



ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA E-COMMERCE DE FALABELLA RETAIL EN EL
MARCO DE LA PANDEMIA SANITARIA COVID-19 Y CAMBIOS DE CONSUMO
EN COLOMBIA.

PROYECTO DE GRADO

OSCAR ESTEBAN BASANTE BASTIDAS

VALERIA PARRA CERÓN

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI, 2020

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA E-COMMERCE DE FALABELLA RETAIL EN EL
MARCO DE LA PANDEMIA SANITARIA COVID-19 Y CAMBIOS DE CONSUMO EN
COLOMBIA

PROYECTO DE GRADO

AUTOR (ES):

OSCAR ESTEBAN BASANTE BASTIDAS

VALERIA PARRA CERÓN

DIRECTORA DEL PROYECTO:

MARIA ELVIRA ARBOLEDA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI, 2020

TABLA DE CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.1 JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.2 DELIMITACIÓN.....	10
1.2.1 ÁREA GEOGRÁFICA.....	10
1.2.2 POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	10
2. OBJETIVOS	10
2.1 OBJETIVO GENERAL	10
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	10
3. MARCO DE REFERENCIA.....	11
3.1 ANTECEDENTES.....	11
3.2 MARCO TEORICO.....	12
3.2.1 E-COMMERCE EN EL SECTOR RETAIL	12
3.2.2 EL E-COMMERCE COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD.....	13
3.2.3 COMPORTAMIENTO DE COMPRA EN EL E-COMMERCE	14
3.2.4 COVID-19.....	15
3.2.5 CAMBIO EN LA ECONOMÍA MUNDIAL DEBIDO AL COVID-19.....	16
3.2.6 IMPLICACIONES PARA EL SECTOR RETAIL	17
3.3 MARCO CONCEPTUAL	18
4. ESTADO DEL ARTE DEL E-COMMERCE.....	20
4.1 ECOMMERCE EN EL MUNDO	20
4.2 IMPLANTACIÓN Y BENEFICIOS DEL E-COMMERCE EN LAS GRANDES SUPERFICIES DEL MUNDO	22
4.3 E-COMMERCE EN COLOMBIA	28

4.4 E-COMMERCE EN GRANDES SUPERFICIES EN COLOMBIA	30
5. ANÁLISIS DEL SECTOR RETAIL EN EL MUNDO Y EN COLOMBIA.	32
5.1 EL SECTOR RETAIL EN EL MUNDO	32
5.2 EL SECTOR RETAIL EN COLOMBIA	38
5.3 CAMBIOS EN EL SECTOR RETAIL EN EL MUNDO DEBIDO A LA PANDEMIA COVID-19	42
5.4 CAMBIOS EN SECTOR RETAIL EN COLOMBIA POR LA PANDEMIA COVID-19.....	47
6. ANÁLISIS DEL COMSUMIDOR	50
6.1 CONSUMIDOR COLOMBIANO ANTES DE LA PANDEMIA COVID-19.....	50
6.2 CONSUMIDOR DURANTE LA PANDEMIA COVID-19.....	53
6.3 CONSUMIDOR COLOMBIANO DURANTE LA PANDEMIA COVID-19.....	59
7. PRESENTACIÓN DE FALABELLA RETAIL.....	61
7.1 REFERENCIA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	61
7.2 IMAGEN DE MARCA, PERSONALIDAD Y POSICIONAMIENTO EN RETAIL Y E-COMMERCE.....	61
7.3 PRODUCTOS/SERVICIOS	63
7.4 ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS EN E-COMMERCE.....	65
7.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	67
7.6 PROCESO DE COMPRA EN LA PÁGINA WEB FALABELLA	69
7.7 PROCESO DE LOGISTICA	72
7.8 FALABELLA RETAIL DURANTE LA PANDEMIA COVID-19.....	73
8. METODOLOGÍA	75
8.1 PROCESO METODOLÓGICO	75
8.1.1 FASE 1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.	76

8.1.2 FASE 2. TIPO DE INVESTIGACIÓN E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN.	76
8.1.3 FASE 3. ANÁLISIS Y CATEGORIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.	77
8.1.4 FASE 4. INFORME FINAL.	77
8.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA	77
9. ANÁLISIS Y RESULTADOS	78
9.1 DATOS DEMOGRAFICOS	78
9.2 CAMBIOS DE CONSUMO	80
9.3 E-COMMERCE EN COLOMBIA DURANTE LA PANDEMIA COVID-19	84
9.4 FALABELLA RETAIL.....	86
10. CONCLUSIONES	97
11. BIBLIOGRAFIA	101

TABLA DE ILUSTRACIONES

Gráfico 1. Categorías más compradas a través del e-commerce.....	22
Gráfico 2. Valor del Internet retailing por categorías entre 2013 y 2019	31
Gráfico 3. Top 10 minoristas en el mundo.....	36
Gráfico 4. Top 10 Índice global de desarrollo minorista	37
Gráfico 5. Estrategias de crecimiento del Retail en Colombia	41
Gráfico 6. Consumo por categorías y tipos de consumidor	58
Gráfico 7. Categorías de productos Falabella Retail	64
Gráfico 8. Marcas Falabella Retail	65
Gráfico 9. Inicio página web Falabella.com	70
Gráfico 10. Productos Falabella	70
Gráfico 11. Despacho producto Falabella.....	71
Gráfico 12. Selección de pago en Falabella.com	71

Gráfico 13. Género de los consumidores encuestados	78
Gráfico 14. Estado civil de los consumidores encuestados	79
Gráfico 15. Estrato socioeconómico de los encuestados	79
Gráfico 16. Rango de edades de los encuestados	80
Gráfico 17. Canal y frecuencia de comunicación más utilizado en pandemia.....	81
Gráfico 18. Frecuencia de compra de productos durante pandemia.....	82
Gráfico 19. Productos más consumidos en pandemia & Origen.....	82
Gráfico 20. Actividades realizadas en casa durante la pandemia COVID-19	83
Gráfico 21. Cantidad de compras por internet durante la pandemia COVID-19.....	84
Gráfico 22. Medio de pago preferido	85
Gráfico 23. Factores que limitan la compra por internet	85
Gráfico 24. Canales de compra usados durante la pandemia COVID-19	86
Gráfico 25. Factores y Beneficios que influyen al comprar por Falabella.com.....	87
Gráfico 26. Fuente de información para toma de decisión de compra	88
Gráfico 27. Rostro publicitario Falabella.....	89
Gráfico 28. Categorías de productos comprados por Falabella.com.....	89
Gráfico 29. Marcas compradas por Falabella.com.....	90
Gráfico 30. Compras en Marketplace	91
Gráfico 31. Operaciones implementadas en Pandemia COVID-19	92
Gráfico 32. Aspectos importantes de la logística y métodos de entrega favoritos.....	93
Gráfico 33. Medios de pago favoritos en Falabella.com	93
Gráfico 34. Facilidad del proceso de compra en Falabella.com	94
Gráfico 35. Calificación del servicio logístico durante la pandemia COVID-19	95
Gráfico 36. Compra en eventos especiales y Día sin IVA en Falabella.com.....	96
Gráfico 37. Programas de lealtad Falabella	96

RESUMEN

El comercio electrónico representa un elemento de rápida evolución, adoptado por las empresas como factor para afrontar la competencia dentro de la industria, durante el 2020 este tuvo un crecimiento sin precedentes debido al confinamiento por la emergencia sanitaria mundial. Por lo anterior, el propósito de esta investigación es analizar las estrategias e-commerce que implementó *Falabella Retail*, una multinacional exitosa en Colombia durante la pandemia del COVID-19, además de los cambios de consumo que presentaron los consumidores. En este sentido, se indaga el entorno del mundo del Retail en el e-commerce y factores que influyen en el consumidor, asumiéndose como dimensiones centrales del trabajo. El diseño metodológico, es de orden cualitativo, se realizaron 141 encuestas a clientes que han tenido contacto con los canales online del retail, a quienes se les consultó sobre de su estilo de vida durante la pandemia, teniendo en cuenta, comportamientos de compra por internet, reconocimiento de estrategias, productos y marcas de *Falabella*. Sumado a esto, se realizaron entrevistas a empleados de la organización con el fin de comprender cambios internos y estrategias. Los resultados obtenidos muestran que *Falabella Retail* mejoró, adaptó y reinventó sus estrategias en e-commerce, infraestructura digital y logística con el fin de satisfacer a un consumidor que desarrolló nuevos hábitos de compra, que opta por realizar transacciones virtuales y que valora factores como el tiempo de entrega de los productos, precio, marcas, promociones y devoluciones sin ninguna complicación.

Palabras clave: e-commerce, comercio minorista o retail, consumidor, Falabella

ABSTRACT

E-commerce represents a rapidly element adopted by companies as a factor in facing competition within the industry. During 2020, this element had an unprecedented growth due to the confinement by the COVID-19 pandemic. Therefore, the purpose of this research is analyze e-commerce strategies implemented by *Falabella Retail*, during the COVID-19 pandemic in Colombia, in addition to the changes in consumption presented by consumers. The environment of the Retail world in e-commerce and factors that influence in the consumers are investigated, assuming as central dimensions of the work. The methodological design is of qualitative order, 141 surveys were made to clients who have had contact with the online channels of *Falabella*, who were consulted about their lifestyle during the pandemic, purchase behavior on the Internet, recognition of strategies, products and brands of *Falabella*. In addition, some interviews were conducted with organization employees to understand internal changes and strategies. The results show that *Falabella Retail* improved, adapted and reinvented e-commerce, digital infrastructure and logistics strategies in order to satisfy a consumer who developed new shopping habits, who opted for virtual transactions and who valued factors such as product delivery time, price, branding, promotions and hassle-free returns.

Keywords: e-commerce, retail, consumer, Falabella

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La economía colombiana al igual que el resto del mundo, atraviesa uno de sus peores momentos como consecuencia de la actual crisis por la pandemia del COVID-19, según el informe de política monetaria del Banco de la República (2020), el crecimiento de la economía del país se puede contraer en un rango entre 2% y 9% en 2020, lo que se constituiría en la primera recesión en Colombia desde 1999, cuando la economía se contrajo 4,2% (Procolombia, 2020). El impacto puede ser distinto en los diferentes sectores de la economía, tanto en la etapa del confinamiento como del período de recuperación. De acuerdo con el análisis realizado por García (2020), para BBVA Research, el menor impacto lo ha tenido la agricultura, la industria alimentaria, el comercio de bienes básicos esenciales, la salud y el sector gobierno, las comunicaciones y servicios públicos, y los servicios inmobiliarios y profesionales. Por otra parte, la industria no alimentaria, la actividad minera, la construcción, el comercio de bienes y servicios no básicos han tenido un impacto intermedio. Este comercio de bienes y servicios donde se encuentra el Retail, dependerá de las medidas que los gobiernos tomen para su apertura gradual, al mismo tiempo de la capacidad de respuesta y la rápida implementación de estrategias que cada compañía desee llevar a cabo, y así dar continuidad al negocio.

Por lo anterior resulta importante conocer cómo Falabella Retail, ha reaccionado a la crisis y cómo sus estrategias de e-commerce se han adaptado o evolucionado para responder competitivamente al mercado colombiano. Es importante analizar las nuevas tendencias de consumo, para que todo el sector retail logre suplir las necesidades del consumidor. El caso de esta compañía brinda la oportunidad de evaluar cambios asociados al comportamiento del consumidor colombiano, gracias a la reconocida presencia que tiene en el mercado y a los retos que enfrentan actualmente para seguir permaneciendo en el top of mind del consumidor. Además, es pertinente identificar cómo estos retos se han visto nutridos por la experiencia multinacional de la organización, o si los mismos dentro mercado colombiano han servido como base para la estrategia comercial en otros países de la región donde opera esta multinacional.

1.2 DELIMITACIÓN

Para solucionar la problemática sobre cómo Falabella Retail ha reaccionado a la pandemia del COVID-19 y cómo su estrategia de e-commerce tuvo que evolucionar a las nuevas tendencias de consumo. Se realizará una investigación entre los meses de febrero y noviembre del 2020. Para desarrollar una investigación adecuada se tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

1.2.1 ÁREA GEOGRÁFICA

El foco del estudio será la ciudad de Santiago de Cali, departamento del Valle del Cauca. De la misma forma, se obtendrán resultados de diferentes regiones de Colombia donde se haya tenido contacto con la plataforma online de Falabella Retail.

1.2.2 POBLACIÓN DE ESTUDIO

El estudio se realizará al target de Falabella Retail, el cual se encuentra en el rango de edad entre los 25 y 75 años, y los cuales tienen un nivel de ingresos medio o alto.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar los cambios implementados en estrategias de e-commerce por Falabella Retail, en respuesta a los nuevos hábitos de consumo provocados por la pandemia del COVID-19.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Caracterizar los cambios en los hábitos de consumo que ha enfrentado el usuario durante la pandemia.
- Analizar las estrategias de marketing que ha implementado Falabella Retail en Colombia, a través del e-commerce para crear, fortalecer y mantener los vínculos con el cliente.
- Identificar los cambios realizados por Falabella Retail en las plataformas virtuales durante la experiencia de compra, para responder a las necesidades del consumidor.
- Identificar los cambios realizados por Falabella Retail en operaciones de e-commerce y logística, para contestar a las exigencias del consumidor.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 ANTECEDENTES

La evolución tecnológica ha permitido una mayor penetración del internet en la comunidad global. Año tras año, el número total de internautas crece, obligando a las compañías a digitalizar procesos y facilitando el surgimiento de nuevas actividades como el e-Commerce. Este último, entendido como el proceso de compra y venta de productos y/o servicios a través de medios electrónicos (Observatorio eCommerce Colombia, 2019). Esta actividad evidencia un gran aumento especialmente en Latinoamérica, donde según el informe BlackSip (2020), en cinco años desde el 2016 esta región ha pasado de 137 millones de compradores digitales a 267 millones en 2020, creciendo entre el 10 % y 39 % cada año.

Colombia no es ajena a esta tendencia, los colombianos cada vez más le apuestan al comercio electrónico. Esto se evidencia en las transacciones digitales que tienen una gran participación en el Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia, las cuales han pasado de ocupar el 2,3% en el 2013 al 5,6% en el 2017 (Observatorio eCommerce Colombia, 2018). Esta gran cantidad de transacciones para adquirir productos y/o servicios, ha cambiado la forma en que los consumidores interactúan con las marcas, indistintamente de donde provengan estos comercios. Según cifras del observatorio de e-commerce (2019), los consumidores visitan en promedio dos canales online distintos para realizar la consulta o búsqueda de productos y servicios en línea.

Dentro del entorno del e-commerce hay un ambiente competitivo, en las ventas al por menor y como en cualquier competencia, el aprovechamiento de los recursos, la inversión en investigación y desarrollo, así como la diferenciación de marca, ayudan a obtener una ventaja competitiva (Levy & Weitz, 2012). Falabella Retail una multinacional chilena, ha alcanzado uno de los mayores tráfico en términos de comercio electrónico en Colombia. El Retail fue reconocido como líder en e-commerce en Latinoamérica en 2019 otorgado por el eCommerce Institute, gracias a su estrategia comercial electrónica y al aporte que realiza al desarrollo de la economía digital (Falabella Retail, 2019).

Si bien Falabella se ha consolidado como un líder del comercio electrónico en Colombia y Latinoamérica, la actual coyuntura que afecta al mundo ha traído consigo un cambio en el comportamiento del consumidor, debido a que en momentos de complejidad e incertidumbre se da origen a grandes transformaciones y se manifiestan en nuevas o diferentes formas y

tendencias de consumo (Quintanilla Pardo, 2010). Esta realidad demanda una comprensión mayor de las nuevas conductas del consumidor por parte del sector Retail, debido a que las compañías están obligadas a replantearse, a pensar más en los clientes y a explorar en qué pueden diferenciarse (América Retail, 2020). Por lo tanto, Falabella Retail como multinacional exitosa, debe replantear su estrategia y enfrentar los obstáculos que pueden verse en los cambios que presenta el consumidor, si busca continuar siendo líder en el país y la región, con su canal de e-commerce.

3.2 MARCO TEORICO

3.2.1 E-COMMERCE EN EL SECTOR RETAIL

La industria del retail está compuesta por varios tipos de empresas, se divide en segmentos: ropa, artículos duraderos, comestibles, tiendas de especialidades, gasolina y combustible, mercancía en general, siendo estos pedidos por correo y/o pedidos por teléfono y empresas minoristas en línea (Laudon & Traver, 2009). Cada segmento ofrece oportunidades para las ventas en línea, pero los usos de internet pueden ser distintos en cada segmento. Por ejemplo, algunos establecimientos de alimentos y bebidas utilizan el servicio web para informar a las personas sobre sus ubicaciones físicas y los menús, mientras que otros ofrecen la entrega de sus productos a través de pedidos web (Laudon & Traver, 2009). Además, la revolución digital de los últimos años ha generado profundos avances en el sector en la mayoría de los segmentos, creando un espacio completamente nuevo para las empresas debido a que estas venden productos a través de una variedad de canales e integran sus tiendas físicas con sus sitios web y plataforma móvil, y en algunos casos, el internet ha apoyado el desarrollo de comerciantes que solo participan en línea (Laudon & Traver, 2009).

El retail está transformando los negocios y la actividad de forma global, consolidando una nueva economía digital. Sin embargo, esta transformación digital del sector retail viene impuesta principalmente por los cambios en el comportamiento de los consumidores y en la forma y momento de realizar el proceso de compra. Fundación Orange (2016), afirma que: “los usuarios quieren realizar su proceso de compra a través de múltiples canales, por lo tanto, están abiertos a integrar tecnologías y plataformas emergentes, en sus hábitos de compra, lo que implica nuevas oportunidades y desafíos para los retailers”. Estas nuevas tecnologías y

plataformas móviles de rápido crecimiento compuesto por teléfonos inteligentes y tabletas se han convertido en importantes medios de marketing y publicidad, que ayudan a dirigir a los consumidores a sitios web externos para adquirir productos y servicios. Por otro lado, las plataformas digitales que usan los minoristas, para considerarlas como establecimientos virtuales, deben cumplir con las funciones de una tienda real, las cuales son: a) Informar y vender; b) Permitir hacer pedidos; c) Cobrar; d) Entregar el producto; e) Prestar un servicio posventa. Todas estas funciones se deben encontrar reflejadas en los servicios prestados por un establecimiento virtual (Cristóbal Fransi, 2006).

3.2.2 EL E-COMMERCE COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

Los minoristas deben realizar estrategias a largo plazo para enfrentar la creciente intensidad de competencia, así como los cambios en las necesidades de los clientes. Estos cambios en el entorno de este sector específico son el resultado de la aparición de nuevos competidores, formatos, tecnologías y globalización. El término estrategia es muy común dentro de los retailers, y la estrategia minorista es una declaración que identifica el mercado objetivo de los pequeños empresarios, el formato de las bases sobre las cuales este tipo de empresa planea construir una ventaja competitiva sostenible. (Levy & Weitz, 2012). Los minoristas pueden hablar de diferentes tipos de estrategias, tales como merchandising, estrategias de promoción, estrategias de ubicación y estrategias de marca. En la actualidad se han amplificado las estrategias de distribución, dentro de la cual destaca el canal híbrido de marketing, esta estrategia se produce cuando una empresa establece dos o más canales de distribución para llegar a uno o más segmentos de clientes (Kotler & Armstrong, 2012). Dentro de diferentes canales que poseen los retailers, está el canal virtual o e-commerce, el cual se enfoca en las transacciones comerciales habilitadas de manera digital entre organizaciones e individuos. Según Laudon y Traver (2016), “las transacciones comerciales implican el intercambio de valores, entre límites organizacionales o individuales, a cambio de productos y servicios”.

Así, el e-commerce nace como un nuevo canal en el cual los consumidores no están limitados a los puntos de venta de minoristas en sus compras, pues el internet ofrece una forma fácil para que intercambien información acerca de las experiencias que han tenido con productos y servicios (Solomon, 2005). Además, este canal se complementa con los canales físicos para un mayor alcance de consumidores, dándole al Retail la posibilidad de crecer en más mercados que

en el pasado no pudo alcanzar, pues tendrá una mejor relación con los clientes por las posibilidades que ofrece la omnicanalidad.

3.2.3 COMPORTAMIENTO DE COMPRA EN EL E-COMMERCE

Internet permite llegar a nuevos mercados y a nuevos consumidores. Pero no es suficiente con alcanzarlos, hay que retenerlos y fidelizarlos, el número de consumidores virtuales está alcanzando proporciones significativas. Esta situación hace que sea imprescindible para las empresas estar presente en la web y los retailers no se pueden quedar atrás. Por otra parte, no todos los usuarios del e-commerce tienen el mismo comportamiento, no sólo en el uso que hacen del Internet, sino también en su comportamiento de compra. Según Kotler economista y especialista en mercadeo (2012), el comportamiento de compra del consumidor se ve afectado por cuatro conjuntos de características principales de compra: culturales, sociales, personales y psicológicas. Además, este comportamiento de compra online puede ser impredecible en momentos de crisis, debido a que toda acción del consumidor puede estar regida al instinto de supervivencia e influenciada por la información que circula en medios de comunicación, lo que puede llevar a las personas a adquirir productos de manera irracional y compulsiva. Esta conducta social es denominada como síndrome de FOMO, lo que implica un miedo a perder algo, no solamente es sólo un estado de ánimo sino que también es una reacción física (Cusi & Yana, 2017). El síndrome de FOMO es lo que se ve presente en muchas personas en tiempos de crisis, el comportamiento es irracional, y es claro ejemplo de una mentalidad impulsada por las redes sociales y la cobertura de noticias es ahí, donde aparecen imágenes de estantes vacíos, la gente siente temor y necesidad de actuar, por lo que las personas terminan comprando, sin existir una razón o necesidad alguna (BBC, 2020). Aunque los retailers no pueden influir en muchos de esos factores, es de gran utilidad conocerlos y estudiarlos, para identificar a compradores potenciales y para diseñar productos y ofertas que cubran mejor las necesidades.

Los consumidores online no utilizan y valoran Internet del mismo modo, es recomendable reconocer el comportamiento del cliente para así lograr estrategias más efectivas. Según la investigación de Keng, Tang & Ghose, citados por Eduard & Frederic (2011) existen seis segmentos de clientes online que se diferencian por las siguientes características:

- I. Compradores On-off: utilizan Internet como canal de información, pero realizan la compra en los canales tradicionales y son expertos navegantes;
- II. Comprador que compara: comparan las características de los productos, precios y marcas antes de realizar sus compras, buscan promociones;
- III. Comprador tradicional: compran principalmente en los establecimientos tradicionales, presentan baja experiencia de navegación;
- IV. Comprador dual: utilizan Internet como canal de información y son expertos navegantes por lo cual utilizan la red y el canal tradicional para comparar marcas y productos;
- V. Rezagados: no utilizan Internet como canal de información, no tienen casi experiencia como internautas;
- VI. Comprador navegante: presentan una alta experiencia de compra, buscan promociones y les gustan los anuncios. Tiene una elevada experiencia de navegación.

Se puede observar que las principales variables que determinan la decisión de compra de este tipo de clientes son las variables sociodemográficas y actitudinales, tales como: los motivos de compra como la comodidad, la conveniencia, la amplitud de información o de surtido y la posesión inmediata de los productos que pueden verse afectadas en momentos de crisis. Estas variables son analizadas y se pueden convertir en estrategias de competitividad para el retail, debido a que este sector se ha convertido en un negocio complejo y competitivo, donde se necesita entender el proceso de compra y el impacto de los cambios del consumidor para llegar a ellos de forma adecuada y a su vez mejorar la comunicación.

3.2.4 COVID-19

La enfermedad por coronavirus o COVID-19, causada por el virus SARS-CoV-2, fue catalogada por la OMS como pandemia el 11 de marzo de 2020. Esta situación ha puesto a prueba al sistema sanitario, al económico y al político de numerosos países incluido el colombiano. Ante ella, buena parte de los gobiernos y estados han aplicado medidas de emergencia y/o confinamientos excepcionales. El Gobierno Colombiano decretó el estado de emergencia para gestionar la situación el 17 de marzo. El Decreto 417/2020 incluía severas medidas de confinamiento, cuarentena y aislamiento social.

La pandemia por COVID-19 de momento, no ha alcanzado la letalidad de otras grandes pandemias de la humanidad tales como la peste negra, la viruela o la gripe española de 1918, en donde se superó las 50 millones de muertes (Diario ABC, 2020). El gran impacto del coronavirus se debe a la combinación de epidemia y aislamiento social impuesto en sociedades desarrolladas, es decir con numerosas conexiones sociales, economías prósperas y redes de comunicación. Este aislamiento social puede producir efectos psicológicos, económicos y sociales en la comunidad actual, traducidos en afectaciones de salud mental, bienestar a nivel personal, angustia debido a pérdidas financieras, aparte de los sufrimientos físicos causados por la enfermedad (Souvik et al., 2020). Este virus pudo impactar negativamente en las vidas de las personas incluso en el siglo XXI y simultáneamente dio a conocer que uno de los mayores bienes de la humanidad es la salud y al no contar con esta, todo lo que nos rodea puede verse afectado como los componentes sociales, psicológicos y económicos, iniciando por algunas personas y terminado por afectar a toda una sociedad.

3.2.5 CAMBIO EN LA ECONOMÍA MUNDIAL DEBIDO AL COVID-19

Desde el inicio del brote del COVID- 19 en Wuhan, China, las medidas tomadas por el gobierno de ese país, para contener la propagación del virus generaron un nerviosismo en el mercado global, debido a las interrupciones en las cadenas de suministro globales que generan menores volúmenes de comercio. Estas medidas en un inicio ocasionaron desaceleración del mercado chino, lo cual trajo consigo una caída en la demanda de materias primas o bienes primarios (commodities), que llevó a una reducción en los precios del petróleo. A raíz de esta baja en los precios, se llevaron a cabo negociaciones del bloque de países OPEP en donde se originó la guerra de precios entre los principales productores de petróleo: Arabia Saudita y Rusia.(Mejía, 2020) Como consecuencia del escalamiento entre estos dos países, el precio del petróleo disminuyó aún más, esto repercutió negativamente en el comercio internacional y en el crecimiento económico mundial, principalmente en economías que dependen de este negocio.

La rápida propagación del COVID-19 generó un pánico mundial, ocasionando turbulencias en los mercados financieros internacionales, esto repercutió negativamente en los índices de riesgo, especialmente en los países emergentes, también se genera una fuerte volatilidad en el mercado cambiario es consecuencia del denominado “flight to quality”, que

consiste en el abandono de las inversiones que se consideran más riesgosas para llevarlas a economías más seguras (Mejía, 2020). A raíz del abandono de las inversiones, se genera la depreciación de la tasa de cambio, por lo tanto, se encarecen las importaciones, afectando la inversión interna y extranjera, el comercio, la industria nacional y la confianza de todos los consumidores.

La detención de la propagación del virus ha sido casi imposible a nivel mundial, por lo tanto, se fijaron fuertes políticas de confinamiento, obligando a las comunidades internacionales a cerrar temporalmente, iglesias, templos, restaurantes, cines, transportes, hoteles, lugares de interés turístico, grandes mercados y tiendas. Lo cual ha generado un rápido impacto en estos sectores dando como resultado particularmente a pérdidas comerciales y pérdida de empleos. Esto ha obligado a los gobiernos a apoyar a las empresas que lo necesitan, las cuales no tienen suficiente o ningún flujo de caja, ofreciéndoles préstamos y prolongaciones en acciones tributarias. Además, las organizaciones internacionales han tomado medidas para ofrecer préstamos y otra ayuda financiera a los países necesitados. Según el fondo el informe de estabilidad financiera del Fondo Monetario Internacional (2020), las políticas de inversión e impuestos para mantener el crecimiento económico hasta mitas de abril de 2020 ascendió a \$ 3.3 trillones de dólares y que las subvenciones, contribuciones de capital y subsidios ascendieron a \$ 4.5 trillones adicionales. Finalmente, tras el cierre de la economía por periodos prolongados en algunos países, los gobiernos han adoptado estrategias únicas para abordar la crisis temporal dando apertura los mercados, pero teniendo en cuenta el efecto del virus en sí, pues no se tiene fecha exacta de cuando este pueda terminar y la economía debe seguir, pero con múltiples reglamentos sanitarios para proteger la vida de las personas.

3.2.6 IMPLICACIONES PARA EL SECTOR RETAIL

A raíz de la implementación las políticas de mitigación por parte de los gobiernos contra el COVID-19, los sectores económicos se han visto gravemente afectados, siendo el retail uno de los más golpeados. Este sector aporta considerablemente a la economía de los países por lo tanto condujo a los minoristas a desafíos sin precedentes siendo conscientes que sus respuestas a la emergencia afectarán drásticamente su negocio y al país, pero están luchando por adaptarse, y tomar las mejores medidas. Según el informe Nielsen sobre oportunidades del retail en medio del coronavirus (2020), algunos minoristas estaban bien preparados y respondieron rápidamente al

incidente, convirtiendo la crisis en una oportunidad, pues la epidemia trae una nueva inspiración al panorama minorista y permite a la industria introducir nuevas oportunidades para el futuro.

Los minoristas que lograron responder rápidamente a la epidemia, lanzaron una serie de medidas para ayudar a convertir la crisis en una oportunidad. Esta epidemia trae consigo una nueva inspiración al sector minorista y permite introducir nuevas oportunidades para el futuro. (Nielsen, 2020). Entre los que más destacan están algunos casos de retailers aprovecharon sus recursos para hacer la transición de los empleados de la tienda al personal de servicio al cliente online. Del mismo modo, algunos minoristas están reconsiderando en pasar su cadena de suministro a una local, debido a las interrupciones que han tenido por el cierre de fronteras. Los productores tradicionales de licores y alcohol también reconfiguraron la producción a desinfectantes para manos y los minoristas han introducido pagos sin contacto, implementado las nuevas tecnologías (Pantano et al., 2020). Por lo tanto, esta pandemia ha dejado implicaciones buenas para algunos y malas para otros, todo depende de la capacidad de respuesta que hayan tenido los gerentes ante la situación.

