

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

Omnicanalidad en el retail chileno: ventajas competitivas y brechas estratégicas entre empresas integradas y multicanales

Leonardo Andrés Osorio Rojas
INGENIERIA COMERCIAL
Julio 2026

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: Omnicanalidad en el retail chileno, ventajas competitivas y brechas estratégicas entre empresas integradas y multicanales

Nombre del candidato(a): Leonardo Andrés Osorio Rojas

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial

Campus: Vitacura **Departamento:** Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Francisco Omar Lagos Peralta, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

☒ El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por **(marcar una opción)**:

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

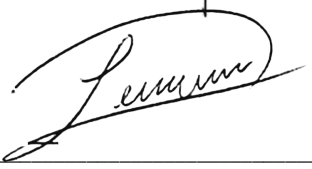
Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 19-10-2026 **Firma:** 

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 19-10-2026 **Firma:** 

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

Omnicanalidad en el retail chileno: ventajas competitivas y brechas estratégicas entre empresas integradas y multicanales

Tesis presentada por

Leonardo Andrés Osorio Rojas

Como requisito para optar al Título de

INGENIERO COMERCIAL

Director de Tesis: **Dr. Francisco Omar Lagos Peralta**

Septiembre 2026

TITULO DE TESIS:

“Omnicanalidad en el retail chileno: ventajas competitivas y brechas estratégicas entre empresas integradas y multicanales”

AUTOR:

LEONARDO ANDRÉS OSORIO ROJAS

TRABAJO DE TESIS, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones: _____

_____

Dr. Francisco Omar Lagos Peralta

Director de Tesis

Dr. Lionel Andres Valenzuela Oyaneder

Correferente

Santiago, Septiembre 2026

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Leonardo Andrés Osorio Rojas

Firma: 

Fecha: 19-10-2026

AGRADECIMIENTOS

Desde un principio siempre supe que llegar a esta parte iba a ser lo más complicado para mí. Esto debido a que siento que es la parte mas sincera, donde uno piensa y reflexiona acerca del largo camino que tuvo que recorrer: todos los momentos buenos, las risas, las anécdotas, las hazañas; pero también en todos los momentos malos, las caídas, los fallos, los fracasos que tuvieron que existir para volver a levantarse. En todos esos momentos debo decir que estuve acompañado de distintas personas y es por eso que mi corazón está lleno de agradecimiento. Es por lo mismo, que no puedo dejar pasar la oportunidad de dedicarles unas palabras.

Primero agradecer a mi familia, a mis padres que me entregaron grandes valores y enseñanzas invaluables, las cuales me definen como la persona que soy ahora.

Gracias madre, Giovanna Rojas, tú que te desvelabas conmigo cuando tenía que estudiar hasta tarde o hacer un trabajo, siempre me acompañaste y diste todo de ti para que a mí me fuera bien, solo quiero resaltar lo afortunado que soy de tenerte y espero hacerte la madre más orgullosa del mundo

Gracias padre, Leonardo Osorio, ha trabajado duro toda tu vida para que no nos falte nada y su mayor recompensa es nuestra felicidad, a pesar de todo me ha apoyado también a su forma, siempre ha sido un referente para mí de cómo debía ser como persona, alguien esforzado, alguien agradecido, alguien humilde. Espero estes orgulloso

También debo agradecer a mi novia, Romina Bascuñán, con quien comparto una historia de amor muy larga, ha sido un pilar fundamental en todo este proceso, me ha apoyado incondicionalmente, me ha dado ánimos en infinitas ocasiones, ha sido mi terapia cuando las cosas han estado mal y me ha aconsejado siempre buscando mi bien, así mutuamente

Y, por último, pero no menos importantes, a mis amigos. Tanto quienes hice aquí en la universidad, como los que han estado siempre, pero en esta ocasión hago un énfasis a quienes me acompañaron en esta etapa, con los que remamos juntos hasta este final de una etapa llena de muy lindos momentos, donde pasamos por tantas cosas que recordaremos por siempre, todas esas anécdotas quedan grabadas en las paredes de las salas de clases, donde sufrimos

por certámenes, en la biblioteca, donde estudiamos sin fin cuando las cosas se ponían complicadas, en el patio, donde compartimos tantos almuerzos con conversaciones largas y desayunos con conversaciones cortas, esto no habría sido lo mismo sin ustedes, agradezco todo el tiempo compartido y espero que vengan más momentos juntos.

Y por último, pero no menos importante, un agradecimiento enorme a mi profesor guía Don Francisco Lagos, no pude elegir mejor mentor para desarrollar esta memoria, un ejemplo de la docencia hoy en día, muy humano, muy cercano y muy persona, desde que el momento que lo conocí y supe que realizaba este ramo, no dude ni un segundo en escogerlo, me encuentro profundamente agradecido de su ayuda.

RESUMEN EJECUTIVO

La omnicanalidad se ha convertido en uno de los principales factores de diferenciación competitiva dentro de la industria del retail, permitiendo integrar canales físicos y digitales para ofrecer experiencias de compra coherentes, personalizadas y sin fricciones. En un contexto marcado por el crecimiento sostenido del comercio electrónico y la digitalización del consumidor chileno, las empresas enfrentan el desafío de adaptar sus modelos de negocio a nuevas formas de interacción y consumo.

El objetivo de esta investigación es analizar la influencia de la omnicanalidad en el retail chileno, identificando las ventajas competitivas que genera y las diferencias existentes entre empresas que han desarrollado estrategias omnicanales avanzadas y aquellas que continúan operando bajo modelos multicanales. Para ello, se utilizó una metodología cualitativa de carácter descriptivo y analítico, sustentada en la revisión de literatura especializada, el análisis PESTEL del entorno, el estudio de casos internacionales y la comparación de empresas representativas del mercado chileno.

Los resultados muestran que factores tecnológicos, económicos y sociales impulsan de manera significativa la adopción de estrategias omnicanales en Chile. Asimismo, la evidencia recopilada demuestra que las empresas con mayores niveles de integración de canales presentan ventajas relevantes en términos de experiencia del cliente, eficiencia operativa, gestión de inventarios, personalización de ofertas y fidelización de consumidores.

El análisis comparativo permitió identificar a empresas como Falabella y Cencosud como referentes nacionales en materia de omnicanalidad, mientras que otras organizaciones aún se encuentran en etapas de transición hacia modelos más integrados. Complementariamente, el estudio del caso internacional de Zara evidenció cómo la inversión sostenida en tecnología, logística y experiencia del cliente puede transformarse en una fuente de crecimiento y diferenciación de largo plazo.

Finalmente, mediante la aplicación del modelo VRIO, se concluye que la omnicanalidad puede constituir una ventaja competitiva sostenible dentro del retail chileno, debido a que genera valor para el cliente, requiere capacidades difíciles de imitar y demanda una estructura organizacional capaz de explotar eficazmente sus beneficios. En consecuencia, se

recomienda a las empresas que aún operan bajo esquemas multicanales avanzar progresivamente hacia modelos omnicanales integrados, considerando la tecnología, la logística y la experiencia del cliente como pilares fundamentales de su estrategia futura.

Palabras clave: Omnicanalidad, retail chileno, transformación digital, experiencia del cliente, ventaja competitiva, VRIO, comercio electrónico.

ABSTRACT

Omnichannel retailing has become one of the main sources of competitive differentiation within the retail industry, enabling the integration of physical and digital channels to provide consistent, personalized, and seamless shopping experiences. In a context characterized by the sustained growth of e-commerce and the increasing digitalization of Chilean consumers, companies face the challenge of adapting their business models to new forms of interaction and consumption.

The objective of this research is to analyze the influence of omnichannel strategies in the Chilean retail sector by identifying the competitive advantages they generate and the differences between companies that have developed advanced omnichannel strategies and those that continue to operate under multichannel models. To achieve this objective, a qualitative, descriptive, and analytical methodology was employed, supported by a review of specialized literature, a PESTEL analysis of the business environment, the examination of international case studies, and the comparison of representative companies within the Chilean market.

The findings indicate that technological, economic, and social factors significantly drive the adoption of omnichannel strategies in Chile. Furthermore, the evidence collected demonstrates that companies with higher levels of channel integration achieve important advantages in terms of customer experience, operational efficiency, inventory management, offer personalization, and customer loyalty.

The comparative analysis identified companies such as Falabella and Cencosud as national benchmarks in omnichannel retailing, while other organizations remain in transition toward more integrated models. In addition, the international case study of Zara demonstrated how sustained investment in technology, logistics, and customer experience can become a source of long-term growth and differentiation.

Finally, through the application of the VRIO framework, this study concludes that omnichannel retailing can constitute a sustainable competitive advantage within the Chilean retail sector, as it creates customer value, requires capabilities that are difficult to imitate, and demands an organizational structure capable of effectively leveraging its benefits.

Consequently, companies that continue to operate under multichannel schemes are encouraged to progressively move toward integrated omnichannel models, considering technology, logistics, and customer experience as the fundamental pillars of their future strategy.

Keywords: Omnichannel Retailing, Chilean Retail Industry, Digital Transformation, Customer Experience, Competitive Advantage, VRIO Framework, E-commerce.

INDICE

	páginas
1. INTRODUCCIÓN	13
2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO	14
3. OBJETIVOS	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos	16
4. ALCANCE DEL ESTUDIO	16
5. ESTADO DEL ARTE ESTADO DEL ARTE	18
5.1 Antecedente del Estado del Arte	18
5.2 Descripción del Sujeto de Estudio	23
5.3 Marco Teórico del Estado del Arte	26
6. PROPUESTA METODOLÓGICA	32
7. APLICACIÓN METODOLÓGICA	34
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
9. BIBLIOGRAFÍA	59
10. WEBGRAFÍA	60
11. ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis VRIO de la omnicanalidad como ventaja competitiva 52

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolucion de las ventas eCommerce B2C en Chile, 1999-2024 (MMUS$) 22

Gráfico 2. Participación de las ventas online en el comercio minorista de Chile, 2018-2024 36

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Comparación entre el modelo multicanal y el modelo omnicanal 25

Ilustración 2. Modelo VRIO para análisis de la ventaja competitiva sostenible 27

Ilustración 3. Modelo de análisis PESTEL del entorno empresarial 29

Ilustración 4. Secuencia metodológica de la investigación 34

1. INTRODUCCION

La transformación digital ha modificado profundamente la forma en que los consumidores interactúan con las empresas del sector retail. La expansión del comercio electrónico, el uso masivo de dispositivos móviles y la creciente demanda por experiencias de compra rápidas, personalizadas e integradas han impulsado la evolución de los modelos tradicionales de comercialización hacia estrategias centradas en el cliente. En este contexto, la omnicanalidad se ha consolidado como uno de los principales desafíos y oportunidades para las organizaciones que buscan mantener su competitividad en mercados cada vez más digitalizados.

A diferencia de los modelos multicanales tradicionales, la omnicanalidad busca integrar de manera coherente los distintos puntos de contacto entre la empresa y el consumidor, permitiendo que la experiencia de compra se desarrolle de forma continua e independiente del canal utilizado. Esta integración involucra no solo aspectos tecnológicos, sino también logísticos, organizacionales y estratégicos que permiten responder a las nuevas expectativas del consumidor moderno.

