

**Retos y desafíos de las grandes empresas colombianas del sector *retail* en la
consolidación de los canales de ventas digitales**

*Colombian retail great companies challenges in the process of strengthening its digital
sales channels*

Andrés David Montoya Jiménez

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Mercadeo

Asesor metodológico: Daniel Higueta Olaya Mag.

Asesora temática: Carolina Tamayo Bastidas Mag.

UNIVERSIDAD EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Mercadeo con Énfasis en Digital

Medellín

2022

Resumen

En una economía colombiana en crecimiento y en medio de diferentes procesos acelerados de transformación digital, las grandes empresas del sector *retail* dedicadas al sector del consumo masivo se enfrentan frecuentemente a diferentes retos y desafíos de cara a la consolidación de sus canales de ventas digitales. De esta manera, el presente estudio buscó establecer y describir los desafíos y características de los canales de ventas digitales en las empresas de este sector, así como sus estructuras. A través de una investigación de carácter descriptivo con metodología mixta, se abordaron expertos y líderes de la industria, con entrevistas semiestructuradas y encuestas de validación, encontrando principalmente dos tipologías de estructuras y un conjunto de retos y características en común, entre los cuales la pandemia del Covid-19, el apoyo por parte de la alta dirección y los desafíos de logística inversa se consolidaron como los desafíos de mayor impacto para estas organizaciones. Finalmente, este estudio deja abierta la puerta para que futuras investigaciones aborden categorías emergentes tales como la consolidación y madurez de los formatos de *marketplace* y la posibilidad de un nuevo estudio que permita entender el ecosistema completo una vez las secuelas de la disrupción de la pandemia se hayan agotado.

Palabras clave: canales de ventas, *e-commerce*, *retail*, Colombia, ventas digitales, canal *online*, estructuras de canal

Abstract

In a growing Colombian economy and in the midst of different accelerated processes of digital transformation, large companies dedicated to the retail mass consumption sector, frequently have to face different challenges to be able to consolidate their digital sales channels. This is how, the present study sought to establish and describe the challenges and characteristics of these channels inside these organizations, thus their structures. Through a descriptive-research with mixed methodology, it approached leaders and experts of the industry with semi-structured interviews and validating surveys, mainly finding two type of structures and a set of challenges and treats in common, where the Covid-19 pandemic, the support of the upper management and the obstacles with logistics consolidated as the a higher impact challenges for these companies. Finally, this study let the door open towards new investigations that could tackle new and emergent categories such as the consolidation and maturity of the marketplaces formats and the possibility of a new study that allows us to understand the entire ecosystem once have been exhausted the consequences of pandemic outbreak.

Keywords: sales channels, e-commerce, retail, Colombia, digital selling, online channel, channel structures

Contenido

Introducción.....	8
1. Situación de estudio – problema.....	10
1.1 Justificación del trabajo	10
2. Formulación del problema.....	12
2.1. Objetivos.....	12
2.1.1. Objetivo general	12
2.1.2. Objetivos específicos.....	12
3. Marco conceptual y de referencias	14
3.1. <i>Retail</i> de consumo masivo en Colombia	16
3.2. Canales de ventas digitales	19
3.3. Estructuras	22
3.4. Características.....	23
4. Aspectos metodológicos	25
4.1. Tipo de estudio	25
4.2. Criterios de muestreo.....	25
4.2.1. Fuentes primarias o secundarias.....	26
4.3. Instrumentos o técnicas de información	27
4.4. Diseño del análisis	28
5. Presentación y análisis de resultados.....	29
5.1. Análisis descriptivo de las estructuras encontradas en los canales de ventas digitales de las organizaciones del <i>retail</i> de consumo masivo en Colombia.....	29

5.2. Análisis descriptivo de las características encontradas en los canales de ventas digitales de las organizaciones del <i>retail</i> de consumo masivo en Colombia	31
5.3. Análisis descriptivo de los retos que enfrentan los canales de ventas digitales de las organizaciones del <i>retail</i> de consumo masivo en Colombia	33
6. Conclusiones.....	37
Referencias bibliográficas	39
Anexo 1. Entrevista en profundidad	42
Anexo 2. Encuesta validadora	44
Anexo 3. Matriz análisis entrevistas	51
Anexo 4. Resultados encuesta validadora	52

Lista de tablas

Tabla 1	Profesionales entrevistados vinculados a canales de ventas digitales.....	27
---------	---	----

Lista de gráficos

Gráfico 1	Suscripciones de banda ancha fija por 100 habitantes a diciembre de 2018, en países seleccionados de la OECD.....	15
Gráfico 2	Ranking de las empresas del sector retail masivo. Ingresos OPS sector retail 2020	18
Gráfico 3	Ranking de las empresas del sector retail masivo en Colombia.....	19
Gráfico 4	Crecimiento anual de ingresos por ventas del sector e-commerce en Colombia.....	21
Gráfico 5	Estructura por categoría para canales de ventas digitales en una organización de retail de consumo masivo en Colombia.....	30
Gráfico 6	Estructura por canal, para equipos de ventas digitales en una organización de retail de consumo masivo en Colombia.....	30
Gráfico 7	Caracterización de rasgos y aspectos de los canales de ventas digitales..	32
Gráfico 8	Caracterización de los retos de los canales de ventas digitales.....	34

Introducción

Debido a los efectos de la pandemia del Covid-19, la complejidad y volatilidad del mundo en el que hemos vivido se ha acelerado en los últimos dos años y se han redefinido tanto las economías y las sociedades como los hábitos de consumo y compra de las personas. En los últimos años, algunos autores han analizado estos cambios de comportamiento de consumo vistos desde la escasez de recursos, la restricción de opciones, la comparación social y la incertidumbre del entorno (Hamilton y otros, 2019).

Las empresas del sector *retail* de consumo masivo no solo no han sido ajenas a dicho fenómeno, sino que, por el contrario, han estado ubicadas en la primera línea de “combate económico” de la pandemia y se han visto precisadas a luchar contra el reloj para adaptar sus canales, procesos y estrategias a una nueva normalidad, sin precedentes en el siglo XXI. Los mensajes de potenciales retrasos en las entregas, la implementación de filas virtuales y las compras de artículos restringidas a cierta cantidad de ítems por persona configuran solo algunos de los retos y medidas que dichas empresas tuvieron que adaptar en sus canales digitales durante los últimos dos años (Pantano y otros, 2020).

De esta manera la producción académica emergente se ha centrado ampliamente en estudiar los cambios en el comportamiento de compra de los consumidores (Hamilton y otros, 2019); en cómo primero reaccionan, se enfrentan y se adaptan a las nuevas condiciones (Guthrie y otros, 2021) y en describir los retos y desafíos que las empresas del sector *retail* han tenido que superar durante la pandemia (Pantano y otros, 2020).

Basándose en lo aquí planteado, el objetivo de la presente investigación se sitúa en el entendimiento de cómo se han configurado estos retos en el contexto colombiano; además, en entender las estructuras organizacionales y los modelos de gobierno de los canales de venta digitales con los cuales este tipo de empresas les han hecho frente a estos desafíos.

Por tanto, a través de entrevistas en profundidad y paneles de expertos con experiencia en empresas tales como Olímpica, Falabella, Cencosud y Flamingo entre otras, se busca identificar las estructuras, características y retos clave que han experimentado en el camino de la consolidación de sus canales de ventas digitales; asimismo, observar y describir patrones o fenómenos similares que permitan establecer las bases de un modelo ideal de canal digital de ventas, que resulte de gran valor y utilidad para las empresas del sector que actualmente se encuentran en las primeras etapas de digitalización de sus canales de ventas o que, incluso, estando en etapas de desarrollo más avanzadas día a día se enfrentan a los retos y desafíos de la una era digital postpandemia.

1. Situación de estudio – problema

La irrupción de los teléfonos inteligentes, la democratización del internet y la consecuente penetración de la banda ancha en el territorio nacional, incluso en las regiones más apartadas, sumadas a la aparición de eventos extraordinarios como el de la pandemia causada por el covid-19, iniciada en el 2020, hacen de Colombia hoy en día un mercado complejo, avocados a la adopción de nuevas tecnologías y procesos digitales que demandan ser cada vez más dinámicos. Esto lleva a que algunas de las grandes empresas colombianas del sector *retail de consumo masivo* se enfrenten a escenarios cada vez más complejos, representados en tomas de decisiones tales como desarrollar y madurar su propio equipo de *marketing digital in house*, que hace referencia a los equipos que son de la nómina de la empresa; es decir, no están tercerizados, o se hacen al contratar una agencia externa que supla esas funciones y necesidades entre otras.

1.1 Justificación del trabajo

El problema planteado más arriba resulta de particular interés, toda vez que durante los últimos dos años la industria del *retail* de consumo masivo y el mercado en general se han visto expuestos a situaciones y desafíos sin precedentes, acelerados por la pandemia del covid-19. Adicionalmente, las investigaciones y la literatura existentes hasta la fecha se han centrado ampliamente en entender los retos de los canales de ventas digitales desde el punto de vista del cliente (Hamilton y otros, 2019; Pantano y otros, 2020), pasando un poco de largo por las perspectivas organizacionales, específicamente desde la estructura y la conformación de los equipos idóneos para enfrentar estos desafíos.

Tal como se expone al final de esta investigación, varias de estas empresas de *retail* de consumo masivo en Colombia ya contaban con canales de ventas digitales todavía en etapas de desarrollo y estructuración cuando llegó la pandemia en marzo de 2020, llevándolas a un ritmo vertiginoso de adaptación, de cambios e implementaciones, de cara a poder atender las demandas y el nivel de exigencia que los clientes, el mercado y el país necesitaron de ellas durante los meses más críticos.

Lo anterior constituye un punto de partida alentador y necesario, dirigidos a profundizar en una investigación que pudiera recoger y descifrar los retos a los que se enfrentan las grandes empresas colombianas al momento de consolidar sus canales de ventas digitales

2. Formulación del problema

- ¿Cuál sería la estructura ideal de un canal de ventas digitales en las grandes empresas del sector *retail de consumo masivo* en Colombia?
- ¿Cuáles son las características de los canales de ventas digitales en las grandes empresas del sector *retail de consumo masivo* en Colombia?
- ¿Cuáles han sido los retos más importantes de los canales de ventas digitales en las grandes empresas del sector *retail de consumo masivo* en Colombia?

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo general

- Proponer las bases para un modelo general de canal digital que se adapte a las principales necesidades de grandes empresas del sector *retail de consumo masivo* en Colombia.

2.1.2. Objetivos específicos

- Identificar las estructuras y modelos de gobierno que las grandes empresas del sector *retail de consumo masivo* en Colombia han adoptado para gestionar sus canales de ventas digitales.

- Identificar las características más relevantes de las grandes empresas del sector *retail de consumo masivo* en Colombia.
- Identificar los retos y desafíos que enfrentan las grandes empresas del sector *retail de consumo masivo* en Colombia, a la hora de consolidar sus canales de ventas digitales.