3.3 MARCO CONCEPTUAL

- **ORGANIZACIÓN:** “las organizaciones están compuestas de individuos o grupos, en vistas a conseguir ciertos objetivos por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas dirigidas, y una cierta continuidad a través del tiempo”(Porrás Velásquez, 2012)
- **ESTRATEGIA:** es “la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (Contreras, 2013)
- **INTERNET:** es “un sistema global de redes de dispositivos computacionales conectados. De allí la descripción más famosa de Internet como una red de redes.”(Peña, 2013)

- **TRANSACCIONES COMERCIALES:** A través del internet, en las páginas web y dispositivos móviles, ocurren interacciones entre organizaciones y personas, que intercambian productos y/o servicios por dinero, a esto se le conoce como transacciones comerciales digitales.(Laudon & Traver, 2016)
- **PAGINA WEB:** es “un documento electrónico, que contiene información específica de un tema en particular y que es almacenado en algún sistema de cómputo que se encuentre conectado a la red mundial de información denominada Internet.” (Milenium, 2020).
- **E-COMMERCE:** es “el uso de Internet, la Web y aplicaciones y navegadores móviles que se ejecutan en dispositivos móviles para realizar transacciones comerciales. Más formalmente, transacciones comerciales habilitadas digitalmente entre organizaciones y personas”(Laudon & Traver, 2016)
- **ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE:** es “el proceso general de establecer y mantener relaciones redituables con los clientes al entregarles más valor y mayor satisfacción”(Kotler & Armstrong, 2012).
- **VENTA:** “es el intercambio de un bien o servicio por un valor monetario establecido de acuerdo con las características del mismo” (DANE, 2006)
- **COMERCIO AL POR MENOR O MINORISTA:** “la reventa (compra y venta sin transformación) de mercancías o productos nuevos o usados, a la vista del público en general, destinados exclusivamente para su consumo o uso personal o doméstico” (DANE, 2006).
- **MINORISTA O RETAIL:** “Un minorista o retailer es toda aquella empresa cuyo volumen de ventas procede, principalmente, de la venta al menudeo. Toda organización que venda a consumidores finales está vendiendo al detalle. No importa cómo venda las mercancías o los servicios (en persona, por correo, por teléfono, en máquinas expendedoras o en línea) ni dónde lo haga (en una tienda, en la calle o en la casa del cliente)”(Kotler & Keller, 2016).
- **GRANDES ALMACENES E HIPERMERCADOS:** “corresponden a grandes superficies, las cuales combinan los principios que rigen a los supermercados y a las tiendas de bodega. Sus ventas las realiza principalmente al consumidor final, y funcionan bajo el esquema de tiendas por departamentos.” (DANE, 2006)

- **CANALES:** Son “los métodos utilizados por una empresa para comunicarse e interactuar con sus clientes” (The Chartered Institute of Marketing, 2020)
- **CONSUMO:** “EL consumo es un proceso social que se refiere a múltiples formas de provisión de bienes y servicios y a diferentes formas de acceso a esos mismos bienes y servicios.” (Barbosa y Campell, 2009).
- **CONSUMIDOR:** “es una persona que identifica una necesidad o un deseo, realiza una compra y luego desecha el producto durante las tres etapas del proceso de consumo”(Solomon, 2005)
- **CLIENTE:** “Una persona o empresa que compra bienes o servicios (no necesariamente el consumidor final)” (The Chartered Institute of Marketing, 2020)
- **PANDEMIA:**” Se llama pandemia a la propagación mundial de una nueva enfermedad”(OMS, 2010)

4. ESTADO DEL ARTE DEL E-COMMERCE

4.1 ECOMMERCE EN EL MUNDO

El comercio electrónico tiene diferentes relaciones comerciales, que implican cualquier posible combinación de consumidores (C) y empresas (B). Existen tres tipos de comercio electrónico más destacados: Business to Business (B2B), Business to Consumer (B2C) y Consumer to Consumer (C2C) (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2019). Con el actual avance de la tecnología, el entorno del comercio electrónico se vuelve cada vez más dinámico, la OCDE (2019), afirma que cada día se presentan nuevas oportunidades para liberar el potencial del comercio electrónico y de esta manera poder impulsar el crecimiento y el bienestar del consumidor, además se han superado algunos obstáculos al comercio electrónico a nivel empresarial, individual y nacional, al tiempo que han surgido nuevos obstáculos que las empresas deben superar. Por lo anterior es pertinente analizar cifras, categorías y países donde el e-commerce lidera ya que este ha abierto un mundo completamente nuevo, convirtiéndose rápidamente en una parte intrínseca de la vida de miles de millones de personas y empresas.

En 2018, 4 billones de personas, el 53% de la población mundial estaban conectados a Internet, y el 92.6% lo hacían a través de sus dispositivos móviles. Todos los días, el 85% de los usuarios se conectan a Internet y pasan, en promedio, seis horas y media en línea (Nielsen,

2018). Por lo tanto, es indiscutible que la accesibilidad a Internet, la tecnología móvil y las innovaciones digitales están redefiniendo el comercio electrónico y sus estadísticas cada año van en aumento. Según el reporte global de e-commerce de la firma ESHOPWORLD (2019), los cinco mejores países en términos de comercio electrónico son: Estados Unidos, China, Reino Unido, Japón y Alemania, el cual se calificó según las siguientes características: ranking logístico, ingresos promedio por compra, ingresos totales del mercado y porcentaje de población que compra en línea. En primer lugar, se encuentra Estados Unidos, es el mercado de comercio electrónico más grande para 2018. Se debe en gran parte a la facilidad para hacer negocios, cuenta con una gran infraestructura logística y una gran demanda de minoristas, con ingresos del mercado de comercio electrónico que totalizan \$ 504.58 mil millones de dólares. Además, alrededor del 79% de la población ha hecho compras en línea, y su promedio de compras por persona es 1951 USD anualmente. China ocupa el segundo lugar, pero tiene el mayor mercado por ingresos \$ 636.09 mil millones de dólares, la facilidad para hacer negocios en la región puede considerarse algo complicada y el promedio de compras por persona es \$ 634 USD anualmente. En tercer lugar, está Reino Unido, con un ingreso general de mercado de \$ 86.45 mil millones, con el 80% de la población que compra en línea y cada uno gasta una gran cantidad anual de \$ 1650 USD.

Blacksip en su Informe sobre comercio electrónico 2019 indica que la cantidad de internautas en el mundo llegó a una cifra de 1920 millones creciendo entre 11% y 15% cada año (BlackSip, 2019a). Por lo tanto, la cantidad total de personas en el mundo que compran bienes de consumo a través del comercio electrónico llegó a 2.818 millones, y el gasto anual por usuario de comercio electrónico es \$634 USD (We Are Social & Hootsuite, 2019). En el Informe Digital de We Are Social y Hootsuite(2019), se afirma que las categorías que más compran los usuarios son Viajes y alojamiento con 751 miles de millones USD, ocupando la mayor parte del gasto de comercio electrónico del consumidor en 2018. Seguido de Fashion & Beauty, que llega a los 525 miles de millones USD, el tercer lugar lo ocupa Electronics & Physical media con 393 miles de millones USD. Juguetes & hobbies ocupan el cuarto lugar con 387 miles de millones USD. En el informe de Blakindex el cual no analiza viajes y turismo, las categorías más compradas son: Ropa 57%, Zapatos 47%, Electrónica 40%, Libros 36% y Belleza 32% (ver gráfico 1).

Gráfico 1. *Categorías más compradas a través del e-commerce*

Proporción de usuarios mundiales que compran las siguientes categorías a través de ecommerce 2018 - 2019



Fuente: Informe Blackindex (2019)

4.2 IMPLANTACIÓN Y BENEFICIOS DEL E-COMMERCE EN LAS GRANDES SUPERFICIES DEL MUNDO

El actual mundo globalizado da la oportunidad a nuevos desarrollos tecnológicos que ayudan a las organizaciones a ser más competitivas, obtener mejores resultados e incrementar su desempeño en el mercado. Estos desarrollos derivados de la globalización obligan a las empresas a cambiar sus modelos de negocio a través del desarrollo de sus capacidades y de la adopción de nuevas prácticas para afrontar a la competencia. En este sentido, la tecnología resulta ser una herramienta de gran importancia para estas organizaciones, para aprovechar oportunidades y obtener una venta empresarial competitiva (Sánchez & De la Garza, 2018). Por lo anterior, la tecnología pasa a ser rápidamente un estándar para la industria (Gálvez et al., 2014), convirtiéndose en una herramienta de gran importancia en las organizaciones, debido a que apoya en la realización de tareas y a su vez mejora su productividad y competitividad.

La relación entre productividad y competitividad, derivados del uso de la tecnología ha existido durante algún tiempo y van a continuar existiendo. Debido a que “los numerosos desarrollos y avances en las TIC (tecnología de la información y la comunicación) en las últimas décadas han llevado a muchos progresos en diversos campos, como el comercio global” (Choshin & Ghaffari, 2017). Por lo tanto, los procesos involucrados en diferentes campos, como

el comercio, la economía, la banca entre otros, han evolucionado y cambiado, adaptándose a la tecnología y es necesario beneficiarse de métodos novedosos y modernos como el comercio electrónico en la realización de procesos comerciales, ya que puede desempeñar un papel importante en el éxito de las empresas comerciales (Sebora et al., 2009).

Según una investigación realizada en Perú para determinar los factores asociados en la adopción e implementación del comercio electrónico por empresas, existen tres factores que influyen en la implementación de tecnologías como el e-commerce por parte de las compañías como:

1. Beneficios percibidos, el cual se entiende como el nivel de reconocimiento de los beneficios directos e indirectos que la tecnología puede proveer a la organización. Las dimensiones que se pueden abarcar pueden ser: ventaja relativa sobre métodos tradicionales, herramientas de negocios, maneras de mejorar la comunicación y la calidad del servicio.

2. Factores organizacionales, comprende el nivel del conjunto de recursos financieros y tecnológicos de las organizaciones. El cual agrupa algunas dimensiones como el soporte gerencial, experiencia técnica, entre otros.

3. Factores del entorno, determinado por el nivel de influencia del ambiente que rodea a la organización. Algunas dimensiones de este factor son la presión externa y el apoyo del vendedor, además integra la influencia del consumidor, la influencia del proveedor, la cooperación industrial (Yamakawa Tsuja & Serida Nishimura, 2002).

Los anteriores factores pueden aplicarse para entender el por qué la adopción del comercio electrónico por parte de las empresas, comprender estos conceptos, aunque puede ser complicado, va a ayudar a las empresas a incrementar sus ventas, reducir sus costos y mejorar su comunicación con sus clientes.

Otros autores afirman que la adopción de Internet como canal de venta por parte de una empresa puede estar condicionada por diversos factores tales como el tamaño empresarial, la categoría de producto, el grado de internacionalización y la antigüedad de la empresa (Frasquet et al., 2012). Al incursionar más a fondo en estos factores se puede decir que en el caso del factor *comercio electrónico y tamaño de la empresa*, el tamaño empresarial puede ser un obstáculo, debido a que

la implantación de las TIC por parte de la empresa puede no ser rentable por el costo monetario que este conlleva, y además “es ampliamente aceptado que cuanto mayor es el tamaño de la compañía, mayores son sus recursos y, con ello, mayor es la probabilidad de que adopte el comercio electrónico como canal de comercialización adicional a sus tiendas físicas” (Frasquet et al., 2012). El factor *comercio electrónico y país de origen* influye en que “las empresas presentes en núcleos urbanos grandes y atractivos, son más proclives a adoptar el comercio electrónico que aquellos presentes en regiones menos urbanizadas” (Frasquet et al., 2012) y según la investigación de Dholakia y Kshetri (2004) la presión que estas empresas tienen al estar en ambientes urbanos donde hay más competitividad favorecen la apertura de tiendas online. El tercer factor que se analiza es *comercio electrónico y la categoría de producto* donde se señala que dependiendo de la clase de productos y/o servicios que la empresa ofrezca, el consumidor puede decidir si comprar de forma virtual o en un establecimiento no electrónico, pues este puede requerir una mayor información y contacto con el personal de venta, donde el e-commerce no sería el ideal. En la investigación los autores afirman “aunque el comercio electrónico puede permitir importantes ahorros de tiempo, puede limitar la evaluación de la calidad o el grado de adecuación de algunos productos”. Por lo anterior se puede entender que la opción de las empresas a incursionar en la venta online, depende en gran medida de la categoría del producto y/o servicio comercializada, de manera que las empresas que ofrecen productos y servicios más consistentes con el canal virtual son las que implementan en mayor medida el comercio electrónico (Frasquet et al., 2012). El siguiente factor *comercio electrónico e internacionalización* señala que se espera encontrar una mayor intensidad de uso del comercio electrónico por parte de las empresas que están inmersos en una estrategia internacional (Frasquet et al., 2012), debido que es un canal que facilita las relaciones y la expansión internacional. Por último, el factor *comercio electrónico y antigüedad de la empresa* donde se puede entender que las empresas más antiguas son las más proclives a implantar aplicaciones tecnológicas, entre las que tendría cabida el comercio electrónico. Sin embargo, los autores también afirman que puede reportarse la existencia de posibles inercias en las empresas más antiguas que pueden reducir su probabilidad de introducir innovaciones (Frasquet et al., 2012).

Después de analizar los factores que pueden influir a la adopción de la venta digital por parte de las empresas, es pertinente conocer las características internas que la misma debe preparar para su implementación, puesto que, estos elementos pueden terminar en un cambio del

modelo de negocio de la organización. Existe un componente clave, el cual es la preparación organizacional, lo anterior se debe analizar en términos de la disponibilidad de recursos financieros y tecnológicos dentro de la compañía, como también la preparación organizacional con factores como la cultura organizacional (Molla & Licker, 2005). Otros autores resaltan que la preparación en cultura organizacional, apoyo administrativo, beneficios percibidos del e-commerce y el conocimiento de los empleados sobre las TIC, son importantes para el desarrollo del comercio electrónico en la organización (Kurnia et al., 2015). La investigación de Molla y Licker en el año 2005 también demostró que esta preparación interna, tiene una influencia importante en la organización pues el objetivo final es determinar la compatibilidad de la empresa con el e-commerce. Por otro lado, se sugiere en la investigación, que después de la adopción inicial del e-commerce, la preparación externa es el paso siguiente, en esta se encuentra una parte importante que son los socios comerciales, los cuales pueden o no permitir la conducta comercial electrónica, esto puede dar un resultado negativo en el desarrollo del comercio electrónico en algunas empresas (Molla & Licker, 2005).

El impacto de Internet sobre los resultados de la empresa puede variar, pero el uso del comercio electrónico ejerce una influencia positiva sobre los beneficios percibidos por las empresas (Frasquet et al., 2012). La investigación realizada por Alderete en el año 2019 en Argentina afirma que las empresas capaces de realizar comercio electrónico logran mayores ventas, ya que “las organizaciones pueden acceder y contactar a clientes potenciales, no solo desde mercados externos, sino también a nuevos clientes nacionales. Además, las empresas pueden proporcionar más servicios a clientes y proveedores existentes” (Alderete, 2019). Otros autores afirman que existen unos beneficios percibidos después de la implementación del e-commerce en las empresas, los cuales son: *Ventaja relativa*, la tecnología de comercio electrónico mejora el servicio de la empresa a través de aplicaciones de Customer Relationship Management (CRM) y el sitio web. También se considera un nuevo medio como un complemento de los canales tradicionales, y el sitio web trae consigo una ventaja en el establecimiento de negocios electrónicos. El segundo beneficio es *comunicaciones*, las empresas usan plataformas de correo electrónico y los sitios web para mejorar sus relaciones con los clientes. “Las aplicaciones de CRM a través de la tecnología de comercio electrónico ayuda a mantener comunicaciones personales con ellos. Estas empresas pueden enviar información vía su sitio web y algunas de ellas pueden establecer una comunicación interactiva con ellos”

(Yamakawa Tsuja & Serida Nishimura, 2002). El tercer beneficio percibido es *posicionamiento en el mercado*, se considera que la implementación del comercio electrónico es muy importante para dar paso a una nueva era en el entorno de las empresas, pues esta adaptación de las tecnologías puede generar una imagen de “líderes innovadores”, impulsando el crecimiento de la organización. Por último, se encuentra *integración de aplicaciones*, las empresas al implementar el e-commerce deben integrar sistemas para proveer información precisa y en tiempo real a sus clientes. La tecnología de comercio electrónico debe encajar en un formato efectivo de negocio para generar un valor diferenciado o sustentable. Por ejemplo, integración de página web con aplicaciones móviles (Yamakawa Tsuja & Serida Nishimura, 2002).

Por otra parte, el sector retail inició la implementación del comercio electrónico en el año 1994, tras grandes avances como la World Wide Web alrededor de los años 1989 - 1990, y la banca en línea creada y desarrollada en 1994, haciendo posible las transacciones en línea (Aker & Hossain, 2014). Pizza Hut fue el primer minorista en línea, fue la primera cadena de pizzas en ofrecer pedidos en línea o entrega a domicilio durante una fase de prueba de en Santa Cruz, California. En el año 1995, Amazon se lanzó como una librería en línea, la empresa más adelante se dio cuenta de que otros bienes también podría tener una gran demanda en esta nueva plataforma, y comenzaron a ofrecer una mayor selección de productos, así mismo, eBay, también comenzó en 1995 y hoy en día son parte de las empresas más grandes del sector (Aker & Hossain, 2014). En la actualidad, 26 años después de la apertura de la primera tienda online, las ventas del retail a través del e-commerce en el mundo en 2019 llegaron a 3.453.000 millones USD, distribuidos así : Asia pacifico con 2.300.000 millones USD, Estados Unidos con 560.000 millones USD, Europa Occidental con 448.000 millones USD y América Latina con 64.000 millones USD (BlackSip, 2019a).

La implantación del comercio electrónico ha generado una serie de implicaciones y cambios para el proceso de venta del minorista. Se considera que “el proceso minorista comprende el abastecimiento de productos; almacenamiento, inventario y comercialización de tiendas; el esfuerzo de marketing, incluida la marca; selección por parte del cliente, picking y pago; y distribución de bienes al consumidor “ (Burt & Sparks, 2003). El primer factor *abastecimiento de productos* habla de cómo los minoristas siempre han trabajado en asociación con proveedores seleccionados en el suministro de productos, internet ha abierto las

posibilidades para que los minoristas tengan sistemas abiertos en donde pueden establecer relaciones a corto o largo plazo con uno o varios socios. Según Burt y Sparks (2003) “Los minoristas y proveedores que anteriormente han tenido problemas para comunicarse pueden conectarse. Los proveedores pueden acceder a más minoristas. Los minoristas pueden participar fácilmente y ver artículos de múltiples proveedores “. Después del abastecimiento de productos, el siguiente factor *almacenamiento de existencias, inventario y comercialización de la tienda*, donde se evidencia una serie de beneficios de tiempo y costo para los minoristas a partir de los cambios provocados por el uso del comercio electrónico y los sistemas basados en Internet en la asignación de existencias y el control de inventario , además los autores afirman que gracias al e-commerce “hay ganancias potenciales en términos del volumen y la ubicación del inventario retenido y las oportunidades para utilizar los datos que permiten optimizar la disponibilidad”(Burt & Sparks, 2003).

El *esfuerzo de marketing, incluida la marca* es el siguiente factor, donde se habla que uno de los procesos minoristas fundamentales son el acceso al cliente y el marketing. El comercio electrónico y la tienda virtual brindan una oportunidad de compra de 24 horas, por lo tanto, los límites minoristas tradicionales del "alcance de la tienda" se modifican tanto temporal como geográficamente. Por lo tanto, es un requisito que el marketing sea contante en la página web al igual que el acceso del cliente a los medios de pago. Este factor también analiza que la construcción de marca es crucial, dado que hay un problema de confianza del consumidor que se debe superar cuando se trata con un retail virtual (Burt & Sparks, 2003). *Selección por parte del cliente, picking y pago*, es un factor donde se analiza la introducción del autoservicio, donde el cliente selecciona, reúne y paga todos sus productos, da como resultado ganancias en la eficiencia de costos para los minoristas. Además el e-commerce permitió al cliente seleccionar productos por sí mismo de forma fácil, tomar decisiones instantáneas de reemplazo o sustitución, aumentar las oportunidades de elección y compra , y creó el alcance para líneas de complementos, lo cual genera ventas adicionales al retail (Burt & Sparks, 2003). El último factor que se analiza es *distribución de bienes al consumidor*, el cual gira en torno a los procesos de cumplimiento y distribución. El comercio minorista electrónico requiere que los procesos y sistemas existentes sean evaluados, debido a que los minoristas deben ser capaces de aprovechar su escala (grandes minoristas), para obtener eficiencias de costo y/o tiempo en el suministro. En segundo lugar, tienen que convencer a los consumidores de su viabilidad y efectividad, puesto

que, si hay calidad en el cumplimiento, eventualmente conducirá a compras repetidas (Burt & Sparks, 2003).

Finalmente se puede decir que los beneficios del comercio electrónico en las grandes superficies surgen de cómo se realizan las tareas y actividades dentro de la empresa, y cómo los cambios impactan en la cultura organizacional, los costos y la eficiencia. El aprovechamiento del Internet para mejorar la eficiencia empresarial es un caso particular de los minoristas más grandes del mundo y se puede argumentar que han comenzado a aprovechar sus beneficios de manera efectiva.

4.3 E-COMMERCE EN COLOMBIA

El comercio electrónico en Colombia ha experimentado un gran desarrollo en los últimos años. Hace una década el e-commerce emergía como una alternativa de compra en los países vecinos, y Colombia no parecía seguir la misma dinámica (Beck & Behar Villegas, 2015). Esta situación al día de hoy ha cambiado considerablemente, tanto así que el país ha llegado a posicionarse en el top de Latinoamérica, pasando de 2.620 millones de dólares en 2014, a de 6.000 millones de dólares en 2018 (BlackSip, 2019a). Este crecimiento se debe principalmente a la gran penetración y el uso de las nuevas tecnologías y el cambio de hábitos de los habitantes ante el fenómeno tecnológico, según el estudio de BBVA Research (2020), sobre el impacto de las tecnologías en Colombia, se espera que para final del 2020 se llegue a 32 millones de usuarios que tienen internet. Además, el uso de las nuevas tecnologías en el sector financiero viene en aumento. “En 2018 se transaron 12 billones diarios por canales digitales y 7,7 billones por canales físicos y por primera vez, internet pasó a ser el canal más importante”(BBVA Research, 2020). Esto ayuda a que el sector e-commerce siga desarrollándose y pueda aportar con mayores cifras en un futuro, ya que el uso del internet en la población colombiana continúa creciendo, por lo tanto, el acceso al portal de compra o búsqueda en los sitios web determina una alta participación en el comercio electrónico (Observatorio eCommerce Colombia, 2019), además la población se está bancarizando poco a poco, lo que facilita que las compras dentro de las plataformas virtuales.

Los primeros pasos del e-commerce en Colombia fueron en el año 2000, liderado por compañía de tecnología japonesa Sony .Esta empresa en los primeros años trabajó en mercadeo electrónico, creó bases de datos y campañas de marketing por correo electrónico, dirigido a las

personas que compraran productos en el canal tradicional, en las grandes superficies, tiendas electrónicas y demás (Observatorio eCommerce Colombia, 2015a). En 2002 existía una plataforma llamada DeRemate, parecida a un sistema de clasificados, tenía fotos, descripción, precio, datos del vendedor y tenía unas calificaciones de los vendedores, pero aún no podía hacer la transacción en línea, el usuario contactaba al vendedor y cuadraba con la persona dónde le consignaba. En ese momento, “Internet servía como una buena vitrina, pero la transacción finalmente se hacía presencial” (Observatorio eCommerce Colombia, 2015b). En ese momento se vio la necesidad de crear un sistema para poder recibir pagos por Internet en la plataforma DeRemate; entonces PagosOnline conocida como PayU en la actualidad, inició siendo una de las plataformas de recepción de pagos de los comercios. Inició exclusivamente con “Todo uno” que era la plataforma de Bancolombia, después vino Davivienda y luego las Tarjetas de Crédito (Observatorio eCommerce Colombia, 2015b). En 2004 se abrió la primera tienda online de una gran compañía: Sony, esa tienda utilizaba la plataforma de Bancolombia llamada “Todo uno Plaza”, era un centro comercial virtual donde se negociaba para abrir una tienda sin una inversión grande, se pagaba una comisión por cada venta y Bancolombia proveían toda la plataforma de pagos además de las aprobaciones. En esta plataforma de Bancolombia el proceso de aprobación tardaba dos o tres días, y la tienda tres días más despachando, el proceso era demoroso pero aun así Sony online en su primer año alcanzó ventas por USD \$90.000 (Observatorio eCommerce Colombia, 2015a). Cuatro años después en 2008 Sony implementó la primera tienda oficial, llamada “Sony Style”, que comenzó a facturar USD \$900.000, un crecimiento de 10 veces en 4 años. Ese mismo año tras la gran apertura de diferentes tiendas online en el país, se creó la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, que tiene como propósito promover y fortalecer la industria e-commerce en Colombia (Cámara colombiana de comercio electrónico, 2020), esto hizo que el comercio electrónico se desarrolle aún más en los años posteriores.

Como se mencionó anteriormente el desarrollo de Colombia en términos de e-commerce a partir del año 2013 ha sido bastante rápido, tanto que actualmente ocupa el cuarto puesto en ventas por internet en la región (BlackSip, 2019c). Pero aun así existen desafíos que se deben enfrentar, según la investigación sobre e-commerce en Colombia y sus oportunidades realizada en 2015, existen varios factores que están afectando el eficiente desarrollo de esta actividad. El primero es *la falta de experiencia del usuario, sofisticación y conocimiento*, lo anterior

contribuye a una "cultura de desconfianza" y baja confianza. Debido a la falta de oferta de comercio electrónico en los años pasados, los usuarios no tuvieron la oportunidad de adquirir experiencia y generar confianza y esta es un elemento esencial cuando se trata de acelerar la aceptación y el uso del comercio electrónico (Beck & Behar Villegas, 2015). El segundo factor es *la infraestructura insuficiente, la logística limitada y las opciones de entrega*, estas características se consideran los principales obstáculos para el mercado de comercio electrónico colombiano, donde el crecimiento está determinado por los pedidos nacionales. Prácticas como las devoluciones gratuitas, el transporte gratuito y la entrega en el mismo día, son casi imposibles de implementar en Colombia. *El nivel de penetración bancaria y el acceso a las opciones de pago* es el tercer factor el cual es clave cuando en el comercio electrónico, aunque esta penetración está creciendo, sigue siendo muy baja, ya que existe una baja *credibilidad de los canales de pago*, siendo este el último factor, y es una característica clave para promover la integridad transaccional en el comercio electrónico (Beck & Behar Villegas, 2015).

4.4 E-COMMERCE EN GRANDES SUPERFICIES EN COLOMBIA

El sector Retail ha experimentado una gran transformación en los últimos años, debido a que "Internet ha proporcionado acceso a innumerables opciones de consumo y las tecnologías móviles han impactado en la vida cotidiana de las personas, puesto que el acceso a productos no tiene límites geográficos o temporales"(Vector ITC, 2017), esto ha provocado que empresas, grandes y pequeñas, se hayan visto obligadas a cambiar sus modelos de negocio y a apoyarse en la tecnología para poder alcanzar sus objetivos. Los grandes minoristas lo han hecho mediante enormes inversiones en plataformas online, con la optimización de sus cadenas de suministro y transformándose por dentro y por fuera. Los medianos y pequeños minoristas, que no disponen de esos presupuestos, luchan para mantener sus tiendas físicas, tener presencia online y mantener a sus clientes (Vector ITC, 2017). Todo el esfuerzo del Retail para llegar de forma efectiva a sus consumidores por medio de la tecnología, ha logrado que, en Colombia las ventas del retail por Internet hayan incrementado de \$471 millones de dólares en 2013, a \$5,207 millones de dólares en el 2019 (BlackSip, 2019). Euromonitor Internacional (2019) realiza una investigación de mercado mundial cada año y Blacksip (2019) analizó este informe para Colombia. Este informe nos dice que los valores del retail online desde 2013 hasta 2019 han ido en aumento y las

categorías líderes en cada año pueden variar. En 2013, las tres categorías líderes del retail online fueron moda, electrónica y productos multimedia. Y en 2019, las tres categorías líderes del retail online fueron productos multimedia, artículos y muebles para hogar y moda (Ver gráfica 2).

Gráfico 2. Valor del Internet retailing por categorías entre 2013 y 2019

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Moda (ropa y calzado)	\$121,80	\$147,06	\$233,36	\$399,13	\$420,16	\$415,50	\$417,13
Belleza y cuidado personal	\$1,23	\$2,20	\$3,53	\$5,06	\$6,53	\$7,86	\$9,20
Electrodomésticos	\$49,13	\$84,93	\$115,16	\$143,80	\$169,06	\$188,53	\$205,46
Electrónica de consumo (tecnología)	\$70,96	\$73,23	\$71,30	\$76,16	\$80,13	\$91,90	\$106,50
Salud	\$0,06	\$0,13	\$0,23	\$0,40	\$0,63	\$0,96	\$1,33
Comida (y bebidas)	\$58,10	\$70,83	\$92,93	\$152,46	\$194,83	\$256,76	\$337,23
Artículos y muebles para hogar	\$26,63	\$40,00	\$66,00	\$110,46	\$155,56	\$293,73	\$478,56
Productos multimedia	\$59,76	\$83,13	\$154,86	\$250,43	\$310,73	\$405,03	\$537,16
Accesorios personales	\$5,96	\$9,53	\$20,63	\$61,06	\$92,53	\$148,63	\$243,63
Cuidado y artículos para mascotas	-	\$1,30	\$3,73	\$9,20	\$12,46	\$16,20	\$21,16
Juguetes y artículos para niños/bebés	\$0,33	\$0,53	\$0,80	\$2,63	\$3,66	\$5,13	\$7,20
Videojuegos	\$3,33	\$4,46	\$7,26	\$23,20	\$35,60	\$68,80	\$112,30
Otros	\$73,70	\$162,50	\$262,66	\$406,00	\$551,70	\$1.397,56	\$2.730,93
Total	\$471,30	\$679,86	\$1.032,50	\$1.640,03	\$2.033,63	\$3.296,60	\$5.207,83

*Cifras en millones de dólares

Fuente: BlackSip (2019)

Como en cualquier competencia, hay quien destaca debido a sus habilidades, y en el caso del retail existen minoristas online que tiene puntos fuertes y se encuentran bien posicionados a nivel nacional. Según el informe de e-commerce en Colombia (BlackSip, 2019a), los retailers más populares en búsquedas online son OLX, MercadoLibre, Éxito, Falabella y Alkosto y la forma más común de llegar a ellos es a través de búsqueda en Google. Los retailers que tienen un posicionamiento más fuerte en términos de ventas en Colombia son: Mercado Libre, Linio y Dafiti (Portafolio, 2020d). Al incursionar más a fondo en cada Retail, se encontró que MercadoLibre es uno de los e-commerce con mayor tráfico del país. Sus dos categorías más importantes son Apparel (moda, salud, belleza y deportes) y Consumer Electronics (celulares, cómputo, gaming, fotografía, electrodomésticos, electrónica, audiovideo)(BlackSip, 2019c). Su contrincante Dafiti, es uno de los comercios electrónicos especializados en moda más populares, que registra en promedio 2,1 millones de visitas por trimestre(BlackSip, 2019c). Linio es un caso

importante para analizar, debido a que el éxito del Retail es trabajar con una mezcla entre el comercio electrónico y el físico, lo que permite ofrecer lo mejor de los dos mundos. Además, en el 2019 fue adquirido por el grupo Falabella, a través de esa integración aprovecharon todas las capacidades logísticas, comerciales y de inteligencia de Falabella Retail, logrando un crecimiento por encima del promedio nacional, de casi el 60% (Portafolio, 2020d).