En Chile, el crecimiento sostenido del comercio electrónico y la aceleración de la digitalización durante los últimos años han generado un escenario favorable para la adopción de estrategias omnicanales. Sin embargo, el nivel de implementación entre las empresas del retail continúa siendo heterogéneo. Mientras algunas organizaciones han logrado integrar exitosamente sus canales físicos y digitales, otras mantienen esquemas multicanales fragmentados que limitan la experiencia del cliente y reducen su capacidad competitiva.

Frente a esta realidad, la presente investigación tiene como propósito analizar la influencia de la omnicanalidad en la industria del retail chileno, identificando las ventajas competitivas

que genera y las brechas existentes entre empresas con distintos niveles de madurez omnicanal. Para ello, se emplea una metodología cualitativa basada en el análisis del entorno mediante la herramienta PESTEL, la revisión de literatura académica especializada, el estudio de casos internacionales y la comparación de empresas representativas del retail nacional.

Los resultados obtenidos permiten evidenciar que la omnicanalidad constituye una capacidad estratégica capaz de mejorar la experiencia del consumidor, fortalecer la fidelización, optimizar la gestión operativa y generar ventajas competitivas sostenibles. Asimismo, se identifican los principales desafíos que enfrentan las organizaciones en su proceso de transformación digital y se proponen recomendaciones orientadas a facilitar la adopción de modelos de integración de canales más avanzados dentro del contexto chileno.

2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

El origen de este estudio nace desde el interés propio del estudiante con respecto a la industria del retail, la moda y la tecnología, ha experimentado el cambio desde la niñez y ha visto como el mundo avanza a pasos agigantados, es por eso que es primordial para el adentrarse en todo lo que es este tema de la omnicanalidad, ya que lo vive en carne propia y para el es fundamental evidenciar tal tipo de estrategias

Primero desaparecieron los catálogos físicos, después llegaron las páginas web, luego las aplicaciones y hoy en día es completamente normal comprar algo desde el teléfono a las dos de la mañana y recibirlo al día siguiente en la puerta de la casa.

La omnicanalidad, que es el concepto central de este estudio, es algo que cualquier persona que compre ropa, tecnología o cualquier producto de retail ha experimentado, aunque no sepa que tiene ese nombre. Es esa sensación de que una marca te reconoce sin importar desde dónde la contactes, que el carrito de compras que dejaste en la web te aparece en la aplicación, que puedes devolver en tienda algo que compraste en línea sin que nadie te ponga problema. Cuando esa experiencia funciona bien, el consumidor no lo nota porque simplemente fluye.

Cuando no funciona, la frustración es inmediata y se hace ver por las personas hoy más que nunca dentro de las redes sociales.

Lo interesante al comenzar a investigar el tema es darse cuenta de que en Chile esa experiencia está muy lejos de ser la norma. Hay empresas que lo están haciendo muy bien, como Falabella o Zara, que llevan años invirtiendo en integrar sus canales de venta de una manera que se nota cuando uno las usa. Pero hay otras que todavía operan como si el mundo digital y el mundo físico fueran dos negocios distintos que no tienen mucho que ver entre sí, y eso genera una experiencia fragmentada que el consumidor actual, que está acostumbrado a algo mucho mejor, simplemente no tolera.

Esa brecha entre las empresas que ya entendieron hacia dónde va el retail y las que todavía no lo terminan de ver es el espacio que este estudio busca analizar. El análisis se abordará desde la realidad del contexto chileno, considerando casos concretos, datos actuales y herramientas de análisis que permitan comprender tanto las prácticas exitosas como las principales falencias en la implementación de estrategias omnicanales.

El propósito final de esta investigación es poder entregarle a las empresas del retail chileno que aún no han dado el salto hacia la omnicanalidad, un análisis claro y fundamentado de por qué vale la pena hacerlo, qué beneficios concretos pueden esperar y por dónde conviene empezar. En un mercado que cambia tan rápido como el retail actual, quedarse quieto no es una opción neutral, es una decisión que con el tiempo se paga caro.

3. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar la influencia actual de la omnicanalidad en la experiencia y satisfacción del consumidor dentro de la industria del retail en Chile, considerando la integración de canales físicos y digitales en el proceso de compra para comprender cómo esta estrategia influye en la experiencia de compra de los consumidores

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer la situación actual del uso de canales físicos y digitales por parte de los consumidores en la industria del retail en Chile

2. Investigar los principales conceptos, modelos y antecedentes teóricos relacionados con la omnicanalidad y la experiencia del consumidor en el sector retail

3. Comparar el desempeño y posicionamiento de empresas retail con estrategia omnicanal consolidada versus empresas multicanales en el mercado chileno

4. Proponer lineamientos o recomendaciones orientadas a mejorar la integración de canales físicos y digitales en la experiencia de compra del consumidor en el retail

4. ALCANCE DEL ESTUDIO

ALCANCE GEOGRAFICO TERRITORIAL

Este estudio se desarrollará dentro del territorio nacional concretamente, pero también se enriquecerá con información actualizada del ámbito mundial que respecte al tema.

ALCANCE TEMPORAL

El alcance temporal de la presente memoria tomara noticias y estudios respecto a los últimos 3 años hasta la actualidad, ya que, la tecnología ha avanzado escalonadamente y siendo tema de conversación durante este periodo de tiempo.

ALCACE DEL PRODUCTO

En la siguiente memoria se dará evidencia y recomendaciones para empresas quienes no hayan desarrollado aun una estrategia omnicanal, dando un horizonte en cual invertir para un futuro cercano, mostrar entre otras cosas los beneficios que esta trae consigo

ALCANCE TEMATICO

Dentro del alcance temático los temas específicos que serán abordados abarcaran tanto el e-commerce, los canales de venta los cuales están integrados en las empresas, también se hablará de lo que significa omnicanalidad, los lineamientos entre todos los canales, etc.

ALCANCE CIENTIFICO

El carácter científico que será desarrollado en la presente memoria tomará un rumbo explicativo y descriptivo para poder señalar concretamente cómo la implementación de

estrategias de omnicanalidad influye en la experiencia y satisfacción del consumidor dentro de la industria del retail

5. ESTADO DEL ARTE

El presente estudio que será desarrollado a continuación se verá enfocado en analizar como estrategias de lineamientos omni-canal pueden ser provechosas para empresas en el territorio nacional que aún ponen en marcha su transformación digital, viendo el panorama actual con respecto a la tecnología disponible que encontramos en el mercado para invertir en este espectro.

5.1 ANTECEDENTE DEL ESTADO DEL ARTE

La omnicanalidad representa una de las transformaciones más profundas que ha experimentado la industria del retail en las últimas décadas. Para comprender su alcance actual y su relevancia estratégica, es necesario analizar el proceso evolutivo que llevó a las empresas desde los modelos de venta más simples hacia la integración total de canales que hoy se conoce como omnicanalidad. Este recorrido no es lineal, es la respuesta a distintos cambios tecnológicos, sociales y económicos que fueron redefiniendo progresivamente la relación entre el consumidor y las marcas.

5.1.1 Los Orígenes: El Comercio Unicanal en Chile

Durante la mayor parte del siglo XX, el retail operó bajo un modelo Unicanal dentro de todo lo que se podía hacer. La tienda física era el único punto de encuentro entre la empresa y el consumidor, y toda la cadena de valor (desde la exhibición del producto hasta el pago y la postventa) ocurría dentro de ese mismo espacio. Este modelo, si bien limitado en su

alcance, permitió a las empresas construir identidades de marca sólidas basadas en la experiencia presencial y la atención personalizada.

En Chile, este paradigma dominó el comercio minorista durante décadas. Las grandes tiendas por departamento como Falabella, fundada en 1889 como una sastrería en Santiago, o Ripley, que inició operaciones en 1956, consolidaron su posición de mercado a través de una red de locales físicos estratégicamente ubicados en las principales ciudades del país. La propuesta de valor se sustentaba en la presencia territorial, la variedad de productos bajo un mismo techo y la relación directa entre el vendedor y el cliente.

5.1.2 La Irrupción del Canal Digital: El Surgimiento del Comercio Electrónico y el Modelo Multicanal (1990 – 2010)

La llegada de internet en la década de los noventa marcó el inicio de una transformación radical en la industria del retail a nivel global. En 1994, el lanzamiento de Amazon en Estados Unidos estableció un nuevo paradigma: era posible comprar productos sin acudir a una tienda física. Este hito no solo creó un nuevo canal de venta, sino que comenzó a redefinir las expectativas del consumidor respecto a la conveniencia, la disponibilidad y la comparación de precios.

En un principio, las empresas de retail respondieron a este fenómeno de forma reactiva, añadiendo canales digitales a su operación existente, pero sin integrarlos entre sí. Nacía así el modelo multicanal: la empresa estaba presente en distintos puntos de contacto (tienda física, sitio web, catálogo telefónico, posteriormente redes sociales) pero cada canal funcionaba como una unidad de negocio independiente, con inventarios separados, precios distintos y experiencias desconectadas. Para el consumidor, esto significaba que comenzar una compra en el sitio web y terminarla en la tienda física implicaba, en la práctica, comenzar de cero.

En Chile, los grandes retailers comenzaron a desarrollar sus plataformas de e-commerce a partir del año 2000. Falabella lanzó falabella.com en 1999, convirtiéndose en uno de los primeros grandes retailers latinoamericanos en apostar por el canal digital. Sin embargo, durante esta etapa la operación digital y la física coexistían en paralelo, sin una integración real de datos, inventarios ni experiencia de cliente.

5.1.3 La Transición hacia la Omnicanalidad: El Consumidor como Eje Central (2010 – 2018)

La masificación de los smartphones a partir del año 2010 marcó un punto de inflexión definitivo. Por primera vez en la historia, el consumidor tenía acceso permanente a información, comparación de precios y canales de compra desde la palma de su mano, incluso estando dentro de una tienda física. Este fenómeno, conocido como el comportamiento ROPO (Research Online, Purchase Offline) y su variante inversa, evidenció que el consumidor ya no distinguía entre canales: simplemente interactuaba con la marca de la forma que le resultaba más conveniente en cada momento.

Fue en este contexto donde el concepto de omnicanalidad comenzó a tomar forma como respuesta estratégica de las empresas. A diferencia del modelo multicanal, la omnicanalidad no busca simplemente estar presente en múltiples plataformas, sino integrarlas de manera que el cliente viva una experiencia coherente, fluida y personalizada independientemente del canal que utilice. El foco deja de estar en el canal y pasa a estar en el cliente.

Académicamente, el término fue ganando relevancia en la literatura de marketing y gestión empresarial durante esta década. Investigadores como Verhoef, Kannan y Inman (2015) definieron la omnicanalidad como la gestión sinérgica de los numerosos canales disponibles y los puntos de contacto con el cliente, de manera que la experiencia del cliente a través de los canales y el desempeño sobre estos canales sea optimizada. Esta definición establece dos pilares que serán centrales en el presente estudio: la integración tecnológica y la experiencia del cliente como métricas de éxito.

5.1.4 La Consolidación Global y el Caso Zara como Referente de Omnicanalidad Avanzada

A nivel mundial, fueron las grandes marcas del retail de moda quienes lideraron la transición hacia modelos omnicanales más sofisticados. Inditex, matriz de Zara, se posicionó como uno de los casos de estudio más relevantes a nivel global en la implementación de esta estrategia. La compañía española integró su cadena de suministro, su sistema de inventarios y su experiencia de cliente en un modelo unificado que permite al consumidor comprar online y recoger en tienda, devolver en cualquier canal, consultar el

stock en tiempo real y recibir recomendaciones personalizadas basadas en su historial de compras.

