12.blogspot.com/2012/09/la-historia-del-grupo-exito-es-el.html>
- Urueña-Lopez, A., Agudo-Peregrina , A., & Hidalgo, A. (2011). INTERNET COMO FUENTE DE INFORMACIÓN EN EL PROCESO DE COMPRA: HACIA UNA CONCEPCIÓN INTEGRAL DEL CONSUMIDOR. *El profesional de la información*, 20(6), 627.
- Walker, B. (14 de 3 de 2011). *Forbes*. Recuperado el 20 de 05 de 2014, de www.forbes.com: <http://www.forbes.com/2011/03/11/multi-channel-touchpoint-leadership-sales-leadership-obsolete.html>

Westchester County Business Journal. (31 de Octubre de 2005). N.Y. court decision loosens definition of 'retail and service establishment'. *44*, 20.

Wilding, R. (Octubre de 2013). Multichannel and beyond. *FOCUS*.