Por otra parte, no todo es bueno para el Retail en el mundo del internet, ya que existen retos que debe superar. Uno de los principales es adaptar la logística de su e-commerce al tipo de producto y cliente. “Se debe tener coherencia entre lo que se vende, a quien se vende, y la logística que requiere”(Observatorio eCommerce Colombia, 2016). Para ello se debe dar opciones a los clientes, pues cada uno tiene necesidades logísticas diferentes, además la compra online siempre genera ansiedad en los clientes por la adquisición de los productos (OE Colombia, 2016). Otro reto es la desconfianza de los usuarios hacia medios digitales. Tiene que ver con las barreras de acceso a internet y con medios de pago. Además el informe de industria de BlackSip (2019a), nos dice que los métodos de pago predilectos para comprar por Internet por los colombianos son: Efectivo contra entrega 25%, PSE 24%, Tarjeta de Crédito 21% y Pago efectivo en recaudos 21%. Por lo anterior Andrés Robatel Country manager de Linio en Colombia afirma que “La mejor manera de contrarrestarlas es facilitar una primera buena experiencia al cliente: cuando un cliente se anima y le va bien, lo más probable es que seguirá haciéndolo y ese es un efecto multiplicador clave” (Portafolio, 2020d).

5. ANÁLISIS DEL SECTOR RETAIL EN EL MUNDO Y EN COLOMBIA.

5.1 EL SECTOR RETAIL EN EL MUNDO

El Retail es el conjunto de actividades comerciales que agrega valor adicional a los productos y servicios que se venden a los consumidores para su uso personal o familiar (Levy et al., 2014). Incluye todas las ventas al consumidor final, desde automóviles hasta ropa, comidas en restaurantes y entradas para el cine (B. Berman et al., 2018). La mayor parte de la venta al por menor se realiza en tiendas, pero existen algunos tipos de comercios minoristas que no cuentan con una, como puede ser vender productos y/o servicios a través de una página web o aplicación de teléfono móvil, y vender productos y/o servicios por medio de catálogo (Levy et al., 2014). Dentro del mercado minorista participan empresas micro, pequeñas, medianas y grandes o

multinacionales con un poder de mercado local, regional, nacional y global (G. Vargas & Rodriguez, 2016). El sector Retail en la actualidad, es uno de los más importantes, dado que el minorista posee un lugar estratégico, ya que se encuentra en el centro de la cadena producción, beneficiándose de la ventaja de su posición al ser el medio, de contacto entre productores y consumidores (G. Vargas & Rodriguez, 2016). Además, este sector es uno de los que más aporta a la economía de cada país. Por lo tanto, es pertinente, analizarlo para conocer su papel en la cadena de suministro, conocer los tipos de retail, servicios adicionales que realiza, conocer tendencias en el sector, conocer que empresas lideran, algunas estrategias y finalmente, su futuro con el impacto tecnológico.

El sector Retail es un componente clave en una cadena de suministro, es un intermediario que vincula a los fabricantes con los consumidores finales (Levy et al., 2014). Una cadena de suministro es un conjunto de empresas que fabrican y entregan bienes y servicios a los consumidores (Levy et al., 2014). Por lo tanto, el minorista además de ser un intermediario agrega valor en este proceso, y para lograrlo realiza una serie de actividades. En primera parte, *proporciona una variedad de productos y servicios*, lo cual permite a sus clientes elegir entre diversos productos, marcas, tamaños y precios en un solo lugar (Levy et al., 2014). En este proceso los minoristas recogen un surtido de varios productores, compran en gran cantidad y venden en pequeñas cantidades (B. Berman et al., 2018). La segunda actividad, es mantener *una relación entre minoristas y fabricantes o mayoristas*, donde los fabricantes o mayoristas son informados por el minorista con respecto a las previsiones de ventas, los retrasos en las entregas, las quejas de los clientes, los artículos defectuosos, la rotación de inventarios y más acciones que incluyan sus productos (B. Berman et al., 2018). *Mantener el inventario*, es la tercera actividad y es una de las principales, así los productos estarán disponibles cuando los consumidores los necesiten (Levy et al., 2014). La cuarta actividad que realiza el minorista es *proporcionar servicios*, aquí el retail facilita el proceso de comprar a los clientes, la compra y el uso de los productos. Algunos ofrecen crédito para que los consumidores puedan llevar el producto y pagarlo después. También, exponen los productos para que los consumidores puedan verlos y probarlos antes de comprarlos. Otros emplean a vendedores en las tiendas para responder a las preguntas y proporcionar información adicional sobre los productos que venden (Levy et al., 2014). Todas las actividades anteriores realizadas por el Retail generan un valor adicional al

producto y/o servicio, algo que el productor o mayorista no lo puede lograr, o es muy difícil para él.

Existen varios tipos de retail en el mundo, y cada tipo ofrece beneficios únicos. El tipo de minorista que un consumidor elige depende de los beneficios que él busca al momento de comprar (Levy et al., 2014). Según BBVA Reserch (2016), en la actualidad se diferencian entre moderno y tradicional. El moderno incluye: supermercados, tiendas por departamento, tiendas de mejoramiento del hogar, cadenas de farmacias y tiendas por conveniencia. Y el tradicional incluye: mercados, bodegas, farmacias pequeñas y ferreterías. Todos estos formatos de minoristas sobreviven y prosperan porque satisfacen las necesidades de un grupo de consumidores con mayor eficacia que sus competidores, y por ello los consumidores recurren a diferentes tipos de minoristas cuando tienen necesidades diferentes (Levy et al., 2014). Los minoristas también están en constante cambio, y evolucionan ampliando sus surtidos, creando nuevas canales, adquiriendo nuevas tecnologías, todo en búsqueda de satisfacer al consumidor.

El comercio minorista al estar en una transformación constante genera algunas tendencias que se deben comprender y analizar para lograr éxito en la actualidad de este sector. Petzold (2019), afirma que existen varias claves para este éxito. “Algunas no requieren innovar sino volver a lo básico. Otras, en cambio, exigen reenfocar el comercio: decidir hacia dónde va y cuál función quiere cumplir”. Una de estas tendencias es la experiencia, la cual tiene que ver con cómo se muestra la marca que el cliente percibe y consume. También tiene que ver con la expectativa del cliente comparada con lo que le entrega el comercio (Petzold, 2019). Aquí se ve como el minorista ofrece satisfacción y personalización, a través de la interacción con productos, servicios, tecnología y el lugar con el fin de lograr una experiencia inolvidable con el consumidor. La cercanía, es otro factor clave, esta no tiene que ver con estar a poca distancia de un punto de venta, sino que hace relación a las características tales como; permitir comprar y pagar un producto y/o servicio y adicional llevar ese pedido el mismo día o en un periodo de tiempo corto; también tiene que ver cuando se prepara el producto para que el consumidor lo busque en sus tiendas. Cercanía es también el grado de confianza de entrar a la casa del cliente y acomodarle sus compras. También es tener suficiente surtido en sus plataformas digitales y satisfacer al consumidor cada vez más ocupado (Petzold, 2019). La marca privada, es la tercera tendencia. Cada día aumenta la participación de las marcas privadas en los comercios minoristas,

estos ofrecen productos con la misma o superior calidad, y con un menor precio. Las marcas privadas se han convertido en opciones preferidas por el consumidor, dependiendo de la confianza que tengan en la tienda (Petzold, 2019). Diferentes formatos, es la cuarta tendencia. Aquí existen tiendas de superdescuentos, que son la vanguardia del comercio minorista, su operación es a bajo costo, tienen espacios físicos pequeños, ofrecen todos los artículos en empaques ready to display y un surtido limitado y mayoritariamente de marca privada. También, la incursión en tiendas físicas, por parte de marcas que únicamente estaban online y viceversa, donde la base es la omnicanalidad, permitiendo al consumidor, interactuar con diferentes canales (Petzold, 2019). Por último, pero no menos importante el *servicio al cliente*, donde el cliente siempre buscara sobre todo, el mejor servicio posible según sus expectativas (Petzold, 2019).

El mercado minorista está dominado por grandes corporaciones, donde estas concentran el 80% del mercado. La oferta de estas empresas consiste en una amplia variedad de productos que van desde alimentos, bebidas, artículos de limpieza, hasta muebles, electrónicos, juguetes y accesorios (G. Vargas & Rodriguez, 2016). En este mercado cada retail ha tratado de crecer y dominarlo, o de sobrevivir en el mismo. La ganadora indiscutible ha sido Walmart, la cual lidera la lista del Top 250 de minoristas mundiales en el mundo, de la firma Deloitte (ver grafica 3.). Esta compañía tiene presencia en 28 países, donde Estados Unidos es su principal. Se ha centrado en el comercio electrónico como parte de su gran estrategia omnicanal (Deloitte, 2020b). Esta se basa en que el consumidor mezcle el e-commerce con su tienda física. Así el cliente puede comprar por internet y recoger sus artículos en tienda; acudir a un punto de venta y que le entreguen la mercancía en su domicilio; comprar en línea y pagar en una sucursal, o cualquier mezcla de lo anterior (Jimenez, 2019). El segundo lugar lo ocupa Costco, un hipermercado estadounidense con presencia en 11 países (Deloitte, 2020b), destaca por su particular funcionamiento basado atraer a los clientes con precios baratos en productos básicos y sacar beneficios del volumen de ventas. Además, no le vende a cualquiera, cuenta con un sistema de socios que pagan una cuota por poder comprar sus productos (La Opinión, 2019). El tercer lugar lo ocupa Amazon, un gigante americano con presencia en 16 países (Deloitte, 2020b). En la actualidad, Amazon ofrece gran variedad de productos, desde libros o productos electrónicos, hasta raquetas de tenis o diamantes, y puede llegar con sus productos a la mayor parte del mundo. También ofrece entretenimiento por 'streaming' con Amazon Music y Prime Video. Su

estrategia se basa en diversificar sus productos, complementar sus servicios, dar una excelente experiencia al cliente y la inmediatez de su servicio (Portafolio, 2019).

Gráfico 3. Top 10 minoristas en el mundo

Las Top 10 destacadas, FY2018

Rango Top 250	Cambio en el rango	Nombre de la empresa	País de origen	FY2018 Ingresos minoristas (USD\$M)	FY2018 Crecimiento de ingresos minoristas	FY2018 Margen de utilidad neta	Retorno sobre activos	FY2013-2018 Ingresos minoristas CAGR*	Nº de países de operación	% de Ingresos de operaciones en el extranjero
1	↔	Wal-Mart Stores, Inc.	EE.UU.	514,405	2.8%	1.4%	3.3%	1.6%	28	23.7%
2	↔	Costco Wholesale Corporation	EE.UU.	141,576	9.7%	2.2%	7.8%	6.1%	11	27.8%
3	↑ +1	Amazon.com, Inc.	EE.UU.	140,211	18.2%	1.0%	1.5%	18.1%	16	31.2%
4	↑ +1	Schwarz Group	Alemania	121,581	7.6%	n/a	n/a	7.1%	30	65.0%
5	↓ -2	The Kroger Co.	EE.UU.	117,527 ^e	-1.2%	2.5%	8.1%	3.6%	1	0.0%
6	↑ +1	Walgreens Boots Alliance, Inc.	EE.UU.	110,673	11.7%	3.8%	7.4%	8.9%	10	11.1%
7	↓ -1	The Home Depot, Inc.	EE.UU.	108,203	7.2%	10.3%	25.3%	6.5%	3	8.1%
8	↔	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Alemania	106,175 ^e	3.2%	n/a	n/a	6.7%	19	66.3%
9	↔	CVS Health Corporation	EE.UU.	83,989	5.8%	n/a	n/a	5.1%	2	0.8%
10	↔	Tesco PLC	RU	82,799	11.3%	2.0%	2.7%	0.1%	8	20.9%
Top 10 ¹				1,527,140	6.3%	2.5%	5.3%	4.9%	12.8	25.8%
Top 250 ¹				4,744,012	4.1%	3.0%	4.7%	5.0%	10.8	22.8%
Top 10 de las 250 principales ventas minoristas				32.2%						

Fuente: Deloitte (2019)

El nivel de desarrollo de un país, la facilidad de hacer negocios, el tamaño del mercado, la saturación del sector y el nivel de riesgo, son características que influyen mucho a la hora de expandirse en el negocio del Retail. Estos factores fueron analizados por la consultora internacional A.T. Kearney, dando como resultado el Índice Global de Desarrollo Minorista 2019 (Global Retail Development Index), donde se muestran los mejores países en niveles de desarrollo y oportunidades de crecimiento en el sector (A.T. Kearney, 2019). Los cinco primeros puestos los ocupan los países: China, India, Malasia, Ghana e Indonesia. Y en el puesto 10 esta Colombia, como único país de Latinoamérica en el top 10 (ver grafica 4). Según el análisis del estudio, las políticas liberales que estos países están aplicando, están atrayendo a nuevas marcas internacionales, e inversión internacional de otros retailers. También se destaca como las empresas locales están invirtiendo con mayor fuerza en el sector retail, y esto se ve reflejado en el porcentaje del PIB que ocupan en cada país. También se analizan factores como la disponibilidad, la calidad y el costo de la mano de obra nacional, ya que los costos de la mano de obra tienen un impacto directo y significativo en los márgenes de ingresos de los retailers. Si

bien los bajos costos de la mano de obra en algunos países los hacen atractivos para la inversión extranjera, otros factores como la emigración de trabajadores calificados y la disminución de la población en edad de trabajar amenazan el crecimiento económico a largo plazo de esos países (A.T. Kearney, 2019).

Gráfico 4. *Top 10 Índice global de desarrollo minorista*

2019 Rank	Country	Region	Population (mn)	GDP PPP/Cap (US\$)	National retail sales (US\$ bn)	MA	CR	MS	TP	Final score	Rank vs. 2017
						(25%)	(25%)	(25%)	(25%)		
1	China	Asia East	1,394	18,110	3,869	100.0	72.7	18.9	88.4	70	1
2	India	Asia South	1,371	7,874	1,202	60.2	60.9	66.8	88.8	69.2	-1
3	Malaysia	Asia South East	32	30,860	110	76.9	87.8	23.1	59.9	61.9	0
4	Ghana	Africa West	29	6,452	24	18.3	42.3	96.6	79.5	59.2	27
5	Indonesia	Asia South East	265	13,230	396	51.7	50.2	53.2	79.8	58.7	3
6	Senegal	Africa West	16	3,651	10	7.3	24.3	91.4	99.2	55.6	New
7	Saudi Arabia	MENA ME	33	55,944	125	84.4	69.4	16.1	49.9	54.9	4
8	Jordan	MENA ME	10	9,433	15	44.2	51.1	60.1	59.4	53.7	7
9	UAE	MENA ME	10	69,382	78	86.0	100.0	0.5	24.6	52.8	-4
10	Colombia	America South	50	14,943	101	46.7	71.9	42.2	43.8	51.1	0

Fuente: A.T. Kearney (2019)

Por otra parte, las nuevas tecnologías están ayudando al minorista a dirigirse a los consumidores apropiados a un menor costo y permitiendo a los consumidores tomar decisiones acertadas, recibir ofertas más específicas y beneficiosas, y obtener un servicio más rápido (Grewal et al., 2017). Destacan las aplicaciones móviles, las tecnologías de escaneo (códigos QR), los auto-registro, la tecnología de estantes inteligentes, la inteligencia artificial y el marketing de influencers a través de redes sociales. En primera parte las aplicaciones móviles, han revolucionado las compras, pasando por las ofertas específicas georeferenciadas, hasta el acceso constante al entorno en línea, esto ha llevado a un cambio constante de los consumidores y a una mayor capacidad de los minoristas para conectarse con estos (Grewal et al., 2017). En segundo lugar, las tecnologías de escaneo donde se usan los códigos QR (Quick Response), que son en esencia un código de barras bidimensional de forma cuadrada, capaces de almacenar datos codificados (América Retail, 2019), permiten a los clientes utilizar sus teléfonos para escanear los artículos mientras compran, y luego utilizar la aplicación del minorista para pagar (Grewal et al., 2017). En tercer lugar, la tecnología de auto-registro ayuda a los compradores a

escanear, embolsar y pagar por productos sin necesidad de interactuar con un cajero. De esta manera, los clientes ganan control; los minoristas tienen una reducción de los costos laborales gracias al menor número de cajeros que se requiere (Grewal et al., 2017). En cuarto lugar, los estantes inteligentes, donde se permite a los clientes escanear con su smartphone, los estantes sin ningún producto en tiendas y/o estaciones de metro. Al finalizar recogen los productos que seleccionaron o pueden ser llevados a su casa (Grewal et al., 2017). En quinto lugar, la inteligencia artificial, la cual está revolucionando el mundo del Retail. Cada vez más consumidores utilizan asistentes virtuales, o voice commerce, en los dispositivos de sus hogares para comprar los alimentos e insumos para el hogar. Esta también ayuda a las tiendas a optimizar la gestión de inventarios en tiempo real y mejorar las técnicas de disposición de estanterías (PWC, 2019). Por último, las redes sociales han cambiado la forma en que nos comunicamos, mediante estas cualquier consumidor, puede compartir sus pensamientos y sentimientos, crear cualquier tipo de contenido en línea y así desarrollar su personalidad única en las redes sociales (Ki et al., 2020). Ciertas personas con sus contenidos han podido acumular millones de seguidores y han adquirido el potencial de ejercer influencia sobre sus seguidores, esto son comúnmente descritos como “Influencers”. Un fenómeno actual es la asociación de empresas del retail con estos influencers en redes sociales para atraer el interés de los consumidores hacia sus bienes y servicios y dirigir el tráfico hacia sus tiendas en línea (Ki et al., 2020). Según el informe de la compañía Linqia (2019), sobre el estado del marketing de influencers, el 66% de los minoristas, realizó tres o más campañas con esta estrategia de influencers, en el año 2019 y el 42% tiene una estrategia siempre activa. Estas nuevas tecnologías y las estrategias que se desprenden de estas han revolucionado la experiencia de compra de los consumidores y establecerá nuevas expectativas de lo que las compras pueden o deberían ser en el futuro.

5.2 EL SECTOR RETAIL EN COLOMBIA

El sector retail en Colombia ha experimentado un progreso significativo en los últimos años con la entrada de nuevos jugadores en el mercado, entre ellas las empresas multinacionales con un gran reconocimiento internacional han ingresado a operar en el país con el fin de adaptarse a las necesidades y satisfacer los deseos de la población colombiana (Silva,

2008). Entre las multinacionales que más destacan, se encuentra Makro que inició sus operaciones en 1994, Carrefour en 1998 y la cadena chilena Sodimac a través de Homecenter, en 1999, la cadena española Mango en 2005, Grupo Falabella en 2006, Zara en 2007 y a partir del 2011 empezó a operar PriceSmart (Silva, 2008). Un factor relevante para la entrada de nuevas empresas del sector minorista en el país es que Colombia se ha posicionado como uno de los países con el mejor clima de negocios en América Latina, superando a países como México, Perú, Panamá, Chile y Brasil. Así mismo el sector retail representa un acelerador de la economía colombiana y ha mostrado un comportamiento dinámico que se ajusta a las nuevas tendencias de consumo (Silva, 2008). Por lo anterior las estrategias implementadas por el sector retail se han modificado con el objetivo de retener y llegar a nuevos clientes (Silva, 2008). Además, los consumidores colombianos se han visto obligados a elegir la mejor opción de compra en un mercado que compite por ofrecer la mejor propuesta de valor a sus clientes (Silva, 2008).

Por otra parte la entrada de empresas extranjeras dieron un giro a los formatos de venta minoristas en Colombia, los cuales vieron la necesidad de rediseñar sus puntos de ventas con características internacionales para estar a la par con las cadenas de venta minorista extranjeras (Silva, 2011). Frente a este cambio algunos mayoristas, tenderos, pequeños comerciantes, minoristas y comerciantes informales colombianos tuvieron que competir en precio e innovación (Silva, 2008). Las empresas del retail también tuvieron que replantear su estrategia de comunicación y enfocarse en la creación de valor en sus productos y servicios, con el propósito de continuar siendo sostenible en el mercado y diferenciarse de la competencia, lo que ayudo también a que estas empresas se mantuvieran presentes en la mente de los consumidores y aumentaran su participación de mercado (Silva, 2008). Además, con la llegada de estas empresas y la penetración del internet, se aumentó el nivel de elección del consumidor colombiano, estableciendo nuevos patrones de consumo, como gustos y deseos, además influyen factores de compra evidenciados en la elección de nuevos canales y formatos de comercialización (Silva, 2011).

El constante cambio en las conductas de consumo ha permitido la evolución del sector minorista en Colombia. Este sector ha venido expandiéndose de manera rápida, como resultado de las estrategias implementadas para la fidelización de clientes, apertura de nuevos puntos de venta, mejoramiento de los canales de distribución, fortalecimiento de procesos logísticos y

desarrollo de productos y servicios que satisfagan los requerimientos del consumidor final, colocándolo a disposición en el momento correcto, lugar correcto y en condiciones óptimas (Reina & Zuleta, 2003). El sector retail ha enfocado las anteriores estrategias hacia la ampliación y diversificación en las categorías de productos, ofreciendo variedad en tamaño, color, calidad, beneficios y precio, esto con el fin de que el cliente pueda elegir entre varias opciones (Reina & Zuleta, 2003). Dentro de los aspectos mencionados, el factor precio es uno de los aspectos que más valora el consumidor colombiano, ya que está en la búsqueda de oportunidades de ahorro, para aumentar su presupuesto familiar. La influencia del precio es determinante en la toma de decisión de compra del consumidor. Por esta razón el sector retail ha implementado dos estrategias al momento de fijar precios, las cuales reciben el nombre de *every day low pricing* y *high-low pricing* (Reina & Zuleta, 2003). En esta estrategia, el retail tiene como objetivo ofrecer precios bajos en las líneas de productos que más consumen los colombianos, para así persuadir su decisión de compra por encima de la competencia. Esta estrategia puede llevarse a cabo, cuando el retail presenta un nivel bajo de costos y un amplio portafolio de productos (Reina & Zuleta, 2003). Por otra parte, la estrategia *high-low pricing*, la cual ayuda a que el retail pueda crear promociones solo en líneas de productos que el consumidor considera atractivas (Reina & Zuleta, 2003).

Otra estrategia del retail ha sido la fabricación de marcas propias, las cuales se caracterizan por no tener enseña comercial, son altamente rentables y compiten con las marcas de precios bajos (Amézquita & Patiño, 2013). Lo anterior provoca una mayor competencia entre las marcas que ofrece el retail, ya que resultan ser marcas preferidas por el consumidor colombiano, a consecuencia de que ofrecen productos de alta calidad a menor precio, este precio puede estar por debajo del 30% del que ofrecen las marcas tradicionales y líderes del mercado (Silva, 2011). En Colombia el segmento de marcas propias cuenta con una alta participación y en Latinoamérica tiene un crecimiento del 11,6% (Dinero, 2018). Por otra parte, estas marcas también tienen un reto por cumplir: la confianza del consumidor en estos productos, ya que en algún momento el consumidor colombiano percibió estas marcas con una calidad baja, por esta razón el retail vio la necesidad de modificar la estrategia de comunicación para hoy entregarle al consumidor una relación de costo-beneficio, logrando así una mayor aceptación (Payán, 2013).

Las marcas propias se han categorizado en segmentos definidos por los mismos retailers. El primer segmento habla de *las marcas propias genéricas*, estas marcas reflejan la accesibilidad que puede tener el consumidor hacia los productos, debido a que se presentan como marcas económicas (Payán, 2013). Un segundo segmento habla de las *marcas propias de imitación*, estas buscan imitar a las marcas líderes del mercado. El retail tiene un alto interés en incentivar la compra de los productos de esta categoría mediante promociones para que el consumidor pueda observar un precio por debajo de la marca líder (Payán, 2013). En último lugar, se encuentran las *marcas propias premium*, las cuales generan lealtad por parte del consumidor, ofreciendo beneficios distintivos, que el consumidor pueda obtener a cambio de comprar los productos de esta categoría, por lo general suelen tener precios más altos que las marcas líderes (Payán, 2013)

Otro tipo de estrategias que han implementado los minoristas para el crecimiento y posicionamiento en el país es implementar servicios adicionales como droguerías, cafeterías y bancos (Fenalco, 2017). Todo lo anterior con el objetivo de fidelizar y lograr que el consumidor decida quedarse en la tienda y tenga más posibilidades de productos o servicios. (ver grafica 5). Además, según el informe Fenalco (2017) en Colombia se encontraron un conjunto de servicios adicionales que no estaban disponibles para el cliente pero que el retail implemento para los consumidores, entre los cuales se destacaron servicios de centro de salud y servicios postales. El retail en Colombia ha optado por incluir acciones como el entretenimiento como un complemento en sus estrategias de crecimiento y posicionamiento.

Gráfico 5. Estrategias de crecimiento del Retail en Colombia



Fuente: Fenalco (2017).

Las nuevas tendencias del mundo, como el internet no solo han desarrollado nuevos o mejores productos y servicios, sino que han llevado a que el sector retail en Colombia ajuste su funcionamiento y, procesos operativos y logísticos a las nuevas tecnologías, esto con el fin de eliminar las barreras existentes entre el consumidor y las marca (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018). Los mix de formatos, que comprenden los diferentes canales en donde el retail busca estar presente para satisfacer la mayor cantidad de necesidades del consumidor y el e-commerce son las nuevas estrategias que ha implementado el retail. Las ventajas competitivas del retail hoy en día son altamente dependientes de la tecnología, a fin de entender el constante cambio de los consumidores (KPMG, 2020). Como se ha mencionado anteriormente, el retail ha visto la importancia de orientar sus estrategias hacia la innovación para diferenciarse de la competencia (Nielsen, 2015) Además, los retailers han tenido que adaptarse a un mundo cambiante para ofrecer a los consumidores una experiencia de compra más agradable y satisfactoria (Fenalco, 2017).

5.3 CAMBIOS EN EL SECTOR RETAIL EN EL MUNDO DEBIDO A LA PANDEMIA COVID-19

La pandemia del COVID-19 ha desafiado al sector Retail en todo el mundo. Para algunos, ha presentado oportunidades, para otros ha traído incertidumbre y complejidad. Por esto, algunos minoristas están prosperando mientras que otros luchan por sobrevivir (KPMG International, 2020). Los minoristas de bienes esenciales como alimentos, comestibles y atención sanitaria están experimentando un aumento en sus ventas, pero al tiempo se están enfrentando a retos de inventario, gestión de la cadena de suministro, entrega y mantenimiento de sus instalaciones en un entorno seguro. Por otra parte, los minoristas de bienes no esenciales, como la ropa y el calzado, se enfrentan una caída significativa de las ventas y están teniendo que adoptar nuevas formas de alcanzar y comprometer a los clientes (Roggeveen & Sethuraman, 2020). Por lo anterior, es importante conocer cómo los minoristas enfrentaron las necesidades inmediatas de los consumidores para sobrevivir en este mercado, tendencias que se presentaron en el sector, también es igualmente importante analizar cuál será el panorama para los minoristas. Es muy probable que algunos de los cambios adoptados por los minoristas y los consumidores durante la pandemia se conviertan en la nueva normalidad.

Los minoristas están operando en una nueva realidad, lo que los obliga a reconsiderar sus operaciones (Euromonitor International, 2020). Si bien algunos minoristas están experimentando un aumento sin precedentes de sus ventas, también han tenido un impacto negativo en las cadenas de suministro. Entre los principales problemas que se encontraron los minoristas durante la pandemia del COVID-19 con respecto a cadena de suministro están: *logística obstruida*, debido al cierre de fronteras y cierres de centros logísticos como puertos y aeropuertos, se presentaron mayores obstáculos para transportar mercancías a largas distancias o internacionalmente (Strategy&, 2020). Un segundo problema fue *proveedores restringidos*, donde se habla del cambio en la confiabilidad hacia proveedor por parte del minorista. Esto ocasiono cadenas de suministro completamente rotas debido a materias primas faltantes, plazos de entrega más largos, cierre de fábricas, etc (Strategy&, 2020). El tercer problema encontrado fue *demanda interrumpida*, aquí se habla del cambio en la demanda de los clientes con picos para ciertos productos y falta de demanda de otros ocasionando un alto grado de intervención por parte del minorista para responder a la fluctuación de la demanda (Strategy&, 2020). Según el estudio de Blue Yonder (2020) analizado por Berman para la revista Modern Materials Handling (2020), el cual estudia el impacto del COVID-19 en las cadenas de suministro minoristas; el 61% de los minoristas utilizaron inventario existente para amortiguar la interrupción de la logística, y tuvieron que agregar nuevos procesos y sistemas en la cadena de suministro. Entre el 75% y 80% de los productos experimentando fluctuaciones en la demanda, los minoristas respondieron ligeramente mejor a las disminuciones que a los aumentos en la demanda (J. Berman, 2020). Finalmente solo el 29% de los minoristas dependía de proveedores con redes de distribución y fabricación ágiles, lo que, según el estudio, estaban más preparados y no tuvieron que buscar, ni restringir proveedores (J. Berman, 2020).

El sector retail está evolucionando constantemente, pero la pandemia del COVID-19, ha acelerado estos cambios y precipitó algunas tendencias clave que ya estaban influyendo en el sector, entre ellos se encuentra: la evolución del modelo de negocio, el valor del propósito, el enfoque en la reducción de costos y el mayor poder del consumidor (KPMG International, 2020). Las restricciones de los gobiernos, en su mayor parte, han puesto en pausa la venta minorista física, excepto los esenciales como alimentos y farmacia, autorizados a operar, el comercio minorista físico se encontraba en un estado no favorable. Aquí se puede ver la primera estrategia: *evolución del modelo de negocio*, donde los desafíos de la pandemia han obligado a los

minoristas a repensar su participación en las plataformas en línea y la complejidad de su cadena de valor (KPMG International, 2020). El Retail ahora debe tener mejores características como páginas web y aplicaciones móviles eficaces, cumplimiento en pedidos en línea, entrega a domicilio, análisis de datos, inteligencia artificial, aprendizaje automático y automatización de procesos. Las capacidades necesarias para tener éxito en el comercio minorista básicamente se basan en ingreso a las plataformas en línea, ya que estas serán los centros comerciales del futuro. Por lo tanto, la mayoría de los minoristas ahora tienen tres opciones principales: 1) convertirse en una plataforma, 2) aprovechar las plataformas o 3) continuar como de costumbre (KPMG International, 2020). Al convertirse en plataforma, debe desarrollarla lo suficientemente convincente como para competir contra las grandes plataformas en línea existentes. Aquellos que no tengan la capacidad para convertirse en una plataforma probablemente necesitarán asociarse con una y aprovechar sus beneficios. En la actualidad grandes minoristas están comenzando a pensar detenidamente sobre qué parte de la cadena de valor deberían poseer y qué partes podrían entregarse mejor a través de asociaciones (KPMG International, 2020). Esto se puede apreciar en páginas web de minoristas reconocidos, donde se encuentra productos de terceros, junto a los demás productos del propio minorista y de otros vendedores. Y al momento de vender el producto, el retail cobra una comisión de venta más una tarifa por servicios logísticos (Falabella, 2020c). En el caso de seguir como de costumbre, es necesario mejorar proceso de ventas, cadenas de suministro, y así finalmente expandirse. Después de esto incursionar y madurar las capacidades omnicanal será fundamental, para garantizar que las experiencias de los clientes sean fluidas en el futuro (KPMG International, 2020).