Este nivel de integración no responde a una decisión aislada, sino a una inversión sostenida en tecnología y rediseño de procesos. En este contexto, Inditex anunció en 2020 una inversión de 2.700 millones de euros destinada a la integración de sus canales físicos y digitales, evidenciando el compromiso requerido para implementar una estrategia omnicanal.

Como resultado, para 2022 las ventas online representaban el 26% de su facturación total, lo que refleja el impacto de este tipo de estrategias en el desempeño comercial. Este caso demuestra que la omnicanalidad no solo mejora la operación interna, sino que también incide directamente en la experiencia del consumidor y en los resultados de la empresa

5.1.5 La Omnicanalidad en Chile y Latinoamérica

En el contexto latinoamericano, la pandemia de COVID-19 actuó como un catalizador en la adopción de estrategias omnicanales. El cierre temporal de tiendas físicas durante 2020 obligó a los retailers a acelerar sus capacidades digitales en un corto periodo, reduciendo significativamente los tiempos de transformación.

En Chile, el comercio electrónico experimentó un crecimiento significativo, pasando de US$ 6.079 millones en 2019 a US$ 9.423 millones en 2020, lo que representa un aumento cercano al 55%. Esta tendencia continuó en 2021, alcanzando US$ 11.967 millones, con un crecimiento aproximado del 27% respecto al año anterior. Si bien en los años posteriores se observa una estabilización, el nivel alcanzado se mantiene considerablemente superior al periodo previo a la pandemia.

Para 2024, el comercio electrónico registra ventas por US$ 11.503 millones, lo que implica un crecimiento acumulado cercano al 89% en comparación con 2019. Este comportamiento evidencia un cambio estructural en los hábitos de consumo, consolidando el canal digital como un componente permanente dentro del retail y reforzando la necesidad de estrategias omnicanales para mejorar la experiencia del consumidor.

Este comportamiento evidencia que el comercio electrónico no solo creció de forma coyuntural, sino que se posicionó como un componente permanente dentro de la industria del

retail, reforzando la necesidad de estrategias omnicanales para responder a un consumidor cada vez más digitalizado

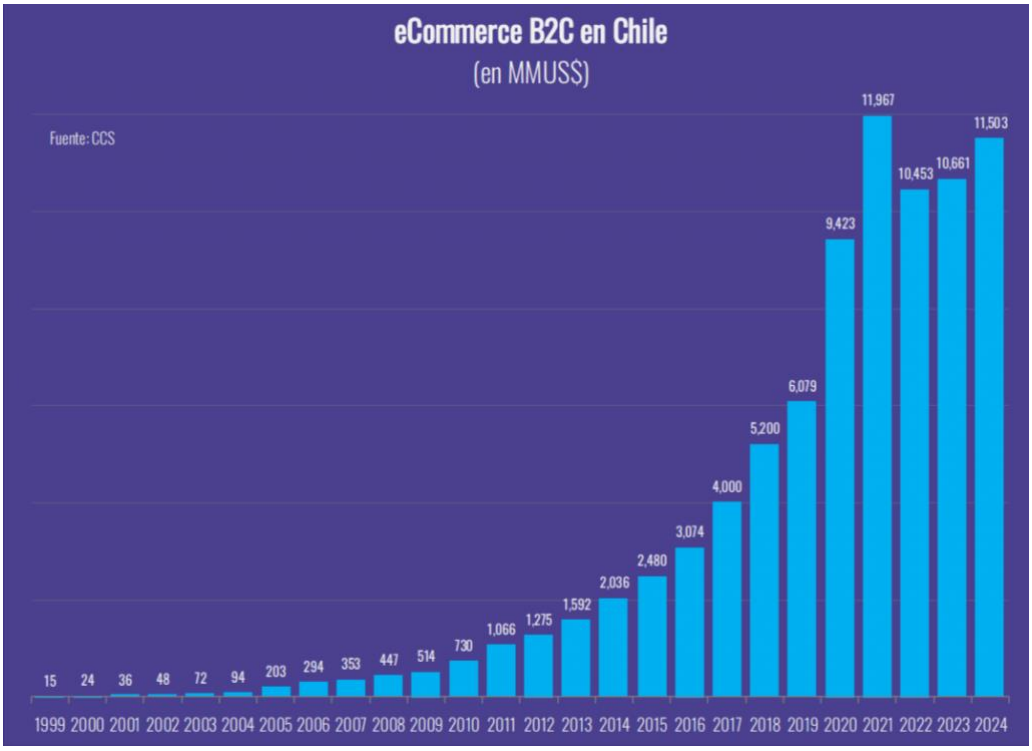


Grafico 1. Evolución de las ventas de eCommerce B2C en Chile, 1999-2024 (MMUS$)

Fuente: CCS

Sin embargo, la aceleración digital no implicó automáticamente una adopción real de la omnicanalidad. Como señala la industria local, a nivel general las empresas chilenas siguen siendo multicanales y no omnicanales, aunque todas avanzan en esa dirección. Esta brecha entre la presencia en múltiples canales y la integración real de los mismos constituye precisamente el espacio de análisis que motiva el presente estudio.

Los grandes conglomerados del retail nacional (Falabella, Cencosud y Ripley) han realizado inversiones significativas en esta dirección durante los últimos años. Falabella, en particular, ha avanzado en la integración de datos de comportamiento omnicanal para mejorar la personalización de su oferta, coordinando información proveniente de sus tiendas físicas, plataforma de e-commerce y servicios financieros. Cencosud, por su parte, ha enfocado sus esfuerzos en la optimización logística y la eficiencia de sus centros de distribución para soportar una operación integrada. No obstante, empresas de menor escala

y retailers especializados en segmentos como la moda, el deporte o el hogar presentan niveles de integración significativamente menores, operando en la práctica bajo esquemas multicanales que no aprovechan el potencial de la omnicanalidad.

5.1.6 La Omnicanalidad como Imperativo Estratégico

El recorrido histórico presentado evidencia que la omnicanalidad no es una tendencia pasajera, sino la evolución lógica e inevitable del retail en un entorno donde el consumidor es digital, exigente y no distingue entre canales. Los datos del mercado chileno confirman esta trayectoria: los consumidores combinan en promedio 8,4 canales distintos a lo largo del año, la cifra más alta desde el año 2020, lo que refleja una preferencia consolidada por la conveniencia y la flexibilidad en el proceso de compra.

En este contexto, la pregunta relevante para las empresas del retail chileno ya no es si adoptar una estrategia omnicanal, sino cuándo y cómo hacerlo. El presente estudio busca contribuir a esa respuesta, analizando las brechas existentes entre empresas que han avanzado en esta integración y aquellas que aún operan bajo modelos multicanales, con el propósito de evidenciar las ventajas competitivas concretas que la omnicanalidad puede generar para quienes decidan implementarla.

5.2 DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO

El concepto de omnicanalidad constituye el eje central del presente estudio y, como tal, requiere una definición precisa que permita distinguirlo de conceptos relacionados y comprender su alcance real como estrategia empresarial. Antes de adentrarse en el análisis del retail chileno, es necesario entender qué es exactamente la omnicanalidad, de dónde viene y por qué se ha convertido en uno de los conceptos más relevantes de la gestión comercial contemporánea.

En términos simples, la omnicanalidad puede entenderse como la capacidad de una empresa para ofrecer a sus clientes una experiencia de compra coherente, continua y personalizada, independientemente del canal que elijan utilizar en cada momento. No importa si el consumidor busca un producto en el sitio web, lo compara desde su teléfono en la tienda física, lo compra a través de una aplicación y lo devuelve en un local cercano: en un modelo omnicanal, todos esos momentos forman parte de una misma experiencia

fluida, sin interrupciones ni inconsistencias. Esta definición, construida a partir de los aportes académicos de Verhoef, Kannan e Inman (2015) en su trabajo seminal sobre la transición desde el retail multicanal hacia el omnicanal, establece un principio fundamental que distingue a esta estrategia de cualquier aproximación anterior: la omnicanalidad no se mide por la cantidad de canales en los que una empresa está presente, sino por la calidad de la integración entre ellos. Una empresa puede tener tienda física, sitio web, aplicación móvil, catálogo telefónico y perfiles en redes sociales, y aun así ser completamente multicanal si cada uno de esos puntos de contacto opera de manera independiente, con sus propios sistemas, inventarios y lógicas comerciales. La omnicanalidad comienza precisamente donde termina esa fragmentación.

Para comprender la omnicanalidad, es útil situarla dentro de la evolución de los modelos de relación entre empresa y consumidor. En una primera etapa, predominó el modelo unicanal, basado principalmente en la tienda física, que ofrecía una experiencia consistente pero limitada en flexibilidad.

Con la llegada de internet y el uso masivo de smartphones, las empresas incorporaron nuevos canales digitales, dando origen al modelo multicanal. Sin embargo, en este esquema los canales operan de forma independiente, lo que suele generar experiencias fragmentadas para el consumidor.

Frente a esto, la omnicanalidad surge como una evolución natural, orientada a integrar los distintos canales y a ofrecer una experiencia de compra coherente, situando al cliente en el centro de la estrategia empresarial.

La implementación de la omnicanalidad es un proceso complejo que va más allá de la incorporación de nuevas tecnologías. Las empresas que logran una integración efectiva de sus canales comparten ciertas capacidades clave que funcionan de manera conjunta.

En primer lugar, la integración tecnológica resulta fundamental, ya que permite conectar los distintos canales y gestionar la información en tiempo real. A esto se suma la logística integrada, que facilita la coordinación entre canales físicos y digitales, habilitando funcionalidades como comprar en línea y retirar en tienda o realizar devoluciones en distintos puntos de contacto.

Por otra parte, la experiencia del cliente constituye el eje central de toda estrategia omnicanal, siendo el principal criterio para evaluar su éxito, en términos de coherencia, personalización y consistencia a lo largo del proceso de compra. Finalmente, la cultura organizacional cumple un rol determinante, ya que la integración de canales requiere una coordinación interna que supere la lógica de funcionamiento independiente entre áreas, alineando a la organización en torno a la experiencia del cliente.



Ilustración 1. Comparación entre el modelo multicanal y el modelo omnicanal

Ilustración 1: Cyberclick

La omnicanalidad no se limita a una tendencia tecnológica o de marketing, sino que responde a un cambio estructural en el comportamiento del consumidor, quien actualmente espera una experiencia de compra integrada entre canales físicos y digitales. En este contexto, los consumidores interactúan con las marcas de manera continua, sin distinguir entre plataformas, lo que exige a las empresas ofrecer procesos coherentes y sin fricciones.

En el retail chileno, esta transformación ha convertido la integración de canales en una condición necesaria para competir en el mercado. Sin embargo, su implementación no ha sido homogénea entre las empresas del sector, evidenciándose diferencias relevantes en el

nivel de desarrollo omnicanal. Esta brecha constituye un elemento central de análisis en la presente investigación.

5.3 MARCO TEÓRICO DEL ESTADO DEL ARTE

El presente estudio se sustenta en un conjunto de marcos conceptuales y herramientas de análisis estratégico que, aplicados de manera integrada, permiten abordar la omnicanalidad en el retail chileno desde una perspectiva rigurosa y multidimensional. Estos fundamentos teóricos orientan el análisis desarrollado en los capítulos posteriores, justifican la metodología empleada y establecen el marco conceptual sobre el cual se construyen las conclusiones y recomendaciones. A continuación, se presentan los principales enfoques teóricos que guían la presente investigación.