3. Marco conceptual y de referencias

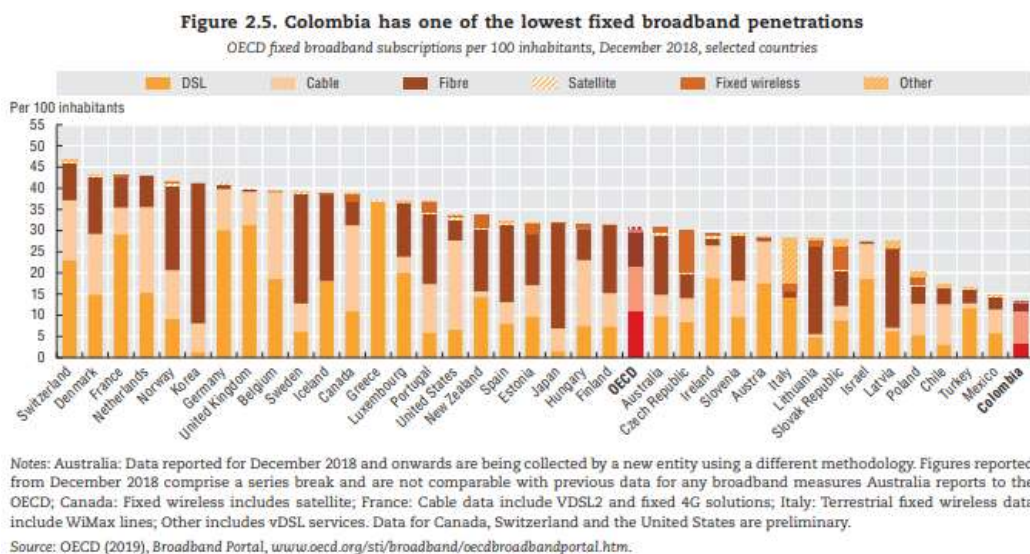
Esta investigación busca indagar y describir los fenómenos, características y escenarios que viven las grandes empresas del sector *retail* en Colombia en la consolidación de los canales de ventas digitales, actividad que cobra relevancia en un mercado de crecimiento, oportunidades y con todavía mucho potencial de digitalización.

Según el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC, 2020), algunas de estas oportunidades que describen el estado actual del mercado colombiano en términos de digitalización se traducen en las altas tasas de crecimiento en suscripciones de servicios móviles y fijos de telecomunicaciones desde 2010, que contrastan con el porcentaje de penetración total o capilaridad de nuestras redes fijas en el territorio nacional, donde a fines de 2019 solo 14 de cada 100 colombianos tenían acceso a internet fijo en su hogar (figura 1).

Esto, según la Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2019), acompañado de un índice de precios mucho más alto frente a la gran mayoría de países de la región.

Gráfico 1

Suscripciones de banda ancha fija por 100 habitantes a diciembre de 2018, en países seleccionados de la OECD



Nota. Tomado de OECD Reviews of Digital Transformation: Going Digital in Colombia (OECD,2020)

En el renglón de la conectividad a internet móvil, el mercado colombiano muestra un grado de madurez mayor, con 61 de cada 100 personas conectadas a través de dispositivos móviles (MinTIC, 2020). Este último dato es importante matizarlo con la realidad del mercado de telefonía celular, donde una persona tiene en promedio 1,3 líneas celulares.

En medio de un panorama con tantas oportunidades y desafíos, las organizaciones de *retail* de consumo masivo se ven enfrentadas a decisiones complejas en materia de inversiones en tecnología, ventas, necesidades del cliente, competencia y recursos (Sell y otros, 2019), en la búsqueda de la consolidación de sus canales de ventas digitales. De esta manera, es

importante aproximarse a los términos y conceptos de *retail de consumo masivo* y *canales de ventas digitales* para definir el contexto y alcance de la presente investigación.

3.1. Retail de consumo masivo en Colombia

Las organizaciones del sector *retail* de consumo masivo en Colombia pueden ser entendidas como aquellas empresas que se dedican a la comercialización masiva de bienes y servicios a grandes cantidades de consumidores finales (Sánchez y otros, 2021). Existen diferentes formas de caracterización del sector, y para los propósitos de entendimiento de la categoría en este marco teórico, se utilizan los siguientes cinco formatos tomados del reporte *Formato Hard Discount - Reporte de 5 años*, del Grupo Bancolombia (Neira y Pineda, 2019): tiendas de conveniencia, *hard discount*, *cash and carry*, hipermercados y supermercados, que se describen a continuación.

- *Tiendas de conveniencia*: este formato usualmente en sus puntos físicos oscila entre los 150 y los 500 metros cuadrados. Los productos y servicios ofrecidos son de alto consumo y los precios suelen ubicarse por encima de los otros formatos del *retail*, toda vez que la ubicación juega un papel fundamental en la apertura de sus puntos, y el alto tráfico peatonal y la accesibilidad son dos factores clave en este tipo de *retail* (Bedoya y Jaramillo, 2013).
- *Hard discount*: este tipo de formato se ha caracterizado por contar con superficies entre 300 y 900 metros cuadrados. Originalmente proveniente de Bélgica, en Colombia ha encontrado gran aceptación y penetración de mercado, ocupando un 20,78% de participación en 2018 (Neira y Pineda, 2019). Las cadenas más representativas a la fecha son Ara, D1 y

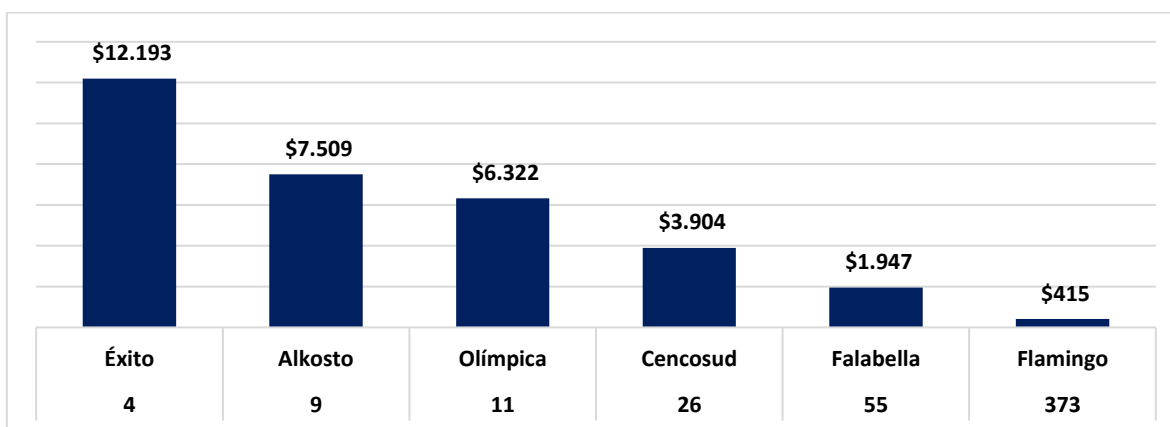
Justo & Bueno. Es un modelo donde priman los precios bajos y las promociones a expensas de una operación liviana centrada en la reducción de costos (Chocontá, 2017).

- *Cash and carry*: este formato nació en Alemania en 1964. Son puntos de venta con grandes superficies ubicados por lo general en las periferias de las ciudades. Su propuesta de valor está centrada en la posibilidad de que los clientes seleccionen productos al por mayor en puntos de venta que, a su vez, son bodegas, con lo cual se evita incurrir en sobrecostos logísticos y de intermediarios.
- *Hipermercados*: tradicionalmente es el formato de mayores extensiones. Se extienden desde los 2500 hasta los 12.000 metros cuadrados y suelen estar ubicados en zonas periféricas de los centros urbanos, pero conectados a grandes vías de alta movilidad y densidad vehicular. Aquí la experiencia de compra va más allá de la adquisición de productos y se ofrecen experiencias de restaurantes y panadería, cuidado de los niños, entre otros (Martín, 2016).
- *Supermercados*: aunque comparte con los hipermercados características similares, la extensión de sus superficies va desde los 400 hasta los 2500 metros cuadrados. Su crecimiento y expansión se hacen a través de un amplio sistema de sucursales y franquicias, construidas cerca de los centros urbanos y zonas de alta densidad poblacional (Martín, 2016).

Cabe resaltar que las seis empresas objeto de esta investigación se ubican en estas dos últimas categorías, pues todas cuentan en sus formatos físicos con superficies superiores a los 400 metros cuadrados (gráfico 2).

Gráfico 2

Ranking de las empresas del sector retail masivo. Ingresos OPS sector retail 2020 (M COP)



Nota. Tomado del *Informe de las 1.000 empresas más grandes de Colombia* (Supersociedades, 2020).

Para entender las dimensiones y el alcance de las empresas objeto de esta investigación, podemos acudir a los estados financieros consolidados del 2020, donde la Superintendencia de Sociedades publica un *ranking* con las 1000 empresas más grandes del país vía ingresos operacionales (gráfico 2). De esta manera, cinco de las seis empresas abordadas en este estudio se ubican en las primeras 55 posiciones, y solo una (Flamingo), en la posición 373.

Gráfico 3

Ranking de las empresas del sector retail masivo en Colombia

Ranking 1.000 Empresas Col	Empresa	Ingresos Ops 2020 (M)	Patrimonio 2020 (M)	Patrimonio 2019 (M)	Var Ingresos vs 2019	Var Patrimonio vs 2019
4	Éxito	\$ 12.193	\$ 6.204	\$ 7.197	4,43%	-13,79%
9	Alkosto	\$ 7.509	\$ 2.010	\$ 1.888	13,06%	6,49%
11	Olimpica	\$ 6.322	\$ 1.595	\$ 1.580	-4,06%	0,91%
26	Cencosud	\$ 3.904	\$ 3.960	\$ 3.982	0,37%	-0,56%
55	Falabella	\$ 1.947	\$ 238	\$ 313	-3,92%	-23,82%
373	Flamingo	\$ 415	\$ 168	\$ 201	-20,22%	-16,23%

Nota. Tomado del *Informe de las 1000 empresas más grandes de Colombia* y variaciones vs 2019 (Supersociedades, 2020).

Finalmente, los resultados del 2020 constituyen un buen termómetro sobre el impacto y la gestión durante el primer año de la pandemia del Covid-19, en donde algunas de estas empresas lograron resultados positivos en términos de crecimiento versus los resultados del año inmediatamente anterior, bien sean por el cambio drástico en los comportamientos de los consumidores o por la velocidad de respuesta frente a la crisis o el nivel de anticipación y preparación desplegados. Asimismo, ese año también se presentó el caso contrario, en el que algunas empresas se vieron diezmadas por desafíos sin precedentes tales como el cierre total de puntos de venta, las cuarentenas estrictas o el colapso de las cadenas de abastecimiento (Pantano y otros, 2020). Si a esto se le agrega el hecho de que en ese entonces los canales de venta digitales todavía se encontraban en etapas tempranas de desarrollo, termina siendo lógico el por qué muchas de estas organizaciones decrecieron por igual en ingresos y en patrimonio durante el 2020.

3.2. Canales de ventas digitales

Hay diferentes aproximaciones a la definición y alcance de los canales de ventas digitales. Algunas de las empresas que son objeto de esta investigación incluso los catalogan como gerencias o direcciones de omnicanalidad. Es pertinente hacer énfasis en que el concepto de ventas digitales va más allá del *e-commerce* y que abarca no solo todo el comercio electrónico o de ventas en línea, sino también el recaudo en línea de las ventas que son pactadas por fuera de las propiedades digitales (CCCE, 2022).

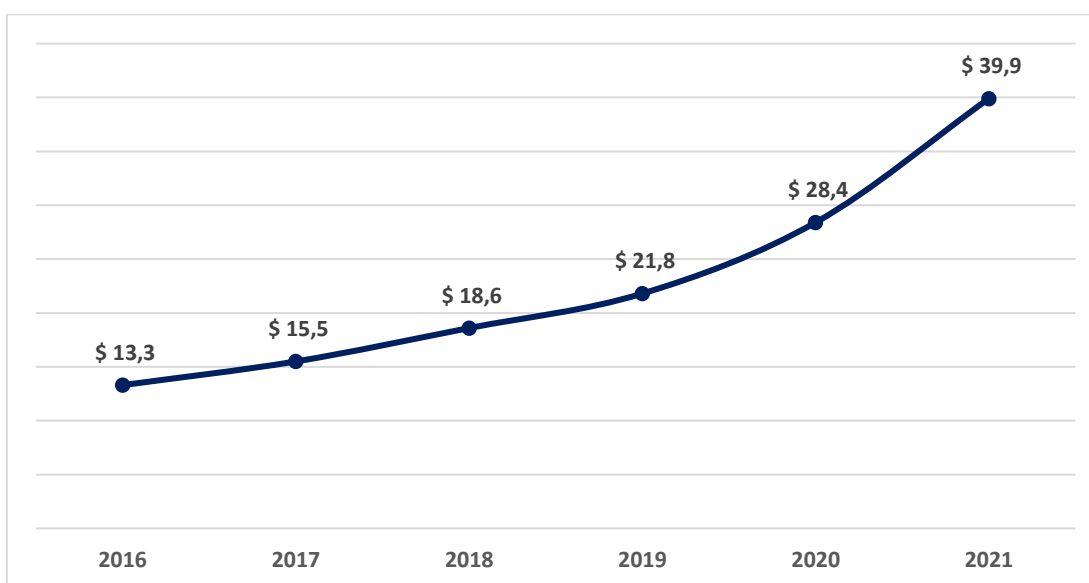
De esta manera, los canales de ventas digitales ofrecen bienes y servicios a través de una serie de propiedades digitales, tales como aplicaciones (*apps*), páginas web, *marketplaces* y WhatsApp, entre otros, que propician la interacción y las transacciones comerciales con los clientes, sin necesidad de depender de un establecimiento físico (Martínez y Rojas, 2016).