Desde el inicio la pandemia del COVID-19, la gran mayoría empresas, han tenido claro que el personal humano va antes que las ganancias. Por lo tanto, poco a poco las empresas de todo el mundo reestructuraron sus modelos comerciales para respaldar los requisitos del gobierno, y ha quedado claro que las marcas empezaron a ser juzgadas por sus acciones y su propósito (KPMG International, 2020). La pandemia ha demostrado una tendencia que venía en crecimiento desde hace algún tiempo, donde los clientes quieren que las empresas representen algo más grande, que no sean reconocidos por los productos y/o servicios que venden o las ganancias que estas reflejan. Sino que esperan que los minoristas a los que compran pongan en práctica sus valores y se preocupen por los problemas sociales del país en el que se encuentren, llamado el valor del propósito (KPMG International, 2020). El COVID-19 ha brindado a los

minoristas una amplia oportunidad para demostrar su propósito. Algunos comenzaron a enfocarse en mejorar la transparencia en la totalidad de su negocio. Otros prestaron especial atención en ayudar a la sociedad a responder y recuperarse a los problemas de salud actuales. Y finalmente otros minoristas han hecho un esfuerzo para apoyar a sus empleados y clientes (KPMG International, 2020). En tercer lugar, es repensar los costos de hacer negocios, donde se habla de cómo los márgenes de ganancias venían ya muy reducidos desde hace alguno tiempo y la pandemia del COVID-19 lo empeoro aún más. Por esta razón la mayoría de los minoristas deberán ir más allá si esperan que su negocio vuelva a tener un crecimiento rentable en los próximos años (KPMG International, 2020). Es necesario revisar de cerca el valor de sus otros activos, es decir, sus tiendas, sus empleados y la lealtad de sus clientes, ya que los tres están cambiando y sus propuestas de valor y expectativas están cambiando rápidamente. Inicialmente, se debe identificar productos, tiendas y configuraciones más rentables y, en función de esto, tomar algunas decisiones importantes. Los expectativas y la demanda de los clientes han cambiado de manera abrupta, y puede ser que los productos, tiendas y configuraciones que antes eran rentables pueden dejar de serlo en el futuro (KPMG International, 2020).

En cuarto lugar, se encuentra el poder del consumidor, donde se habla como en el entorno actual el cliente ha tomado cierto comportamiento que puede afectar a algunos minoristas. Entre los principales cambios se encuentra que los clientes se preocupan menos por la variedad de surtidos y más por la disponibilidad. Los consumidores son menos fieles a sus minoristas, y buscan una mejor experiencia con la tecnología. Es aquí donde se puede apreciar algunas estrategias que el Retail está implementando para contrarrestar estos comportamientos. El primer paso es la sofisticación de sus programas de lealtad, tales como sistemas de puntos, sistemas de recompensas que permitan agrupar múltiples ofertas de productos y servicios, para así alentar al consumidor a permanecer en el ambiente del retail. También los minoristas deben aumentar sus inversiones en tecnologías nuevas y emergentes, e integrar al consumidor y sus empleados con estas. Con el cliente se puede intensificar la participación en juegos de plataformas, experiencias en redes sociales y cursos gratuitos. Donde además de dar experiencia al cliente, se obtendrán fuentes de datos que pueden ayudar a la efectividad del Retail (KPMG International, 2020). Con respecto a los empleados estos pasaron a involucrarse como valiosos agentes de experiencia del cliente y embajadores para el propósito de la marca. Los puestos de trabajo de la oficina, pueden

comenzar a cambiar a medida que el retail busca aprovechar los nuevos modelos de trabajo remoto y las formas de trabajo virtualizadas (KPMG International, 2020).

El marketing del Retail en tiempos de crisis debe estar enfocado a lo emocional, a la cercanía, al compromiso con su comunidad (Garrigós & Llopis, 2020) . Los clientes deben percibir que las propuestas comerciales que hace el establecimiento son en su beneficio y no un aprovechamiento o agresividad comercial. Según el estudio de la firma Garrigós & Llopis (2020), los retailers están conectando con los consumidores para demostrar fortaleza, asociación y disponibilidad. El termino *fortaleza* se refiere a que “los clientes quieren seguridad, determinación, continuidad y capacidad de respuesta”. Y esto se debe buscar a través de los planes de comunicación que el Retail utilice (Garrigós & Llopis, 2020). El termino *asociación* tiene que ver con la palabra “Partner”, el cual implica ir más allá de transacción comercial y adoptar una relación de largo plazo basado en la entrega de valor. Aquí se menciona como el Retail puede adoptar estrategias de valor para estar en apoyo constante con el cliente tiempos difíciles como la actual pandemia, este puede ofrecer descuentos, ayudas financieras, opciones de financiación, y apoyo a la comunidad (Garrigós & Llopis, 2020). *Disponibilidad*, es un término que tiene que ver con ir más allá del suministro, los clientes están en situación de angustia y falta de información. Por lo tanto, el retail debe acompañar al cliente y aportarle valor con cercanía y aportando información del conocimiento del mercado, que sea un plus y refuerce el rol como partner más allá de ser solo el suministrador (Garrigós & Llopis, 2020). El marketing digital es de vital importancia en este momento, y existen ciertas estrategias que los retailers alrededor del mundo estar implementando. La página web es indispensable, y para su mayor impacto en la red, es necesario utilizar técnicas como SEO o SEM. El primer concepto hace referencia a un “conjunto de medidas para mejorar posicionamiento de una página Web, en el ranking de los diferentes motores de búsqueda, con el objetivo de conseguir situarse por encima de los competidores al realizar una consulta. El segundo término SEM se refiere a campañas de anuncios de pago en buscadores (De la torre & De la torre, 2017). Estas potentes herramientas de alcance global han permitido dar a conocer rápidamente marcas de minoristas a través de la red y sus estrategias comerciales que han permitido permanecer y/o posicionarse en medio de la pandemia del COVID-19.

5.4 CAMBIOS EN SECTOR RETAIL EN COLOMBIA POR LA PANDEMIA COVID-19

La pandemia del COVID-19 ha transformado en un periodo aproximadamente de seis meses la vida de miles de personas y diferentes sectores de la economía colombiana, como por ejemplo el sector retail. Antes del inicio de la emergencia sanitaria en el país, el sector retail mantenía una tasa de crecimiento del 8%, mientras que para el mes de abril cayó en un 5% (Dinero, 2020b). A medida que la pandemia del COVID-19 continuaba, los retailers observaron que el tráfico de personas en sus puntos de venta físicos disminuyó, por ende, las ventas se redujeron (Forbes, 2020). El miedo y la incertidumbre de los consumidores empezó a crecer de manera rápida, de manera que las empresas del sector retail se enfrentaban a una nueva realidad, que los obligaba a adaptar su canal de ventas a un formato digital y buscar nuevas alternativas digitales para mantener la interacción con sus clientes (Forbes, 2020). El COVID-19 se convirtió en un acelerador digital en el sector retail en Colombia, por lo que los retailers se enfrentaron a algunos retos como consecuencia del distanciamiento social, la implementación de protocolos de bioseguridad y restricciones de la vida normal. Así mismo, los retailers se vieron expuestos a un escenario incierto que los obligó a rediseñar sus planes estratégicos, pues se enfrentarían a un consumidor que viviría bajo la consigna de “quédate en casa” (Forbes, 2020). En primer lugar, este sector se vio afectado por el cierre de fronteras en el país, lo que provocó un efecto en la disponibilidad de productos importados; muchas de las empresas que abastecen a los retailers sufrieron interrupciones en las cadenas de suministro de insumos, ingredientes, materiales de empaque, piezas y repuestos para la fabricación de sus productos, lo que hizo que estos no estuvieran disponibles cuando el cliente los necesitara (Forbes, 2020). En segundo lugar, la preocupación por la salud y seguridad de las personas se convirtió en un elemento fundamental dentro del retail, por lo que fue relevante comunicarle al cliente la responsabilidad y compromiso a través de las medidas que se han tomado (Forbes, 2020). Por otra parte, debido a la nueva normalidad que enfrenta el país los retailers deben asegurarse de entregarle al cliente una información transparente del producto, esto significa que la información debe ser clara, completa y real, con el fin de que los consumidores puedan aumentar su confianza durante la toma de decisión de compra, por ejemplo, estado del producto, posibles retrasos en las entregas y alteraciones en la disponibilidad de los productos (Forbes, 2020). Por último, uno de los desafíos para el retail ha sido la transformación digital, por lo que tuvo que hacer cambios en los canales

de venta para iniciar o en otros casos fortalecer su operación en el canal online; esto le permitió a los retailers estar presentes no solo en las ciudades donde tuvieran tiendas físicas, sino expandir su operación en distintas ciudades del país (Forbes, 2020).

Poco a poco el gobierno colombiano implemento medidas con el propósito de reactivar la economía luego del aislamiento obligatorio a causa del COVID-19. Entre estas medidas se encontraron los Días sin IVA donde se buscaba promover las ventas en la tienda física y en el canal online (América Retail, 2020b). El comercio minorista, que se había visto afectado por el aislamiento preventivo obligatorio en el país, tuvo la oportunidad de aumentar el número de ventas y generar un consumo adicional. Ante este hecho el retail preparo sus tiendas físicas para cumplir con los protocolos de bioseguridad y reforzar el canal digital para un posible incremento en la demanda (González, 2020). En el primer Día sin IVA, se identificaron algunos productos como los preferidos por los consumidores, entre los cuales está la telefonía que tuvo una preferencia de 46%, tabletas un 8%, el televisor un 31%, electrodomésticos como lavadora, secadora y nevera un 15% (Valbuena, 2020). Estos productos obtuvieron una alta demanda, ya que se han convertido en dispositivos claves para que los colombianos puedan desarrollar sus actividades como el trabajo, estudio y entretenimiento en casa (Valbuena, 2020). Por otra parte, el segundo Día sin IVA, se catalogó como el día con mayor número de ventas a través de internet en la historia del país, esto a causa de que el gobierno colombiano dio la directriz de que las ventas de electrodomésticos, computadores y equipos de comunicaciones (como celulares) no se hicieran de forma presencial, sino a través de canales virtuales, con el fin de evitar conglomeraciones y por ende la propagación del COVID-19 (América Retail, 2020a). Cabe resaltar que, durante los dos Días sin IVA, únicamente se podían realizar pagos con tarjeta crédito, débito u otros mecanismos de pago electrónicos, por lo que algunas entidades financieras como bancos, bajaron sus tasas de interés con la finalidad de promover las ventas en el sector retail, en compras que se realizaran con tarjetas de crédito.

La emergencia sanitaria ha provocado que las empresas del retail se enfoquen en la estrategia de e-commerce mediante canales virtuales, redes sociales y catálogos en línea para garantizar una experiencia completamente personalizada al cliente y poder interactuar con ellos desde cualquier canal (El Tiempo, 2020c). Lo anterior recibe el nombre de omnicanalidad, lo que significa que el retail ha tenido que hacer presencia en diferentes canales digitales para

proporcionar una atención al cliente más eficaz (El Tiempo, 2020c). Este proceso de omnicanalidad debe traer consigo una experiencia positiva al comprar en línea, de modo que el retail ha tenido que trabajar para lograr una cadena de suministro rápida, precisa y eficiente. Una de las problemáticas que enfrenta el retail a través de plataformas digitales, es la disponibilidad de los productos, por lo que el retail ha tenido que priorizar la entrega de los productos según la conveniencia de los consumidores. El retail se ha visto en la tarea de implementar nuevos procesos tecnológicos para mejorar el servicio al cliente y garantizar el proceso de compra, de esta manera se evitan retrasos en los tiempos de repuesta. Estos procesos han permitido agilizar la compra, como actualización de stock de los productos, que los clientes puedan realizar operaciones las 24 horas al día y entregas de productos más rápidas, todo esto con el propósito de ofrecerle una mayor satisfacción al cliente (Vanguardia, 2020). Entre estos procesos, la innovación en los métodos de pago es un hecho que tuvo que experimentar el sector retail, donde el 61% de los colombianos durante la pandemia del COVID-19 han usado menos efectivo (Osoreo, 2020). Lo anterior ha sido resultado de que los consumidores han buscado nuevas formas de comprar y realizar sus pagos, ya que optan por la comodidad y seguridad, para realizar transacciones a través de plataformas virtuales y en puntos físicos.

Por otra parte, aunque se han establecido canales modernos y rediseñado los formatos habituales de compra; el retail se ha enfrentado a otro factor, como lo es la preferencia del consumidor colombiano de realizar compras a través del canal tradicional, dado que, más de la mitad de la población colombiana prefiere este tipo de canal (Portafolio, 2020b). El canal tradicional representa un elemento clave en la economía del país, dado que la población en condiciones menos favorecidas como los estratos socioeconómicos 1 y 2 tiene una participación del 42% en el mercado (Lorduy, 2019). Este tipo de canal es apropiado para las familias que por lo general están conformadas por cinco o más integrantes las cuales realizan compras diarias o semanales (Lorduy, 2019). En medio de la pandemia del COVID-19, el canal tradicional se volvió un de los más atractivos, ya que se ha convertido en la forma más segura para comprar productos, gracias a la cercanía y a la facilidad para acceder a los establecimientos. Es evidente que la mayoría de los consumidores eligen el canal tradicional, sin embargo, este tuvo una disminución del 2,3% mientras que los canales modernos continúan aumentando su participación en el mercado alcanzando el 40% (Portafolio, 2020b).

6. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

6.1 CONSUMIDOR COLOMBIANO ANTES DE LA PANDEMIA COVID-19

Para analizar al consumidor colombiano antes de la pandemia, es importante estudiar que está comprando, la razón de compra, los medios de pago que utiliza, que canales de distribución frecuente para realizar la compra y que factores influyen en su decisión de compra. En los últimos años, el consumidor colombiano se ha visto afectado por tres grandes cambios los cuales son: el aumento del ingreso de las personas, cambios demográficos y el fortalecimiento de la economía, estos cambios han modificado las condiciones del mercado colombiano y el comportamiento de los consumidores (Fenalco, 2018). En la medida en que la economía ha crecido, el ingreso de la población ha aumentado; la clase alta y media aumentaron sus ingresos, además de que la clase media creció en número de personas (BBVA Research, 2019). El porcentaje de los hogares con un nivel bajo de ingresos paso de estar en 32% en el año 2009 a encontrarse alrededor de un 21%, lo que ha llevado a modificar la estructura de comercialización (BBVA Research, 2019). El segundo cambio se produjo en la composición de los hogares, la población colombiana ha tenido una mayor proporción de mujeres que de hombres, las cuales también están teniendo una mejor participación en el mercado laboral, siendo estas las que más ingresos aportan a los hogares, al mismo tiempo que los hogares se componen de menos personas, lo que ha generado que la población infantil sea menor y exista un aumento en la edad promedio (Herrera et al., 2013). El último cambio se ha provocado en la economía colombiana, con la apertura de los mercados internacionales y al ingresar nuevos productos, los fabricantes nacionales deben mejorar los estándares de calidad de sus productos (Herrera et al., 2013).

Por lo anterior es claro que el entorno del consumidor colombiano ha cambiado, es por esto que se presentan nuevas tendencias y formas de consumo, entre las cuales se identificaron seis de ellas, que se describirán a continuación: *compras a través de canales especializados*, los consumidores cuentan con una mayor disposición a pagar, por lo que se incrementa la necesidad de consumo a través de canales que les ofrezcan un mejor servicio, atención y valor agregado (Herrera et al., 2013). *Importancia al consumo de entretenimiento*, el consumidor está en busca de una mejor calidad de vida, siendo el entrenamiento un eje fundamental para el bienestar de su salud, además de que se ha visto alterada la manera de entretenerse, ya que cada que vez más le apuesta al entrenamiento en casa, producido por el impacto de la tecnología (Herrera et al., 2013). *El mundo digital – un nuevo mundo*, no solo el consumidor se ha involucrado en el

comercio digital, sino que también se ha visto inmerso en diferentes alternativas de consumo como la educación, la salud y el deporte (Herrera et al., 2013). *Importancia a su imagen personal*, el consumidor tiene una mayor preocupación por el aspecto físico, optando por invertir en una mejor alimentación, ejercicio e imagen. *Transformación de productos y servicios*, nace un nuevo concepto de personalización, donde los consumidores se convierten en transformadores de productos y servicios según su conveniencia; *La movilidad es el estándar*, el consumidor va tras la optimización de tiempo y efectividad en los procesos para la adquisición de productos y servicios, evitando largas filas y tiempos de espera; *Aumentan su nivel de endeudamiento*, los créditos serán una nueva manera de acceder a bienes y servicios de una manera más fácil debido al aumento en el nivel de ingresos (Herrera et al., 2013).

Los consumidores están evolucionando y de la misma manera lo hacen los canales de compra. En el 2017 los colombianos realizaron sus compras mediante 14 canales diferentes (Arregui, 2018), entre los cuales existe aún la preferencia por el canal tradicional. En Colombia este canal genera grandes volúmenes de ventas, debido a que permite la comercialización de distintos productos y servicios a través de tiendas de barrio, panaderías, papelerías y misceláneas, que manejan 45 categorías diferentes de productos, como la canasta básica familiar, dulces y bebidas, además de ser puntos de venta de fácil acceso, que permite a los hogares efectuar compras para el día a día (Arenas, 2018). En promedio los colombianos accedieron a canales tradicionales 64 veces cada 3 días, por lo general los hogares con niveles de ingresos bajos y medios tienen una alta participación en este tipo de canal (Arenas, 2018). En ciudades como Bogotá, Barranquilla, Cali, Cartagena, Medellín, Santa Marta y Villavicencio, las compras realizadas en tiendas de barrio representan el 65%, por encima de los almacenes de cadena y grandes superficies. Así mismo han aumentado establecimientos como los pet shops y veterinarias en el país, debido a que 6 de cada 10 familias colombianas cuentan con una mascota en su hogar (Guevara, 2019).

Debido a varias situaciones económicas que han afectado el bolsillo de los colombianos, como las reformas tributarias que atravesó el país, los consumidores colombianos se vieron en la necesidad de buscar productos más económicos, para que sus finanzas no se vieran afectadas. Los colombianos decidieron reducir gastos, encontrando como salida las cadenas de descuento (Arenas, 2018), también llamadas *Hard Discount*, un modelo de negocio que vende un número

limitado de productos y se caracteriza por ofrecer marcas que no son reconocidas a un precio flexible para el consumidor (De los Reyes & Salazar, 2017). Las cadenas de descuento tienen una alta influencia en las compras de los colombianos, especialmente en categorías como alimentos y aseo del hogar, según Kantar Worldpanel (2017), las cadenas de descuento tienen una penetración del 21% en el mercado colombiano. Además, la consultora afirma que 8 de cada 10 hogares colombianos realizan sus compras en cadenas de descuento (Kantar, 2017).

El aumento de la penetración del internet en los hogares colombianos ha permitido la evolución y el desarrollo de nuevas plataformas que han reemplazado los medios de pago tradicionales de los colombianos, entre estas destacan PayU, MercadoPago, PlaceToPay o PayPal, que representan un crecimiento del 53,9% en los últimos años (Venegas, 2019). Colombia se ha adaptado bastante bien a estas plataformas de pago, en el 2019 se posicionó como una de las regiones de América latina que ha logrado reducir los pagos en efectivo de manera acelerada, sin embargo, los colombianos siguen prefiriendo el método de pago en efectivo y su uso no ha dejado de crecer durante los últimos años. También, el número de tarjetas ha aumentado, pero los colombianos siguen eligiendo retirar el dinero en efectivo para efectuar las compras realizadas por internet. Otro aspecto es que el consumidor colombiano prefiere usar tarjetas de crédito para realizar avances de efectivo, asumir transacciones diferidas a cuotas y por tanto también un interés, esta actividad representa el 31,5%, mientras que el 49,4% de los consumidores usan las tarjetas de crédito para hacer compras de productos de línea gama alta y el 23,7% en productos y servicios con un bajo costo (Portafolio, 2020a).

Estimar la participación en las categorías de productos, los canales de compra que frecuentan y los métodos de pago más usados por los colombianos, permite conocer el contexto y establecer un perfil del consumidor colombiano, no sin antes describir que factores influyen los hábitos de consumo. Observar los hábitos dentro del marco del consumidor, son un aspecto fundamental para conocer el comportamiento y la conducta del consumidor colombiano, dado que el 45% de estas conductas se realizan frecuentemente (Parrado & Mendivelso, 2015), lo que resulta ser un problema, ya que es necesario modificar los hábitos de compra para el desarrollo de mercados más dinámicos. Existen diferentes variables que influyen los hábitos de compra como los grupos de referencia, entre los que se encuentran: familiares, amigos, compañeros de trabajo, la clase social, la cultura y los valores, además elementos como la nacionalidad, la

religión y la edad (Parrado & Mendivelso, 2015). Lo anterior explica porque Colombia presenta una gran variedad de consumidores, además de la aparición de nuevos perfiles de consumidores colombianos, harán que las compañías replanteen su modelo de negocio para crear más valor y un mejor aprovechamiento de sus estrategias para fidelizar a los consumidores (Parrado & Mendivelso, 2015). Entre los nuevos perfiles del consumidor colombiano encontrados por la investigación de Neuromedia (2020), destacan cuatro de ellos: 1) *véndemelo*, este tipo de consumidor busca marcas fuertemente posicionadas en el mercado, presenta un valor adquisitivo alto, realiza compras a través de canales offline, pero tiene una alta participación y preferencia por el canal online, hace su elección con base en productos que le brinden status y confort, prefiriendo las marcas que priorizan la personalización de sus productos; 2) *De mi para ti*, este consumidor prefiere realizar compras a través de canales tradicionales, no tiene ningún interés en ser leal a una marca en particular, elige cambiar de marca de acuerdo a su conveniencia y preferencias, al igual que compara precios y considera los precios que se adapten a su disposición a pagar, por lo general consume productos de primera necesidad, sin necesidad de que tengan un valor diferenciador; 3) *A mí manera*, este consumidor hace una observación de las diferentes opciones que ofrece el mercado y escogen el que mejor se adapte a sus necesidades, no es fiel a las marcas y prefiere la calidad por encima del precio; 4) *Estoy en tus manos*, son consumidores que buscan establecer relaciones a largo plazo con las marcas, eligen productos duraderos, por este motivo consideran los precios como un factor influyente en la decisión de compra (Neuromedia, 2020).

6.2 CONSUMIDOR DURANTE LA PANDEMIA COVID-19

La humanidad ha atravesado por una serie de crisis generadas por pandemias, guerras, cataclismos y fenómenos naturales, que han generado severos problemas económicos, y se han visto reflejados en profundos cambios en la sociedad (Stanciu et al., 2020). En la mayoría de los incidentes críticos, la sociedad ha enfrentado consecuencias sociales, políticas, económicas y culturales a largo plazo, generando una profunda modificación de la sociedad, y pasando a otro nivel de desarrollo (Stanciu et al., 2020). Entre ellos se puede mencionar, la desaparición de la esclavitud y el desarrollo del feudalismo debido a la peste bubónica; y la industrialización acelerada y el establecimiento del capitalismo debido a la gripe española (Stanciu et al., 2020).

En la actualidad, la pandemia por COVID-19 afecta a más de 63.6 millones de personas a nivel mundial, y este número aumenta continuamente (Johns Hopkins University, 2020). Sus efectos se han manifestado de manera diferente en cada país dependiendo de la salud de la población y la evolución de los casos, del nivel económico, del desarrollo y modernización del sistema médico nacional, de las medidas establecidas por los gobiernos locales y sobre la escrupulosidad de la población (Baldwin & Mauro, 2020). Además, se están produciendo nuevos hábitos de compra de los consumidores a nivel mundial, sin importar el país, y generando nuevas tendencias, pues las personas están empezando a vivir de manera diferente, y en muchos sentidos están pensando diferente (Sheth, 2020). Por lo anterior, comprender la dirección que van a tomar los hábitos de compra puede ayudar a administrar la cadena de distribución de las empresas, y poder innovar su modelo de negocio, para seguir permaneciendo en el mercado o crear nuevas líneas de negocio para estos nuevos comportamientos generados en el marco de la pandemia.

Comprender el proceso que utiliza el consumidor en la elección de un producto es un elemento indispensable en la estrategia de marketing de cualquier empresa (Stanciu et al., 2020). Según Solomon (2005) las perspectivas sobre la toma de decisiones del consumidor van desde un enfoque en los hábitos que la gente desarrolla con el tiempo, hasta las situaciones novedosas del entorno. En situaciones normales, la decisión del consumidor suele estar relacionada con sus características intrínsecas y extrínsecas, por lo tanto, el consumidor sigue una serie de pasos cuando se da cuenta que desea hacer una compra: *1. reconocimiento del problema*, el cual ocurre cuando el consumidor nota una diferencia significativa entre su situación actual y alguna situación deseada o ideal. *2. búsqueda de información*, es el proceso mediante el cual un consumidor explora en el ambiente y encuentra datos apropiados para tomar una decisión razonable *3. evaluación de las alternativas*, donde se habla del conjunto evocado de una persona, este está conformado por sus alternativas de productos. Los miembros del conjunto evocado generalmente comparten algunas características, y se clasifican de manera similar y *4. elección del producto*, dado los pasos anteriores (Solomon, 2005). Además, Solomon nos dice que en situaciones novedosas como lo es el entorno de la pandemia COVID-19, se puede producir un cambio en el contexto que rige los hábitos de los consumidores y sus decisiones de compra, y los altera. La investigación de Sheth, sobre el impacto de la pandemia en el comportamiento del consumidor nos muestra que los contextos que han presentado cambios son: El contexto social, que incluye eventos de la vida cotidiana, como las relaciones, mudarse, el trabajo. El segundo

contexto es la tecnología, donde se menciona que a medida que surgen tecnologías innovadoras y rompen los viejos hábitos. El tercer contexto que impacta en los hábitos de consumo son las normas y regulaciones especialmente relacionadas con los espacios públicos y compartidos, así como el desconsumo de productos no saludables. El cuarto contexto y menos predecible son los desastres naturales como terremotos, huracanes y pandemias globales. De manera similar, hay conflictos regionales, guerras civiles y guerras verdaderamente globales. Todos ellos perturbaron significativamente tanto el consumo como la producción y la cadena de suministro (Sheth, 2020).

Una vez que el contexto que rige los hábitos de los consumidores y su decisión de compra se ve afectado, en este caso por la pandemia del COVID-19 y la introducción de medidas de confinamiento para prevenir su propagación, se producen cambios radicales en el estilo de vida de los ciudadanos (Stanciu et al., 2020). La pandemia ha generado inestabilidad económica, social y política, por lo tanto, el consumidor se ve sometido a un estrés que provoca una “pérdida de control sobre su entorno”, por lo tanto, sus elecciones de consumo, implican una menor causalidad personal percibida, y sus evaluaciones a la hora de comprar tienen poco análisis de los resultados futuros (Botti & McGill, 2011), esto se ve reflejado en cambios de consumo y en compra de productos de manera exorbitante por parte de los consumidores. Sheth (2020), afirma que se produjeron siete efectos inmediatos de la pandemia sobre el consumo y el comportamiento de los consumidores, el primer efecto fue *acumulación*, los consumidores almacenaron productos esenciales para el consumo diario, lo que generó desabastecimientos temporales y escasez. Esto incluye papel higiénico, pan, agua, carne, desinfectantes y productos de limpieza. “El acaparamiento es una reacción común a la incertidumbre del suministro futuro de productos para las necesidades básicas” (Sheth, 2020). El segundo efecto es la *improvisación*, los consumidores en limitaciones aprenden a improvisar. En el proceso, se pueden descartar hábitos existentes y se inventan nuevas formas de consumir. Un ejemplo claro es la creatividad y la resistencia de los consumidores para actividades ligadas a la tradición, como bodas y servicios funerarios. Las bodas se empezaron a realizar en la acera y los servicios funerarios a través de plataformas online como Zoom sustituyendo a los eventos tradicionales (Sheth, 2020). *Demanda acumulada*, es el tercer efecto, el cual menciona que, en tiempos de crisis e incertidumbre, la tendencia general es posponer la compra y consumo de productos o servicios discrecionales. “A menudo, esto se asocia con bienes duraderos de gran valor, como automóviles, hogares y

electrodomésticos. También incluye servicios discrecionales como conciertos, deportes, bares y restaurantes”. Esto da como resultado un cambio de demanda del presente hacia el futuro. “La demanda acumulada es una consecuencia cuando el consumidor se niega el acceso al mercado durante un corto período de tiempo” (Sheth, 2020).

El cuarto efecto es la *adopción de la tecnología digital*, el consumidor por necesidad ha adoptado nuevas tecnologías e intensificado las que ya manejaba. El ejemplo son los servicios de video llamada como Zoom, Meet, Microsoft Teams. Que sirven para mantenerse al día con sus familiares y amigos. Por supuesto, se han extendido a clases remotas en el hogar para escuelas y universidades y la telesalud para visitas virtuales con el médico y otros proveedores de atención médica. Adicional el uso de redes sociales como Facebook, Instagram, Tik Tok y WhatsApp se intensificó (Sheth, 2020). *La tienda llega a casa*, es el quinto efecto que se da, debido al bloqueo total en los países, por lo tanto, los consumidores no pueden ir tan seguido a los supermercados ni a los centros comerciales. En cambio, la tienda llega a casa, a través de la entrega a domicilio de todos los productos y servicios (Sheth, 2020). El sexto efecto se relaciona con *los límites entre la vida laboral y personal*, los consumidores permanecen en casa con espacio limitado y demasiadas actividades como trabajar, aprender, ir de compras y socializar. En consecuencia, se pierden los límites entre el trabajo y el hogar y entre las tareas y las conversaciones. El séptimo y último efecto habla sobre el *descubrimiento de talento*, por parte del consumidor, ya que al contar con un horario más flexible en casa, han experimentado con recetas, han practicado su talento y han realizado formas nuevas y creativas de reproducir música, compartir conocimientos y comprar online (Sheth, 2020).

Los consumidores están respondiendo de diversas formas a los efectos de la pandemia y esto se ve reflejado en su comportamiento hacia el consumo. Según la investigación de la firma Accenture (2020), los consumidores se están clasificando desde ansiosos y preocupados, hasta los permanecen indiferentes y continúan con sus negocios como de costumbre. Esto ha dado como resultado a cinco nuevos tipos de consumidores durante la pandemia. El primer tipo es *el preocupado*, pertenece a este grupo la población de 56 a 69 años. Este individuo tiene miedo del futuro, es ansioso y reacciona particularmente con sus compras. Está preocupado por su salud y tiene un 25% más de probabilidades de estar estresado o ansioso como resultado del virus. Esta persona es muy consciente de las noticias (Accenture, 2020). El segundo tipo es *el individualista*,

él se cuida a sí mismo, acumulando lo esencial y tratando de asegurarse de que pueda mantener su status, pertenece a este grupo la población de 18 a 24 años. Es más probable que este tipo de consumidor se mantenga solo y poco conectado con vecinos y familia (Accenture, 2020). *El racionalista*, es el tercer tipo de consumidor y pertenece la población de 25 a 31 años. Esta persona tiene una mentalidad de "mantén la calma y sigue adelante". Tiene un gran conocimiento de las noticias y clasifica la información en lo que es útil y lo que no, ha aumentado la compra de productos únicamente aconsejados, como productos de higiene personal y limpieza. El cuarto tipo de consumidor encontrado es *el activista*, pertenece la población de 25 a 31 años. Este busca y apoya a otros en la comunidad, está ayudando a garantizar que haya suficiente para todos comprando lo que necesita, y tiene suele comprar más productos para personas que no pertenecen a su hogar inmediato (Accenture, 2020). El ultimo tipo de consumidor es *el indiferente*, pertenece a este grupo la población de 40 a 55 años. Esta persona lleva a cabo sus actividades como de costumbre. Es el menos informado de todos los tipos de consumidores y es poco probable que conozca o cumpla los consejos del gobierno. Tienen menos de probabilidades de sentirse estresados o ansiosos en comparación con otros tipos de consumidores (Accenture, 2020).