5.3.1 La Teoría de la Ventaja Competitiva Sostenible y el Modelo VRIO

El punto de partida teórico de este estudio es la pregunta de fondo que lo motiva: ¿por qué algunas empresas del retail obtienen mejores resultados que otras al implementar una estrategia omnicanal? Para responder esta pregunta, resulta indispensable recurrir a la teoría de la ventaja competitiva sostenible, desarrollada por Michael Porter en su obra Estrategia Competitiva (1980) y posteriormente profundizada por la corriente de la Teoría de Recursos y Capacidades, cuyos principales exponentes son Barney (1991) y Peteraf (1993).

Porter establece que una empresa posee ventaja competitiva cuando es capaz de crear valor para sus clientes de una manera que sus competidores no pueden igualar fácilmente, ya sea a través de liderazgo en costos o de diferenciación. En el contexto del retail omnicanal, esta distinción es especialmente relevante, pues la integración de canales puede ser fuente de diferenciación cuando genera una experiencia de cliente superior, pero también puede traducirse en eficiencias operativas que reducen costos logísticos y de gestión de inventarios. En ambos casos, la omnicanalidad actúa como un generador de ventaja competitiva que va más allá de la simple presencia en múltiples plataformas.

Sin embargo, la pregunta más relevante desde la perspectiva estratégica no es si la omnicanalidad genera ventaja competitiva, sino si esa ventaja es sostenible en el tiempo. Para responder esta cuestión, el presente estudio se apoya en el modelo VRIO, desarrollado por Jay Barney en 1991 como una herramienta de análisis de recursos y capacidades organizacionales. El modelo VRIO evalúa si un recurso o capacidad de la empresa cumple con cuatro condiciones que determinan su potencial como fuente de ventaja competitiva sostenible: que sea Valioso, es decir, que permita a la empresa aprovechar oportunidades o neutralizar amenazas del entorno; que sea Raro, entendiendo que no esté ampliamente disponible entre los competidores actuales o potenciales; que sea Inimitable, en el sentido de que sea difícil o costoso de replicar por parte de los competidores; y que la organización esté estructurada para Explotar ese recurso de manera efectiva, lo que implica contar con los procesos, sistemas y cultura organizacional adecuados para aprovecharlo.

Aplicado al objeto de estudio de esta investigación, el modelo VRIO permite analizar si la omnicanalidad, entendida como una capacidad organizacional integrada, cumple con estas cuatro condiciones en el contexto del retail chileno. Como se argumentará en los capítulos siguientes, una estrategia omnicanal bien implementada tiende a ser valiosa porque responde directamente a las exigencias del consumidor moderno, rara porque su implementación efectiva requiere inversiones y transformaciones organizacionales que no todas las empresas están dispuestas o en condiciones de realizar, inimitable porque descansa sobre activos intangibles como bases de datos de comportamiento del cliente y capacidades logísticas integradas que se desarrollan a lo largo del tiempo, y explotable en la medida en que la empresa cuente con la estructura organizacional y la cultura interna necesarias para sostenerla.



Ilustración 2. Modelo VRIO para el análisis de la ventaja competitiva sostenible

Fuente: ClearPoint Strategy

5.3.2 El Análisis PESTEL como Marco de Contextualización del Entorno

Toda estrategia empresarial se desarrolla dentro de un entorno que la condiciona y que debe ser comprendido en su complejidad antes de formular cualquier recomendación. Para el análisis del contexto en que opera el retail chileno y en que se insertan las decisiones de adopción o no adopción de estrategias omnicanales, este estudio utiliza el análisis PESTEL, herramienta que evalúa los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que influyen en el entorno de una industria o empresa determinada.

El análisis PESTEL tiene sus raíces en el trabajo de Francis Aguilar, quien en 1967 propuso el modelo ETPS como un marco para el análisis del entorno empresarial, el cual fue posteriormente ampliado y renombrado por distintos autores hasta alcanzar la forma que hoy se conoce. Johnson y Scholes, en su obra Dirección Estratégica (2001), lo consolidan como una herramienta fundamental para comprender el macroentorno en que operan las organizaciones, argumentando que identificar las fuerzas externas que moldean el

comportamiento de una industria es el primer paso necesario para cualquier proceso de planificación estratégica.

En el contexto del presente estudio, el análisis PESTEL permite identificar cuáles son las condiciones del entorno chileno que favorecen o dificultan la adopción de estrategias omnicanales en el retail. Desde la dimensión política, resulta relevante examinar las regulaciones del comercio electrónico y la protección de datos del consumidor en Chile. Desde la dimensión económica, el comportamiento del consumo, el crecimiento del e-commerce y la evolución de la inversión tecnológica en el sector son variables determinantes. La dimensión social revela cambios profundos en los hábitos de compra de los consumidores chilenos, cada vez más digitalizados y exigentes en términos de conveniencia y personalización. La dimensión tecnológica analiza la infraestructura digital disponible, la penetración de smartphones y el desarrollo de soluciones logísticas de última milla. La dimensión ecológica examina la creciente presión por modelos de distribución más sostenibles, que la omnicanalidad puede contribuir a optimizar a través de una mejor gestión de inventarios y rutas de despacho. Finalmente, la dimensión legal abarca el marco normativo que regula el comercio electrónico, los derechos del consumidor y la protección de datos personales en Chile, todos factores que inciden directamente en las posibilidades y limitaciones de implementación de estrategias omnicanales.



Ilustración 3. Modelo de análisis PESTEL del entorno empresarial

Fuente: LQA Thinking Organics

5.3.3 El Análisis Comparativo de Casos como Herramienta de Evidencia Empírica

Una de las estrategias metodológicas centrales de este estudio es el análisis comparativo entre empresas del retail chileno que han implementado estrategias omnicanales de manera avanzada y aquellas que aún operan bajo modelos multicanales fragmentados. Este enfoque se sustenta teóricamente en la metodología del estudio de casos comparativos, ampliamente utilizada en investigaciones de ciencias empresariales cuando el objeto de estudio es un fenómeno contemporáneo que se desarrolla en su contexto real y para el cual no existen suficientes datos cuantitativos estandarizados que permitan un análisis estadístico convencional.

Robert Yin, referente fundamental en metodología de investigación cualitativa, argumenta en su obra Case Study Research: Design and Methods (2014) que el estudio de casos es especialmente apropiado cuando se busca responder preguntas del tipo cómo y por qué respecto a un fenómeno sobre el cual el investigador tiene poco control, y cuando el foco está en eventos contemporáneos dentro de un contexto de la vida real. Ambas condiciones se cumplen en el presente estudio: se busca comprender cómo y por qué la omnicanalidad genera ventajas competitivas en el retail chileno, a partir del análisis de casos empresariales concretos y recientes.

La comparación entre empresas con distintos niveles de madurez omnicanal permite identificar patrones, establecer diferencias significativas en términos de desempeño y experiencia del cliente, y extraer aprendizajes que puedan ser proyectados como recomendaciones para aquellas organizaciones que aún no han iniciado o completado su transición hacia un modelo omnicanal. Este enfoque no pretende establecer relaciones causales de carácter estadístico, sino construir argumentos sólidos y fundamentados en evidencia empírica sobre los beneficios concretos que la omnicanalidad puede generar en el contexto específico del retail chileno.

5.3.4 El Customer Journey como Marco de Análisis de la Experiencia del Consumidor

Un elemento teórico indispensable para comprender la omnicanalidad desde la perspectiva del consumidor es el concepto de Customer Journey, o viaje del cliente, que describe el conjunto de interacciones que un consumidor tiene con una marca desde el momento en que toma conciencia de una necesidad hasta la postventa. Este marco conceptual, desarrollado y popularizado por autores como Lemon y Verhoef (2016) en su trabajo sobre la gestión de la experiencia del cliente en el contexto omnicanal, es fundamental para entender por qué la integración de canales es tan relevante desde la perspectiva del consumidor moderno.

El Customer Journey en el contexto del retail contemporáneo rara vez ocurre en un único canal. Un consumidor típico puede descubrir un producto a través de las redes sociales, investigar sus características en el sitio web de la marca, comparar precios en una aplicación de e-commerce, visitar la tienda física para ver el producto en persona y finalmente completar la compra a través de su teléfono móvil. Cada uno de esos momentos representa un punto de contacto entre el consumidor y la marca, y la calidad de la experiencia en cada uno de ellos, así como la fluidez de las transiciones entre ellos, determinan en gran medida la satisfacción final del cliente y su disposición a volver a comprar.

Lemon y Verhoef (2016) distinguen tres fases en el Customer Journey que son especialmente relevantes para el análisis omnicanal: la fase de prepurchase, que abarca desde el reconocimiento de la necesidad hasta la decisión de compra; la fase de purchase, que corresponde al momento de la transacción en sí; y la fase de postpurchase, que incluye el uso del producto, la postventa y los procesos de devolución o cambio. Una estrategia omnicanal efectiva debe garantizar una experiencia coherente y satisfactoria en cada una de estas tres fases, y la capacidad de hacerlo de manera integrada es precisamente lo que distingue a las empresas más avanzadas en este ámbito de aquellas que aún operan de manera fragmentada.

5.3.5 La Teoría de la Innovación Disruptiva como Marco de Comprensión del Cambio

Finalmente, para comprender por qué la omnicanalidad ha transformado de manera tan profunda la industria del retail y por qué las empresas que no adoptan esta estrategia se exponen a perder competitividad de manera progresiva e irreversible, este estudio recurre a la teoría de la innovación disruptiva, desarrollada por Clayton Christensen en su obra The

Innovator's Dilemma (1997). Christensen argumenta que las innovaciones disruptivas no siempre son tecnológicamente superiores en sus inicios, pero sí responden a necesidades desatendidas de ciertos segmentos del mercado y, con el tiempo, terminan desplazando a los modelos establecidos porque ofrecen una propuesta de valor mejor alineada con la evolución en las preferencias de los consumidores.

La omnicanalidad encaja perfectamente en esta descripción. No fue en sus inicios una tecnología revolucionaria ni una solución disponible solo para las grandes corporaciones globales, sino una respuesta gradual y acumulativa a la demanda de un consumidor que quería comprar de la manera que le resultara más conveniente en cada momento. Las empresas que la adoptaron tempranamente no lo hicieron necesariamente porque tenían más recursos, sino porque entendieron antes que el resto que el comportamiento del consumidor había cambiado de manera estructural y que los modelos de canal único o multicanal fragmentado ya no eran suficientes para sostener su competitividad en el largo plazo.

Este marco teórico es relevante para el presente estudio porque permite situar la decisión de adoptar o no adoptar una estrategia omnicanal no como una decisión tecnológica puntual, sino como una decisión estratégica de largo plazo con consecuencias que trascienden el corto plazo. Las empresas del retail chileno que aún operan bajo modelos multicanales no están simplemente rezagadas en términos tecnológicos, sino que están expuestas a un riesgo competitivo creciente en la medida en que sus competidores más avanzados consolidan capacidades omnicanales que se vuelven progresivamente más difíciles de replicar con el paso del tiempo.