Algunos autores han estudiado los beneficios de los canales de ventas digitales percibidos desde el punto de vista del consumidor, donde los precios diferenciales, una mayor variedad en los inventarios de productos y servicios, además de las eficiencias en el tiempo de compra y los desplazamientos hasta los puntos físicos (Thuy, 2021), en la mayoría de las ocasiones configuran algunas de las principales razones de los clientes para comprar a través de estos canales. Las organizaciones invierten y desarrollan este tipo de canales para ir más allá de las preferencias obvias del consumidor y capitalizar el acceso a nuevos mercados, incrementar las ventas y lograr un mejor relacionamiento con los clientes por medio de toda la información recopilada por medio de las transacciones de compra; asimismo, para lograr mejores eficiencias en los procesos de negocio por vía reducción de tiempos y costos fijos asociados (Jones y otros, 2016).

Para entender y dimensionar la oportunidad que presentan estos canales en el contexto nacional, basta con darles una mirada a los resultados de los ingresos (*revenue*) por ventas del *e-commerce* publicados por la CCCE (2022), donde se observa que entre 2016 y 2021 el crecimiento acumulado fue del 200,6% y se registra una tasa de crecimiento promedio interanual de casi un 25%, sin signos de desaceleración a la vista en los próximos años (gráfico 4).

Gráfico 4

Crecimiento anual de ingresos por ventas del sector e-commerce en Colombia



Nota. Tomado del reporte *El Comercio Electrónico en 2021 y Perspectivas 2022* (CCCE, 2022).

Las organizaciones del *retail* de consumo masivo en Colombia (unas más que otras) han tenido que adaptar a las nuevas circunstancias sus estructuras de manera vertiginosa, y cambiar para siempre las características que las definieron durante muchos años, de manera

tal que pudieran afrontar de la mejor manera los retos de una nueva normalidad y las oportunidades comerciales y de crecimiento acelerado que han mostrado estos canales en el curso de los últimos seis años.

3.3. Estructuras

Al interior de una organización las estructuras pueden ser entendidas como la forma en que se dividen, organizan y coordinan las actividades clave para su funcionamiento, y son creadas para tener control sobre los factores de trabajo y el rendimiento de cada uno de sus individuos. Estas deben facilitar el proceso de toma de decisiones, la reacción oportuna frente a diferentes fenómenos y situaciones del entorno y, además, a la resolución de conflictos entre sus partes o equipos (Chen, 2012).

Para la conformación y definición de estas estructuras, Bolman y Deal (1991), proponen un enfoque que involucra seis hipótesis:

- 1) Las organizaciones existen para para lograr las metas y objetivos definidos.
- 2) Para cada organización, las estructuras se diseñan según un conjunto de condiciones específicas.
- 3) Las organizaciones son efectivas en la medida en que las prioridades individuales y las distracciones del entorno son controladas por un conjunto de normas razonables.
- 4) La especialización permite altos niveles de enfoque y de rendimiento.
- 5) La coordinación y el control son necesarios para la efectividad.

6) Los problemas organizacionales surgen de las estructuras ineficientes y no pensadas a la medida. Pueden ser solucionados a través de la reestructuración o el desarrollo de nuevos sistemas y equipos.

Uno de los objetivos de la presente investigación es estudiar las estructuras que han adoptado las grandes empresas del sector *retail* de consumo masivo en Colombia, al igual que los roles, las personas, el modelo de gobierno y los equipos que se han ido conformando alrededor de los canales de ventas digitales, de cara a cerrar las brechas y oportunidades y encarar los retos y los desafíos de los últimos tiempos.

3.4. Características

Para entender el concepto de característica que se busca abordar en esta investigación, es indispensable pensar en un relato descriptivo desde las experiencias y los rasgos distintivos de estas organizaciones en el pasado y en la actualidad. Los instrumentos que se diseñaron para abordar el estudio contienen una parte muy generosa de preguntas e inquietudes que indagan acerca de estas vivencias, relatos y experiencias.

La búsqueda de bibliografía acerca de las características organizacionales puede tornarse un poco ambigua, debido a la amplitud y el alcance de lo que puede representar este concepto; sin embargo, algunos autores desde hace varios años han venido estudiando el constructo de *identidad organizacional* (Whetten, 2006).

En busca de definir mejor lo que se entiende como características organizacionales o identidad organizacional, se utiliza la aproximación tripartita, la cual consta de tres componentes: ideacional, de definición y del entorno, que se describen a continuación:

- *Componente ideacional:* en este componente la organización y sus estructuras se entienden al mismo nivel de los individuos. Aquí se encuentran las creencias compartidas y lo que nominalmente se conoce como: “Quiénes somos como organización”.
- *Componente de definición:* este es el marco de definición más expedito, donde los atributos principales y de largo plazo estipulados por la organización guían el comportamiento de sus individuos.
- *Componente del entorno:* en este componente la organización se forma y se define por las relaciones con su entorno y por la experiencia adquirida con el paso de los años.

Teniendo en cuenta el enfoque tripartito anterior, a través del trabajo de campo y de los posteriores resultados se revisa cómo los individuos, las políticas y definiciones corporativas, además de los fenómenos y las experiencias con su entorno, han ido moldeando las principales características de los canales de ventas digitales al interior de las organizaciones de *retail* de consumo masivo en Colombia.

4. Aspectos metodológicos

4.1. Tipo de estudio

La presente investigación es de carácter descriptivo con metodología mixta, toda vez que busca acercarse a los fenómenos, retos y desafíos, y describir las situaciones que se presentan en las empresas del sector *retail* en Colombia en el ejercicio de consolidación de sus canales de ventas digitales.

4.2. Criterios de muestreo

El muestreo de esta investigación se hizo desde el orden intencional, o de conveniencia, pues estuvo orientado a entrevistar, al interior de grandes empresas del sector *retail de consumo masivo* en Colombia, a profesionales que cumplieran con el perfil específico, y que obedecieran al grado de impacto y al nivel que ocupan en la estructura de toma de decisiones de los canales de ventas digitales al interior de cada una de estas organizaciones. Luego de aplicarse los diferentes instrumentos que se describen a continuación, el tamaño de la muestra se determinó a partir del concepto *saturación de categorías* (Hernández y otros, 2014), donde la información adicional restante se volvió de naturaleza redundante y los análisis provenientes de esta se encontraban en el marco de las categorías de información previamente establecidas en la investigación.

4.2.1. Fuentes primarias o secundarias

Los siguientes grupos: empresas del sector *retail* de consumo masivo, profesionales vinculados a los canales de venta digitales y reportes, boletines e investigación colombianas, que se describen a continuación, explican la delimitación utilizada en la formulación de las encuestas y entrevistas de la investigación:

- *Empresas del sector retail de consumo masivo*: se abordaron seis empresas del sector *retail de consumo masivo* en Colombia: Grupo Éxito, Alkosto, Falabella, Olímpica, Cencosud y Flamingo.
- *Profesionales vinculados a los canales de venta digitales*: todas las personas entrevistadas a la fecha de la publicación de esta investigación estaban vinculadas a los canales de venta digitales en empresas del tipo antes mencionado, pues su experiencia y conocimiento fueron de vital importancia para abordar las preguntas, problemas y situaciones planteados en cada una de las categorías de las entrevistas y cuestionarios (tabla 1).

Tabla 1

Profesionales entrevistados vinculados a canales de ventas digitales

Experto	Empresa	Cargo	Años de experiencia	Vicepresidencia
1	Falabella	Product Manager E-commerce	3	Omnicanal
2	Olímpica	Directora Mercadeo Omnicanal	6	Ventas
3	Cencosud	Coordinador Marketplace	4	Ventas
4	Grupo Éxito	Líder Omnicanal	11	Omnicanal
5	Flamingo	Jefe de E-commerce	3	Ventas

- *Reportes, boletines e investigación colombianas:* se utilizaron reportes, boletines e investigaciones provenientes de instituciones relevantes en Colombia; es el caso de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE) y el informe de la Superintendencia de Sociedades, además de organizaciones de consultoría regional especializadas en el sector, tales como Atlantico (2021), para el contexto latinoamericano, y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), para el entorno global.

4.3. Instrumentos o técnicas de información

- *Piloto instrumentos:* una semana antes de iniciar el trabajo de campo con las entrevistas y las encuestas, se hizo un piloto con una persona que cumplía todos los criterios del muestreo, con la excepción de que no trabajaba en una empresa del sector *retail* sino en el de telecomunicaciones. A la fecha de este estudio, el entrevistado desempeñaba el cargo de director de servicios digitales en Tigo Colombia. El ejercicio sirvió para poner a prueba los dos instrumentos, en materia de tiempo de implementación, estructura y orden de la entrevista; además, para hacer algunos ajustes en varias de las preguntas de la encuesta. Más allá de los cambios mencionados anteriormente, las respuestas del piloto no fueron incluidas en el análisis ni en las conclusiones.
- *Entrevista en profundidad:* se formularon seis entrevistas en profundidad a expertos(as) en canales de ventas digitales en cada una de las empresas seleccionadas. El promedio de duración de cada entrevista osciló entre los 45 y los 60 minutos. El instrumento

abordó un total de 13 preguntas abiertas, que y se clasificaron en tres categorías: *estructuras*, *características* y *retos* (anexo 1).

- *Encuesta validadora*: luego formularse las seis entrevistas en profundidad, se condujeron seis encuestas validadoras al mismo grupo de expertos(as) con 28 preguntas cerradas y de selección múltiple, divididas en tres categorías: *estructuras*, *características* y *retos*, las cuales contenían información recabada del ejercicio de revisión de literatura, y en especial de las entrevistas previas (anexo 2).

4.4. Diseño del análisis

- *Análisis por matriz*: luego de la transcripción completa de las seis entrevistas en profundidad, se construyó una matriz para analizar los *verbatim*s clave de cada una de las tres categorías: *estructuras*, *características* y *retos*, donde se consignaron todas las observaciones clave por categoría y luego se generó un análisis integrador que permitiera describir los puntos en común, las diferencias y las particularidades de los canales de ventas digitales de las empresas entrevistadas (anexo 3).
- *Análisis estadístico-descriptivo*: se revisaron los resultados de las encuestas validadoras y se procedió a hacer un análisis estadístico descriptivo de los resultados, teniendo en cuenta el orden y el sentido de cada una de las categorías de análisis. Se hizo énfasis en aquellas preguntas donde los hallazgos fueron más relevantes de cara a los objetivos de la investigación; además, algunos de los resultados fueron graficados con el objetivo de simplificar el análisis de la información.

5. Presentación y análisis de resultados

Esta sección presenta el resumen de los resultados por categoría más relevantes del ejercicio de investigación completo (el detalle de las respuestas en los instrumentos está contenida en los anexos).