Adicional, para ayudar a comprender los cambios que los consumidores están realizando en sus compras, se analiza por categorías y tipo de consumidor, según la investigación de la firma Accenture (ver gráfico 6). Se encontró que el mayor cambio está en el consumo de productos de higiene personal. Los preocupados aumentaron estas compras en un 50% frente a solo el 10,4% de los indiferentes. Los productos de limpieza y los alimentos enlatados le siguen de cerca con un aumento neto general del 25,2% y el 20,6%, respectivamente. Además, la comida fresca creció en todos los tipos de consumidor, excepto en los indiferentes, con un 17.1% neto general. El entretenimiento online de similar forma creció en todos los tipos de consumidor, siendo los indiferentes en el único tipo de consumidor que se mantuvo constante, esta categoría creció 9.5% neto general. La comida congelada, creció un 11.7% neto general, en los únicos tipos de consumidor que se mantuvo constante fue, en los racionalistas e indiferentes. Se puede decir que la moda, productos de decoración, productos de belleza, bebidas alcohólicas, son categorías que decrecieron su consumo, por todos los tipos de consumidor, con 29,4%; 21.7%; 16.9%; 13,9% respectivamente. Los productos electrónicos decrecieron un 13% neto general, en todas las categorías de consumidores, excepto en los preocupados donde se mantuvo constante.

Gráfico 6. Consumo por categorías y tipos de consumidor

Net purchases*	The Worrier 21% of consumers	The Individualist 22% of consumers	The Rationalist 39% of consumers	The Activist 8% of consumers	The Indifferent 11% of consumers	Total net change
Personal hygiene	50.0%	42.5%	27.4%	29.1%	10.4%	33.7%
Cleaning products	42.4%	25.9%	21.0%	24.4%	5.5%	25.2%
Tinned food	40.4%	26.2%	12.6%	11.1%	5.8%	20.6%
Fresh food	32.8%	15.1%	13.8%	15.8%	3.4%	17.1%
Frozen food	25.2%	17.2%	4.8%	8.1%	3.4%	11.7%
Online entertainment	20.1%	11.2%	5.1%	7.7%	2.8%	9.5%
Communication	19.2%	2.8%	4.4%	12.8%	-1.2%	7.2%
Wellness	22.8%	6.9%	0.6%	0.9%	1.8%	6.4%
OTC	19.8%	3.4%	0.5%	2.1%	0.9%	5.4%
Pet care	6.3%	-2.2%	-6.6%	9.0%	-0.6%	-2.9%
Non-alcohol beverage	8.2%	-1.0%	-7.3%	-6.0%	-1.2%	-1.9%
Toys and games	-3.6%	-8.2%	-12.9%	-15.6%	-6.1%	-7.9%
Consumer electronics	-4.2%	-10.8%	-16.6%	-25.2%	-5.8%	-13.0%
Alcohol beverage	-10.8%	-17.0%	-15.3%	-16.2%	-6.7%	-13.9%
Beauty	-12.5%	-13.2%	-23.0%	-25.2%	-5.2%	-16.9%
Home décor	-12.2%	-21.5%	-27.5%	-34.2%	-10.4%	-21.7%
Fashion	-23.4%	-26.2%	-35.3%	-44.0%	-16.3%	-29.4%

Fuente: Accenture (2020)

Otra investigación de la firma McKinsey & Company, proporciona algunos hechos e insights durante la actual situación de COVID-19, permitiendo entender hacia dónde van el comportamiento del consumidor (Bhargava et al., 2020). Uno de los principales hechos es que los consumidores están siendo más conscientes de sus gastos, ya que esperan que el impacto de la pandemia tenga un periodo largo de duración. Es por esto, que los consumidores tienen la intención de trasladar sus gastos principalmente a lo esencial, como comestibles y suministros domésticos, y reducir las categorías discretionales (Bhargava et al., 2020). Un segundo hecho es que el canal online tiene una gran presencia en este momento, la mayoría de las categorías han experimentado un crecimiento de más del 10% en su base de clientes en línea durante la pandemia, y muchos consumidores planean continuar comprando en línea incluso cuando la pandemia termine (Bhargava et al., 2020). Durante la pandemia hubo un choque a la lealtad, por parte del consumidor hacia algunas marcas de productos y retail, el COVID-19 causó interrupciones en la cadena de suministro, lo que llevó a que consumidores no pudieran encontrar su producto preferido en su minorista preferido, por lo tanto, el cliente decidió probar diferentes marcas y tiendas (Bhargava et al., 2020). Otro comportamiento importante que el consumidor ha tomado es comprar a empresas que tienen envases saludables e higiénicos y cuidan a sus empleados, además de preferir los productos y servicios regionales y nacionales (Bhargava et al., 2020). Esto es debido a que los consumidores no solo expresaron preocupaciones de salud y temor al riesgo de infección, sino que también quieren apoyar su economía local (Deloitte, 2020a). Un último insight encontrado, es que los consumidores aún no

se sienten cómodos reanudando sus actividades "normales" fuera del hogar (Bhargava et al., 2020). Por lo tanto, existe una economía dentro del hogar, la cual está relacionada con la cocina en casa, deportes en casa, y contacto social como eventos, conciertos, congresos en plataformas digitales (Deloitte, 2020a).

6.3 CONSUMIDOR COLOMBIANO DURANTE LA PANDEMIA COVID-19

Los cambios de comportamiento que se están generando en los colombianos a raíz de la crisis sanitaria que originó la COVID-19, son prácticamente los mismos que se presentan en tendencia a nivel mundial, con algunas excepciones. Según la revista Dinero (2020), “la nueva normalidad se ha convertido en una mezcla extraña de realidad y ficción, a la que se continúan adaptando los colombianos”. Esto se ve reflejado en los nuevos hábitos que los consumidores han adaptado, pero continuando con características que el consumidor colombiano siempre ha presentado. En el momento que se declaró el confinamiento obligatorio y estado de emergencia en Colombia, los consumidores cambiaron su dinámica de las compras. Los colombianos ya no compran los productos necesarios para su alimentación del día o de la semana, sino que el integrante de la familia asignado se encarga de conseguir un abastecimiento suficiente para al menos dos semanas, limitando así el número de salidas de casa (Benavides, 2020). Por lo tanto, para las empresas de alimentos, de limpieza, aseo personal, productos para las mascotas y demás bienes, ha sido muy importante que su producción esté lista para la venta en el momento en el que los clientes se acercan al establecimiento, de lo contrario, perderán su oportunidad de venta por un periodo largo de dos semanas (Benavides, 2020). Este aumento en consumo se ve reflejado en cifras de ventas, según la revista Dinero (2020), las subcategorías dentro de los alimentos que más crecieron fueron hortalizas, legumbres, y frutas con 28.3% y 26.2% respectivamente. Además, el arroz y los huevos están entre los productos con más ventas. En la categoría de limpieza los productos que más se venden son blanqueadores y limpiadores. Por la parte de entretenimiento la venta de consolas de videojuegos creció un 44%, siendo el producto líder en esta categoría. En la categoría de licores, el crecimiento ha sido contante, pero el en mes de junio llegó a superar el 47% de incremento en ventas (Dinero, 2020a). Las categorías menos compradas durante la cuarentena han sido productos de belleza, servicios de celular, educación e internet. Esto debido a que los hogares están recortando sus gastos (Dinero, 2020a).

Durante la cuarentena actividades como el teletrabajo, han tomado un papel importante en la vida de los colombianos, antes de la pandemia existían menos de 200.000 personas realizando esta actividad, y en la actualidad, entre 2 y 3 millones de personas han sido conducidos al teletrabajo (Portafolio, 2020e). Este aumento exponencial de personas trabajando desde casa se ha visto reflejado en el crecimiento de categorías con productos asociados como computadores, escritorios y sillas. Según MercadoLibre (2020), uno de los pioneros en ventas online en Colombia, mencionado por Solórzano (2020) en el informe del diario La República, en los últimos meses las ventas en la categoría de oficinas, tuvo un crecimiento del 450% y la categoría de computación un 380%. Otra actividad resultante de la pandemia, es la llamada “economía dentro del hogar”, la cual ha tomado fuerza en Colombia, con subactividades como el deporte en casa, donde las ventas de elementos deportivos, aumentaron un 500% (El Tiempo, 2020b) y la cocina en casa, con productos de repostería, crema de leche y leche condensada, los cuales se encuentran en el top de los productos más vendidos (Dinero, 2020a). Además, los consumidores colombianos también están siendo más racionalistas, esto se debe principalmente a la reducción de la actividad económica en el país, que ha afectado el bolsillo de estos consumidores, en el segundo trimestre del año 2020 el PIB tuvo una caída del 15,7 %, con respecto al 2019 y 8 de cada 10 colombianos ha sido impactado negativamente en sus ingresos (DANE, 2020, citado por El Tiempo, 2020b). Por lo tanto, el 88% de los colombianos han reducido actividades tales como, comer fuera de casa, entretenimiento fuera del hogar, y comprar ropa (Nielsen, 2020).

Por otra parte, durante la pandemia los consumidores han buscado nuevas formas de comprar y pagar para evitar el contacto y así controlar el COVID-19. Según un estudio realizado por Mastercard (2020), citado por Neira (2020), el 19% de los colombianos empezó a usar pagos sin contacto, por lo tanto la participación de las tarjetas creció al 9,5% en Colombia (Portafolio, 2020c). De la misma manera, “el crecimiento de este medio de pago no es ajeno a ningún nivel socioeconómico, ya que se incrementa el uso en todos los niveles durante el período de aislamiento social”, pero existe un potencial mercado los estratos altos y medios, donde hubo un gran crecimiento para este medio de pago (Portafolio, 2020c). Además, los colombianos prefieren ahora movilizar sus recursos por los canales electrónicos (El Tiempo, 2020a), y esto se ve reflejado en el aumento de las operaciones por medios electrónicos, las cuales han crecido un 170% las por banca móvil, y 144% a través de páginas web (Dinero, 2020a). Adicional, los

consumidores han perdido el miedo al e-commerce, y Colombia lidera dicho crecimiento en la región en términos de comercio electrónico con un 9,9% seguido por Argentina con 7,6% y Brasil un 6,6% (El Tiempo, 2020a).

7. PRESENTACIÓN DE FALABELLA RETAIL

7.1 REFERENCIA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

El origen de Falabella se remonta al año 1889, cuando Salvatore Falabella abre la primera gran sastrería en Chile en una calle llamada Ahumada. Posteriormente, en 1937 con la vinculación de Alberto Solari, la tienda se transforma y se fortalece al introducir nuevos productos relacionados con el vestuario. En 1958 se introducen los primeros productos del hogar, poniendo las primeras raíces para lograr transformarse en la primera tienda por departamentos de Chile y la calle Ahumada pasa a ser reconocida como “Calle Falabella”, poco después logran ampliar su cobertura con nuevos puntos de venta. En 1980 se lanza la tarjeta CMR, su propia tarjeta de crédito y la primera de este tipo en Chile. En la década de los 90, inician el proceso de internacionalización, extendiendo la operación a Argentina y posteriormente a Perú. En el año 1996 Falabella abre su propiedad a la bolsa, transformándose en sociedad anónima e iniciando la transacción de sus acciones en la Bolsa de Comercio de Santiago de Chile. En 1997 se crean los negocios Viajes y Seguros Falabella. En 1998 la empresa entra al mercado del e-commerce con sus primeras ventas por internet en Chile. En el 2003 Falabella se fusiona con Sodimac S.A. lo que permitió, años más tarde entrar a mercados tan importantes como el colombiano a través de las marcas Homecenter y Constructor. En 2006 entra la primera tienda Falabella en Colombia, en el Centro Comercial Santafé de la ciudad de Bogotá. En la actualidad Falabella cuenta con 25 tiendas a nivel nacional (Grupo Falabella, 2020a).

7.2 IMAGEN DE MARCA, PERSONALIDAD Y POSICIONAMIENTO EN RETAIL Y E-COMMERCE.

La marca Falabella es percibida como una tienda por departamento exclusiva con una amplia propuesta de marcas y productos para todos los segmentos (bebés, niños, jóvenes y adultos), estas propuestas de marcas son: propias, internacionales exclusivas y marcas locales. Falabella se renueva permanentemente en sus modernos y asequibles y variados canales de

compra. Además, es una marca que cuenta con los precios más convenientes, con múltiples ofertas durante todo el año. Genera confianza y cercanía al estar en constante comunicación con sus clientes, está la realiza a través de redes sociales, y correos electrónicos donde mide la calidad de su servicio. Falabella es reconocida por tener como imagen de la compañía mujeres con influencia, desde 2015 lo es Paulina Vega quien ha sido alguien que ha impactado con su personalidad, espontaneidad, carisma y naturalidad, presente en la mayoría de sus campañas publicitarias. Desde el 2019 se incorporó también Úrsula Corberó, quien es una de las figuras españolas más influyentes del último tiempo.

En Falabella es centro de las decisiones es el cliente, por lo tanto, todas sus plataformas y servicios están enfocados en satisfacerlos, hacerles la vida más simple y entregarles una alternativa más conveniente (Falabella Retail, 2018). En la nueva era de Retail, donde todo está conectado con la tecnología, Falabella ha renovado procesos y formas de trabajar, manteniendo los mejores estándares de calidad (Falabella Retail, 2018). Su prioridad estratégica es la omnicanalidad, esta compañía cree firmemente en la complementariedad del canal físico y online, que a través de la escalabilidad que ha presentado la organización en los últimos tiempos, les ha ayudado a ganar eficiencia en los procesos (Falabella Retail, 2018). Esto se ve evidenciado con la innovación de los procesos para ofrecer una mejor experiencia antes, durante y después de las compras (Falabella Retail, 2019). En primer lugar, Falabella en los cuatro países que tiene operación, cuenta con un Comité de Clientes, que se reúnen dos veces al mes con el fin de evaluar los procedimientos de la Gerencia de Servicio de Atención al Cliente (SAC), para buscar las mejores alternativas de satisfacción (Falabella Retail, 2019). Durante el proceso de compra cuentan con mecanismos de satisfacción garantizada, que incluyen el servicio de los colaboradores en tienda, el buen funcionamiento de las plataformas digitales las 24 horas, todos los días, para compras y realizar cambios o devoluciones sin problemas (Falabella Retail, 2019). Después de la compra ya sea virtual o presencial se realizan encuestas de satisfacción de clientes, para verificar constantemente la satisfacción de los clientes con su experiencia de compra, atención, cambios y devoluciones, en 2019 este índice en tiendas tuvo un resultado de 75% y el canal virtual tuvo un 57% de satisfacción (Falabella Retail, 2019). Estos procesos han sido un paso para que Falabella se posicione en los mayores jugadores de e-commerce en Latinoamérica, en 2019 obtuvieron el eCommerce Award Latam, en la categoría “Líderes del eCommerce en el Retail”, otorgado por el eCommerce Institute a los mejores negocios online de América Latina, y

son líderes en este sector del comercio electrónico en Perú y Colombia (Falabella Retail, 2019). Durante el 2019 las compras online que realizaron los clientes de Falabella en Colombia tuvieron un participación del 10% de la totalidad de las ventas, y al 20% de la venta total en los países que se encuentra el retail (Falabella S.A, 2019). Además Falabella ocupa el puesto 91 del Global Powers of Retailing 2019, ranking de los 250 minoristas más grandes del mundo, que elabora la firma Deloitte (Deloitte, 2020b).

7.3 PRODUCTOS/SERVICIOS

La propuesta de valor de Falabella Retail, se basa en una exclusiva selección de marcas internacionales, nacionales y marcas propias. Por parte de las marcas globales cuentan con franquicias a nivel regional, también cuentan con un porcentaje de marcas nacionales que va desde un 10 al 40% de su portafolio. Asimismo, cuentan con una estrategia de marcas propias, con las cuales dan respuesta a los distintos tipos de clientes, buscando satisfacer sus necesidades y sus gustos en todo momento, esto ha permitido posicionar muchas de sus marcas propias como líderes en su segmento y con un reconocimiento independiente del negocio, en 2019 las ventas de estas marcas alcanzaron un 27% del total de ventas del retail. Además, ofrecen una propuesta conveniente, con una relación alta calidad/precio, que les ha permitido competir, con marcas de fast-fashion en moda y marcas líderes en mejoramiento del hogar. Falabella ha aprovechado las oportunidades que abre el mundo digital para ampliar el surtido de productos, alcanzando en 2019 más de 430 mil productos y permitiendo personalizar las ofertas de acuerdo con las preferencias de cada uno de los consumidores. Todas estas marcas se concentran en 10 categorías de productos (ver gráfica 7), las más destacadas son: moda mujer, hombre y niño con subcategorías de ropa cómoda, ropa interior, jeans, blusas, zapatos, liquidación, entre otros. Electro y Tecnología con subcategorías como TV, computadores, gaming, fotografía, entre otros. Telefonía, con subcategorías como celulares y accesorios. Muebles, con subcategorías como sala, comedor, dormitorio, entre otros.

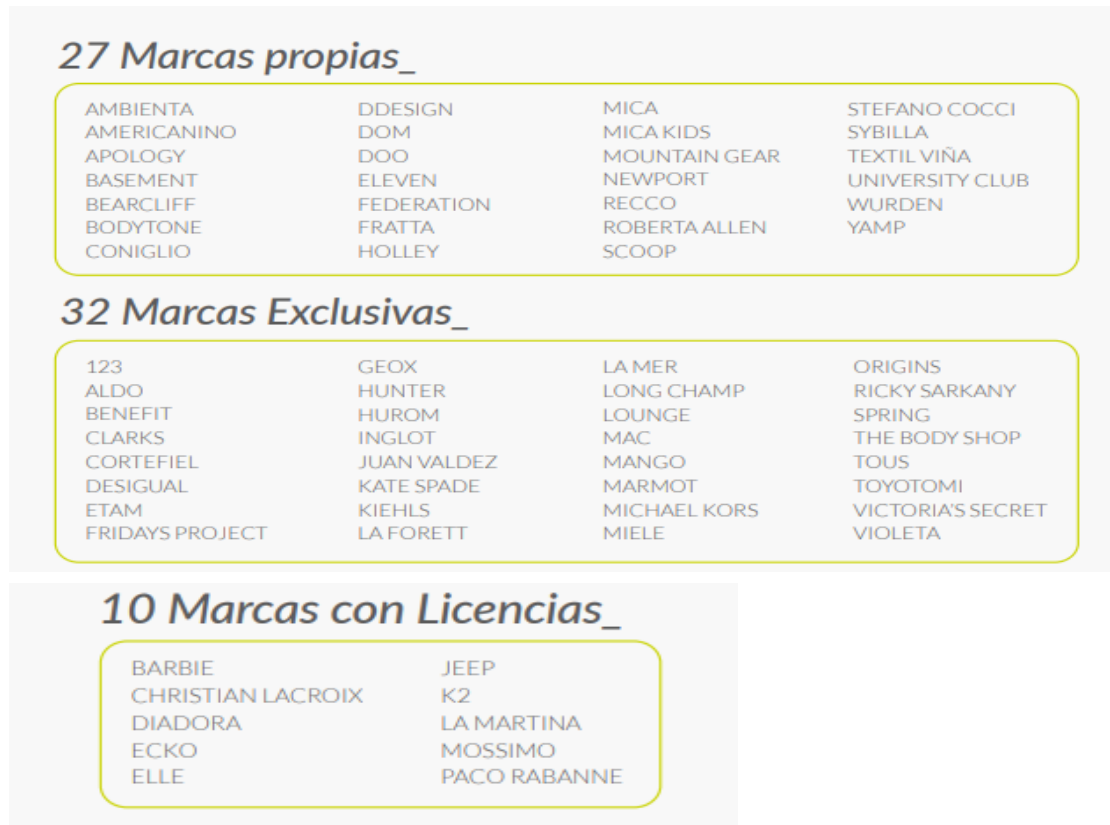
Gráfico 7. Categorías de productos Falabella Retail



Fuente: Falabella (2019)

Falabella Retail cuenta con 27 marcas propias, 10 licencias de marcas y 32 marcas exclusivas (Falabella Retail, 2019). Con respecto a las marcas propias existen dos, que se han convertido en insignias del retail: Basement y Sybilla. Ambas de moda femenina, la primera, enfocada a mujeres jóvenes y señoras, y la segunda al sector juvenil. Falabella ha ido incorporando nuevas marcas propias de moda como Newport, University Club, Yamp y Americanino, entre otras, que también son reconocidas por el consumidor (America Retail, 2016). Falabella también se ha centrado en marcas exclusivas, como el caso de la línea española Mango, orientada a las mujeres modernas y trabajadoras (Aguirre, 2013); Victoria's Secret enfocada en el grupo femenino juvenil, y otras bastante reconocidas como Tous, Mac, Spring y Desigual. Además este Retail le ha apostado a licencias exclusivas de marcas internacionales, tales como la línea francesa de ropa masculina Paco Rabanne; la argentina La Martina, inspirada en los juegos de polo (Aguirre, 2013), y otras como Barbie, Christian Lacroix, Jeep, todas enfocadas en un público exclusivo.

Gráfico 8. Marcas Falabella Retail



Fuente: Falabella (2019)

7.4 ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS EN E-COMMERCE

Falabella es uno de los principales retail en Latinoamérica, que se ha posicionado como uno de los líderes más relevantes en implementar la estrategia e-commerce en países como Chile, Perú y Colombia (Vargas, 2019). El modelo de negocio de Falabella se enfoca en añadir valor a la experiencia de compra de sus clientes, por esta razón la tecnología se ha convertido en el centro de las operaciones de la organización (Vargas, 2019). Falabella ha desarrollado una plataforma flexible, que integra diferentes herramientas para potencializar el desempeño de los canales digitales y gestionar las operaciones para la entrega de valor constante en sus productos y/o servicios a sus clientes (Vargas, 2019).. Según lo anterior, Falabella comprende tres dimensiones, en donde el factor tecnología es clave para la innovación, sistematización y producir soluciones más sofisticadas. En primer lugar, Falabella cuenta con una cultura organizacional digitalizada, la cual se potencializa a través de las Digital Factories, el propósito de estas es desarrollar nuevas funciones y soluciones en las aplicaciones móviles, como la

creación de cuentas online, financiamiento más rápido y seguro, redimir los gift card del programa CRM a través de la aplicación móvil y la compra con tarjetas de crédito a través del canal online (Falabella Retail, 2019). Según el reporte anual de Falabella (2019), la digital Factory ubicada en Bangalore, India, cuenta con más de 200 profesionales que se enfocan en el desarrollo de estrategias e-commerce. Además, en países como Chile, Colombia, México y Perú se están desarrollando nuevas herramientas como Digital Payments, Market Place y aplicaciones móviles (Vargas, 2019) . En segundo lugar, para Falabella es importante construir un mejor ecosistema digital a través de nuevas herramientas, como por ejemplo la incorporación de la estrategia Cloud, que ha permitido el funcionamiento eficiente de las plataformas digitales, bases de datos e inteligencia artificial (Falabella Retail, 2019). Asimismo, Falabella ha implementado otras funciones y plataformas corporativas para controlar las aplicaciones software que se encargan del intercambio de datos, informar los diferentes eventos que se generan a diario en las distintas plataformas y administrar la infraestructura de las aplicaciones (Vargas, 2019). En tercer lugar, Falabella se ha enfocado en el desarrollo del Market Place, el cual ha tenido un importante crecimiento en los últimos años, por lo que se ha convertido en un espacio atractivo para que los proveedores puedan implementar estrategias, crear productos de manera adecuada y hacer uso de procesos logísticos (Falabella Retail, 2019). Lo anterior ha favorecido a que Falabella pueda ampliar el portafolio de productos que ofrece a sus clientes. También, Falabella ha aumentado sus capacidades en el desarrollo de sistemas TI (tecnología de la información) con el propósito de reforzar las plataformas de Big Data. Además, Falabella Retail ha adoptado nuevas funciones, como por ejemplo la función de búsqueda, en la cual se han implementado técnicas para mejorar los motores de búsqueda, número de visitas y permanencia en el sitio web (Falabella Retail, 2019).

La innovación es un punto clave para Falabella, por lo tanto, ha buscado reforzar su infraestructura logística a través de soluciones tecnológicas. De esta manera, ha logrado mejorar el control en los tiempos de entrega y facilitar a sus clientes la opción del seguimiento de la orden de compra a través del sitio web o la aplicación móvil, con el propósito de que el cliente pueda conocer el estado de su compra de manera rápida y sencilla (Medina, 2019). Por otro lado, Falabella desarrolló el sistema “Click and Collect” en países como Chile, Argentina, Perú y Colombia. Este sistema es completamente automatizado y consiste en la compra de productos a través del canal online con el beneficio de retiro en la tienda física sin ningún costo adicional

(Medina, 2019). Lo anterior ha impulsado la omnicanalidad en las tiendas y ha provocado un incremento en el número de ventas e-commerce, al entender mejor las necesidades de los clientes en cuanto a la optimización e inmediatez en los procesos de compra. Como parte de este proceso de omnicanalidad Falabella ofrece categorías de productos únicamente a través de plataformas virtuales, pero con puntos en tienda llamados Kioscos Touch en donde los clientes pueden revisar fichas de información, muestras de telas y cuentan con la opción de ser asesorados por vendedores, para realizar la compra netamente online y lograr una experiencia satisfactoria, basada en la atención al cliente (Medina, 2019). Las categorías que pertenecen a este proceso son los muebles y productos de bebés (Falabella Retail, 2019).

En la búsqueda de simplificar la vida de sus clientes, Falabella cuenta con un servicio de pago digitalizado. Durante el primer trimestre del año 2020, en Perú y Colombia, se lanzó la tarjeta Falabella 100% digital, la cual permite a los clientes efectuar pagos inmediatos, con la posibilidad de acceder a los descuentos en el momento de la compra a través de Falabella.com (Grupo Falabella, 2020a). En Falabella Chile, la billetera digital Fpay superó los 350.000 usuarios registrados, mediante esta los clientes pueden cargar sus tarjetas de otra entidad bancaria y así realizar compras por medio de códigos QR en el portal e-commerce, tiendas Falabella y otros canales de compra (Grupo Falabella, 2020c). Para la seguridad de datos personales y control de las transacciones, Falabella dispone de un plan de seguridad que incluye la administración de la identidad de los usuarios, centros de monitoreo ciberinteligencia y gestión de crisis, y la protección de datos confidenciales en sus comunicaciones (Grupo Falabella, 2020c).

7.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Falabella sostiene un compromiso con sus grupos de interés, externos e internos; los *grupos de interés* o *stakeholders* son todos aquellos grupos que se ven afectados o pueden afectar el desarrollo de la actividad de la organización, entre estos grupos se encuentran empleados, inversores, clientes o proveedores (Granda Revilla & Trujillo Fernández, 2011). Para Falabella mantener estas relaciones es fundamental para el éxito de la compañía al igual que le permite evaluar temas claves como los sociales, ambientales y de gobernanza para alcanzar un crecimiento sostenible, los propósitos de la compañía y establecer estrategias que permitan

facilitar la vida de sus clientes y entender mejor sus necesidades con el fin de asegurar una experiencia de compra óptima.

Los grupos de interés de Falabella son los clientes, colaboradores, proveedores, comunidad de sociedad civil y accionistas. En primer lugar, Falabella ha creado diferentes estrategias competitivas en las que el *cliente* se encuentra en el centro de la organización (Falabella Retail, 2019). Colocar al cliente en primer lugar ha sido la clave del éxito de Falabella, pues esto ha permitido que Falabella pueda adaptarse a las necesidades de sus clientes, transformar e innovar la experiencia de compra a través de los diferentes canales y velar por la privacidad de sus datos (Falabella Retail, 2018). En segundo lugar, Falabella reconoce la importancia de contar con un equipo de *colaboradores* calificados para atender a un mercado de clientes cada vez más diverso, por esta razón, Falabella busca el desarrollo y crecimiento profesional en cada uno de sus empleados, con el propósito de que estén capacitados para responder cuando se presenten oportunidades y desafíos futuros. Al igual que Falabella se preocupa por el bienestar de sus colaboradores y familias a través de programas, incentivos o beneficios. En tercer lugar, para Falabella es importante entablar relaciones a largo plazo con sus *proveedores*, dentro de estas relaciones Falabella está comprometida a realizar cualquier actividad de forma legal, ética y social (Falabella Retail, 2018). En cuarto lugar, Falabella es consciente de la *responsabilidad* con su entorno social y ambiental, por este motivo, promueve la colaboración y aporte a la calidad de vida en distintas comunidades. Además, Falabella ha tomado iniciativas para disminuir el consumo de energía y que su red física sea eco amigable (Falabella Retail, 2018). En quinto lugar, Falabella tiene como objetivo ofrecer lo mejor a sus grupos de interés a través de acciones transparentes, por esto, Falabella sostiene valores éticos y responsables con sus *accionistas* mediante la seguridad y el manejo del uso de la información (Falabella Retail, 2019).

Para Falabella es importante entregar productos de excelencia a sus clientes. Por esta razón cuenta con un estricto programa de control de producción, con el propósito de entregar productos que cumplan con los estándares de calidad tanto a nivel nacional como internacional (Falabella Retail, 2016). Este programa está enfocado en el desarrollo de marcas propias y exclusivas a fin de ofrecer variedad de productos que estén sujetos a los requisitos de calidad y seguridad que se establecen en cada país que tienen presencia (Falabella Retail, 2016). A lo

anterior, se suma el seguimiento que se realiza en los procesos de logística y operación, en los cuales se expiden certificaciones por parte de los proveedores y se hace un diagnóstico del ciclo de vida a los productos (Falabella Retail, 2016).

Otro factor de éxito para Falabella ha sido el desarrollo de campañas publicitarias e iniciativas que buscan promover los valores éticos y acciones responsables, manteniendo el compromiso social y con el medio ambiente (Falabella Retail, 2019). Además, Falabella se apoya de su plan de Data & Analytics que permite la construcción de un *Datalake Corporativo*, el cual es un archivo donde se almacena todo tipo de datos en tiempo real (Balagueró, 2018). El Datalake Corporativo ayuda a identificar insights, para así convertirlos en acciones comerciales efectivas y transparentes que se ajusten a las necesidades de los clientes y consumidores (Falabella S.A, 2019).

En términos de infraestructura, se puede decir que Falabella promueve el desarrollo de instalaciones sustentables, mediante la construcción de tiendas y edificios bajo certificaciones que demuestran el compromiso con el entorno (Falabella S.A, 2019). Una muestra de ello ha sido la construcción del nuevo Centro de Desarrollo (CD) Omnicanal, que incluye espacios amigables con el medio ambiente y distintos componentes sustentables en las operaciones, que ayudan a mejorar la calidad de vida y salud de las personas (Falabella Retail, 2018). Al cierre del año 2019, Falabella implemento en 23 centros comerciales y 36 tiendas del retail características eco amigables, entre las cuales destacan la conectividad, eficiencia hídrica, eficiencia energética, el almacenamiento y recolección de materiales reciclables, control de residuos de construcción, entre otras (Falabella Retail, 2019). Además, Falabella forma parte de la asociación World Green Building Council, la cual promueve el desarrollo y la construcción sustentable, y apoya la certificación de cada una de sus tiendas (Falabella Retail, 2019).