La integración de estos cinco marcos teóricos, la teoría de la ventaja competitiva y el modelo VRIO, el análisis PESTEL, el análisis comparativo de casos, el Customer Journey y la teoría de la innovación disruptiva, proporciona al presente estudio una base conceptual sólida desde la cual se puede abordar el análisis del retail omnicanal en Chile. Cada uno de estos marcos aporta una perspectiva diferente y complementaria que, en conjunto, permite construir una comprensión integral del fenómeno estudiado y formular recomendaciones fundamentadas para las empresas que buscan avanzar en su proceso de transformación omnicanal.

6. PROPUESTA METODOLOGÍCA

En base a los objetivos que se han definidos para este estudio y en conjunto con el marco teórico elaborado con anterioridad a partir de la literatura revisada, el presente capítulo describe las etapas metodológicas que guiarán el desarrollo de la investigación. La metodología adoptada es de carácter cualitativo y descriptivo-analítico, sustentada en el análisis de fuentes secundarias, estudios de caso comparativos y herramientas de diagnóstico estratégico, en línea con la recomendación del equipo docente de evitar instrumentos de recolección de datos primarios como encuestas, que requieren muestras de gran escala para ser estadísticamente válidas.

El desarrollo del estudio se estructura en cinco etapas secuenciales que se describen a continuación.

La primera etapa corresponde al análisis del entorno, cuyo propósito es comprender el contexto macroeconómico, tecnológico, social y regulatorio en el que opera la industria del retail en Chile. Para esto se aplicará el análisis PESTEL, herramienta que permite identificar cuales son los factores externos que condicionan la adopción de estrategias omnicanales en el mercado nacional. Esta etapa se apoya en fuentes oficiales como la Cámara de Comercio de Santiago, el Banco Central de Chile, el Instituto Nacional de Estadísticas y reportes sectoriales de la industria del retail chileno, así como en literatura académica y publicaciones especializadas actualizadas.

La segunda etapa consiste en la revisión y análisis de literatura académica y casos de estudio internacionales, con el objetivo de profundizar en los fundamentos teóricos de la omnicanalidad y documentar experiencias de implementación exitosa en contextos similares al chileno. En esta etapa se identificarán los modelos de omnicanalidad más relevantes a nivel global, con especial énfasis en el caso de Inditex y su marca Zara, reconocida internacionalmente como uno de los referentes más avanzados en estrategia omnicanal dentro de la industria del retail de moda.

La tercera etapa corresponde al análisis comparativo de empresas del retail chileno, que constituye la base del estudio. En esta etapa se seleccionarán y analizarán empresas del sector con distintos niveles de madurez omnicanal, contrastando aquellas con estrategias de integración de canales consolidadas, como Falabella y Cencosud, frente a empresas que aún operan bajo modelos multicanales fragmentados. El análisis se realizará a partir de información pública disponible, memorias corporativas, reportes de desempeño, entrevistas publicadas con ejecutivos del sector y estudios de mercado recientes, con el propósito de identificar diferencias concretas y medibles en términos de desempeño comercial, experiencia del cliente y posicionamiento competitivo.

La cuarta etapa aplica el modelo VRIO al análisis de la omnicanalidad como capacidad organizacional en el contexto del retail chileno. Esta herramienta permite evaluar si la omnicanalidad cumple con las condiciones necesarias para constituirse como una fuente de ventaja competitiva sostenible, es decir, si es valiosa, rara, inimitable y si las organizaciones están estructuradas para explotarla de manera efectiva. Los resultados de esta etapa se integrarán con los estudios hechos anteriormente en el análisis comparativo para construir una argumentación sólida sobre los beneficios estratégicos de la adopción omnicanal.

La quinta y última etapa consiste en la formulación de conclusiones y recomendaciones estratégicas dirigidas a las empresas del retail chileno que aún no han implementado o completado su transición hacia un modelo omnicanal. Estas recomendaciones se construirán sobre la base de los hallazgos acumulados en las etapas anteriores y buscarán ofrecer lineamientos concretos, aplicables y fundamentados para orientar el proceso de transformación omnicanal de empresas de distintos tamaños y segmentos dentro de la industria.

El siguiente diagrama ilustra de manera gráfica la secuencia metodológica descrita, mostrando la relación entre cada etapa y su contribución al logro de los objetivos del estudio.

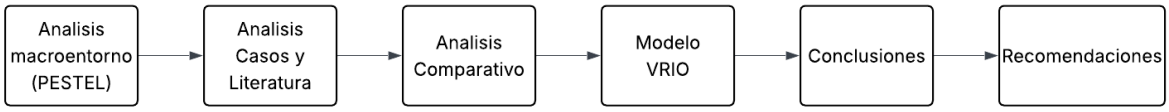


Ilustración 4. Secuencia metodológica de la investigación

Fuente: Elaboración Propia

7. APLICACIÓN METODOLÓGICA Y RESULTADOS

7.1 ANÁLISIS PESTEL DEL ENTORNO RETAIL CHILENO

El análisis PESTEL constituye la primera etapa de la aplicación metodológica de este estudio y tiene como propósito identificar los factores del macroentorno que condicionan la adopción de estrategias omnicanales en la industria del retail chileno. Su aplicación permite situar el fenómeno estudiado dentro de un contexto más amplio, comprendiendo las fuerzas externas que tanto impulsan como limitan la transformación digital del comercio en Chile.

- Factor Político

El entorno político chileno ha avanzado de manera sostenida en la regulación del comercio electrónico durante los últimos años, generando un marco normativo que, si bien busca proteger al consumidor, también impone obligaciones concretas a las empresas del retail que operan en canales digitales. El Reglamento de Comercio Electrónico, puesto en vigencia en 2022 por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, estableció un primer hito al sistematizar los deberes de información que los proveedores deben cumplir en sus plataformas digitales, exigiendo que los comerciantes entreguen información completa, clara, precisa y de fácil acceso, en lenguaje simple y en idioma castellano.

A este marco se ha sumado durante 2025 una nueva capa regulatoria de relevancia directa para la omnicanalidad. Las ventas online en Chile superaron los US$ 12.000 millones en 2024, lo que ha traído consigo importantes desafíos regulatorios cuyo foco está en las asimetrías de información entre proveedores y consumidores. En este contexto, la Ley 21.719, publicada en diciembre de 2024, moderniza drásticamente la antigua Ley 19.628, alineando a Chile con estándares como el GDPR europeo en materia de protección de datos personales. Esta legislación es especialmente relevante para las empresas que implementan estrategias omnicanales, ya que la personalización de la experiencia del cliente depende

directamente de la recopilación y uso de datos de comportamiento del consumidor a través de múltiples canales.

Desde el punto de vista político más amplio, el país atraviesa un período de cierta inestabilidad institucional que genera incertidumbre para las inversiones de largo plazo en transformación digital. Sin embargo, la continuidad del marco regulatorio del comercio electrónico y la tendencia hacia una mayor formalización del entorno digital otorgan a las empresas condiciones relativamente predecibles para planificar su desarrollo omnicanal.

- **Factor Económico**

El crecimiento sostenido del comercio electrónico en Chile ha transformado la dinámica competitiva del sector retail y del comercio en general. De acuerdo con el Banco Central de Chile, la participación de las ventas online en el comercio minorista aumentó desde un 6,2% en 2019 hasta un 12,3% en 2024, reflejando una consolidación de los canales digitales como una fuente relevante de ingresos para las empresas. Este cambio ha sido impulsado por la mayor digitalización de los consumidores, el desarrollo de medios de pago electrónicos, la expansión de los Marketplace y el fortalecimiento de la logística.

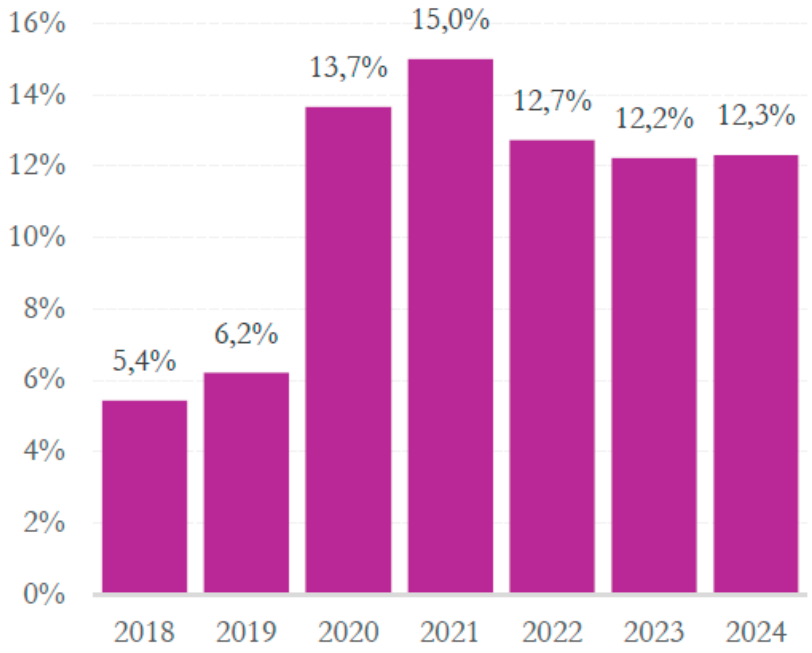


Gráfico 2. Participación de las ventas online en el comercio minorista de Chile, 2018-2024 (%)

Fuente: Banco Central de Chile

En este contexto, la omnicanalidad surge como una respuesta estratégica a las nuevas exigencias del mercado. A medida que los consumidores utilizan múltiples canales durante su proceso de compra, las empresas deben integrar sus plataformas digitales y tiendas físicas para ofrecer una experiencia de compra continua y sin fricciones. Desde una perspectiva económica, esta integración permite aumentar las oportunidades de venta, mejorar la retención de clientes, optimizar la gestión de inventarios y aprovechar de mejor manera los recursos disponibles en cada canal.

Por otra parte, el crecimiento del comercio electrónico ha incrementado la competencia entre empresas, obligándolas a diferenciarse no solo por precio, sino también por la calidad de la experiencia de compra. En consecuencia, la omnicanalidad se convierte en una herramienta que contribuye a generar ventajas competitivas sostenibles, permitiendo a las organizaciones

responder de forma más eficiente a las preferencias de los consumidores y capturar el valor económico derivado de la transformación digital del comercio.

- **Factor Social**

El factor social es quizás el más determinante para comprender la urgencia de la omnicanalidad en el retail chileno, pues refleja una transformación profunda y estructural en el comportamiento del consumidor que no tiene marcha atrás. A finales de 2025, Chile contaba con 18,6 millones de usuarios de internet, representando una tasa de penetración del 94,1%, y el 88,3% de la población vive en zonas urbanas. Este perfil demográfico, altamente conectado y concentrado en centros urbanos, define a un consumidor que interactúa con las marcas de manera permanente y a través de múltiples dispositivos.

El cambio más significativo en el comportamiento del consumidor chileno es la naturalización del uso simultáneo de canales físicos y digitales en un mismo proceso de compra. El consumidor moderno investiga precios en su teléfono mientras está en la tienda, compara productos en distintas plataformas antes de decidir, y espera poder devolver en cualquier canal lo que compró en otro. Esta conducta, lejos de ser una excepción, se ha convertido en la norma, y las empresas que no están preparadas para responder a ella generan fricciones que deterioran la experiencia del cliente y erosionan su fidelidad.

A nivel demográfico, destaca también el envejecimiento progresivo de la población chilena, que obliga a las empresas a diseñar experiencias omnicanales que sean accesibles y fáciles de usar no solo para los consumidores más jóvenes y digitalizados, sino también para segmentos de mayor edad que pueden preferir una combinación de canales físicos y digitales con menor fricción tecnológica.