5.1. Análisis descriptivo de las estructuras encontradas en los canales de ventas digitales de las organizaciones del *retail* de consumo masivo en Colombia

El estudio identifica dos tipos de estructuras de canales de ventas digitales: 1. estructura por categoría/segmento y 2. estructura por canal. Las principales diferencias entre estos dos tipos de estructuras se encuentran en el nivel de concentración y control de recursos y en la independencia hacia las áreas transversales. De manera natural, este estudio encontró que las organizaciones con canales digitales más jóvenes y con apuestas de crecimiento más agresivas suelen adoptar la estructura por canal para conseguir sus objetivos (gráficos 5 y 6).

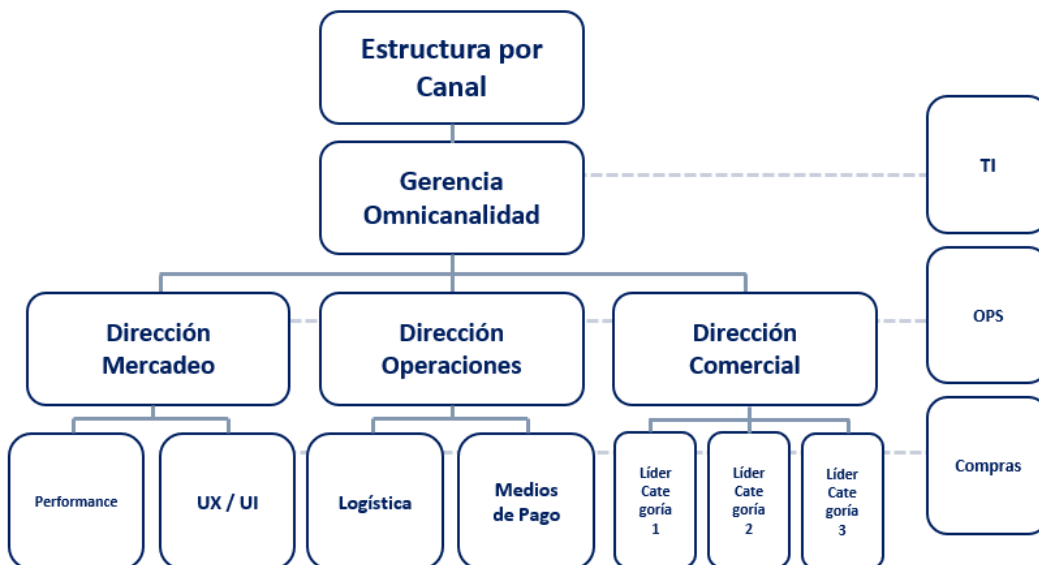
Gráfico 5

Estructura por categoría para canales de ventas digitales en una organización de retail de consumo masivo en Colombia



Gráfico 6

Estructura por canal, para equipos de ventas digitales en una organización de retail de consumo masivo en Colombia



Los anteriores hallazgos son relevantes a la luz de la madurez y el desarrollo de los equipos de ventas digitales en estas empresas, toda vez que es evidente cómo las empresas con más años de experiencia han estipulado estructuras más específicas (estructuras por categorías), donde la contribución desde las áreas transversales es madura, eficiente y contundente, lo que permite que no sea necesario contar con estos recursos al interior de los canales de ventas digitales. En palabras de uno de los entrevistados: “El foco que se le da a e-commerce es muy grande. Nosotros tenemos proyectos o mesas en los cuales participan proyectos con personas de otras áreas. La interacción y el aprendizaje es demasiado importante”.

Por otro lado, están las organizaciones con curvas de aprendizajes en etapas más tempranas (estructura por canal), pues sus canales de ventas digitales se crearon de manera relativamente reciente (cinco años o menos). Estas empresas han tenido que disponer de una gran cantidad de esfuerzos y recursos transversales para afrontar los desafíos desencadenados durante la pandemia del Covid-19, y de esta manera garantizar el control, seguimiento y cumplimiento de los tiempos de sus iniciativas de transformación y desarrollo.

5.2. Análisis descriptivo de las características encontradas en los canales de ventas digitales de las organizaciones del *retail* de consumo masivo en Colombia

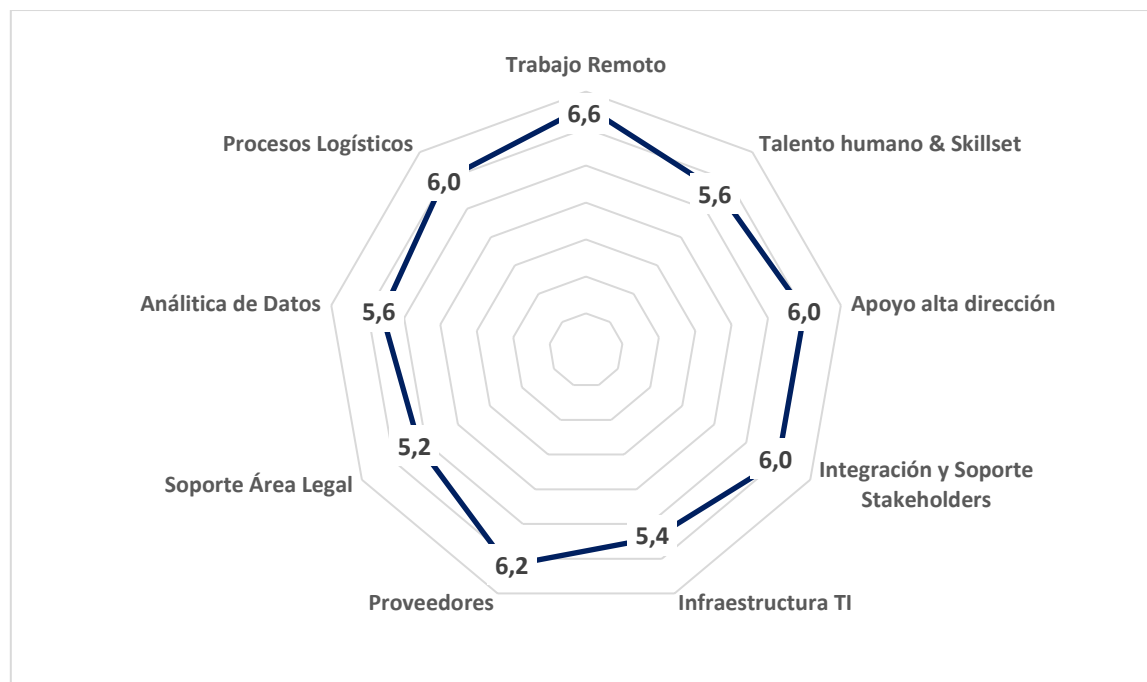
De manera general, esta investigación también encontró en los rasgos y características más comunes de estas estructuras (los cuales definen la identidad estructural/organizacional de los canales de ventas digitales), que, desde el concepto ideacional, se encuentra un nivel de involucramiento y participación de las todas las áreas de la organización en pro de lograr los objetivos y proyectos de los canales. En ocasiones, incluso generando programas de

capacitación en transformación digital para todos los niveles de la compañía. Asimismo, en los últimos años estas organizaciones han realizado inversiones importantes para conformar equipos, reclutar talento y desarrollar tecnología que les permita mantener el ritmo de la demanda y la adopción masiva digital.

Todos los líderes y profesionales de este canal identificaron como unos de los rasgos distintivos y de mayor desarrollo en sus empresas la capacidad y adaptación de sus equipos para trabajar y seguir entregando resultados desde su casa (trabajo remoto), lo que se traduce en un 100% de los encuestados con una calificación entre 6 y 7.

Gráfico 7

Caracterización de rasgos y aspectos de los canales de ventas digitales



Nota. Resultados promediados de la sección *estructuras* en el instrumento *encuesta validadora* (anexo 2).

El segundo rasgo/característica organizacional de mayor desarrollo en estas empresas resultó siendo la tercerización y el ecosistema de proveedores, los cuales suelen ser utilizados para subcontratar desarrolladores de servidores y aplicaciones web, agencias de *marketing* y(o) logística de última milla, entre otros. Lo anterior cobra sentido en el escenario en el que muchos de estos proveedores son empresas multinacionales que han vivido y recolectado experiencia durante varios años, en países donde los índices de desarrollo digital son más altos que en Colombia.

En los frentes de menor desarrollo y madurez en estas empresas se encontró el soporte brindado por las áreas legales internas y la infraestructura de tecnología existente, lo que ha llevado a que en el curso de los últimos dos años algunas empresas hayan replanteado por completo su estrategia de ventas digitales, con reestructuraciones e inversiones importantes en tecnología, herramientas y plataformas. En palabras de algunos de los encuestados, cuando se les preguntó por los logros más relevantes de los últimos tiempos, algunas de las respuestas fueron las dos siguientes: “La migración completa hacia Vtex IO, lo que nos ha dado la disponibilidad de no| caernos en ningún evento de alto tráfico” y “Antes la app estaba en un desarrollo propio, la página sí estaba en Vtex, ahora vtex es la herramienta de omnicanalidad de la empresa, logramos migrar todas nuestras propiedades digitales”.

5.3. Análisis descriptivo de los retos que enfrentan los canales de ventas digitales de las organizaciones del *retail* de consumo masivo en Colombia

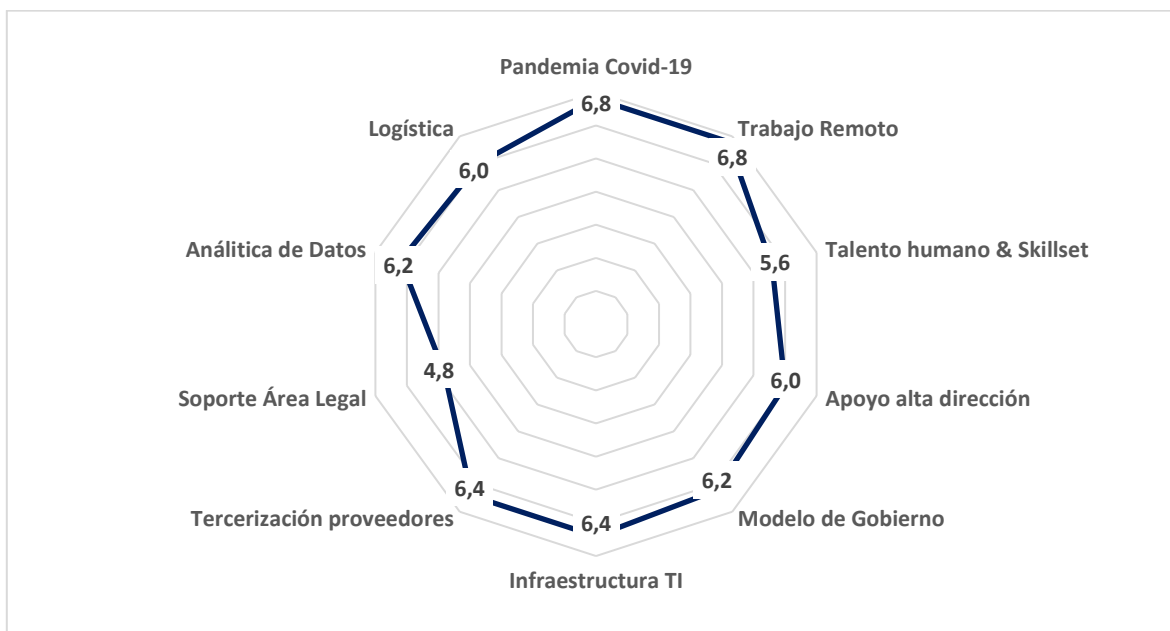
El estudio encontró cómo en plena normalización postpandemia y al regreso de los consumidores a las calles, los canales de ventas digitales han entrado en un período de

normalización en ventas y en los niveles de participación en el *mix* total de ventas la compañía. La presión interna por los resultados, las inversiones clave en tecnología, así como atraer y retener el talento adecuado, serán fundamentales para poder seguir en la senda de crecimiento.