7.6 PROCESO DE COMPRA EN LA PÁGINA WEB FALABELLA

El proceso de compra da inicio al momento de ingresar a las plataformas digitales de Falabella, en este caso su página web Falabella.com, en primer lugar el cliente encontrará una barra de menú con las diez categorías principales, un buscador de productos, el enlace para ingresar a la cuenta o crear una, un enlace para ver el detalle de los pedidos y la bolsa de compras, debajo de esta barra se encuentra un enlace con el horario de las tiendas físicas en todo el territorio nacional, y por último publicidad de la temporada (Falabella, 2020a).

Gráfico 9. Inicio página web Falabella.com



Fuente: Falabella (2020)

Después de buscar el producto se debe seleccionar el más apropiado, este puede estar ofrecido por Falabella u otra tienda del Marketplace, también es necesario revisar el precio, puesto que en la mayoría de productos se va encontrar un descuento adicional con la tarjeta CMR llamado Oportunidad Única. Continuando con el proceso este producto se agrega a la bolsa de compras, dando inicio al siguiente paso: programar el envío o despacho, seleccionado la dirección y fecha en la que el cliente quiere recibir la compra (Falabella, 2020).

Gráfico 10. Productos Falabella



Fuente: Falabella (2020)

Para programar el envío, es necesario iniciar sesión con una cuenta ya creada, o hacerlo con la red social Facebook. En esta parte también se encuentra la opción de reclamar el pedido en la tienda que desee el cliente, indicando la persona que recibirá el pedido (Falabella, 2020a).

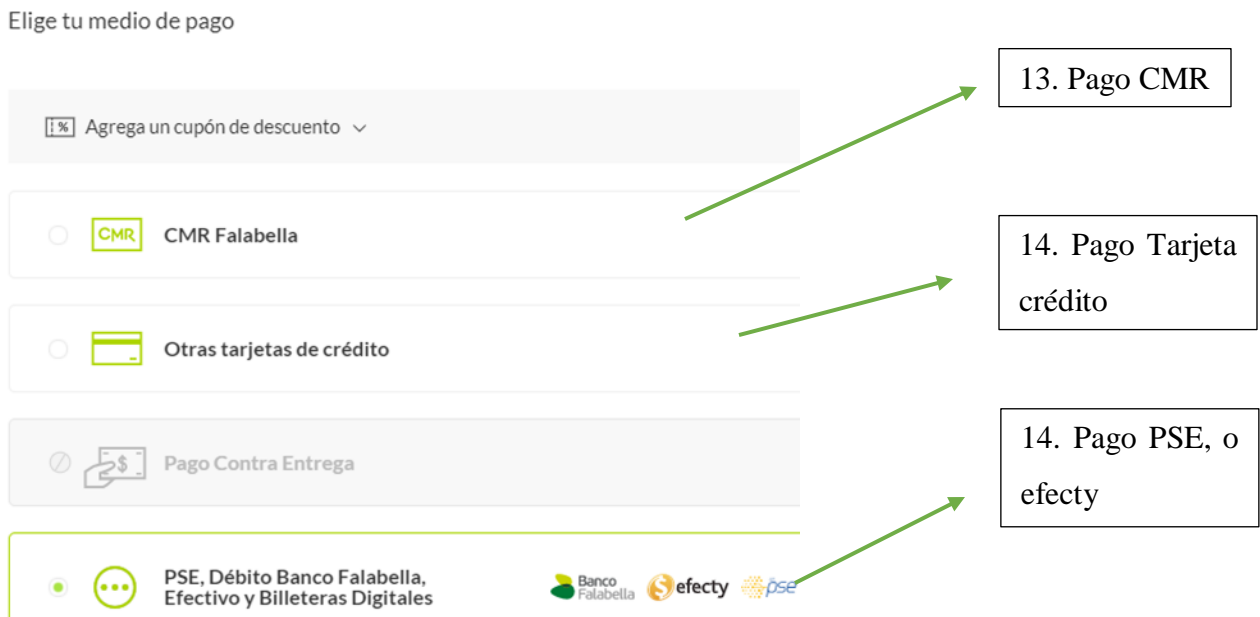
Gráfico 11. *Despacho producto Falabella*



Fuente: Falabella (2020)

Después de elegir el lugar de envío, ya sea despacho a domicilio o retiro en tienda, el siguiente paso es elegir el medio de pago: la primera opción es la tarjeta CMR, y después se encontrará con los otros medios de pago tales como tarjetas de crédito, cuentas de ahorro con pago en PSE y recaudo en efecty (Falabella, 2020a).

Gráfico 12. *Selección de pago en Falabella.com*



Fuente: Falabella (2020)

Finalmente, después de realizar el pago, la plataforma muestra un resumen del producto, de la dirección o tienda retiro y del método de pago para finalizar el proceso. Aquí Falabella envía un email registrado el comprobante con toda la información. Después de finalizado todo el proceso se ofrece la opción de rastrear el producto a través de un servicio llamado Trakea, esta asistencia inicial desde el momento en se recibe la solicitud, después pasa a confirmación de la orden, continuando a orden en camino o lista para retiro en tienda, y finalizando con orden entregada (Falabella, 2020a).

7.7 PROCESO DE LOGISTICA

El proceso logístico en el e-commerce de Falabella inicia en el momento que llega el aviso a la plataforma de venta, y va hasta que el cliente recibe el producto. En primer lugar, el equipo de e-commerce de Falabella recibe el aviso de un nuevo pedido en la plataforma de venta, ya sea en su página web o aplicación móvil. La orden de compra contendrá los datos personales del cliente, la forma de envío seleccionada y la forma en que se ha pagado los productos. También la información de los productos adquiridos por el cliente. Nombre, referencia, unidades pedidas y unidades restantes, imagen y precio. Además, informará de los atributos de los productos seleccionados, como color o talla (EmprendePyme, 2020). Esta notificación es transferida de forma automática a los centros de distribución de Falabella, los cuales pueden recibir hasta 400 mil órdenes omnicanales de compra diarias, tanto de e-commerce como de tiendas físicas (Falabella Retail, 2018). Falabella Retail cuenta con treinta centros logísticos distribuidos en todos los países que tiene operación, estando la mayoría en Chile el cual es su mercado principal. Falabella cuenta con 1.298.500 metros cuadrados de superficie logística repartidos entre Perú, Colombia, Argentina, Brasil, Uruguay, México y Chile (America Retail, 2019). En Colombia se encuentran tres de estos centros logísticos, los cuales cuentan con una gran cantidad de inventario, tienen una tecnología innovadora para procesar una gran cantidad de órdenes de compra físicas y digitales, entregándolas y/o despachándolas de forma más flexible, rápida y eficiente. Su sistema de operación responde a una logística de clase mundial, por su capacidad instalada, sofisticación tecnológica y características sustentables (Falabella Retail, 2018).

El siguiente paso es la recolección de los productos incluidos en el pedido, para su posterior envío es más conocido como picking (EmprendePyme, 2020), para este paso Falabella cuenta con hasta 260 robots que almacenan y extraen productos en sector de picking, toda esta tecnología es denominada Sorter en el centro de distribución (Falabella Retail, 2018). El siguiente paso es la revisión del producto, en donde se verifica que el producto no esté en mal estado y cumpla con los requerimientos y características de la orden de compra (EmprendePyme, 2020). Luego viene el proceso donde se embala el producto, conocido también como packing donde se consideran varios aspectos como volumen, fragilidad y ralladuras (EmprendePyme, 2020). Los tamaños que maneja Falabella son pequeño, mediano, grande y súper grande:

- Pequeño: si el tamaño de embalaje es menor a 15x15x15 cms. Ejemplo: Perfumes, zapatos, vestuario.
- Mediano: si el tamaño de embalaje es menor a 40x40x40 cms. Ejemplo: Microondas, computadores y televisores de hasta 32.
- Grande: tamaño de embalaje es igual o mayor a 40 x 40 x 40 cms. Ejemplo: Refrigeradores, cocinas y televisores de más de 32, etc.
- Súper grande: Se aplica a productos más grandes categorías determinadas. Ejemplo: Camas Americanas, Box Spring, Camarotes, Juegos de Living, entre otros (Falabella, 2020b).

Después del embalaje del producto, el paquete queda almacenado en la zona de expedición hasta ser retirado por la empresa de transporte (EmprendePyme, 2020). En Colombia Falabella trabaja con las empresas transportadoras TCC, Servientrega y Coodinadora, aquí Falabella y las empresas de transporte trabajan en conjunto para cumplir con el plazo estipulado y seleccionado por el cliente al realizar el pedido.

7.8 FALABELLA RETAIL DURANTE LA PANDEMIA COVID-19

Durante la pandemia COVID-19 Falabella Retail vio afectada su operación, especialmente durante las últimas tres semanas de marzo 2020 donde hubo una contracción de un 54% de la venta total (Grupo Falabella, 2020b). Esta afectación dio como resultado una disminución del 8% en el total de las ventas en el primer trimestre del 2020 (MM US\$2.099) comparadas con las ventas totales del año 2019. Esta disminución en ventas en el canal presencial se vio compensada por un crecimiento sin precedentes en los canales digitales

alcanzando un 12% del total de ventas (Grupo Falabella, 2020b). Este crecimiento en e-commerce ha continuado consolidándose durante los últimos meses del año 2020 especialmente por algunas estrategias que Falabella decidió implementar y que han traído resultados positivos.

Al momento de cerrar totalmente las tiendas Falabella para el público, la tienda se convirtió en un centro de despacho para las ventas del canal online llamado “Tienda Gris” donde todas sus operaciones internas seguían con la misma normalidad. Tras la gran cantidad de clientes que deseaban una atención más personalizada se implementó un nuevo canal, venta por WhatsApp donde por un número habilitado el cliente puede pedir su producto, ya sea enviado una foto, o pidiendo una video llamada con el asesor encargado, pagar su cuenta y planear la hora de recogida. Este canal adicionado con las ventas por la página web, dio como resultado ventas nunca antes vistas, por lo tanto, se vio la necesidad de crear un sitio “inteligente de despacho” para las ventas de estos canales, donde los asesores buscan de forma rápida la referencia y este arroja la cantidad productos disponibles, tallas, lugar donde se encuentra, fecha de nuevo inventario y tiendas en la ciudad donde se encuentra disponible, para suplir la gran demanda (Cadena, comunicación personal, 11 de septiembre 2020).

Después de unas semanas Falabella pudo abrir sus puertas con bastantes restricciones, y entre las estrategias que se implementaron fueron temporadas de descuentos para incentivar la compra, debido a la cantidad de mercancía represada por el cierre de tiendas. El canal online debía seguir creciendo así que Falabella implemento la venta por recomendación de sus empleados a través de un link personal para que los asesores pudieran vender incluso no estando en horario laboral, generando una comisión adicional. Por otra parte, existían puntos críticos en categorías debido a las restricciones hacia algunos clientes como los adultos mayores los cuales no podían asistir a sitios públicos. Las medidas de bioseguridad debían seguir, así que se implementó los datafonos digitales para la disminuir el contacto entre personal y clientes, este funciona con aceptación de la compra por parte del cliente a través de un mensaje de texto o una firma digital. Las devoluciones eran un punto clave, pues todas las prendas debían pasar por una desinfección y “cuarentena”, por lo tanto, se creó un punto único para que estos productos no se confundieran y completaran el proceso (Cadena, comunicación personal, 11 de septiembre 2020). Finalmente se creó un programa de apoyo a las pequeñas y medianas empresas para que

puedan operar a través del Marketplace de Falabella.com, publicando y vendiendo sus productos, libre de comisiones por tres meses (Grupo Falabella, 2020b).

Debido a la gran demanda presentado en el e-commerce de Falabella, muchos de sus consumidores presentaron incumplimientos en las fechas de entrega de los productos, continuas reprogramaciones y cancelaciones de las órdenes (El Tiempo, 2020e). Esto trajo consigo que muchos clientes acudieran a mecanismos de protección al consumidor y la compañía fuera expuesta a una multa de 1.000 (mil) salarios mínimos legales vigentes, cerca de 900 millones de pesos (El Tiempo, 2020e). Para absorber este aumento en demanda Falabella realizó inversiones claves en tecnología y logística que han permitido mejorar este servicio en los meses posteriores llegando a despachar más de 10 millones de órdenes, superando muchos de los desafíos que produjo la fuerte alza de pedidos en la fase inicial de la crisis sanitaria (Grupo Falabella, 2020c).

Las anteriores estrategias y desafíos presentados dieron como resultado que el tercer trimestre del 2020 las ventas brutas totales mejoraran cayendo sólo -2% lo que se compara muy favorablemente con la caída de -46% en el segundo trimestre del 2020 (Grupo Falabella, 2020c). Durante el trimestre, más del 50% de la venta de productos financieros se hizo a través de canales digitales, dando un paso gigante para este nuevo formato (Grupo Falabella, 2020c). Esto deja en evidencia que Falabella Retail pudo superar muchas adversidades que trajo la pandemia COVID-19, y seguir posicionándose como líder en e-commerce en la región.

8. METODOLOGÍA

8.1 PROCESO METODOLÓGICO

El proceso de investigación se elaboró a partir de un orden lógico, fragmentado en fases, a través de las cuales se buscó el alcance de los objetivos propuestos, permitiendo una clara interpretación de las fuentes de información. A continuación, se da a conocer un registro de principio a fin del desarrollo de la investigación: Revisión bibliográfica, tipos de investigación e instrumentos de recolección de información, análisis y categorización de la información, elaboración de la propuesta e informe final.

8.1.1 FASE 1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.

Para la revisión bibliográfica se revisaron varias fuentes de información, que reúnen datos primarios y secundarios, con el fin de obtener la mayor cantidad de referencias bibliográficas que aporten al correcto desarrollo de la investigación, entre ellas se usaron: Science Direct, Emerald, Google Academic, Business source complete, y E-books Universidad Icesi. Haciendo una exploración en las siguientes categorías: e-commerce, comercio minorista (retail), comportamiento del consumidor y pandemia COVID-19. Se hizo el análisis de las anteriores categorías alrededor de Falabella Retail, como eje central del trabajo.

8.1.2 FASE 2. TIPO DE INVESTIGACIÓN E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN.

Para la realización del presente proyecto, se hizo uso del método de investigación tipo cualitativa que permitió el análisis y la comprensión de información relevante para dar respuesta al problema de investigación. Con respecto al diseño de la investigación, se llevó a cabo mediante la aplicación de una encuesta, que es un instrumento diseñado para la recolección de datos. Lo anterior se hizo con el propósito de estudiar a profundidad los factores que influyen en los hábitos de compra del consumidor colombiano, y cómo Falabella Retail enfrenta y responde a las necesidades de este consumidor para continuar como una de las empresas líderes en e-commerce en Colombia durante la pandemia del COVID-19. Así pues, se analizaron hechos, procesos y estructuras de la organización, y se recolectaron datos a través de informes, documentos, libros y artículos relacionados con el tema de investigación. Además, es importante mencionar que se obtuvieron datos proporcionados por medio de una entrevista realizada a un empleado anónimo de Falabella Retail; y a la vez permitió generar conclusiones y recomendaciones. Por lo anterior, se usó el método de teoría fundamentada, el cual consiste en desarrollar una hipótesis o teoría, basándose en la recolección de datos y análisis sistemático de datos empíricos (Hernández Carrera, 2014). Cabe resaltar que los instrumentos de recolección de información atravesaron un proceso de validación, al final del documento, como anexo se presenta dichos instrumentos. Cabe resaltar que los instrumentos de recolección de información atravesaron un proceso de validación, al final del documento, como anexo se presenta dichos instrumentos.

8.1.3 FASE 3. ANÁLISIS Y CATEGORIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Se hizo teniendo en cuenta la información arrojada por las encuestas y entrevistas realizadas tanto a consumidores y empleados de Falabella Retail y la información encontrada en la literatura referente a las categorías determinadas anteriormente. El fin fue establecer la relación con la información arrojada por las técnicas utilizadas y encontrada en las fuentes bibliográficas. Entonces con el resultado del cuestionario para encuesta y entrevista al empleado de Falabella, en conjunto con la revisión bibliográfica permitió dar respuesta a los cuatro objetivos específicos.

8.1.4 FASE 4. INFORME FINAL.

Se organizó el documento conceptual de la investigación de acuerdo a las fases previas y enfocado principalmente en los resultados obtenidos a partir del desarrollo del proceso investigativo.

8.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$\text{Donde: } n = \frac{Z\alpha^2 * p * q}{e^2}$$

n = Tamaño de la muestra buscado

Z α^2 = Paramento estadístico que depende del nivel de confianza

e = Error de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado

q = (1-p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

En esta investigación se desconoce el tamaño de la población, de modo que, para calcular el tamaño de muestra, se asignó un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5%. La probabilidad de que el evento ocurra es del 90%, por lo tanto, existe un 10% de probabilidad que no ocurra el evento.

$$Z_{\alpha^2} = 1,96$$

$$p = 90\%$$

$$q = 10\%$$

$$e = 5\%$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,9 * 0,1}{0,05^2}$$

$$n = 138,29$$

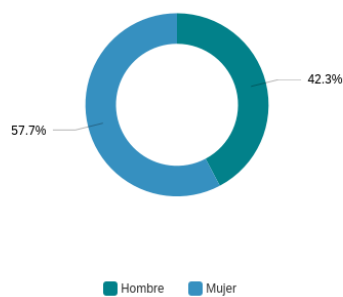
El cálculo anterior arrojó como resultado un total de 138 encuestas, las cuales se tomarán a los consumidores de Falabella Retail.

9. ANÁLISIS Y RESULTADOS

9.1 DATOS DEMOGRAFICOS

Se recopilaron datos demográficos de los encuestados, entre los cuales se preguntó la edad, el género, estado civil, con quien vive y el estrato socioeconómico al cual pertenece.

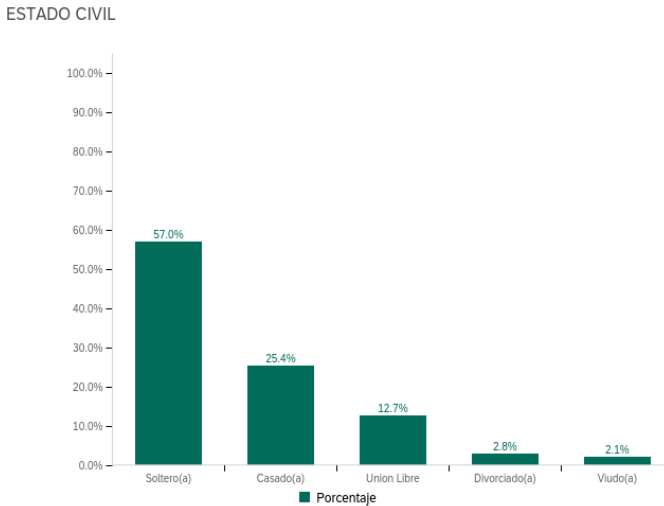
Gráfico 13. *Género de los consumidores encuestados*



Fuente: Elaboración propia

La muestra total de la investigación fue de 141 personas, de las cuales el 57,7% fueron mujeres y el 42,3% fueron hombres, lo cual equivale a 81 mujeres y 56 hombres. Lo anterior indica que hubo una mayor participación de las mujeres en la encuesta.

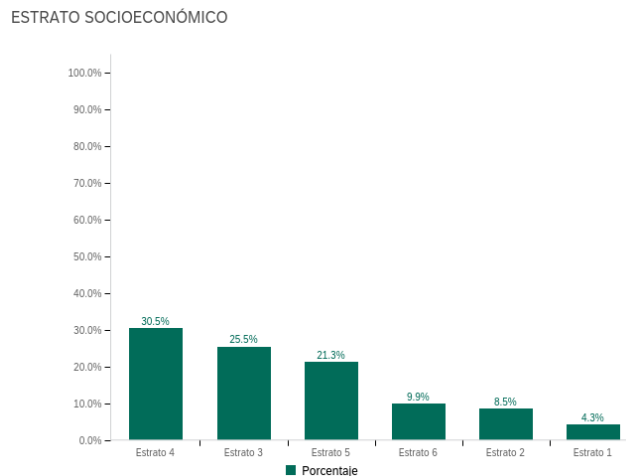
Gráfico 14. Estado civil de los consumidores encuestados



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al estado civil se puede ver que la gran mayoría de los encuestados son solteros, que equivalen al 57%, el 24,4% son casados, el 12,7% vive en unión libre, el 2,8% son divorciados y el 2,1% son viudos.

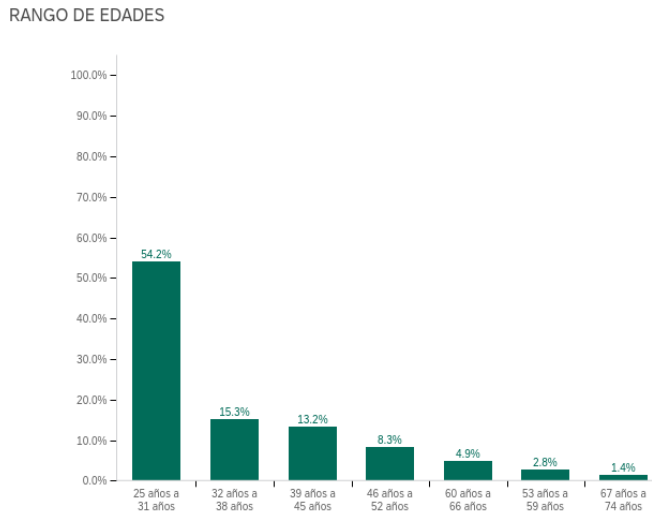
Gráfico 15. Estrato socioeconómico de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de los consumidores encuestados pertenecen al estrato 4 con un 30,5%, el estrato 3 con un 25,5 % y estrato 5 con un 21,3%, mientras que los estratos 6, 2 y 1 cuentan con un porcentaje de 9,9%, 8,5% y 4,3% respectivamente, siendo el estrato 1 con la menor cantidad de personas encuestadas, ya que, del total de los encuestados, solo 6 personas pertenecen a este estrato. Con estos resultados es posible afirmar que más de la mitad de los encuestados tienen capacidad adquisitiva.

Gráfico 16. *Rango de edades de los encuestados*



Fuente: Elaboración propia

Gran cantidad de los consumidores encuestados tienen entre 25 y 31 años con un 54,2%, seguido de personas entre los 32 y 38 años con un 15,3%, en el rango de 39 a 45 años, estuvo representado por el 13,2%. El 8,3% de los encuestados tiene entre 46 y 52 años, el 4,9% tiene entre 60 y 66 años, el 2,8% tiene entre 53 y 59 años y finalmente el 1,4% está representado por los consumidores entre 67 y 74 años.

9.2 CAMBIOS DE CONSUMO

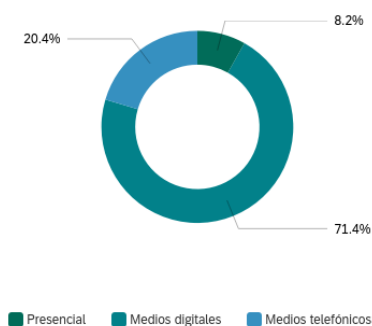
Durante la pandemia COVID-19 los colombianos encuestados cambiaron de alguna forma sus hábitos de consumo, y esto se ve reflejado en los resultados. Aspectos tales como medios de comunicación, frecuencia de compra, afectación en sus ingresos o economía,

categorías y origen de productos consumidos y actividades que realizó en casa durante la cuarentena, son características que se evaluaron para determinar estos cambios.

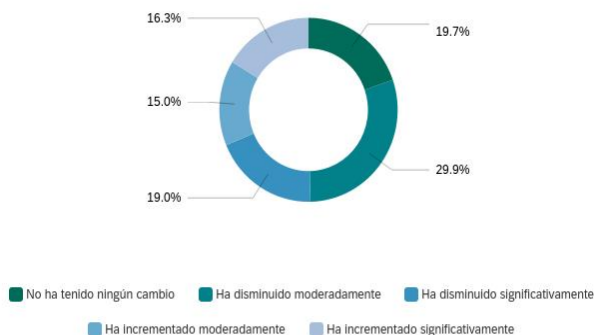
A la pregunta ¿Cuál es medio de comunicación más utilizado durante la pandemia?, el 71,4% de los consumidores encuestados realiza su comunicación mediante medios digitales, tales como redes sociales, y plataformas de video como Zoom, Meet, WhatsApp Meets. El 20,4% de los encuestados realiza esta comunicación por medios telefónicos, y el 8,2% realiza de forma presencial la comunicación. Esta comunicación con familia y amigos durante la pandemia en un 29,9% ha disminuido moderadamente y para un 19% ha disminuido significativamente, cabe resaltar que para el 19,7% de los encuestados no ha tenido ningún cambio, al igual que para el 16,3% y el 15% ha incrementado significativamente o ha incrementado moderadamente esta comunicación respectivamente. Estos resultados pueden tener relación con la importancia de estar comunicados con sus parientes y amigos durante una situación sin precedentes, y la importancia de cuidarse del virus y no tener demasiado contacto físico.

Gráfico 17. Canal y frecuencia de comunicación más utilizado en pandemia

CANAL DE COMUNICACIÓN MÁS UTILIZADO EN PANDEMIA COVID-19



COMUNICACIÓN CON FAMILIA Y AMIGOS DURANTE LA PANDEMIA COVID-19



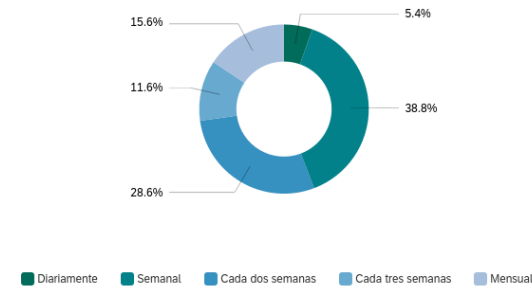
Fuente: Elaboración propia

Un resultado interesante que arrojó la encuesta es que el 38,8% de los consumidores encuestados prefieren realizar sus compras de la canasta básica de forma semanal, seguido por un 28,6% que realiza estas compras cada dos semanas, el 15,6% cada mes y el 11,6% cada tres semanas. El 5,4% prefiere hacer estas compras diariamente. Estos resultados se pueden contradecir con la investigación citada por Benavides (2020) para la revista Forbes (2020), donde

nos mencionan que las familias preferían realizar las compras en periodos de tiempo largos para evitar ser expuestos al virus. Esto pudo cambiar en los últimos meses por la apertura gradual de las grandes superficies, y la posibilidad de asistir a estos sin ninguna restricción.

Gráfico 18. *Frecuencia de compra de productos durante pandemia*

FRECUENCIA DE COMPRA DE PRODUCTOS CANASTA BÁSICA DURANTE PANDEMIA COVID-19



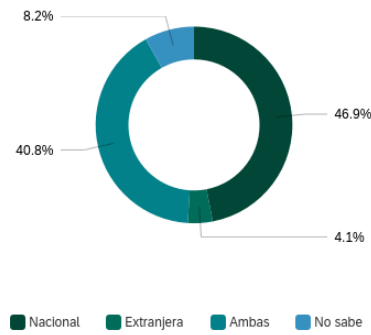
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los productos más comprados durante la pandemia COVID-19, Alimentos frescos como frutas y verduras ocupa el primer lugar con un 89,8%, Higiene personal ocupa el segundo lugar con un 81% de los consumos, el tercer lugar es para Artículos de limpieza con un 77,6%, finalmente los Medicamentos y el Entretenimiento online ocupan el cuarto y quinto lugar con 49% y 42,2% de los consumos respectivamente. Por otra parte, la preferencia del origen de estos productos es nacional con un 46,9%, los productos extranjeros también tienen una gran preferencia ente los consumidores con un 40,8%. El 4,1% prefiere consumir tanto nacionales como extranjeros y el 8,2% no tiene conocimiento del origen de los productos que consume.

Gráfico 19. *Productos más consumidos en pandemia & Origen*

Alimentos frescos (frutas y verduras)	89.8%	132
Higiene personal	81.0%	119
Artículos de limpieza	77.6%	114
Medicamentos	49.0%	72
Entretenimiento online	42.2%	62
Alimentos enlatados	35.4%	52
Licores y bebidas	30.6%	45
Comunicaciones	28.6%	42
DecoHogar	20.4%	30
Moda	20.4%	30
Juguetería y video juegos	12.2%	18

ORIGEN PRODUCTOS CONSUMIDOS EN PANDEMIA COVID-19



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la pandemia COVID-19 dio como resultado que los colombianos realicen actividades en el hogar que no se practicaban anteriormente o no tenían mucha importancia, entre las que más destacan se encuentra la Cocina en Casa, con una participación del 27,77% del total de los encuestados, el segundo lugar lo ocupa Cursos en línea o Educación en línea con un 20.99%. Deportes en casa tienen una participación del 19.64% y Teletrabajo un 20.99%.

Gráfico 20. Actividades realizadas en casa durante la pandemia COVID-19

ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE LA PANDEMIA COVID-19



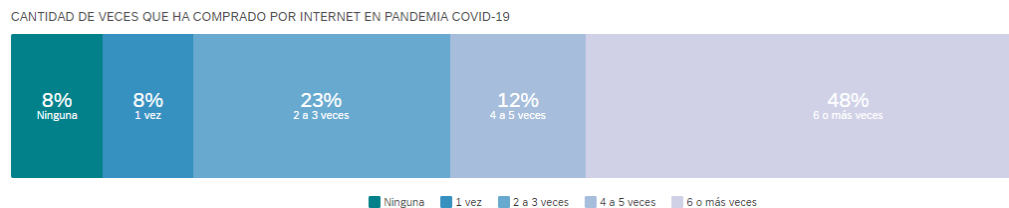
Fuente: Elaboración propia

9.3 E-COMMERCE EN COLOMBIA DURANTE LA PANDEMIA COVID-19

Los colombianos compran en mayor proporción por el canal e-commerce desde el inicio de la pandemia COVID-19, y esto se ve reflejado en los siguientes resultados. Se analizó cantidad de compras por internet, métodos de pago más usados, y aspectos que limitan la compra.

A la pregunta ¿Cuántas veces ha comprado productos por internet durante la pandemia COVID-19?, el 48% de los consumidores encuestados ha comprado más de 6 veces, reflejando un alto alcance de este canal. El 23% ha comprado entre 2 y 3 veces durante la pandemia, seguido por un 12% que ha comprado entre 4 y 5 veces. Finalmente, el 8% de los encuestados ha comprado una única vez o no ha realizado ninguna compra por internet durante la pandemia.