- **Factor Tecnológico**

El factor tecnológico es el que más directamente habilita o limita la implementación de estrategias omnicanales, y en Chile el panorama es favorable en términos de infraestructura digital de base. El 95,3% de los usuarios accede a internet a través de dispositivos móviles, y más del 40% de las compras ya se realizan desde smartphones. Este nivel de penetración

móvil sitúa a Chile entre los mercados más avanzados de América Latina en términos de adopción tecnológica del consumidor, y representa una base sólida sobre la cual construir estrategias omnicanales centradas en el canal móvil.

En Chile, 7 de cada 10 compras digitales ya se realizan desde un smartphone, lo que confirma que el diseño de experiencias omnicanales debe partir necesariamente desde una perspectiva mobile-first, es decir, priorizando la experiencia en dispositivos móviles como punto de partida del journey del consumidor.

En cuanto a las tecnologías que habilitan la omnicanalidad a nivel empresarial, la integración de sistemas CRM, plataformas de gestión de inventarios en tiempo real y soluciones de inteligencia artificial para la personalización de la experiencia del cliente representan las inversiones tecnológicas más relevantes que las empresas del retail chileno deben considerar. La integración de plataformas digitales es considerada crucial por el 78,86% de las empresas logísticas chilenas, ya que facilita la colaboración y visibilidad a lo largo de la cadena de suministro. Este dato refleja una conciencia creciente en la industria sobre la importancia de la integración tecnológica como condición necesaria para operar de manera eficiente en un entorno omnicanal.

- Factor Ecológico

La dimensión ecológica ha adquirido relevancia creciente en el retail chileno durante los últimos años, impulsada tanto por la presión regulatoria como por un cambio en las preferencias del consumidor hacia marcas más comprometidas con la sostenibilidad. Esta tendencia tiene implicancias directas para la omnicanalidad, ya que la integración eficiente de canales puede contribuir significativamente a reducir la huella ambiental del retail mediante una mejor gestión de inventarios, la optimización de rutas de última milla y la reducción del sobre-stock y las devoluciones innecesarias.

Las principales empresas del retail chileno han asumido compromisos concretos de sostenibilidad durante 2025, que incluyen desde la reducción del consumo eléctrico hasta el

diseño de hojas de ruta hacia la carbono neutralidad. En el ámbito logístico, regulaciones más estrictas y una mayor conciencia ambiental exigen adaptabilidad y crecimiento sostenible de las operaciones, con iniciativas concretas como la incorporación de vehículos eléctricos en las flotas de reparto en mercados como Chile.

Para las empresas del retail, la omnicanalidad y la sostenibilidad no son objetivos contrapuestos sino complementarios. Una estrategia omnicanal bien diseñada permite reducir los viajes innecesarios de última milla al concentrar los puntos de retiro, optimizar los inventarios para evitar excesos que luego deben destruirse, y ofrecer al consumidor opciones de despacho consolidado que reducen las emisiones por entrega. Esta convergencia entre omnicanalidad y sostenibilidad representa una oportunidad estratégica que las empresas más avanzadas del sector ya están comenzando a aprovechar.

- **Factor Legal**

El marco legal que regula el retail omnicanal en Chile ha experimentado una densificación significativa en los últimos años, generando tanto obligaciones como oportunidades para las empresas que operan en múltiples canales. Los tres pilares legales más relevantes para la omnicanalidad son la protección al consumidor, la protección de datos personales y la regulación del comercio electrónico.

En materia de protección al consumidor, la Ley 19.496 y sus sucesivas modificaciones establecen el marco general de derechos y obligaciones que aplica tanto al comercio presencial como al digital. El Reglamento de Comercio Electrónico de Chile fue puesto en vigencia en 2022 para reforzar la regulación de la información que reciben los consumidores que usan el canal electrónico para sus compras, fomentar el derecho a la libre elección y la toma de decisiones informadas. Para las empresas omnicanales, el cumplimiento de estas obligaciones implica garantizar la coherencia de la información entre todos sus canales, lo que refuerza la necesidad de integración tecnológica.

En materia de protección de datos, la Ley 21.719 refuerza los derechos de los usuarios en entornos digitales modernizando la antigua Ley 19.628, con implicancias directas para las estrategias de personalización omnicanal que dependen del tratamiento de datos de

comportamiento del consumidor. Las empresas deberán asegurarse de contar con el consentimiento explícito de sus clientes para el uso de sus datos a través de los distintos canales, lo que agrega una capa de complejidad jurídica a la implementación de sistemas CRM integrados.

Finalmente, la Ley Marco de Ciberseguridad, publicada en abril de 2024 y en vigor desde enero de 2025, establece un antes y un después para la seguridad digital en Chile, exigiendo a las empresas estándares más altos de protección de sus sistemas e infraestructuras digitales. Para el retail omnicanal, que depende de plataformas digitales integradas que procesan grandes volúmenes de datos de clientes, esta ley representa tanto una obligación de cumplimiento como una oportunidad para construir confianza con el consumidor a través de una gestión transparente y segura de su información.

7.2 REVISIÓN DE LITERATURA ACADÉMICA Y CASOS INTERNACIONALES

La segunda etapa de la aplicación metodológica tiene como propósito consolidar la base empírica del estudio a través de la revisión de literatura académica relevante y el análisis de casos internacionales de implementación omnicanal exitosa. Esta etapa cumple una función doble: por un lado, profundiza en los fundamentos teóricos que explican por qué la omnicanalidad genera valor para las empresas, y por otro, documenta evidencia concreta de sus resultados en contextos reales que sirven como referentes para el análisis del retail chileno.

7.2.1 La literatura académica sobre los beneficios de la omnicanalidad

La literatura académica sobre omnicanalidad ha experimentado un crecimiento exponencial en la última década, impulsada por la aceleración digital del retail y la creciente disponibilidad de datos de comportamiento del consumidor en múltiples canales. A partir de la revisión de los trabajos más relevantes en este campo, es posible identificar un conjunto de beneficios concretos y consistentemente documentados que la omnicanalidad genera para las empresas que la implementan de manera efectiva.

El primero y más ampliamente documentado es el incremento en el gasto del consumidor. Múltiples estudios han demostrado que los clientes que interactúan con una marca a través de más de un canal tienden a gastar significativamente más que aquellos que lo hacen a través de un único canal. Verhoef, Kannan e Inman (2015) argumentan que la integración de canales no solo aumenta la frecuencia de compra sino también el valor promedio de cada transacción, porque el consumidor omnicanal tiene más puntos de contacto con la marca y, por tanto, más oportunidades de ser expuesto a su oferta completa de productos y servicios.

El segundo beneficio documentado es el aumento en la retención y lealtad del cliente. La coherencia de la experiencia a través de canales genera confianza en el consumidor y reduce la probabilidad de que migre hacia la competencia. Lemon y Verhoef (2016) demuestran en su análisis del Customer Journey que la calidad de las transiciones entre canales, es decir la fluidez con la que el cliente puede moverse de un canal a otro sin perder continuidad, es uno de los predictores más fuertes de la satisfacción general con la marca y de la intención de recompra. En términos prácticos, esto significa que una empresa que permite a su cliente comenzar una compra en la web, continuarla en la app y completarla en tienda física sin fricciones genera un vínculo emocional y funcional con ese cliente que es muy difícil de romper.

El tercer beneficio identificado en la literatura es la mejora en la eficiencia operativa. Contrariamente a la percepción de que la omnicanalidad es simplemente un gasto adicional, Brynjolfsson, Hu y Rahman (2013) argumentan que la integración de canales puede generar eficiencias significativas en la gestión de inventarios, la logística de última milla y la asignación de recursos de marketing. Cuando una empresa tiene una visibilidad unificada de su inventario en tiempo real, puede reducir el sobre-stock, minimizar los quiebres del mismo y optimizar la distribución de productos entre sus distintos puntos de venta y despacho, generando ahorros operativos que pueden significar mucho.

El cuarto beneficio es la generación de datos de comportamiento del consumidor de mayor calidad y profundidad. Una empresa omnicanal que integra los datos de sus clientes a través de todos sus canales acumula una comprensión del comportamiento del consumidor que ninguna empresa puramente física o digital puede alcanzar. Estos datos, gestionados con los

estándares de privacidad que la regulación chilena exige, se convierten en un activo estratégico de enorme valor que permite personalizar la oferta, anticipar la demanda y diseñar campañas de marketing mucho más precisas y eficientes.

7.2.2 El Caso Zara e Inditex: referente global de omnicanalidad avanzada

Si existe un caso que la literatura académica y la prensa especializada citan de manera recurrente como referente de omnicanalidad bien ejecutada en la industria del retail de moda, ese es el de Inditex y su marca insignia Zara. Su trayectoria hacia la omnicanalidad no fue lineal ni inmediata, pero cuando se concretó, lo hizo con una profundidad y una coherencia que la distingue de la mayoría de sus competidores globales.

Inditex no fue pionera en el e-commerce, y de hecho tardó bastante en entrar en este canal, cuando sus competidores principales llevaban ya tiempo con la venta online. La filosofía de la compañía ha sido siempre mimar las tiendas físicas hasta el mínimo detalle. Esta decisión estratégica, que en su momento fue interpretada por algunos analistas como una debilidad, resultó ser en realidad una ventaja, pues cuando Inditex finalmente apostó por el canal digital lo hizo con una claridad de propósito que muchas empresas que entraron antes al e-commerce nunca alcanzaron: no se trataba de abrir un canal más, sino de integrar todos los canales en torno a una experiencia de cliente unificada.

La transformación omnicanal de Inditex se aceleró decisivamente a partir de 2020. Entre 2020 y 2022, Inditex invirtió más de 1.000 millones de euros en transformación digital, destinados a la implementación de RFID en todas sus tiendas y centros logísticos, lo que permitió una gestión del inventario en tiempo real, al desarrollo de plataformas tecnológicas unificadas para integrar el stock de tiendas físicas y online, y al desarrollo de su propia app con funciones como búsqueda visual y probadores virtuales.

El resultado de esta inversión fue la implementación de un modelo omnicanal que hoy se considera uno de los más avanzados de la industria global. Zara apostó por un modelo verdaderamente omnicanal en el que las tiendas físicas y online dejaron de ser mundos separados, con estrategias clave como el Click & Collect, que permite comprar online y recoger en tienda, el Ship from Store, en el que las tiendas se utilizan como mini-centros

logísticos para acelerar las entregas, y el stock integrado con visibilidad del inventario compartida en todos los canales.

Los resultados financieros de esta transformación son contundentes y constituyen uno de los argumentos más sólidos del presente estudio sobre los beneficios concretos de la omnicanalidad. Entre 2019 y 2023, las ventas digitales de Inditex crecieron más del 150%, representando un 30% del total de sus ventas. Inditex cerró 2024 con un crecimiento del 12% en su negocio online, alcanzando 10.163 millones de euros en ventas digitales, lo que ya representa el 26,3% del total de sus ingresos, mientras que a nivel general las ventas del grupo crecieron un 7,5% hasta los 38.632 millones de euros y su beneficio neto aumentó un 9% alcanzando los 5.866 millones de euros.