En el espectro de los 10 retos por los que fueron indagados en la *encuesta validadora*, los tres retos que emergen con un mayor nivel de impacto son la pandemia del Covid-19, el trabajo remoto, junto con los desafíos que presenta a nivel de reclutamiento, retención, productividad del talento humano, y la estabilidad y desarrollo de las infraestructuras de tecnología, tal como puede observarse en el gráfico 8.

Gráfico 8

Caracterización de los retos de los canales de ventas digitales



Nota. Resultados promediados de la sección *retos* en el instrumento *encuesta validadora* (anexo 2).

Aparte de los resultados obtenidos en el ejercicio del cuestionario cerrado, las entrevistas en profundidad entregaron una serie de hallazgos sobre varios de los retos que previamente se habían identificado.

A continuación, se entregan algunos de los resultados más relevantes:

- La transformación digital sigue siendo un reto al interior de la mayoría de estas organizaciones, donde los procesos, la toma de decisiones y la forma de pensar/accionar (en especial de las áreas de legal) todavía ralentizan, y en algunos casos detienen, los avances de los canales digitales. En palabras de uno de los encuestados: “Necesitamos que el canal deje de ser una república independiente y se vuelva, en realidad, una experiencia omnicanal”.
- La unificación de la experiencia, las funcionalidades y capacidades entre sus diferentes propiedades digitales constituyen otro de los retos y frentes de trabajo prioritarios que identifican en común los líderes y responsables de estos canales en Colombia.

Finalmente, el mismo ejercicio arrojó algunos retos y desafíos que estas organizaciones están enfrentando y que previamente no habían sido investigados en la revisión de literatura ni en la investigación previa con los otros instrumentos:

- Los líderes y las empresas tienen una tarea pendiente con la madurez y la consolidación de sus *marketplaces* (espacio virtual al interior de su propio *e-commerce*, donde se comercializan múltiples productos y servicios de distintos vendedores). Cómo atraer a los mejores vendedores y, a su vez, entender las necesidades y los hábitos de consumo de los compradores en este tipo de formato serán las claves para desarrollarlos y asumir el liderazgo.

- Otro de los retos emergentes es la logística inversa, apalancada en la capacidad de generar devoluciones de pagos, tramitación de garantías y retractos, los cuales serán fundamentales para retener un volumen cada vez más amplio de clientes. Aquellos que en su momento utilizaron los canales digitales por necesidad, en el futuro solo permanecerán si sus demandas y necesidades son debidamente abordadas.

6. Conclusiones

Los resultados de esta investigación describen un panorama general de la situación actual de las empresas de *retail* de consumo masivo en Colombia, y, de manera descriptiva y a través de la información recabada en entrevistas en profundidad y encuestas de validación, se acercan a la naturaleza de las estructuras y equipos de ventas digitales y al cómo se relacionan con las otras áreas en la organización. Partiendo de esto, se exponen las características de estos canales y las experiencias en común por las que han tenido que pasar en los últimos años, para finalmente centrarse en los retos que el corto y el mediano plazo tienen deparados para ellos.

A nivel de *estructuras*, se identifican principalmente dos tipologías: por *categorías* y por *canal*, las cuales son adoptadas y apropiadas según el nivel de madurez y desarrollo de los equipos de ventas digitales en las organizaciones. De esta manera, las empresas con más experiencia despliegan soporte y apoyo transversal desde las diferentes áreas, en pro de los resultados de ventas digitales (estructura por *categorías*), y las organizaciones que crearon sus canales digitales hace cinco años o menos concentran más recursos y áreas transversales al interior de sus propios equipos (estructura por *canal*), con el objetivo de cerrar las brechas, abordar los desafíos y desarrollar sus iniciativas en períodos más eficientes.

El estudio concluye también cómo en las *características* más relevantes de estas empresas se encuentran fortalezas en la capacidad para conseguir resultados en trabajo remoto y en la solidez y confiabilidad de sus ecosistemas de proveedores; pero, a su vez, como debilidades

distintivas se encuentran la estabilidad en las infraestructuras tecnológicas y el soporte proveniente de los equipos legales internos de la empresa.

Finalmente, la presente investigación describe la pandemia del Covid-19 y el apoyo de la alta dirección como los *retos* de mayor impacto para sus organizaciones en el corto y el mediano plazo; también descifró algunos retos emergentes, tales como el entendimiento y desarrollo de los *marketplaces* (algunas empresas apenas los están consolidando y otras aún no los han implementado) y la madurez de los procesos de logística inversa en materia de reversión de pagos, garantías y devoluciones.

Si bien investigación cumple con darles alcance a los tres objetivos específicos planteados, se queda corta en proponer un modelo general que pueda ser aplicado como libro de instrucciones en las empresas de *retail* de consumo masivo en Colombia, toda vez que la naturaleza y el nivel de madurez y desarrollo de estas es bastante variable y diferente.

Para concluir, futuras investigaciones podrían profundizar en el entendimiento de los retos emergentes, tal como la consolidación de los *marketplaces* en las empresas de *retail* de consumo masivo en el país. De la misma manera, un nuevo estudio en los próximos años podría servir para el entendimiento del estado actual y la caracterización de estos canales, dejando atrás retos externos de tanto impacto y disrupción como ha sido el caso de la pandemia mundial del Covid-19.

Referencias bibliográficas

- Atlantico (20 de septiembre, 2021). La Transformación Digital de América Latina. 2021 *Reportes*. <https://www.atlantico.vc/2021-transformacion-digital-america-latina>
- Bedoya, C. A., y Jaramillo López, A. F. (2013). Las tiendas de conveniencia, una nueva opción para los consumidores en la ciudad de Medellín. *Publicidad*, 2(1). <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/7606>
- Bolman, L. y Deal, T. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sector análisis. *Human Resource Management*, 30(4), 509-534..
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico - CCCE (2022). *El comercio electrónico en 2021 y perspectivas 2022*. <https://www.valoraanalitik.com/wp-content/uploads/2022/02/El-Comercio-electroinico-en-2021-y-perspectivas-2022-VF.pdf>
- Chen, G. (2012). Organizational structure. En X. Lu. *Social Structure of Contemporary China*, 230 (pp. 337-395). Chinese Academy of Social Sciences.
- Chocontá Bello, F. A. (2017). *Impacto del modelo de tiendas hard discount en Colombia* [trabajo de Especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16621>
- Guthrie, C., Fosso-Wamba, S., & Arnaud, J. B. (2021). Online consumer resilience during a pandemic: An exploratory study of e-commerce behavior before, during and after a COVID-19 lockdown. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102570. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102570>

- Hamilton, R. W., Mittal, C., Shah, A., Thompson, D. V., & Griskevicius, V. (2019). How Financial Constraints Influence Consumer Behavior: An Integrative Framework. *Journal of Consumer Psychology*, 29(2), 285-305. <https://doi.org/10.1002/jcpy.1074>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Batista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª. ed.). McGraw-Hill.
- Jones, C., Motta, J., y Alderete, M. V. (2016). Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mipymes de Córdoba, Argentina. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 4-13. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.003>
- Martín Cerdeño, V. J. (2016). Supermercados, descuentos e hipermercados Bases del libre servicio en España. *Distribución y Consumo*, 26(144), 7-20.
- Martínez Valverde, J. F., y Rojas Ruiz, F. (2016). Comercio electrónico. Paraninfo. https://books.google.com.pe/books?id=nCylDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&s%20ource=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – MinTIC (24 de abril, 2020). *Boletín Trimestral de las TIC, Cuarto trimestre de 2019*. <https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-article-135691.html>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – MinTIC (2020). *Segundo Informe: Impacto del Covid-19 sobre el Comercio Electrónico en Colombia*. Cámara Colombiana de Comercio Electrónico – CCCE. https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-161238_recurso_1.pdf
- Neira, J. S., y Pineda Bernal, N. (2019). *Formato Hard Discount. Perspectiva de 5 años*. Grupo Bancolombia. <https://cutt.ly/lZcdOWV>

- Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD (2019). *OECD Reviews of Digital Transformation: Going Digital in Colombia*. El autor.
- Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D., & Dennis, C. (2020). Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research*, 116, 209-213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.036>
- Sánchez Palechor, L. M., Mena Luna, R. Y., & García Taboada, S. (2021). El comportamiento del sector retail en el formato del Hard Discount y grandes superficies durante la pandemia [trabajo de Grado, Universidad Pontificia Bolivariana]. Repositorio Institucional. <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/8933/El%20Comportamiento%20del%20Sector%20Retail.pdf?sequence=1>
- Sell, A., Walden, P., Jeansson, J., Lundqvist, S., & Marcusson, L. (2019). Go digital: B2C microenterprise channel expansions. *Journal of Electronic Commerce Research*, 20(2), 75-90. http://www.jecr.org/sites/default/files/2019vol20no2_Paper1.pdf
- Superintendencia de Sociedades – Supersociedades (2021). *Informe de las 1.000 empresas más grandes. Información con corte 2020*. https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Publicaciones/Revistas/2022/1000_Empresas.pdf
- Thuy Tran, L. T. (2021). Managing the effectiveness of e-commerce platforms in a pandemic. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102287. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102287>
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management*, 15(3), 219-234. <https://doi.org/10.1177/1056492606291200>

Anexo 1. Entrevista en profundidad

Objetivo: esta entrevista busca indagar y profundizar en algunos de los aspectos, aprendizajes, vivencias y retos de los canales de venta digitales al interior de las grandes empresas del sector *retail* en Colombia.

Dirigida a: líderes(sas), responsables de los canales de venta digitales y(o) *e-commerce* en estas empresas.

Tiempo aproximado de la entrevista: 30 a 45 minutos.

-
1. Nombre:
 2. Empresa:
 3. Rol o posición actual:
 4. Años de experiencia en *e-commerce* o canales digitales:

Estructuras

5. ¿Cuántas personas hay en tu equipo?
 - Menos de 3: ____
 - De 4 a 10: ____
 - De 10 a 20: ____
 - Más de 20: ____
 - Otro: directas 4 indirectas 15-20
6. Vicepresidencia o dirección:
 - Ventas: ____
 - *Marketing*: ____

- TI: ____
- Logística: ____
- Otro: _____

7. ¿Hace cuánto existe un canal de ventas digitales al interior de tu organización?
8. ¿Cómo es el modelo de gobierno (roles y alcances de las demás áreas) digital en tu empresa?
9. ¿Cómo está conformado actualmente tu equipo de trabajo?

Características

10. ¿Cuál ha sido tu experiencia al frente del canal de ventas en los últimos dos años marcados por la pandemia del Covid-19?
11. ¿Cuáles han sido los logros/avances más importantes del canal en los últimos dos años?

Retos

12. ¿Cuáles han sido los aprendizajes/oportunidades más importantes del canal en los últimos dos años?
13. ¿Cuáles son los retos y desafíos más importantes que afrontas en el corto y mediano plazo?

Anexo 2. Encuesta validadora

El siguiente cuestionario hace parte de la tesis de maestría *Retos y desafíos de las grandes empresas colombianas del sector retail en la consolidación de los canales de ventas digitales*, desarrollada por el estudiante Andrés Montoya Jiménez, en el marco de la Maestría en Mercadeo de la Universidad Eafit.

1. Nombre: _____
2. Empresa: _____
3. Rol o posición actual: _____
4. Vicepresidencia o dirección:
 - Ventas: ____
 - *Marketing*: ____
 - TI: ____
 - Logística: ____
 - Otro: _____
5. Años de experiencia en *e-commerce* o canales digitales: _____
6. ¿Cuál es el porcentaje de ventas o *revenue* total que ocupa actualmente el canal de ventas digitales en la empresa?
 - 0% a 5%: ____

- 5.1% a 10%: ____
- 10.1% a 15%: ____
- Más de 15%: ____

Estructuras

7. ¿Cuántas personas hay en tu equipo?