Gráfico 21. *Cantidad de compras por internet durante la pandemia COVID-19*

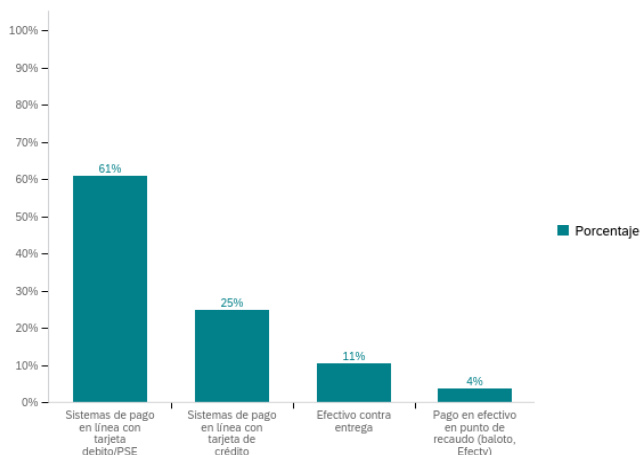


Fuente: Elaboración propia

Para los colombianos el método de pago preferido para realizar sus compras por internet es el sistema de pagos en línea con tarjeta debito (PSE), este lo utilizan el 61% de los encuestados. El sistema de pago en línea con tarjeta crédito lo usa el 25% de los consumidores, efectivo contra entrega es el tercer método de pago con mayor preferencia, lo usa el 11% de los encuestados. Finalmente, el 4% prefiere utilizar el pago en efectivo en puntos de recaudo tales como Baloto o Efecty. Este resultado evidencia que los colombianos cada vez más usan los pagos en línea para sus compras por internet, ya sea por facilidad y confianza que estos proporcionan.

Gráfico 22. Medio de pago preferido

MÉTODO DE PAGO PREFERIDO PARA COMPRAS POR INTERNET



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los factores que limitan la compra por internet se encontró que los colombianos aun presentan un alto nivel de desconfianza, el 31,9% de los encuestados respondieron que este es un factor que frena su compra a través de internet, el 27,1% presenta un temor a no poder realizar cambios de los productos o devoluciones de los mismos. No poder tocar el producto es otro factor que limita la compra de los colombianos con una participación del 23,8% de los encuestados. La falta de conocimiento sobre el proceso de compra por internet y el no contar con tarjeta de crédito o débito ocupan el cuarto y quinto lugar de los factores limitantes con un 6,2% y 5,7% respectivamente. Existen otras características que los consumidores encuestados dieron como respuesta tales como: “ser víctima de estafa”, “demoras en entregas”, y “mala atención al cliente de las tiendas online”.

Gráfico 23. Factores que limitan la compra por internet

FACTORES QUE LIMITAN LA COMPRA POR INTERNET

Campo	Porcentaje	Elegir recuento
Desconfianza	31.9%	67
Miedo a no poder realizar cambios o devoluciones	27.1%	57
No poder tocar el producto	23.8%	50
Falta de conocimiento	6.2%	13
No cuenta con tarjeta débito o crédito	5.7%	12
Otro, ¿Cuál?	5.2%	11

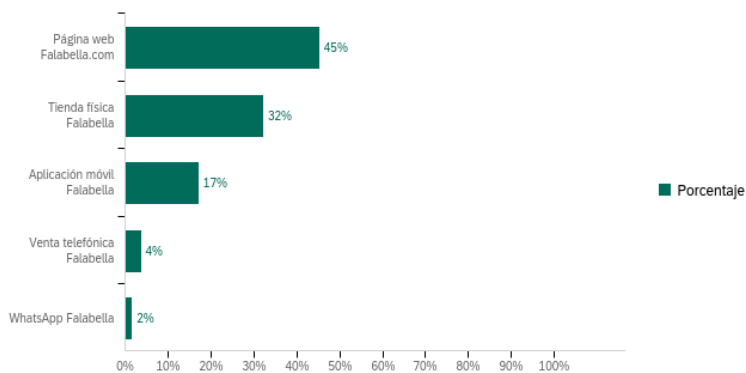
Fuente: Elaboración propia

9.4 FALABELLA RETAIL

Durante la pandemia COVID-19 Falabella tiene habilitados cinco canales de venta al público. Entre los consumidores encuestados se observa una preferencia por realizar la compra a través del canal online Falabella.com con 45% de participación, seguido por compras en Tienda Física con 32%. El tercer canal preferido por los consumidores es la aplicación móvil Falabella con 17% de participación. Finalmente, la venta telefónica y el reciente canal creado en pandemia WhatsApp Falabella, tienen una preferencia del 4% y 2% respectivamente.

Gráfico 24. *Canales de compra usados durante la pandemia COVID-19*

CANALES DE COMPRA FALABELLA USADOS DURANTE LA PANDEMIA COVID-19

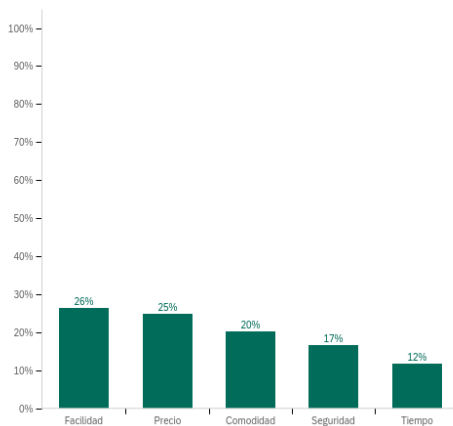


Fuente: Elaboración propia.

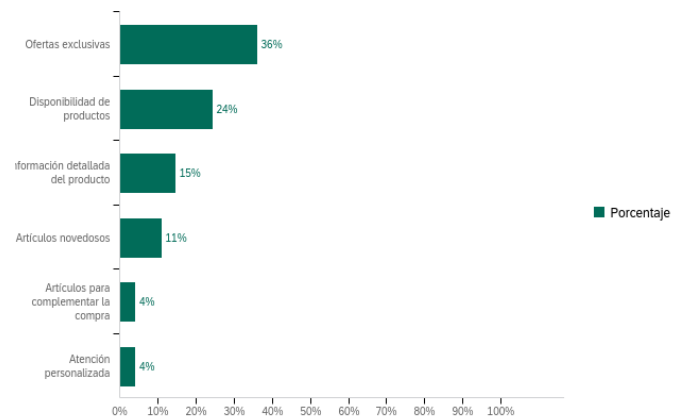
En Colombia existen aspectos que son valorados por los consumidores antes de realizar la compra online. Los factores que tienen mayor relevancia al comprar en Falabella.com entre los consumidores encuestados son la Facilidad con 26%, el Precio con 25% y la Comodidad con 20%. La Seguridad y el Tiempo también son factores que influyen con un 17% y 12% respectivamente. Por otra parte, los beneficios que encuentran los consumidores encuestados a la hora de comprar en Falabella.com son ofertas exclusivas con 36%, disponibilidad de productos con 24%, Información detallada del producto con 15% y artículos novedosos con 11%. Finalmente, los artículos para complementar la compra y la atención personalizada tienen una participación del 4% cada una.

Gráfico 25. Factores y Beneficios que influyen al comprar por Falabella.com

FACTORES QUE INFLUYEN AL COMPRAR POR FALABELLA.COM



BENEFICIOS AL COMPRAR POR FALABELLA.COM



Fuente: Elaboración propia.

La fuente de información para la toma de decisión de compra online para los consumidores de Falabella se basa con un 21,7% de recomendaciones personales ya sea de familiares y amigos y de la experiencia que estos hayan tenido con la marca. El sitio web de la marca para el 19,4% del total de encuestados es el segundo factor que determina su decisión, ya sea la información que esta despliega o la facilidad de compra. Las redes sociales con un 16% ocupan el tercer lugar de fuente de información; los comentarios de los demás usuarios en línea son importante para este porcentaje de consumidores, ya sea en Facebook, Instagram o LinkedIn, que son las redes sociales que Falabella maneja. Los comentarios de usuarios en línea, ya sea en la misma página web de la marca, blogs, o páginas de terceros tienen una importancia del 15,6% para los consumidores. Los correos electrónicos como parte de la información y campañas publicitarias de Falabella tienen una importancia 10,3% como fuente de información, pues estos ofrecen descuentos especiales, y una publicidad exclusiva y personalizada que llama la atención de sus consumidores. La radio, televisión, periódicos y revistas son la sexta fuente de información de los usuarios con un 7,6% de preferencia entre los consumidores encuestados, las campañas en estos medios son muy frecuentes, por las temporadas de descuentos que maneja la compañía.

Cabe destacar que la recomendación de empleados Falabella para la compra online tiene un 6,1% de preferencia como fuente de información, esta es una práctica nueva implementada en pandemia COVID-19, para que cada empleado con un link personalizado pudiera referir clientes

a la página, obteniendo una participación deseable en los resultados. Finalmente, los mensajes de texto que envía la compañía tienen un 3,4% de participación como fuente de información para sus usuarios, lo que deja ver que no es un método tan efectivo, pues muchas veces estos no son tomados en cuenta y se consideran como spam en sus teléfonos.

Gráfico 26. Fuente de información para toma de decisión de compra

FUENTE DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIÓN DE COMPRA

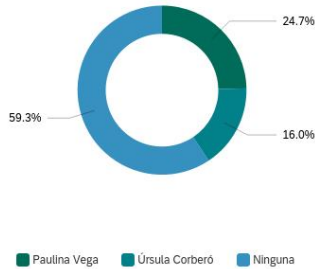
Campo	Elegir	recuento
Recomendaciones personales	21.7%	57
Sitio web de la marca	19.4%	51
Redes sociales	16.0%	42
Comentarios de usuarios en línea	15.6%	41
Correos electrónicos	10.3%	27
Radio, televisión, periódicos o revistas	7.6%	20
Recomendación de asesores Falabella	6.1%	16
Mensajes de texto	3.4%	9

Fuente: Elaboración propia.

Falabella es reconocida por tener imágenes de figuras internacionales, las cuales realizan algunas campañas publicitarias en sus redes sociales a través de posts o lives donde presentan productos de la compañía, esto termina en links directos a la página web de Falabella para realizar la compra. Según los resultados de la encuesta estas campañas realizadas por Paulina Vega han influido en la decisión de compra de los consumidores en un 24,7% ya sea a través de sus redes o campañas presentados en los medios tradicionales. Úrsula Corberó ha influido en la decisión de compra del 16%. Por otra parte, para el 59,3% estos rostros publicitarios no han influido en su decisión de compra.

Gráfico 27. Rostro publicitario Falabella

ROSTRO PUBLICITARIO FALABELLA

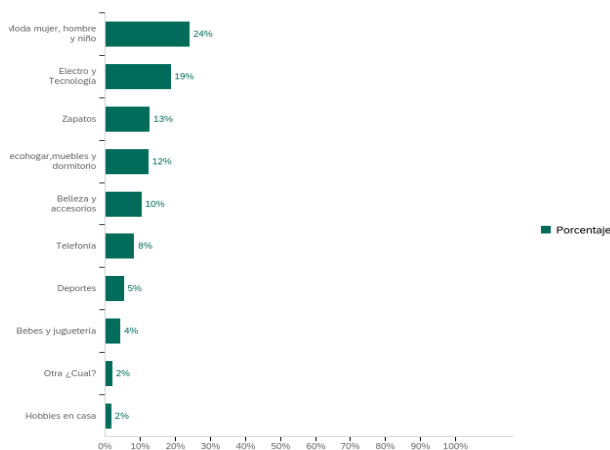


Fuente: Elaboración propia.

Durante la pandemia COVID-19 hubo ciertos cambios en las categorías que consumen los colombianos, ya sea por prioridad en gastos, seguridad y cuidado. En Falabella las categorías que lideraron fueron: Moda mujer, hombre y niño con un 24% de preferencia entre los consumidores encuestados, manteniéndose como su categoría líder y por la que es reconocida por muchos usuarios. La segunda categoría con un mayor consumo es Electro y tecnología con un 19% de preferencia. Seguida por zapatos con un 13%, Deco-hogar muebles y dormitorio con un 12%, Belleza y accesorios con un 10%, telefonía con 8%. Finalmente, las categorías menos consumidas en pandemia fueron Deportes con 5%, bebes y juguetería con un 4%, hobbies en casa y otras categorías con 2% cada una.

Gráfico 28. Categorías de productos comprados por Falabella.com

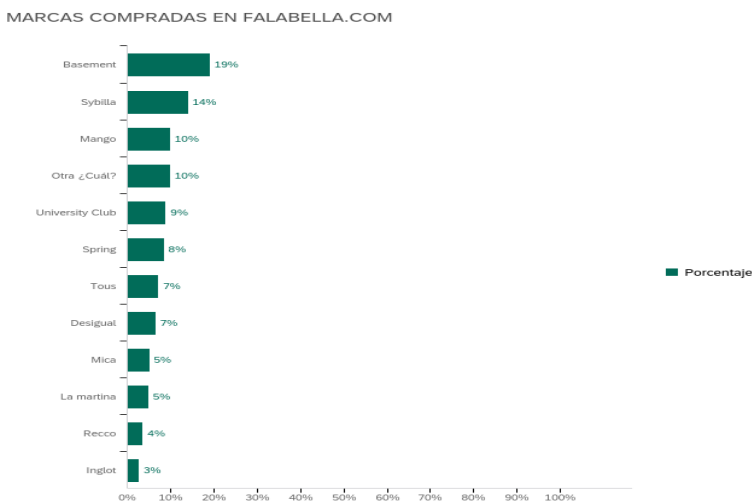
CATEGORIAS DE PRODUCTOS COMPRADOS EN PANDEMIA EN FALABELLA.COM



Fuente: Elaboración propia

Falabella.com destaca por la gran variedad de marcas en productos que posee, pero existen algunas ganadoras en los resultados de la encuesta realizada. Marcas propias de Falabella se llevan la mayor porción de compras tales como Basement con 19% de preferencia en las compras, Sybilla con un 14%, University Club con 9%, Mica con 5% y Recco con 4%. Las marcas exclusivas de Falabella también tienen una gran participación en las compras, Mango con un 10%, Spring con 8%, Tous con 7%, Desigual con 7%, e Inglot con un 3%. Y marcas con licencias como La Martina tienen un 5% de participación. Finalmente, el 10% de los consumidores respondió a otras marcas como Asus, Samsung y Seven&Seven. La mayoría de estas marcas pertenecen a la categoría de Moda mujer, hombre y niño.

Gráfico 29. *Marcas compradas por Falabella.com*

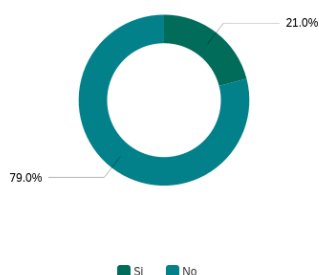


Fuente: Elaboración propia

El Marketplace de Falabella.com ha tomado un gran reconocimiento durante la pandemia COVID-19, pues muchas pequeñas empresas han tenido la oportunidad de vender a través de este gran Retail. Pero este modelo aún se desconoce por los consumidores encuestados, donde el 79% de los encuestados manifestaron que no tienen conocimiento o no han comprado a través del Marketplace, mientras que el 21% afirmó que si ha comprado o conoce este modelo comercial. Este bajo resultado en reconocimiento de este modelo se debe a que no es muy claro en la página web, y los consumidores tienen la creencia que todos los productos son vendidos directamente por Falabella.

Gráfico 30. Compras en Marketplace

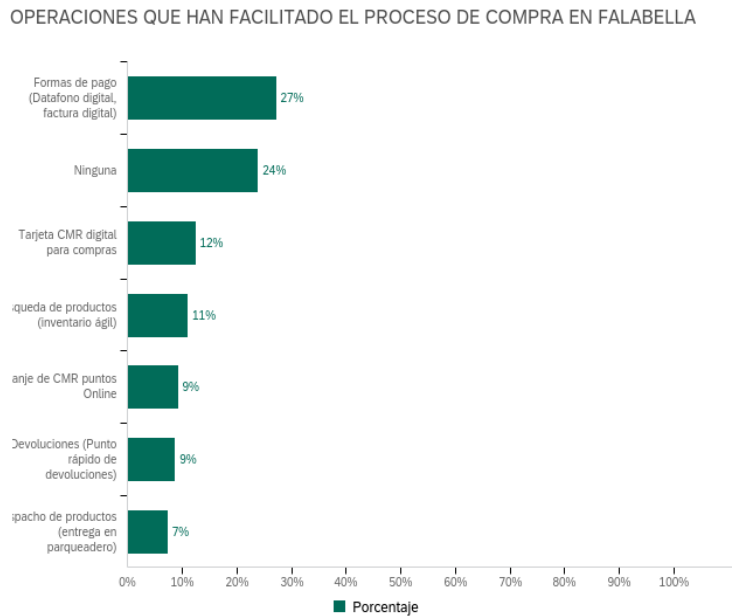
COMPRAS EN EL MARKETPLACE DE FALABELLA.COM



Fuente: Elaboración propia.

Durante la pandemia COVID-19, Falabella implementó algunas operaciones para facilitar el proceso de compra, ya sea en su tienda física o tienda online. El 27% de los consumidores encuestados respondió que las formas de pago han sido las operaciones que facilitaron mejor su proceso de compra, tales como el datafono digital donde el cliente no tiene la necesidad de firmar un papel, sino que con un mensaje de texto en su celular aprobaba la transacción y la factura netamente digital la cual llegaba a su correo electrónico o por mensaje de texto. La tarjeta CMR digital la cual se lanzó en el primer trimestre del 2020 con el fin de impulsar las compras digitales facilitó el proceso del 12% de los encuestados. La Búsqueda de productos dentro de la tienda ocupa el tercer lugar con el 11% como operación que facilitó la compra, donde Falabella con ayuda de la tecnología implantó un punto de búsqueda inteligente donde en pocos segundos indica en que parte de la tienda se encuentra el producto y tallas disponibles o cantidad de productos. El punto único de devoluciones ubicado en la tienda y el canje de puntos CMR de forma online facilitaron el proceso del 9% de los encuestados. El 7% de los encuestados respondió que el nuevo punto de despacho de productos el cual se puede hacer directamente en el parqueadero del centro comercial sin salir de su auto, facilitó su proceso de compra. Finalmente, el 24% de los encuestados respondió que ninguna de estas operaciones les facilitó su proceso de compra o no las utilizó.

Gráfico 31. Operaciones implementadas en Pandemia COVID-19

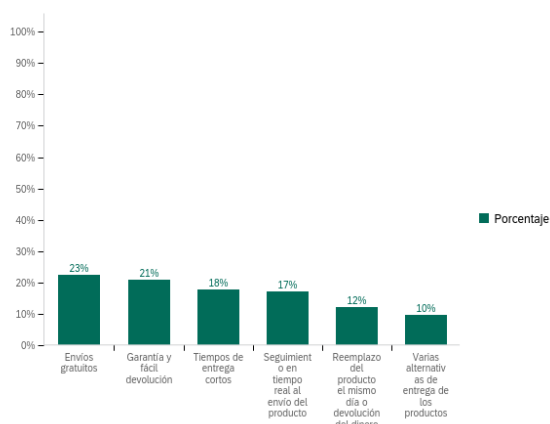


Fuente: Elaboración propia

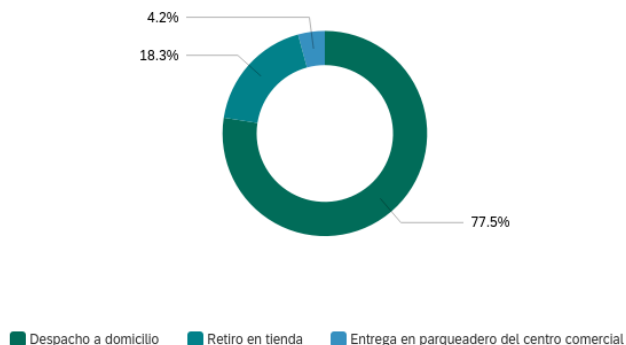
Después de realizada la compra en Falabella.com los aspectos importantes de la logística y servicios post venta para los consumidores encuestados son los siguientes: envíos gratuitos con un 23% de importancia; garantías y fácil devolución de los productos con un 21% de importancia; tiempos de entrega cortos 18%; seguimiento en tiempo real del envío del producto con un 17%; reemplazo del producto el mismo día o devolución del dinero con un 12% de preferencia. Finalmente, el 10% de los consumidores encuestados prefiere que haya varias alternativas de entrega de los productos. Por otra parte, los métodos de entrega preferidos por los consumidores al comprar por Falabella.com son el Despacho a domicilio con un 77,5% de preferencia; el retiro en tienda con un 18,3% de preferencia y por último el nuevo método implementado en pandemia el cual es entrega en el parqueadero del centro comercial tiene una preferencia del 4,2% del total de consumidores encuestados.

Gráfico 32. Aspectos importantes de la logística y métodos de entrega favoritos

ASPECTOS IMPORTANTES LOGÍSTICA Y POST VENTA DE FALABELLA.COM



MÉTODOS DE ENTREGA FALABELLA.COM

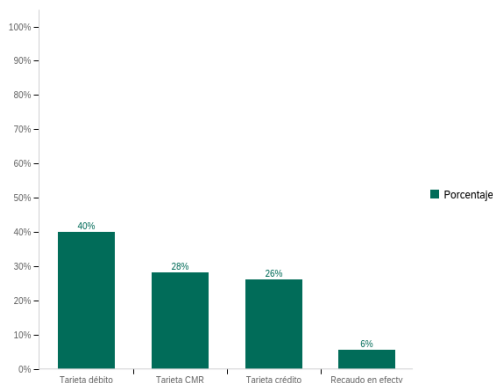


Fuente: Elaboración propia

En Falabella.com uno de los aspectos más valorados por los consumidores online es la posibilidad de usar diferentes medios de pago, incluyendo pago a través de intermediarios autorizados. Con un 40% el medio de pago preferido para compras por internet es la tarjeta débito; el segundo lugar lo ocupa su propio medio de pago la tarjeta CMR con un 28% de preferencia entre los consumidores, este resultado está ligado a la gran cantidad de descuentos que encuentran con esta tarjeta en su plataforma, además de la facilidad para obtenerla de manera online. La tarjeta de crédito con un 26% de preferencia ocupa el tercer lugar y finalmente el ultimo medio de pago ofrecido por Falabella a través de recaudo en efecty tiene un 6% de preferencia entre los consumidores encuestados.

Gráfico 33. Medios de pago favoritos en Falabella.com

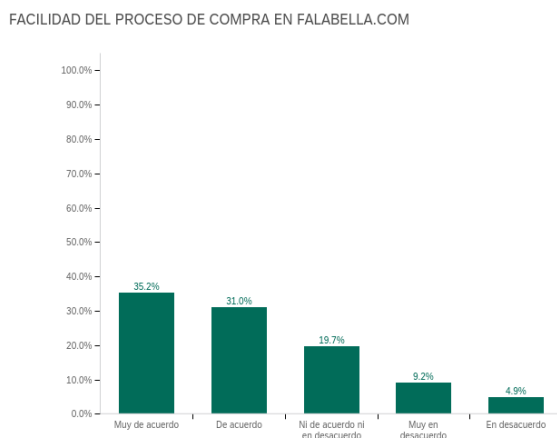
MEDIOS DE PAGO FAVORITOS PARA COMPRAS EN FALABELLA.COM



Fuente: Elaboración propia

Con respecto al proceso de compra en Falabella.com, el 35,2% de los consumidores encuestados está muy de acuerdo con la facilidad de este proceso. El 31% está de acuerdo con la facilidad, el 19,7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la facilidad del proceso. Finalmente, el 9,2% está muy en desacuerdo con la facilidad del proceso, y el 4% en desacuerdo. Estos resultados dan un amplio porcentaje de consumidores satisfechos con la facilidad del proceso de compra en la página web.

Gráfico 34. *Facilidad del proceso de compra en Falabella.com*

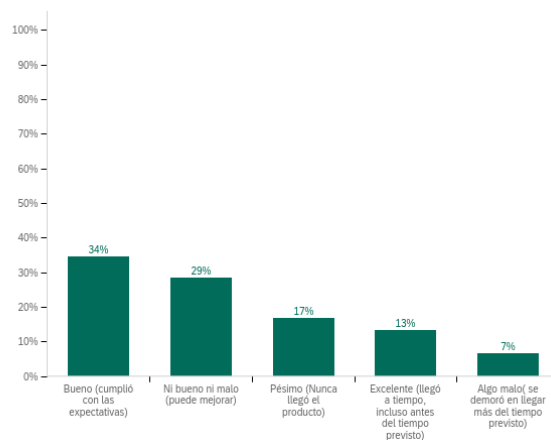


Fuente: Elaboración propia

El proceso logístico que garantizan en el envío, la distribución y entrega del producto adquirido de Falabela.com, son fundamentales para determinar el éxito de la experiencia de compra. Durante la pandemia COVID-19 por la gran cantidad de perdidos nunca experimentados en la plataforma, el servicio de entrega no fue el mejor para todos los usuarios y esto se puede evidenciar en los resultados. Para el 34% de los consumidores encuestados el servicio de entrega fue bueno, cumplió con las expectativas. Para el 29% de los consumidores este servicio no fue ni bueno ni malo, pudiendo mejorar algunos aspectos. El 17% de los consumidores consideró pésimo el servicio incluso porque los productos nunca llegaron y llevan una gran cantidad de días esperando por este. Para el 13% de los consumidores este servicio fue excelente, incluso llegando antes de las fechas previstas por la plataforma. Finalmente, el 7% de los encuestados respondió que este servicio fue algo malo, presentando demoras en los tiempos previstos, pero llegando en su totalidad.

Gráfico 35. Calificación del servicio logístico durante la pandemia COVID-19

CALIFICACIÓN DEL SERVICIO DE ENTREGA DURANTE LA PANDEMIA COVID-19

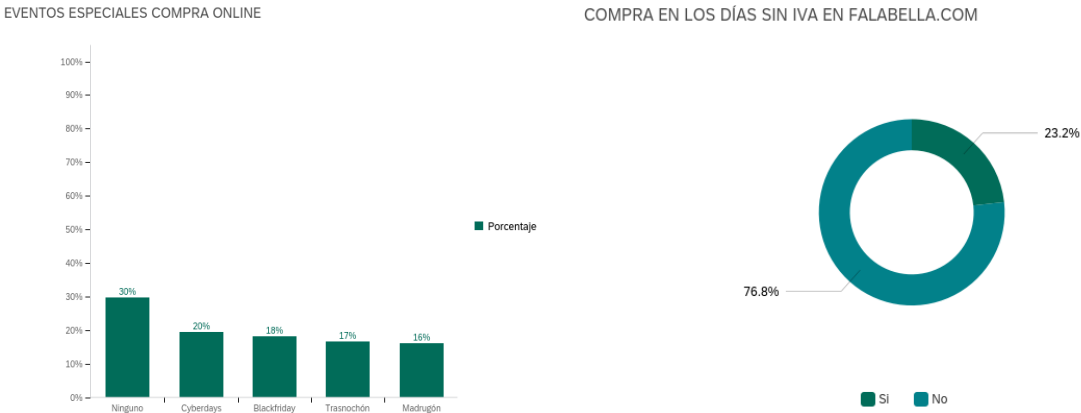


Fuente: Elaboración propia.

Existen eventos especiales para incrementar las compras en línea, ya sean a nivel general en todo el comercio del país como los Cyberdays, Blackfriday, Día sin IVA. Y eventos propios de la compañía como los madrugones y trasnochones de Falabella. El 20% de los encuestados ha comprado en Cyberdays y el 18% en Blackfriday a través de Falabella.com. Eventos propios como el Trasnochón y Madrugón tienen una participación del 17% y 16% del total de los consumidores encuestados respectivamente. Finalmente, el 30% de los encuestados manifestó no haber comprado en ninguno de estos eventos a través de Falabella.com. Estos resultados indican que existe una diferencia mínima entre la participación en los eventos propios y generales del comercio; y que son pocos los consumidores que compran en estos eventos a través de Falabella.com.

En los últimos eventos que se incentivó la compra online como lo son el Día sin IVA, eventos generales de todo el comercio a nivel nacional. El 23,2% manifestó que compro a través de Falabella.com, y el 76,8% no compro en estos días a través de la plataforma online.

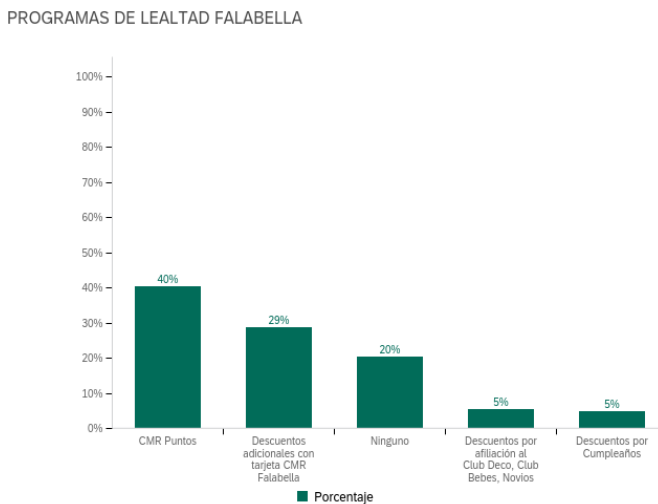
Gráfico 36. Compra en eventos especiales y Día sin IVA en Falabella.com



Fuente: Elaboración propia.

Durante la pandemia COVID-19 algunos programas de lealtad de Falabella se reforzaron para no perder a sus clientes y ofrecerles descuentos adicionales, entre los que más se usaron por los consumidores encuestados fueron: CMR puntos con 40% de uso, descuentos adicionales con tarjeta CMR, como temporadas de descuento, rebajas sobre rebajas con un 29% de uso. Descuentos por afiliación al club deco, club bebes y novios tuvieron un 5% de uso, al igual que los descuentos por cumpleaños con 5%. El 20% de los consumidores encuestados respondió que no uso ningún tipo de programa de lealtad durante la pandemia o no tuvo conocimiento sobre estos.

Gráfico 37. Programas de lealtad Falabella



Fuente: Elaboración propia

10. CONCLUSIONES

A partir de la investigación realizada sobre el análisis de la estrategia e-commerce de Falabella Retail durante la pandemia del COVID-19 y cambios de consumo en Colombia, es posible determinar una serie de estrategias y tácticas que este formato desarrolló para mantener la confianza y responder a las necesidades de los consumidores.

Se habilitó un nuevo canal de venta a través de WhatsApp, llegando a completar cinco canales de venta, entre los cuales el canal online página web Falabella.com, ha sido el canal preferido por los consumidores con un 45% de participación. Esto es contrastado con el informe del tercer trimestre del Grupo Falabella (2020b) donde su canal online llegó a tomar el 12% de participación del total de sus ventas, siendo un hecho sin precedentes.

El comercio electrónico creció de manera exponencial durante los meses de aislamiento, ante esta oportunidad Falabella Retail reforzó las relaciones comerciales para aumentar las ventas a través del Marketplace, pues a causa de la pandemia del COVID-19, aumentó el interés de pequeñas empresas por las plataformas digitales y el Marketplace para continuar operando en el mercado y evitar su cierre. Sin embargo, este modelo de negocio aún tiene una baja participación, debido a que las personas desconocen o nunca han realizado una compra. Lo anterior se debe a que no es lo suficientemente claro en la página web y los consumidores tienen la creencia de que todos los productos son ofertados directamente por parte de Falabella.