La apuesta de Inditex por la omnicanalidad no se detiene. Las inversiones ordinarias estimadas para 2025 ascienden a alrededor de 1.800 millones de euros, destinadas principalmente a la optimización del espacio comercial, su integración tecnológica y la mejora de las plataformas online, mientras que el plan de expansión logística de 2024 y 2025 destina 900 millones de euros adicionales por ejercicio para incrementar la capacidad logística global. Estas cifras reflejan con claridad que para Inditex la omnicanalidad no es un proyecto concluido sino un proceso de inversión y mejora continua que define su estrategia de largo plazo.

La estrategia omnicanal de Inditex es un pilar central de su modelo de negocio: las tiendas físicas se integran con las plataformas de comercio electrónico mediante sistemas de gestión de inventario unificado, recogida en tienda y devoluciones flexibles, con el objetivo de mejorar la experiencia de compra y optimizar la rotación de stock, un aspecto clave para la rentabilidad del negocio de moda.

7.2.3 Otros referentes internacionales relevantes

Más allá del caso Inditex, la literatura y la práctica empresarial ofrecen otros referentes internacionales que ilustran distintas dimensiones de la omnicanalidad y que son relevantes para el análisis del retail chileno.

Nike representa uno de los casos más citados de omnicanalidad centrada en la personalización y la fidelización del cliente. A través de la Nike App, los clientes pueden escanear productos en la tienda y recibir ofertas exclusivas en sus teléfonos, mientras que la aplicación brinda acceso a una tienda online personalizada según las preferencias de cada consumidor, incluyendo recomendaciones, checkout facilitado, entrega gratuita y devoluciones en 30 días, y acceso a chat con atletas reales con consejos sobre entrenamientos y productos. Lo que distingue el caso Nike es su capacidad para usar la tecnología omnicanal no solo para facilitar la compra sino para construir una comunidad alrededor de la marca, generando un nivel de engagement y lealtad que trasciende la transacción comercial.

Amazon, por su parte, representa el caso más paradigmático de omnicanalidad construida desde el canal digital hacia el físico, en contraposición a la trayectoria inversa de la mayoría de los retailers tradicionales. Con la adquisición de Whole Foods en 2017 y el desarrollo de sus tiendas Amazon Go sin cajeros, la compañía demostró que la omnicanalidad no es exclusiva de las empresas que nacieron en el mundo físico, sino que también puede ser ejecutada de manera disruptiva por empresas nativas digitales. Amazon permite a sus clientes acceder a sus cuentas y carritos de compra desde cualquier dispositivo, mientras que Starbucks ha integrado su programa de fidelidad en su aplicación móvil y tiendas físicas, permitiendo acumular puntos sin importar el canal de compra.

Finalmente, Sephora constituye un referente especialmente relevante para el análisis del retail de moda y accesorios en Chile, dado que opera en un segmento de consumo similar al de varias de las empresas que serán analizadas en este estudio. Su estrategia omnicanal destaca por la integración entre la experiencia de prueba en tienda física y las herramientas digitales de personalización, como el sistema de prueba virtual de maquillaje a través de la app, que usa la cámara del teléfono para simular distintos productos sobre el rostro del cliente. Esta funcionalidad, que genera datos valiosos sobre las preferencias del consumidor, es un ejemplo concreto de cómo la omnicanalidad puede crear valor diferencial que ningún canal por sí solo podría generar.

Como síntesis de esta sección, podemos ver que la revisión de la literatura académica existente del tema y los casos internacionales como ejemplo permite extraer un conjunto de

aprendizajes que son directamente aplicables al contexto del retail chileno y que guiarán el análisis comparativo de la etapa siguiente.

El primero es que la omnicanalidad es un proceso de largo plazo que requiere inversión sostenida y compromiso organizacional, no un proyecto puntual de tecnología. Tanto Inditex como Nike llevaron años construyendo sus capacidades omnicanales antes de ver los resultados que hoy los posicionan como referentes globales.

El segundo es que la integración tecnológica es una condición necesaria pero no suficiente. Las empresas que logran una omnicanalidad verdaderamente diferenciadora son aquellas que combinan la integración de sistemas con una profunda comprensión del comportamiento de su cliente y una cultura organizacional que pone al consumidor en el centro de todas las decisiones.

El tercero es que los resultados financieros de la omnicanalidad son medibles y significativos. Los crecimientos en ventas digitales, la mejora en la retención de clientes y las eficiencias logísticas documentadas en los casos revisados ofrecen evidencia sólida de que la inversión en omnicanalidad genera retornos concretos que justifican plenamente el esfuerzo de transformación que implica.

El cuarto y último aprendizaje es que no existe un modelo único de omnicanalidad. Cada empresa debe encontrar su propia versión de la estrategia omnicanal, adaptada a su segmento de mercado, su base de clientes y sus capacidades operativas. Lo que el caso Zara le enseña a Falabella no es exactamente lo mismo que le enseña a una empresa mediana del retail de moda en Chile, pero el principio fundamental es el mismo: integrar los canales en torno a la experiencia del cliente es la única dirección estratégicamente sostenible en el largo plazo.

7.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE EMPRESAS DEL RETAIL CHILENO

La tercera etapa de la aplicación metodológica constituye el núcleo empírico de este estudio. Su propósito es comparar el nivel de madurez omnicanal de las principales empresas del retail chileno, identificando las diferencias concretas en términos de integración de canales,

inversión tecnológica, experiencia del cliente y resultados comerciales entre aquellas que han avanzado significativamente en su transformación omnicanal y aquellas que aún operan bajo modelos menos integrados. Para organizar el análisis, las empresas se agrupan en dos grupos con características claramente diferenciadas.

Antes de analizar cada empresa individualmente, es relevante establecer un marco de referencia que permita situar a cada una dentro del espectro de madurez omnicanal del retail chileno. De acuerdo con la cuarta edición del estudio Omnichannel Index 2025, elaborado por la consultora Altevo, el mercado chileno registró un crecimiento del 9,1% en integración de canales de venta medido en 26 industrias. Este indicador confirma que la omnicanalidad en Chile avanza, pero de manera desigual entre sectores y empresas, lo que justifica y hace especialmente relevante el análisis comparativo que se desarrolla a continuación.

Grupo A: Empresas con estrategia omnicanal avanzada

Falabella: el liderazgo omnicanal del retail chileno

Falabella representa hoy el caso más avanzado de omnicanalidad en el retail chileno y constituye el referente local más relevante para los propósitos de este estudio. Su trayectoria hacia la omnicanalidad no fue un proceso lineal, sino el resultado de aprendizajes acumulados durante más de dos décadas de operación digital y una aceleración decisiva provocada por la pandemia de 2020.

Una de las lecciones más significativas que la pandemia dejó a Falabella fue la necesidad de integrar los canales digitales y físicos. Según Francisco Irarrázaval, gerente general de Falabella, tras la experiencia adquirida con su plataforma falabella.com, comprendieron que no podían seguir considerando las ventas en línea y las tiendas físicas como entidades separadas. Esta declaración es especialmente relevante porque reconoce explícitamente que durante años Falabella operó bajo un modelo multicanal fragmentado, y que la decisión de integrar ambos mundos fue una respuesta estratégica consciente y deliberada.

La transformación de Falabella desde una multitienda tradicional hacia lo que hoy define como un multiespecialista omnicanal ha implicado inversiones significativas y un rediseño

profundo de su modelo de negocio. En 2024, Falabella destinó 508 millones de dólares en inversiones, de los cuales 157 millones se utilizaron para fortalecer la propuesta físico-digital de la compañía, incluyendo la mejora de la experiencia de usuario en tiendas físicas y online y la simplificación del proceso de compra.

Los resultados de esta transformación son medibles y concretos. En la cuarta edición del Omnichannel Index Chile elaborado por Altevo, que midió a 290 empresas de 33 industrias, Falabella se posicionó en el número uno del ranking general, con un crecimiento del 5,9% en su puntaje respecto del año anterior, consolidando su liderazgo como especialista omnicanal. En cifras concretas, en 2025 cerró con 5,6 millones de usuarios activos en su app, donde el 60% de las compras realizadas online se retiraron en tiendas, confirmando el rol central de la integración físico-digital en su modelo.

Este dato del 60% de retiro en tienda es especialmente revelador porque ilustra con precisión qué significa la omnicanalidad en la práctica: el consumidor usa el canal digital para comprar y el canal físico para retirar, combinando ambos en un único proceso de compra fluido que ninguno de los dos canales podría ofrecer de manera independiente. Esta flexibilidad ha tenido un impacto positivo en sus resultados, evidenciado por un aumento del 5,6% en las ventas del sector retail en Chile durante 2024, superando las expectativas de muchos analistas del mercado.

Cencosud: la omnicanalidad como ecosistema integrado

Cencosud representa un caso diferente al de Falabella en cuanto a su enfoque de omnicanalidad, pero igualmente avanzado. Mientras Falabella ha centrado su estrategia en la integración de la experiencia de compra del consumidor final, Cencosud ha construido su ventaja omnicanal a partir de la construcción de un ecosistema de datos integrado que abarca todos sus negocios.

Cencosud Media, la unidad de retail media del grupo, presentó en 2024 su ecosistema 360°, capaz de ofrecer presencia en espacios físicos y digitales a través de anuncios publicitarios en todos sus negocios, incluyendo supermercados Jumbo y Santa Isabel, tiendas Paris, Easy y centros comerciales Cenco Malls. Gracias a más de 700 millones de transacciones en la

región, el grupo conoce a sus clientes de manera única e impacta audiencias específicas midiendo a nivel omnicanal y de forma efectiva sus campañas de marketing.

Este dato de 700 millones de transacciones es clave para entender la ventaja competitiva de Cencosud en el ámbito omnicanal. La escala de su operación le permite acumular datos de comportamiento del consumidor en múltiples categorías, desde alimentación hasta moda, hogar y servicios financieros, generando un perfil de cliente mucho más completo y preciso que el que cualquier retailer especializado podría construir. De cara a 2025, Cencosud Media anticipó un fortalecimiento en el uso de Machine Learning e Inteligencia Artificial para la generación de insights de clientes, audiencias de valor, generación de contenido, medición omnicanal y optimización de campañas.

En el ámbito logístico, Cencosud también ha dado pasos concretos hacia la integración omnicanal. En línea con su estrategia digital, Jumbo abrió un nuevo supermercado especializado en negocio omnicanal de más de 8.500 m² en Cenco Costanera, diseñado para un proceso 100% e-commerce con estándares de clase mundial, con el fin de contribuir a la mejora en tiempos de despacho. Este tipo de infraestructura, conocida en la industria como dark store o tienda oscura, es una inversión directamente orientada a resolver uno de los principales cuellos de botella de la omnicanalidad: la capacidad logística para despachar pedidos online con la velocidad y eficiencia que el consumidor moderno exige.

Grupo B: Empresas en transición hacia la omnicanalidad

Ripley: la digitalización como camino hacia la omnicanalidad

Ripley presenta un caso particularmente interesante para los propósitos de este análisis comparativo porque ilustra con claridad la diferencia entre digitalización y omnicanalidad. La empresa ha avanzado de manera significativa en la incorporación de canales digitales y ha obtenido resultados financieros notables en los últimos años, pero su nivel de integración entre canales físicos y digitales es aún menos profundo que el de Falabella o Cencosud, lo que la sitúa en una etapa de transición.