- Menos de 3: ____
- De 4 a 10: ____
- De 10 a 20: ____
- Más de 20: ____
- Otro: _____

8. ¿En tu empresa, quién es el responsable de la ejecución y liderazgo de la estrategia de ventas digitales?

- Ventas: ____
- *Marketing*: ____
- TI: ____
- Producto: ____
- Otro: _____

Características

Las siguientes preguntas buscan entender las características internas de los canales de venta digitales en las empresas del sector *retail*, aquellas que les han permitido crecer o no, y desarrollarse durante los últimos años. En una escala del 1 al 7, indique el nivel de desarrollo de los siguientes aspectos/ herramientas en su organización, siendo 1 bajo desarrollo y 7 alto desarrollo:

9. Capacidad de sostener resultados en trabajo remoto y a distancia:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Bajo desarrollo

Alto desarrollo

10. Talento humano con las habilidades y conocimientos digitales adecuados:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Bajo desarrollo

Alto desarrollo

11. Participación y apoyo de los altos directivos en el desarrollo del canal:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Bajo desarrollo

Alto desarrollo

12. Capacidad y estabilidad de la infraestructura tecnológica de la empresa:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Bajo desarrollo

Alto desarrollo

13. Ecosistema de tercerización y proveedores:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Bajo desarrollo

Alto desarrollo

14. Alineación y soporte del área legal con la visión y los objetivos del canal:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Bajo desarrollo

Alto desarrollo

15. Capacidad de procesamiento de datos y analítica:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Bajo desarrollo

Alto desarrollo

16. Procesos logísticos:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Bajo desarrollo

Alto desarrollo

Retos

Las siguientes preguntas buscan entender el nivel de impacto de los siguientes fenómenos y acontecimientos en la ejecución y el desarrollo de los canales de ventas digitales, siendo 1 una calificación nada determinante y 7 muy determinante.

17. Pandemia del Covid-19:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada determinante

Muy determinante

18. Trabajo remoto y a distancia:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada determinante

Muy determinante

19. Reclutamiento de personas con el *skillset* adecuado:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada determinante

Muy determinante

20. Falta de apoyo en decisiones/inversiones estratégicas por parte de la alta dirección
(CEO, CTO, VP):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada determinante

Muy determinante

21. Modelo de Gobierno/alineación con *stakeholders*:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada determinante

Muy determinante

22. Capacidad de la Infraestructura tecnológica existente:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada determinante

Muy determinante

23. Tercerización y selección de proveedores:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada determinante

Muy determinante

24. Regulación y procesos legales internos:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada determinante

Muy determinante

25. *Tracking* y visibilidad de la data necesaria para gestionar las operaciones:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada determinante

Muy determinante

26. Regulación y procesos legales internos:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada determinante

Muy determinante

27. Capacidad y procesos logísticos:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada determinante

Muy determinante

28. En un *ranking* del 1 al 10, ordene en términos de relevancia los anteriores

fenómenos:

- Pandemia del Covid-19: ____
- Trabajo remoto: ____
- Dificultad para reclutar roles digitales: ____
- Falta de apoyo en visión/estrategia CEO/CTO/VP: ____
- Modelo de gobierno: ____

- Capacidad infraestructura TI: ____
- Tercerización y selección de proveedores: ____
- Regulación y procesos legales internos: ____
- *Tracking* y visibilidad de la data: ____
- Capacidad y procesos logísticos: ____

Anexo 3. Matriz análisis entrevistas

Objetivo de investigación o categoría de análisis	Adriana Aguilera - Falabella	Yonathan Yero - Flamengo	Laura Gimbón Astill - Olímpica	Daniela Ramírez Rojas - Cencosud	Julio Piza - Ríto	Análisis integrador
Estructuras	<ul style="list-style-type: none"> • Hace 15 años. Por el tiempo de experiencia de algunos compañeros. El resto del retail se desgrata mucho con la pandemia. Falabella viene haciendo innovación, temas de digitalización de los canales de venta, temas de los diseñadores son transversales, operaciones, tecnología (pregunta en Chile), servicio al cliente. • Se genera de comercio se encarga de garantizar el journey del cliente, reinar campañas, oportunidades en el .com y asesoría de la venta, management de social si hay en línea, optimización de portafolio (marketing), marketing también es transversal. • Tengo un category manager que se encarga de apoyar en temas operativos y de análisis básicos. En algunas otras organizaciones no hay con manager, se maneja desde el área de marketing, se ven viables las áreas de negocio construyendo hipótesis. Debes tener unos básicos de la analítica, y luego tener un área que se encargue de validar hipótesis. 	<ul style="list-style-type: none"> • El gobierno digital mayor nace de las tiendas y desde ahí se va moviendo a los canales digitales. En el caso de las tiendas, el servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es una gerencia completamente nueva, el equipo de comercio venía de la vicepresidente de mercadeo. Se creó una gerencia nueva, se creó una gerencia nueva. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. 	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. 	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. 	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal.
Características	<ul style="list-style-type: none"> • El foco que se le da a e-commerce es muy grande. Nos otorgan un presupuesto para que podamos trabajar con personas de otras áreas. La interacción y el aprendizaje es un desafío. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. 	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. 	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. 	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. 	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. 	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal.
Retos	<ul style="list-style-type: none"> • El reto de tener una meta a la vez que se van generando los clientes se van interesados en dejar sus comentarios. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. 	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. 	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. 	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. 	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. 	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal. • El servicio al cliente es transversal, pero el servicio al cliente es transversal.

Anexo 4. Resultados encuesta validadora

La siguiente sección muestra el resumen de las preguntas por categoría más relevantes del instrumento *encuesta validadora* (anexo 2), para visualizar la información de las respuestas del instrumento *entrevista en profundidad*, por favor remítase al anexo 3.

Gráfico 1 (anexo 4). Vicepresidencia o dirección

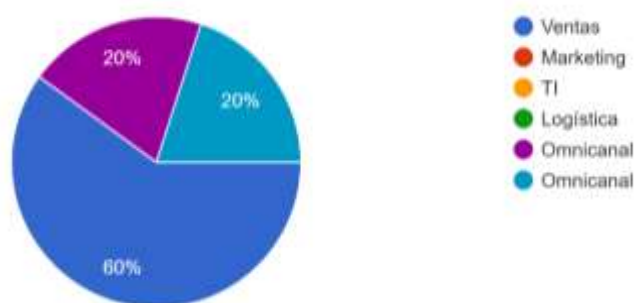
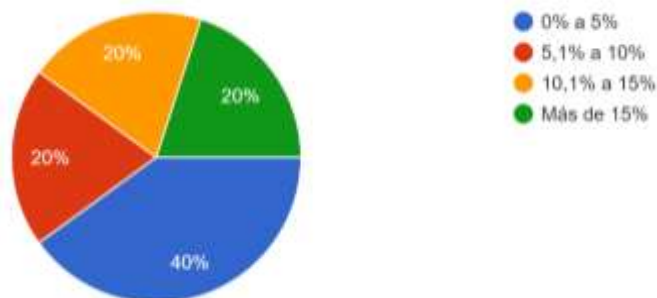


Gráfico 2 (anexo 4). Años de experiencia en *e-commerce* o canales digitales

2
6
4
11
3

Gráfico 3 (anexo 4). ¿Cuál es el porcentaje de ventas o *revenue* total que ocupa actualmente el canal de ventas digitales en la empresa?



Estructuras

Gráfico 4 (anexo 4). ¿Cuántas personas hay en tu equipo?

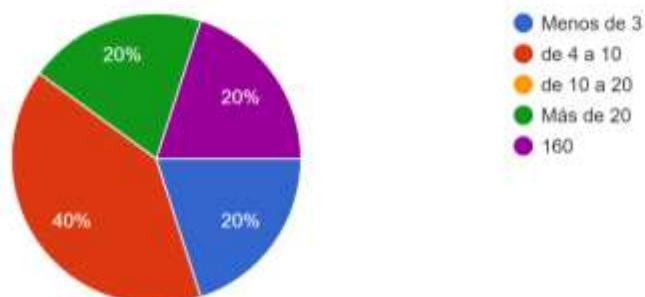
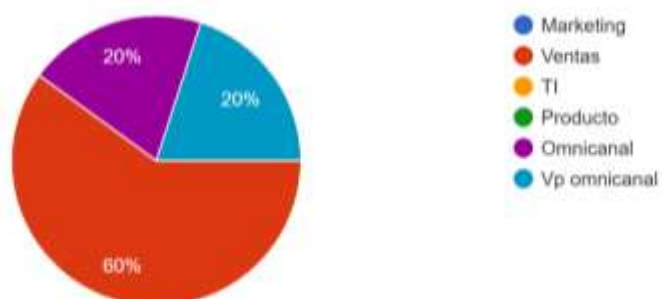


Gráfico 5 (anexo 4). ¿En tu empresa, quién es el responsable de la ejecución y liderazgo de la estrategia de ventas digitales?



Características

Las siguientes preguntas buscaban entender las características internas de los canales de venta digitales en las empresas del sector *retail*, aquellas que les han permitido crecer o no crecer y desarrollarse durante los últimos años. En una escala del 1 al 7, se indicó el nivel de desarrollo de los siguientes aspectos/herramientas de cada organización, siendo 1 bajo desarrollo y 7 alto desarrollo.

Gráfico 6 (anexo 4). Capacidad de sostener resultados en trabajo remoto y a distancia

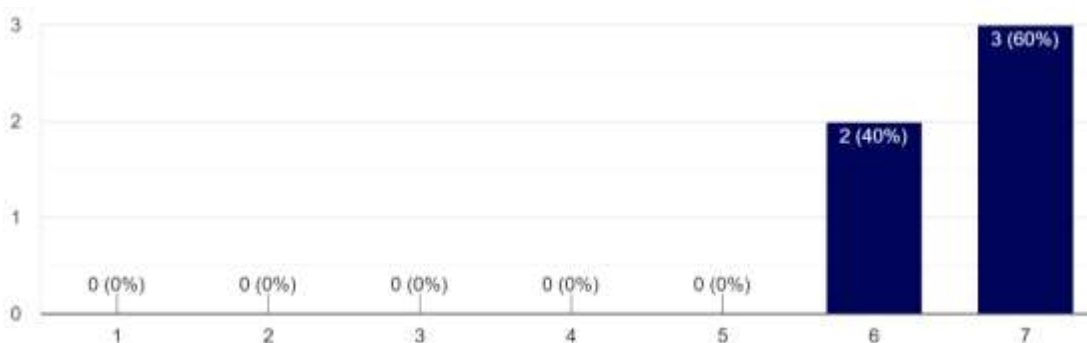


Gráfico 7 (anexo 4). Talento humano con las habilidades y conocimientos digitales adecuados

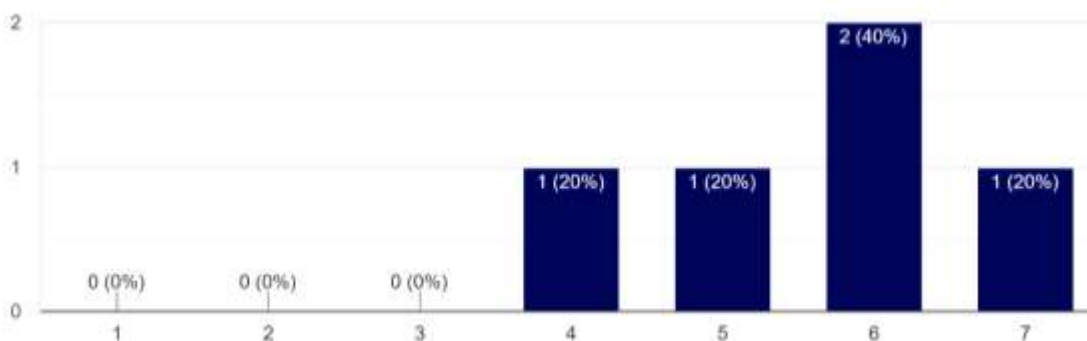


Gráfico 8 (anexo 4). Participación y apoyo de los altos directivos en el desarrollo del canal