Una de las estrategias durante la pandemia COVID-19 implementada por Falabella fue crear grandes temporadas de descuentos con precios nunca antes vistos en las categorías de Moda mujer hombre y niño. Esto impulsó la compra por parte de los consumidores, logrando que esta categoría se mantuviera como líder en ventas. Otras categorías como Electro y tecnología, Zapatos, y Decohogar, tuvieron una gran participación. Esto debido a que los consumidores al estar en casa y adquirir el teletrabajo y telestudio vieron la necesidad de comprar categorías con productos asociados como computadores, escritorios y sillas tal y como se menciona por Solórzano (2020).

Tras la apertura de tiendas Físicas, la omnicanalidad es el fuerte de Falabella. Inicialmente su servicio Click & Collect es el segundo método de entrega preferido por los consumidores colombianos por la necesidad de seguir interactuando con el Retail de forma física. Por otra parte, la implementación del datafono y factura digital representaron la mejor oportunidad para

los clientes al momento de efectuar alguna compra en tienda física. También se agregó un punto único de devoluciones para compras en línea y presenciales, facilitando este proceso

Los eventos propios de Falabella y los eventos generales del sector comercio que han realizado durante la pandemia COVID-19 tales como Cyberdays, Blackfriday, Trasnochón y Madrugón, han sido clave para la activación de las ventas por medio del canal online, ya que los clientes han podido encontrar sus marcas y productos preferidos con los mejores descuentos. Así mismo, durante el año 2020 el Gobierno Nacional puso en marcha tres jornadas del Día sin IVA, este evento buscaba incentivar la compra online e impulsar el comercio electrónico en el país, sin embargo, hubo poca participación por parte de los encuestados en la plataforma online de Falabella durante estos días.

Los cambios que generó la pandemia del COVID -19 propiciaron el aumento de servicios y medios de pago digitales, debido a que los consumidores priorizaron la salud, seguridad e higiene. Por lo tanto, el pago a través de PSE con las tarjetas débito fue el medio de pago preferido. Se puede afirmar que la tarjeta CMR tiene una gran participación en sus consumidores por los beneficios que ofrece. Además, el lanzamiento de la tarjeta CMR digital dio como resultado que este medio creciera y tomara aún más participación.

El marketing a través de sus imágenes de marca como Paulina Vega y Úrsula Corberó, ha influido en la decisión de compra de algunos de sus consumidores, dando como resultado compras a través del canal digital.

Falabella Retail ha integrado diferentes herramientas para mejorar, agilizar y proporcionar una experiencia de compra mucho más satisfactoria a través de la plataforma de Falabella.com, lo que ha significado que los clientes estén satisfechos con la facilidad que brinda la página web para realizar búsquedas, evaluación y comparación de marcas y/o productos, y finalmente compras.

Los problemas logísticos experimentados durante la pandemia COVID-19, han dado como resultado que su servicio de entrega a domicilio se viera afectado. Aunque para gran cantidad de consumidores fue bueno este servicio. Hubo una mala calificación por parte de una importante cantidad de clientes debido a demoras o porque nunca llegó el producto. Esto ha ido

mejorando en los últimos meses, pues se realizaron inversiones para las mejoras logísticas a nivel nacional.

CAMBIOS DE CONSUMO

Con la llegada del COVID-19 al país, se logró identificar algunos de los importantes cambios en cuanto a la dinámica de consumo de los colombianos. Los medios de comunicación, la frecuencia de compra, categorías y origen de productos y/o servicios consumidos y actividades en casa que han cobrado mayor importancia son algunos de los cambios que se tuvieron en cuenta para su respectivo análisis.

En vista de la permanencia en casa y la urgencia de protección de la salud, las personas encontraron en los canales de comunicación digitales, una alternativa para continuar en contacto con familiares, amigos y compañeros de trabajo. Sin embargo, cabe resaltar que, aunque estas herramientas se volvieron indispensables en la vida de las personas la comunicación con la familia y amigos si se vio afectada moderadamente.

La pandemia del COVID-19 ha tenido un impacto en los ingresos de los hogares, no generando los ingresos suficientes para mercar para varias semanas esto ha resultado en un incremento en la frecuencia de compra de productos que hacen parte de la canasta básica familiar, ya que han optado por hacerlo cada semana. Esto también hace parte de la cultura colombiana la cual gusta por mercar por bastante frecuencia, pero en pocas cantidades.

En relación a la demanda de productos, hubo un aumento significativo en la compra de productos relacionados con alimentos frescos (frutas y verduras), higiene personal y artículos de limpieza. Esto se debe al grado de preocupación que tienen los consumidores por la salud personal y de sus familias. Además, las personas aumentaron la elección de marcas locales o de origen nacional lo que probablemente ayudó a impulsar el desarrollo económico del país y sostener el mercado laboral.

Finalmente, es evidente que las consecuencias que ha traído la crisis sanitaria del COVID-19 han cambiado el estilo de vida de las personas, de manera que también provocó que las viviendas se convirtieran en lugares para realizar todo tipo de actividades, desde oficinas de trabajo, práctica de actividades físicas hasta centros de entretenimiento. Las personas en casa volvieron a algunas actividades tradicionales que tenían poca importancia para ellas o en otros

casos no las practicaban anteriormente. Entre las actividades que mayor relevancia tuvieron fue la de Cocina en Casa, Cursos en Línea y Deportes en Casa, impulsando la “economía del hogar” mencionada por la firma Deloitte (2020a).

11. BIBLIOGRAFIA

- A.T. Kearney. (2019). *The 2019 Global Retail Development Index. A Mix of New Consumers and Old Traditions.* 21.
<https://www.atkearney.com/documents/20152/4218099/2019+Global+Retail+Growth+-+A+Mix+of+New+Consumers+and+Old+Traditions.pdf/79ba4703-03d2-4132-6432-ebfc493c75e3?t=1573032881560>
- Accenture. (2020). How COVID-19 will permanently change consumer behavior. *Accenture, April*, 1–9.
- Aguirre, A. (2013). *Grandes tiendas y supermercados revelan cuáles son las marcas a las que ponen sus fichas.* <http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2013/08/869356/grandes-tiendas-y-supermercados-revelan-cuales-son-las-marcas-a-las-que-ponen-sus-fichas>
- Akter, N., & Hossain, M. I. (2014). HOW ATTRACTIVE IS THE ONLINE RETAILING INDUSTRY FOR A MARKET LEADER :A STUDY ON AMAZON. *D.U. Journal of Marketing*, 15.
- Alderete, M. (2019). Electronic commerce contribution to the SME performance in manufacturing firms : A structural equation model. *Contaduría y Administración*, 64(4), 1–24.
- America Retail. (2016). *Tiendas por Departamento apuestan por las marcas propias.* <https://www.america-retail.com/industria-y-mercado/tiendas-por-departamento-apuestan-por-las-marcas-propias/#:~:text=En 1990%2C el retailer chileno,la segunda al sector juvenil>.
- America Retail. (2019). *Supply Chain: El músculo logístico de Falabella, 30 almacenes para más de un millón de metros cuadrados.* <https://www.america-retail.com/supply-chain/supply-chain-el-musculo-logistico-de-falabella-30-almacenes-para-mas-de-un-millon-de-metros-cuadrados/>
- América Retail. (2019). *Omnicanalidad: ¿qué son los pagos con códigos QR y cómo podemos utilizarlos?*
- América Retail. (2020a). *Colombia: Cambios para la segunda jornada del día sin IVA.*

<https://www.america-retail.com/colombia/colombia-cambios-para-la-segunda-jornada-del-dia-sin-iva/>

América Retail. (2020b). *Presentaron análisis sobre el mercado 'retail' en Colombia durante la cuarentena.* <https://www.america-retail.com/colombia/presentaron-analisis-sobre-el-mercado-retail-en-colombia-durante-la-cuarentena/>

Amézquita, L., & Patiño, A. (2013). ESTUDIO ECONÓMICO DEL SECTOR RETAIL EN COLOMBIA. *Superintendencia de Industria y Comercio*, 53(9), 1689–1699.

Arenas, L. (2018). *Cómo está el panorama del consumidor colombiano.* <https://revistapym.com.co/consumidor/panorama-del-consumidor-colombiano>

Arregui, M. (2018). *El ADN del consumidor colombiano actual.* <https://www.kantarworldpanel.com/co/Noticias/C>

Balagueró, T. (2018). *¿Qué es y para qué sirve el Data Lake?* <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/que-es-para-que-sirve-data-lake>

Baldwin, R., & Mauro, B. di. (2020). Mitigating the COVID Economic Crisis: Act Fast and Do Whatever It Takes. In *Ewi-Vlaanderen.Be*. <https://voxeu.org/content/mitigating-covid-economic-crisis-act-fast-and-do-whatever-it-takes>

Banco de la Republica. (2020). *Informe de Política Monetaria Octubre de 2020.* <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/presentacion-informe-politica-monetaria-octubre-2020.pdf>

BBC. (2020). *Por qué tanta gente compra desesperadamente papel de baño ante la pandemia del covid-19.* <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51893598>

BBVA Research. (2016). *Sector Retail*. 9(2), 10. <https://doi.org/10.5151/cidi2017-060>

BBVA Research. (2019). Perfilamiento del consumidor colombiano. *BBVA Research*, 1–72.

BBVA Research. (2020). *Colombia llegará a los 32 millones de usuarios de Internet en 2020.* <https://www.bbva.com/es/co/colombia-llegara-a-los-32-millones-de-usuarios-de-internet-en-2020/>

Beck, M., & Behar Villegas, E. (2015). Ecommerce in Colombia: exploding opportunities?

- Revista Civilizar de Empresa y Economía*, 6(11), 9. <https://doi.org/10.22518/2462909x.553>
- Benavides, A. (2020). *Consumo: lo que cambió con el coronavirus*. <https://forbes.co/2020/05/15/actualidad/consumo-lo-que-cambio-con-el-coronavirus/>
- Berman, B., Evans, J. R., & Chatterjee, P. (2018). Retail management : A Strategic Approach. In *Retail management : A Strategic Approach. 1995: Prentice Hall*. Pearson Education.
- Berman, J. (2020). New study looks at impact of Covid-19 on retail supply chains. *Modern Materials Handling*.
- Bhargava, S., Buzzell, C., Charm, T., Das, R., Fradin, M., Grimmelt, A., Mandel, J., Robinson, K., Pflumm, S., & Seid, C. (2020). A global view of how consumer behavior is changing amid COVID-19. *McKinsey & Company*, 1–15. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/a-global-view-of-how-consumer-behavior-is-changing-amid-covid-19>
- BlackSip. (2019a). Blackindex: El Reporte Del E-Commerce En Colombia 2019. *BlackSip*, 64. https://content.blacksip.com/blackindex-reporte-del-e-commerce-en-colombia-2019?utm_term=%2Becommerce%2Bcolombia&utm_medium=ppc&utm_campaign=responssys_col_cpc_ao_sem&utm_source=adwords&hsa_net=adwords&hsa_ad=375327042676&hsa_mt=b&hsa_acc=7893706222&hsa
- BlackSip. (2019b). *Pasado, presente y futuro del consumo en línea en Colombia en 2019*. <https://content.blacksip.com/comercio-electronico-en-colombia-2019>
- BlackSip. (2019c). Reporte de industria: El E-commerce en Colombia 2018/2019. *BlackSip*.
- BlackSip. (2020). *Reporte de Industria: El e-commerce en Colombia 2020*. 1–69.
- Botti, S., & McGill, A. L. (2011). The locus of choice: Personal causality and satisfaction with hedonic and utilitarian decisions. *Journal of Consumer Research*, 37(6), 1065–1075. <https://doi.org/10.1086/656570>
- Burt, S., & Sparks, L. (2003). E-commerce and the retail process: A review. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(5), 275–286. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(02\)00062-0](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(02)00062-0)

- Cámara colombiana de comercio electrónico. (2020). *QUÉ ES LA CCCE?*
<https://www.ccce.org.co/ccce/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). *Reporte de tendencias para la innovación 2018*. 39.
- Choshin, M., & Ghaffari, A. (2017). An investigation of the impact of effective factors on the success of e-commerce in small- and medium-sized companies. *Computers in Human Behavior*, 66, 67–74. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.09.026>
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 35, 152–181.
- Cristóbal Fransi, E. (2006). El merchandising en el establecimiento virtual: una aproximación al diseño y la usabilidad. *Esic Market*, 139–188.
- Cusi, L. W., & Yana, M. (2017). El Síndrome Del Fomo Y Los Desempeños Académicos En La Facultad De Ciencias De La Educación De La Universidad Nacional Del Altiplano. *Revista de Investigaciones de La Escuela de Posgrado*, 6(3), 280–286.
<https://doi.org/10.26788/riepg.2017.51>
- DANE. (2006). *Glosario de Términos Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas*. 01.
- De la torre, C., & De la torre, M. (2017). Seo Y Sem. *SCProgress*.
- De los Reyes, J., & Salazar, E. (2017). El discount y sus efectos en la economía de mercado. *Liderazgo Estratégico*, 1, 13. [file:///C:/Users/Adriana Isabel/Downloads/3257-Texto del artículo-5765-1-10-20181016.pdf](file:///C:/Users/Adriana%20Isabel/Downloads/3257-Texto%20del%20artículo-5765-1-10-20181016.pdf)<http://revistas.unisimon.edu.co/>
- Deloitte. (2020a). *Impact of the COVID-19 crisis on short- and consumer behavior*.
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/Impact of the COVID-19 crisis on consumer behavior.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/Impact%20of%20the%20COVID-19%20crisis%20on%20consumer%20behavior.pdf)
- Deloitte. (2020b). *Las potencias globales del comercio minorista*.
- Dholakia, R., & Kshetri, N. (2004). Factors Impacting the Adoption of the Internet among SMEs. *Small Business Economics*, 23, 3076–3080. [https://doi.org/10.3168/jds.S0022-0302\(85\)81206-6](https://doi.org/10.3168/jds.S0022-0302(85)81206-6)
- Diario ABC. (2020). *El coronavirus, comparado con las pandemias más letales de la historia*.

https://www.abc.es/sociedad/abci-coronavirus-no-lejos-peor-epidemias-mas-letales-historia-202003201350_noticia.html

Dinero. (2018). *El buen momento de las marcas propias en Colombia*.
<https://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/articulo/ventas-de-marcas-propias-van-al-alza-en-colombia/265300>

Dinero. (2020a). *Coronavirus: así se comporta el consumo de los colombianos*.
<https://www.dinero.com/empresas/articulo/que-como-y-donde-consumen-los-colombianos-en-pandemia/293223>

Dinero. (2020b). *Retail en Colombia crecía a un ritmo de 8% antes de la covid-19*.
<https://www.dinero.com/empresas/articulo/crecimiento-del-retail-en-colombia-antes-de-la-emergencia-sanitaria/297834>

Eduard, C. F., & Frederic, M. V. (2011). La gestión del supermercado virtual: Tipificación del comportamiento del cliente online. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 17(1), 93–112. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60046-X](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60046-X)

El Tiempo. (2020a). *6 de cada 10 colombianos se pasan del efectivo a pagos electrónicos*.
<https://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/cuarentena-en-colombia-por-que-el-uso-del-dinero-en-efectivo-sucumbe-ante-el-covid-19-497608>

El Tiempo. (2020b). *Afectaciones del coronavirus a hábitos económicos de los colombianos*.
<https://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/coronavirus-asi-es-el-consumo-de-colombianos-en-cuarentena-494088>

El Tiempo. (2020c). *“E-commerce”, un sector que gracias a la coyuntura no para de crecer*.
<https://www.eltiempo.com/mas-contenido/e-commerce-un-sector-que-gracias-a-la-coyuntura-no-para-de-crecer-499678>

El Tiempo. (2020d). *Economía colombiana se desplomó 15,7 % por cuenta de la pandemia*.
<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/economia-de-colombia-se-desplomo-por-la-pandemia-de-coronavirus-529352>

El Tiempo. (2020e). *Ordenan a Falabella cumplirles a sus clientes con entrega de compras*.
<https://www.eltiempo.com/economia/empresas/falabella-a-punto-de-ser-sancionada-por->

- incumplimiento-en-ventas-por-internet-noticias-colombia-505318#:~:text=tus temas favoritos.-,Ordenan a Falabella cumplirles a sus clientes con entrega de,de 900 millones de
- EmprendePyme. (2020). *Procesos logísticos de una tienda online*. <https://sell.emprendepyme.net/procesos-logisticos-de-una-tienda-online.html>
- ESHOPWORLD. (2019). *Global Ecommerce Market Ranking 2019. November 2018*, 1–19. https://www.worldretailcongress.com/___media/Global_ecommerce_Market_Ranking_2019_001.pdf
- Euromonitor International. (2020). *The impact of coronavirus on megatrends*. 3(June), 85–90. <https://www-portal-euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/>
- Falabella. (2020a). *Cómo comprar en Falabella.com*. <https://www.falabella.com/falabella-cl/static/staticContent1.jsp?active=0&id=cat30014>
- Falabella. (2020b). *Cómo funciona el despacho a domicilio*. <https://www.falabella.com.co/falabella-co/static/staticContent1.jsp?active=4&id=cat111299>
- Falabella. (2020c). *Marketplace*. https://www.falabella.com/falabella-cl/page/Vende-en-Falabella.com?mkid=LA_VI_VER_1000002626&staticPageId=42100010
- Falabella Retail. (2016). *Reporte de Sostenibilidad 2016*.
- Falabella Retail. (2018). *Reporte Sostenibilidad 2018*.
- Falabella Retail. (2019). *Reporte sostenibilidad 2019*.
- Falabella S.A. (2019). *Memoria Anual 2019* (Vol. 53, Issue 9). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Fenalco. (2017). *Informe Económico y de Gestión Grandes Superficies y Almacenes de Cadena / Fenalco Presidencia Nacional*. <https://www.fenalco.com.co/informe-de-gestión/informe-económico-y-de-gestión-grandes-superficies-y-almacenes-de-cadena>
- Forbes. (2020). *¿Cómo ha cambiado la realidad del retail y consumo masivo en tiempos de contingencia mundial?* <https://forbes.co/2020/07/03/negocios/como-ha-cambiado-la-realidad-del-retail-y-consumo-masivo-en-tiempos-de-contingencia-mundial/>

- Frasquet, M., Mollá, A., & Ruiz, M. (2012). Factores determinantes y consecuencias de la adopción del comercio electrónico B2C: una comparativa internacional. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 101–120. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(12\)70207-3](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(12)70207-3)
- Fundación Orange. (2016). La transformación digital en el sector retail. *Fundación Orange*, 59. http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/07/eE_La_transformacion_digital_del_sector_retail.pdf
- Gálvez, E., Riascos, S., & Fred, C. (2014). Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 30(36), 355–364.
- García, C. (2020). *La economía colombiana resistirá el choque de la pandemia*. <https://www.bbva.com/es/co/la-economia-colombiana-resistira-el-choque-de-la-pandemia/>
- Garrigós & Llopis. (2020). *Marketing, Ventas y Marca en la crisis del Coronavirus*. 1–53.
- González, J. (2020). *Día sin IVA pone a prueba a los canales digitales y físicos de los retailers del país*.
- Granda Revilla, G., & Trujillo Fernández, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía Industrial*, 381, 71–76.
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>
- Grupo Falabella. (2020a). *Falabella*. <https://investors.falabella.com/Spanish/quienes-somos/default.aspx>
- Grupo Falabella. (2020b). *Resultados Primer Trimestre 2020*. 29. <https://www.ecopetrol.com.co/>
- Grupo Falabella. (2020c). *Resultados tercer trimestre 2020*. 27.
- Guevara, L. (2019). *Seis de cada 10 hogares del país tienen mascota según Brandstrat*. <https://www.larepublica.co/consumo/seis-de-cada-10-hogares-del-pais-tienen-mascota-segun-brandstrat-2829114>
- Herrera, C., Samper, J., & Charry, A. (2013). ¿Qué tan colombiano compramos los

colombianos? *Propaís*, 110. <http://www.yocomprocolombiano.com/wp-content/uploads/2014/03/libro-propais-2013.pdf>

International Monetary Fund. (2020). Global Financial Stability Report: Markets in the Time of COVID-19. In *Imf*. <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2020/04/14/global-financial-stability-report-april-2020>

Jimenez, I. (2019). *Esta es la estrategia de Walmart para conquistar la región*. <https://forbescentroamerica.com/2019/07/01/esta-es-la-estrategia-de-walmart-para-conquistar-la-region/>

Johns Hopkins University. (2020). *Coronavirus resource center*. <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>

Kantar. (2017). *¿Qué compran los colombianos en los discounters?* <https://www.kantarworldpanel.com/co/Noticias/Qu-compran-los-colombianos-en-los-discounters>

Ki, C. W., Cuevas, L. M., Chong, S. M., & Lim, H. (2020). Influencer marketing: Social media influencers as human brands attaching to followers and yielding positive marketing results by fulfilling needs. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55(April), 102133. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102133>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. PEARSON EDUCACIÓN.

KPMG. (2020). *Principales tendencias en la industria de Retail y CPG*. 1–24.

KPMG International. (2020). *Global retail trends 2020 COVID-19 accelerates the trends that matter most*.

Kurnia, S., Choudrie, J., Mahbubur, R., & Alzougool, B. (2015). E-commerce technology adoption: A Malaysian grocery SME retail sector study. *Journal of Business Research*, 68, 1906–1918.

La Opinión. (2019). *Los grandes secretos de Costco para vender más que los demás*. <https://laopinion.com/2019/11/01/los-grandes-secretos-de-costco-para-vender-mas-que-los->

- Nielsen. (2018). *Connected Commerce 2018*. November. <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/connected-commerce-report-1.pdf>
- Nielsen. (2020). *COVID-19: IMPACTO EN EL CONSUMO MASIVO*.
- Observatorio eCommerce Colombia. (2015a). *Historia de los pioneros del eCommerce en Colombia*. <https://www.observatorioecommerce.com.co/historia-de-los-pioneros-del-ecommerce-en-colombia-parte-1-charla-con-andres-soler/>
- Observatorio eCommerce Colombia. (2015b). *Historia de los pioneros del eCommerce en Colombia – Parte 3*. <https://www.observatorioecommerce.com.co/historia-de-los-pioneros-del-ecommerce-en-colombia-parte-3-charla-con-julio-mario-camacho/>
- Observatorio eCommerce Colombia. (2016). *Los retos logísticos del eCommerce transfronterizo*. <https://www.observatorioecommerce.com.co/los-retos-logisticos-del-ecommerce-transfronterizo/>
- Observatorio eCommerce Colombia. (2018). *Transacciones Digitales Colombia: eCommerce & Recaudo 2016/ 2017*. *E-Commerce Observatory*, 52. <https://www.observatorioecommerce.com.co/wp-content/uploads/2018/04/4TO-ESTUDIO-DE-TRANSACCIONES-DIGITALES-EN-COLOMBIA-2016-2017-1.pdf>
- Observatorio eCommerce Colombia. (2019). *Medición de Indicadores de consumo del Observatorio eCommerce*. 57. https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-98220_Inf_eCommerce.pdf%0Ahttps://www.observatorioecommerce.com.co/wp-content/uploads/2019/03/estudio-consumo-ecommerce-colombia-observatorio-2019.pdf
- OMS. (2010). *¿Qué es una pandemia?* https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/es/
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2019). *Panorama del comercio electrónico políticas, tendencias y modelos de negocio*. *Asociación Mexicana de Internet*, 1–129. <https://doi.org/10.1787/23561431>
- Osores, M. (2020). *Innovación: pandemia promueve el crecimiento de pagos sin contacto en América Latina*. <https://www.america-retail.com/innovacion/innovacion-pandemia-promueve-el-crecimiento-de-pagos-sin-contacto-en-america-latina/>

- 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(May), 209–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.036>
- Parrado, F., & Mendivelso, M. (2015). Descripción de hábitos compra y endeudamiento en una muestra de consumidores del área metropolitana de Pereira. *Revista Guillermo de Ockham*, 13(2), 107. <https://doi.org/10.21500/22563202.2068>
- Payán, C. (2013). Las marcas propias en Colombia. *La Propiedad Inmaterial*, 17. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/propin/article/view/3584/3801>
- Peña, P. (2013). ¿Cómo funciona internet? *ONG Derechos Digitales*, 0.
- Petzold, H. (2019). VOLVER A LO BÁSICO: CINCO TENDENCIAS DEL COMERCIO MINORISTA Y CUATRO MODELOS DE NEGOCIOS. *DEBATES IESA*, 24(1), 14–16.
- Porrás Velásquez, N. (2012). La realidad organizacional: Desde la perspectiva psicosocial. *REVISTA IBEROAMERICANA DE PSICOLOGÍA*, 10(1), 93–101. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.%x>
- Portafolio. (2019). *La estrategia del éxito de Amazon en sus primeros 25 años*. <https://www.portafolio.co/internacional/las-claves-del-exito-de-amazon-en-sus-primeros-25-anos-531238>
- Portafolio. (2020a). *Colombia, único en la región con efectivo como principal medio de pago*. <https://www.portafolio.co/economia/colombia-unico-en-la-region-con-efectivo-como-principal-medio-de-pago-538193>
- Portafolio. (2020b). *Los retos del sector “retail” en tiempos de pandemia*. <https://www.portafolio.co/economia/los-retos-del-sector-retail-en-tiempos-de-pandemia-543703>
- Portafolio. (2020c). *Pagos con tarjetas se dispararon durante la pandemia*. <https://www.portafolio.co/economia/pagos-con-tarjetas-se-dispararon-durante-la-pandemia-542883>
- Portafolio. (2020d). *Portafolio Edición 44*. 44, 94.

- Portafolio. (2020e). *Teletrabajo y trabajo en casa ¿cuál es la diferencia?*
<https://www.portafolio.co/economia/empleo/teletrabajo-y-trabajo-en-casa-cual-es-la-diferencia-541759>
- Procolombia. (2020). *Coronavirus y su impacto en la economía colombiana.*
<https://procolombia.co/noticias/covid-19/coronavirus-y-su-impacto-en-la-economia-colombiana>
- PWC. (2019). *Retail y Consumo Masivo: tendencias y perspectivas de un sector en constante cambio.*
- Quintanilla Pardo, I. (2010). La psicología económica y del consumidor en la sociedad de la complejidad y la incertidumbre. *Informació Psicològica, 100*, 115–128.
- Reina, M., & Zuleta, L. A. (2003). *El nuevo comercio minorista en Colombia.* Fedesarrollo.
<http://hdl.handle.net/11445/1909>
- Roggeveen, A. L., & Sethuraman, R. (2020). How the COVID-19 Pandemic May Change the World of Retailing. *Journal of Retailing, 96*(2), 169–171.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.04.002>
- Sánchez, M., & De la Garza, M. (2018). Tecnologías de información y desempeño organizacional de las pymes del noreste de México. *Revista Venezolana de Gerencia, 23*.
<http://ezproxy.upaep.mx:2393/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=132310869&S=R&D=asn&EbscoContent=dGJyMMTo50Sepq84y9fwOLCmr1Gep7dSs6%2B4S66WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGtsVGvqq5IuePfgeyx43zx>
- Sebora, T. C., Lee, S. M., & Sukasame, N. (2009). Critical success factors for e-commerce entrepreneurship: An empirical study of Thailand. *Small Business Economics, 32*(3), 303–316. <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9091-9>
- Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research, 117*, 280–283. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059>
- Silva, H. (2008). Panorama del negocio minorista en Colombia. *Pensamiento y Gestion, 61*(2), 4518–4526.

- Silva, H. (2011). Comportamiento de las superficies retail en Colombia. *Pensamiento y Gestion*, 30(1657), 10–20.
- Solomon, M. R. (2005). *Comportamiento del consumidor* (Vol. 7).
- Solórzano, L. (2020). *Los productos que más se compran en Mercadolibre en la época del coronavirus*. <https://www.larepublica.co/internet-economy/los-productos-que-mas-se-compran-en-mercadolibre-en-la-epoca-del-coronavirus-3026557>
- Souvik, D., Payel, B., Ritwik, G., Subhankar, C., Mahua Jana., D., Subham, C., Durjoy, L., & Carl J., L. (2020). Psychosocial impact of COVID-19. *Diabetes and Metabolic Syndrome: Clinical Research and Reviews*, 14(5), 779–788. <https://doi.org/10.1016/j.dsx.2020.05.035>
- LK - https://hollis.harvard.edu/openurl/01HVD/HVD_URL?sid=EMBASE&sid=EMBASE&issn=18780334&id=doi:10.1016%2Fj.dsx.2020.05.035&atitle=Psychosocial+impact+of+COVID-19&stitle=Diabetes+Metab.+Syndr.+Clin.+Res.+Rev.&title=Diabetes+and+Metabolic+Syndrome%3A+Clinical+Research+and+Reviews&volume=14&issue=5&spage=779&epage=788&aulast=Dubey&aufirst=Souvik&auinit=S.&aufull=Dubey+S.&coden=&isbn=&pages=779-788&date=2020&auinit1=S&auinitm=
- Stanciu, S., Sapira, V., Radu, R. I., Bratoveanu, B. D., & FLOREA, A. M. (2020). Consumer Behavior in Crisis Situations. Research on the Effects of COVID - 19 in Romania. *Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati Fascicle I. Economics and Applied Informatics*, May. <https://doi.org/10.35219/eai1584040975>
- Strategy&. (2020). How retailers can manage and recover from COVID-19. *Strategy& (Part of the PwC Network)*, 1–12. <https://www.strategyand.pwc.com/de/de/implications-of-covid-19/how-retailers-manage-and-recover-from-covid-19.pdf>
- The Chartered Institute of Marketing. (2020). *Marketing Expert Glossary*. <https://marketingexpert.cim.co.uk/glossary/>
- Valbuena, S. (2020). “Día Sin IVA”: Colombianos prefieren invertir en tecnología por el teletrabajo. <https://www.rcnradio.com/economia/dia-sin-iva-colombianos-prefieren->

invertir-en-tecnologia-por-el-teletrabajo

- Vanguardia. (2020). *Los consumidores de la región de América Latina todavía prefieren pagar en tiendas físicas*. <https://www.vanguardia.com/economia/nacional/los-consumidores-de-la-region-de-america-latina-todavia-prefieren-pagar-en-tiendas-fisicas-AN2861103>
- Vargas, G., & Rodriguez, C. M. (2016). Oligopolio y estrategias de competencia en el mercado de minoristas en México. *Economía Informa*, 400, 3–23. <https://doi.org/10.1016/j.ecin.2016.09.002>
- Vargas, L. (2019). *FALABELLA CRECIÓ A BUEN RITMO EN COLOMBIA DURANTE 2018*. <https://www.mallyretail.com/actualidad/mall-y-retail-boletin-266-noticia-2>
- Vector ITC. (2017). *Retail Tech, Transformando la experiencia de compra*. 2018.
- Venegas, A. (2019). *El número de pasarelas de pago en línea en Colombia ha crecido 53,9%*. <https://www.larepublica.co/internet-economy/el-numero-de-pasarelas-de-pago-en-linea-en-colombia-ha-crecido-539-2828821>
- We Are Social & Hootsuite. (2019). *Digital 2019: Essential Insights Into How People Around The World Use The Internet, Mobile Devices, Social Media, and E-Commerce*. *We Are Social & Hootsuite*, 76. <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019%0D>
- Yamakawa Tsuja, P., & Serida Nishimura, J. (2002). ADOPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO POR EMPRESAS MEDIANAS EN EL PERÚ. *Cuadernos de Difusión*, 7(13), 109–125. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=21760922&lang=es&site=ehost-live>