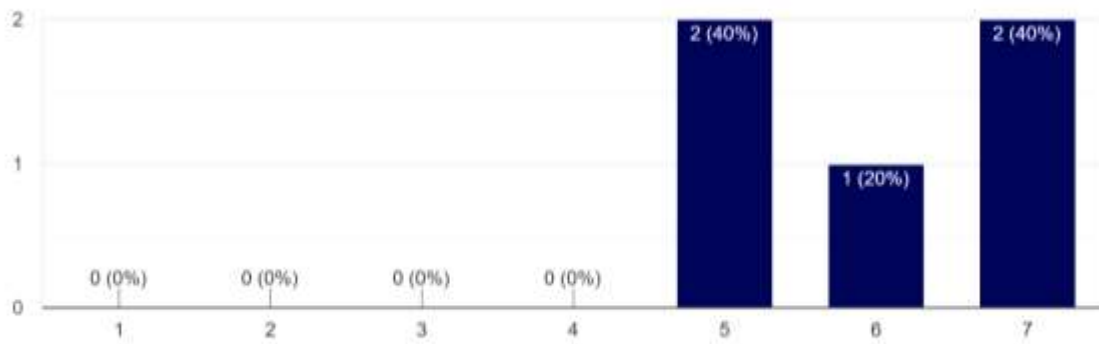


Gráfico 9 (anexo 4). Integración y soporte por parte de las diferentes áreas de la organización

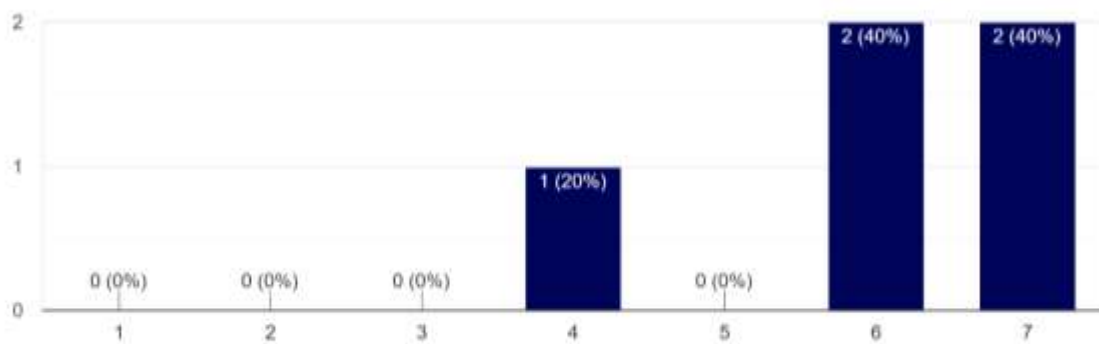


Gráfico 10 (anexo 4). Capacidad y estabilidad de la infraestructura tecnológica de la empresa

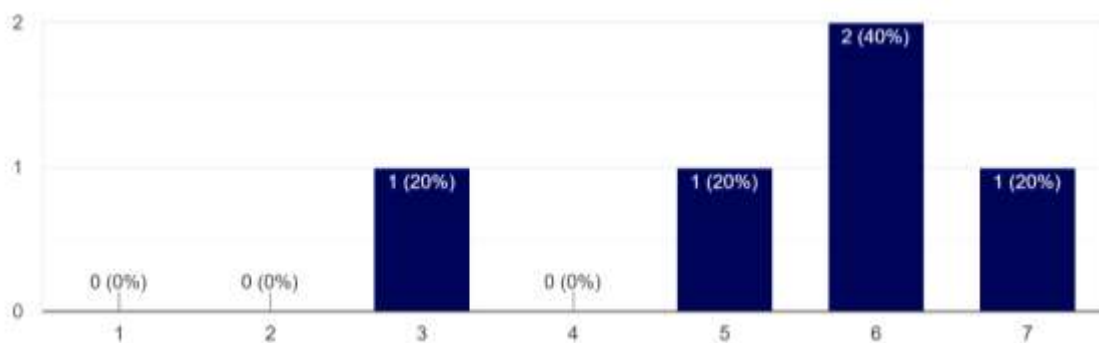


Gráfico 11 (anexo 4). Ecosistema de tercerización y proveedores

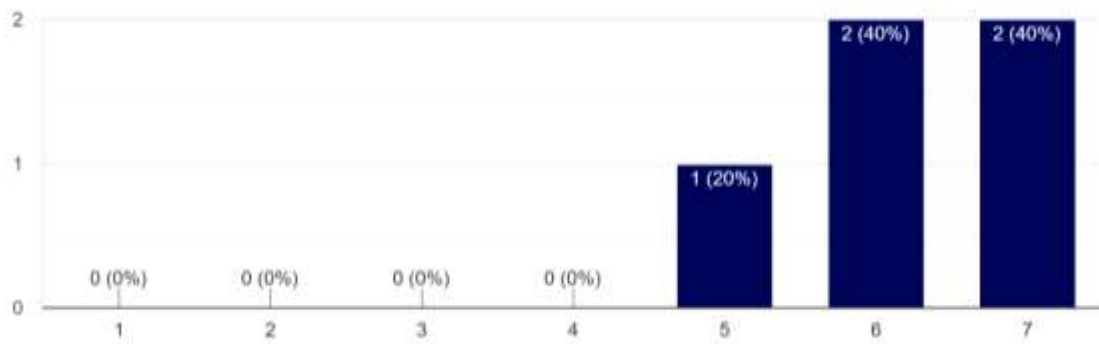


Gráfico 12 (anexo 4). Alineación y soporte del área legal con la visión y los objetivos del canal

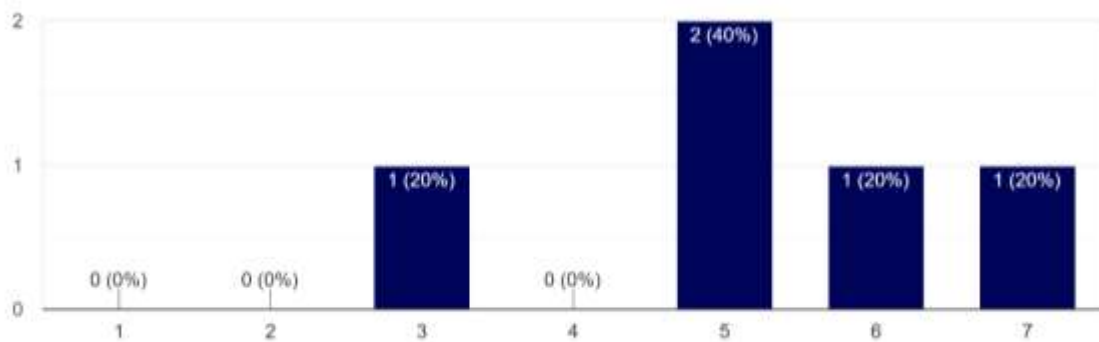


Gráfico 13 (anexo 4). Capacidad de procesamiento de datos y analítica

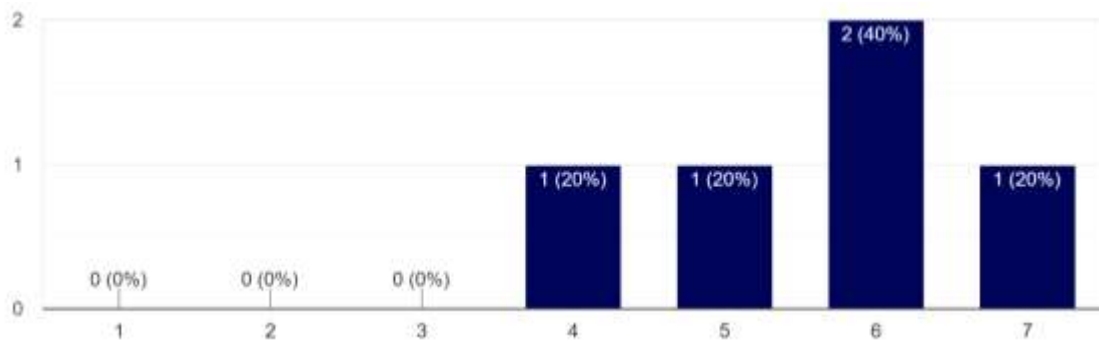
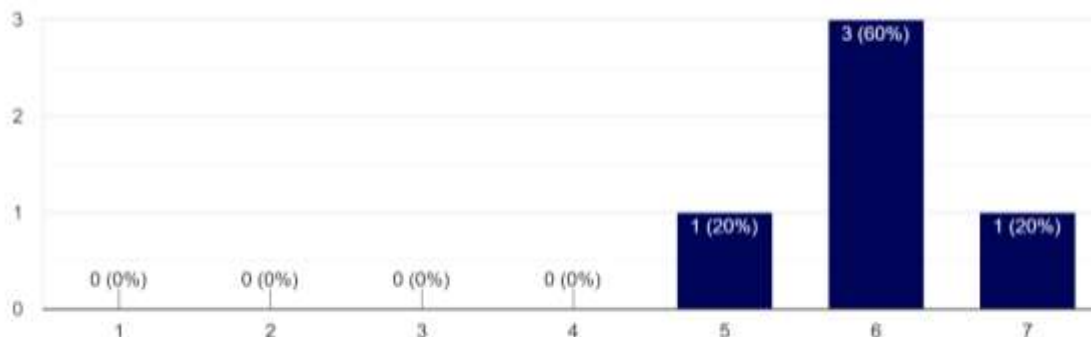


Gráfico 14 (anexo 4). Procesos logísticos

Retos

Las siguientes preguntas buscaban entender el nivel de impacto de los siguientes fenómenos y acontecimientos en la ejecución y el desarrollo de los canales de ventas digitales, siendo 1 una calificación nada determinante y 7 muy determinante.

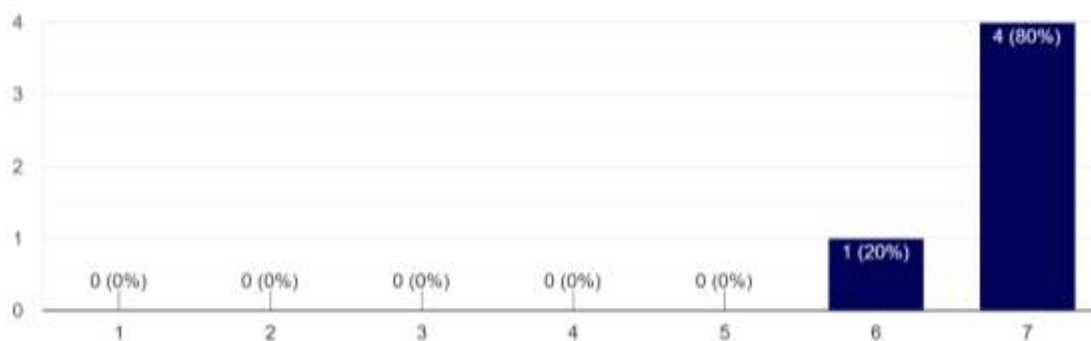
Gráfico 15 (anexo 4). Pandemia del Covid-19

Gráfico 16 (anexo 4). Trabajo remoto y a distancia

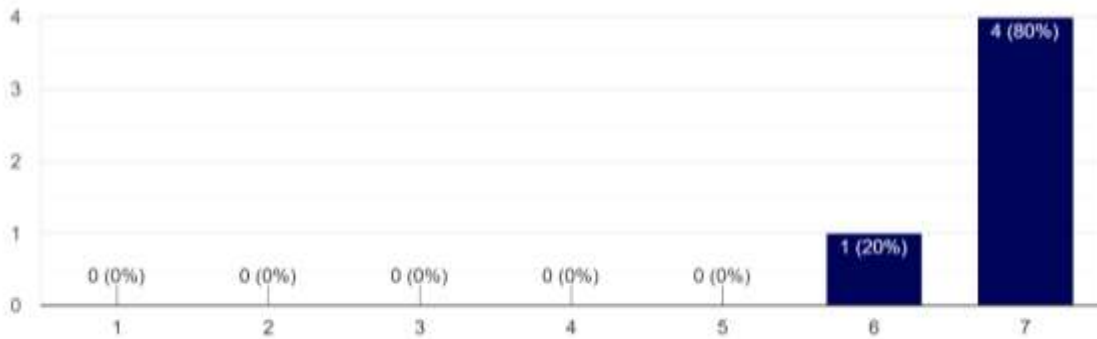


Gráfico 17 (anexo 4). Reclutamiento de personas con el *skillset* adecuado

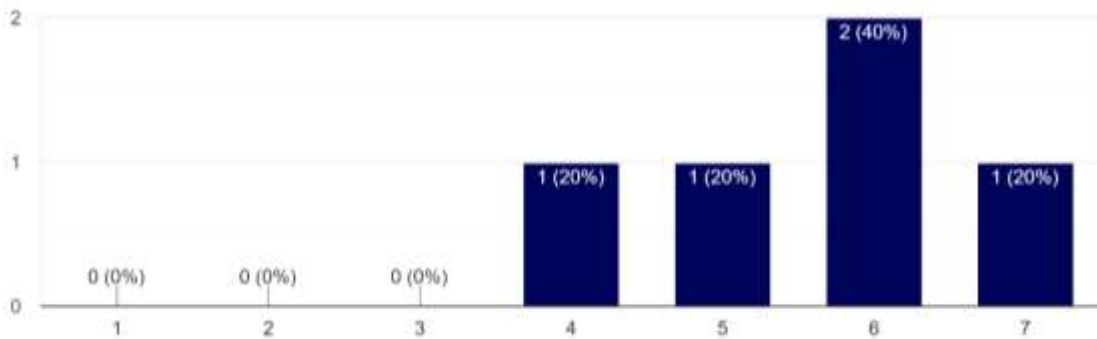


Gráfico 18 (anexo 4). Falta de apoyo en decisiones/inversiones estratégicas por parte de la alta dirección (CEO, CTO, VP)

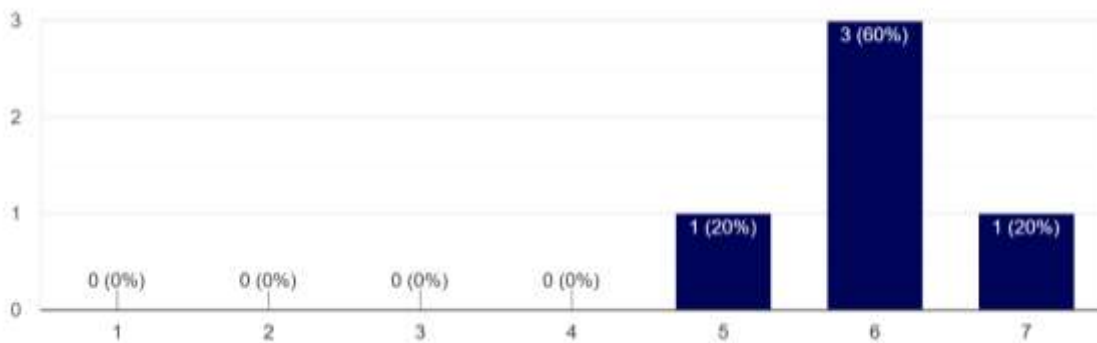


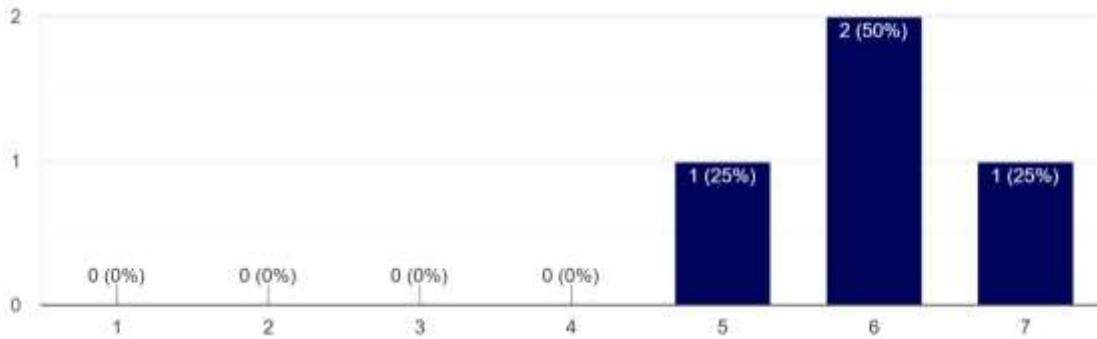
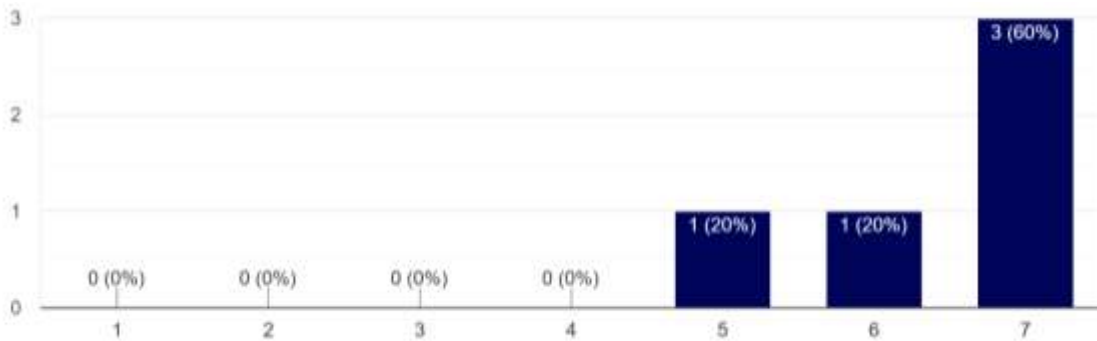
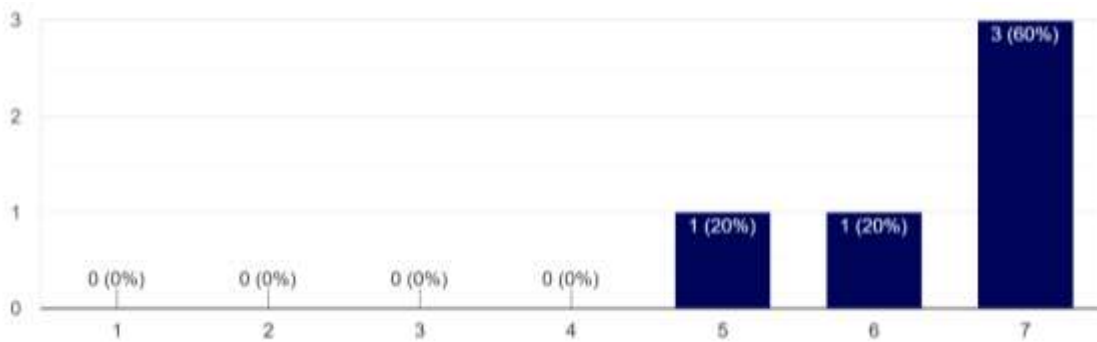
Gráfico 19 (anexo 4). Modelo de gobierno/alineación con *stakeholders***Gráfico 20 (anexo 4).** Capacidad de la infraestructura tecnológica existente**Gráfico 21 (anexo 4).** Tercerización y selección de proveedores

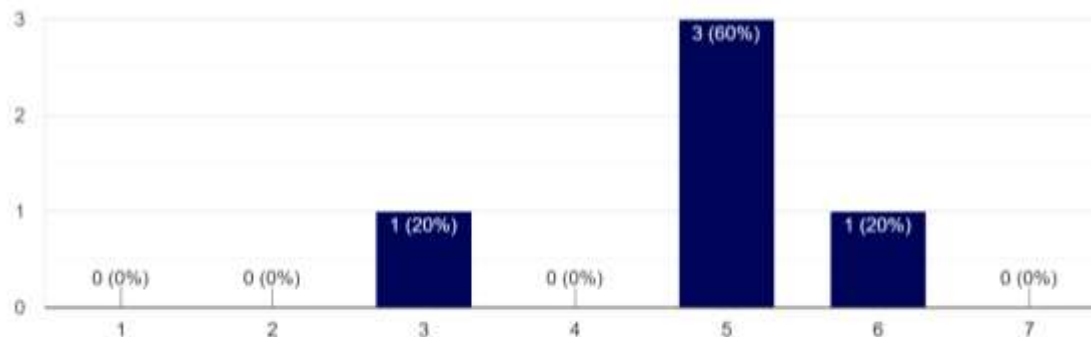
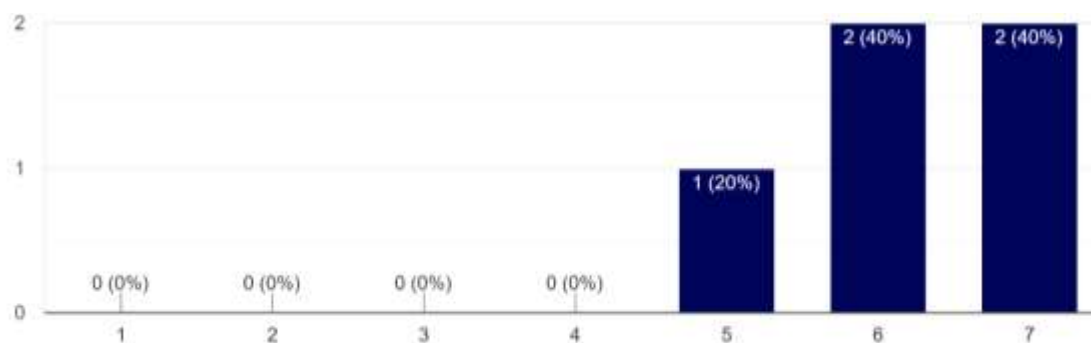
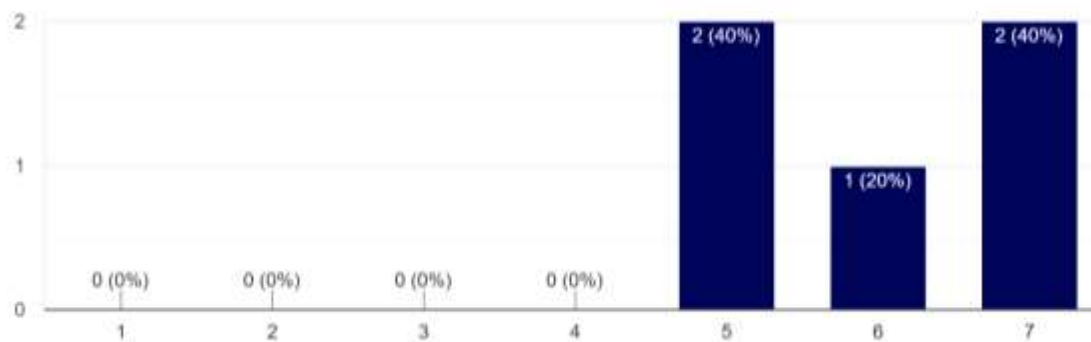
Gráfico 22 (anexo 4). Regulación y procesos legales internos**Gráfico 23 (anexo 4).** *Tracking* y visibilidad de la data necesaria para gestionar las operaciones**Gráfico 24 (anexo 4).** Capacidad y procesos logísticos

Gráfico 25 (anexo 4). En un *ranking* del 1 al 10, ordene en términos de relevancia los siguientes fenómenos del sector *retail* de consumo masivo en Colombia