Ripley tiene proyectado un plan de inversión para 2025 que asciende a 38,5 mil millones de pesos, del cual el 49% será destinado a proyectos de digitalización y omnicanalidad, con el objetivo de seguir mejorando la experiencia del cliente tanto en tiendas físicas como en línea. El hecho de que casi la mitad de su plan de inversiones esté orientado a digitalización y omnicanalidad revela que la empresa reconoce la brecha que debe cerrar y está comprometida con hacerlo, pero también confirma que todavía se encuentra en una etapa de construcción de capacidades más que de consolidación.

Ripley ha anunciado un aumento del 28% en sus inversiones para 2026, con foco en ecommerce y tecnología, destinando el 48% de la inversión a reforzar áreas como tecnología y logística para apoyar el desarrollo del comercio electrónico. Nuevamente, la distinción es relevante: el énfasis de Ripley está en desarrollar el canal digital como un canal más robusto, mientras que Falabella y Cencosud ya operan desde la perspectiva de integrar todos sus canales en torno a una experiencia unificada.

En el ámbito de la experiencia del cliente, Ripley ha obtenido reconocimientos concretos en su canal bancario digital. Banco Ripley fue reconocido como el mejor banco digital de 2024, alcanzando un NPS del 50% en Chile y un NPS digital del 66,8%, posicionándose dentro de los estándares de excelencia de la industria. Este indicador, uno de los pocos datos de NPS públicos disponibles en el sector, es relevante porque confirma que Ripley ha construido capacidades digitales sólidas en su negocio financiero, aunque la integración de esas capacidades con su negocio de retail físico sigue siendo el desafío pendiente más significativo.

La incorporación de retail media a la red de más de 70 tiendas físicas de Ripley en Chile y Perú, complementada con sus servicios digitales de performance, ha permitido a los anunciantes mejorar hasta un 30% los resultados de sus campañas. Este avance en retail media es un indicador de que Ripley está construyendo gradualmente la infraestructura de datos que es condición necesaria para una omnicanalidad más profunda, pero el camino hacia una integración completa de la experiencia del consumidor es aún largo.

7.3.1 La dimensión tecnológica como eje diferenciador

Más allá de la integración de canales en su sentido tradicional, las empresas omnicanales más avanzadas a nivel global están llevando la experiencia del consumidor a una nueva dimensión mediante el uso de tecnologías como la realidad aumentada y la inteligencia artificial generativa. Estos desarrollos representan la frontera más avanzada de la omnicanalidad y constituyen un referente aspiracional para el retail chileno.

El caso de Adidas ilustra con claridad esta dimensión. La marca deportiva alemana ha integrado en su aplicación móvil una funcionalidad de realidad aumentada que permite al consumidor visualizar cómo le quedaría un par de zapatillas en sus propios pies antes de comprarlos, sin necesidad de estar en una tienda física. Esta tecnología no es simplemente un elemento visual llamativo, sino que resuelve directamente el principal freno de compra en el canal digital del retail de calzado, que es la incertidumbre sobre el calce y la apariencia del producto. Al eliminar esa barrera, Adidas incrementa la tasa de conversión digital y reduce significativamente las devoluciones, dos métricas directamente relacionadas con la rentabilidad del modelo omnicanal.

En el caso de Zara, la inteligencia artificial generativa ha sido incorporada para ofrecer al consumidor una experiencia de composición de outfits personalizada. A través de la aplicación de la marca, el usuario puede fotografiarse o subir una imagen y recibir sugerencias de combinaciones de prendas adaptadas a su silueta, preferencias y el inventario disponible en tiempo real, tanto para compra online como para retiro en la tienda más cercana. Esta funcionalidad es un ejemplo perfecto de cómo la omnicanalidad en su etapa más avanzada no solo conecta canales sino que crea valor diferencial que ninguno de esos canales podría ofrecer de manera independiente. El dato de comportamiento del consumidor que genera cada interacción con esta herramienta alimenta además los sistemas de personalización y predicción de demanda de Inditex, creando un ciclo virtuoso de mejora continua de la experiencia del cliente.

Para el retail chileno, estas tecnologías representan tanto una oportunidad como un desafío. Empresas como Falabella y Cencosud tienen la escala y los recursos para explorar su incorporación, mientras que los retailers medianos y pequeños deberán encontrar versiones más accesibles de estas soluciones o aliarse con proveedores tecnológicos que las ofrezcan

como servicio. Lo que es claro es que la distancia entre el nivel de sofisticación tecnológica del retail omnicanal global y el local seguirá siendo una brecha que las empresas chilenas deben trabajar activamente para reducir.

7.3.2 Síntesis comparativa: diferencias clave entre los grupos

El análisis comparativo desarrollado en esta etapa permite identificar un conjunto de diferencias estructurales entre las empresas del Grupo A y las del Grupo B que son directamente relevantes para los propósitos de este estudio.

La primera diferencia es la profundidad de la integración tecnológica. Falabella y Cencosud operan con sistemas unificados de inventario, CRM integrado y plataformas de datos que conectan todos sus canales en tiempo real. Ripley avanza en esa dirección pero aún no ha completado esa integración a la misma escala ni profundidad.

La segunda diferencia es la escala de la inversión en omnicanalidad. Falabella lideró el Omnichannel Index Chile 2025 con una inversión sostenida que se refleja en indicadores concretos como los 5,6 millones de usuarios activos en su app y el 60% de retiros en tienda de las compras online. Estas cifras no son el resultado de una inversión puntual sino de años de construcción de capacidades.

La tercera diferencia es la cultura organizacional orientada al cliente. Las empresas del Grupo A han completado en mayor medida la transformación cultural que la omnicanalidad exige, alineando sus equipos de retail físico y digital en torno a objetivos compartidos centrados en la experiencia del consumidor. Las empresas del Grupo B aún enfrentan el desafío de superar la lógica de silos que caracterizó al retail multicanal.

La cuarta y última diferencia es la velocidad de adopción de nuevas tecnologías. Las empresas más avanzadas no solo tienen mejores capacidades omnicanales hoy, sino que están invirtiendo activamente en las tecnologías que definirán la omnicanalidad del futuro, como la inteligencia artificial, el retail media y la personalización en tiempo real, lo que amplía progresivamente la brecha con quienes aún están construyendo las capacidades básicas de integración.

7.4 ANÁLISIS VRIO DE LA OMNICANALIDAD COMO VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

El modelo VRIO, desarrollado por Jay Barney en 1991, ofrece un marco analítico preciso para responder la pregunta central que subyace a este estudio: ¿puede la omnicanalidad constituirse como una ventaja competitiva sostenible para las empresas del retail chileno? Para responderla, el modelo evalúa si un recurso o capacidad organizacional cumple cuatro condiciones específicas: que sea Valioso, Raro, Inimitable y que la Organización esté preparada para explotarlo. Aplicado a la omnicanalidad en el contexto del retail chileno, el análisis revela un panorama que justifica con solidez la apuesta estratégica de las empresas que han decidido avanzar en esta dirección.

Recurso			Organización alineada con recursos	
Valioso	Raro	Difícil de imitar		
✗				Desventaja Competitiva
✓	✗			Igualdad Competitiva
✓	✓	✗		Ventaja Competitiva Temporal
✓	✓	✓	✗	Ventaja Competitiva por Explotar
✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible

Tabla 1. Análisis VRIO de la omnicanalidad como fuente de ventaja competitiva sostenible

Fuente: IEBS Business School (2021)

La primera condición que debe cumplir un recurso para generar ventaja competitiva es que sea valioso, es decir, que permita a la empresa aprovechar oportunidades del entorno o neutralizar amenazas relevantes. En el caso de la omnicanalidad en el retail chileno, esta condición se cumple de manera evidente y documentada. Como se analizó en el PESTEL, el consumidor chileno es hoy uno de los más digitalizados de América Latina, con una penetración de internet del 94,5% y el 95,3% de sus usuarios accediendo desde dispositivos móviles. Este consumidor no distingue entre canales y espera de las marcas una experiencia

coherente y fluida independientemente de cómo y desde dónde interactúe con ellas. Una empresa que no puede ofrecerle esa experiencia no solo pierde una oportunidad de diferenciación, sino que enfrenta una amenaza concreta de pérdida de clientes frente a competidores que sí son capaces de hacerlo. En este sentido, la omnicanalidad es valiosa porque responde directamente a una demanda estructural del mercado que no es coyuntural ni pasajera, sino el resultado de una transformación profunda y permanente en el comportamiento del consumidor.

La segunda condición es que el recurso sea raro, entendiendo por ello que no esté ampliamente disponible entre los competidores actuales o potenciales de la empresa. El análisis comparativo desarrollado en la etapa anterior confirma que en el retail chileno la omnicanalidad verdaderamente integrada sigue siendo un atributo raro. Si bien prácticamente todas las empresas del sector tienen presencia en múltiples canales, la capacidad de integrarlos de manera real y efectiva, con inventarios unificados en tiempo real, sistemas CRM que consolidan el historial del cliente a través de todos los puntos de contacto y experiencias de compra sin fricciones entre canales, es una capacidad que solo las empresas más avanzadas del sector han logrado desarrollar. El Omnichannel Index Chile 2025 confirma esta rareza al mostrar que el mercado chileno creció un 9,1% en integración omnicanal medida en 26 industrias, lo que si bien representa un avance positivo también evidencia que la gran mayoría de las empresas del país todavía no ha alcanzado niveles de integración que puedan considerarse avanzados. Falabella liderando el ranking con solo un 5,9% de mejora interanual en su puntaje es una señal clara de que incluso las empresas más avanzadas siguen en proceso de construcción, y que la brecha con el resto del mercado es significativa y persistente.

La tercera condición, y quizás la más determinante para la sostenibilidad de la ventaja, es que el recurso sea inimitable, es decir, que sea difícil o costoso de replicar por parte de los competidores. Este es precisamente el punto donde la omnicanalidad demuestra su mayor potencial como fuente de ventaja competitiva sostenible. A diferencia de una campaña publicitaria o un descuento de precios que cualquier competidor puede replicar en días, la construcción de una capacidad omnicanal genuina requiere años de inversión sostenida, rediseño de procesos, cambio cultural organizacional y acumulación de datos de

comportamiento del consumidor que por su naturaleza son únicos e irrepetibles. La inversión de 508 millones de dólares que Falabella destinó en 2024 a su transformación físico-digital no es simplemente un gasto que un competidor pueda igualar de un ejercicio para otro, sino la continuación de un proceso de inversión acumulada que lleva años construyéndose. Del mismo modo, las más de 700 millones de transacciones que Cencosud ha acumulado en su ecosistema de datos representan un activo que ningún competidor puede comprar ni replicar rápidamente porque es el resultado de años de operación a escala. A esto se suma la dimensión cultural, que Barney identificó como una de las fuentes de inimitabilidad más poderosas precisamente porque no puede comprarse ni transferirse: una organización que ha logrado alinear a todos sus equipos en torno a la experiencia del cliente, superando la lógica de silos que caracteriza al modelo multicanal, ha construido una capacidad que sus competidores tardarán años en replicar, aunque dispongan de los recursos financieros para intentarlo.

La cuarta y última condición es que la organización esté estructurada para explotar el recurso de manera efectiva, lo que implica contar con los procesos, sistemas y cultura organizacional adecuados para aprovecharlo. Este es el eslabón más complejo de la cadena y el que con mayor frecuencia determina la diferencia entre las empresas que logran una omnicanalidad genuina y las que acumulan inversiones tecnológicas sin traducirlas en una experiencia de cliente superior. El caso de Falabella es ilustrativo en este sentido: su posicionamiento como número uno en el Omnichannel Index Chile no es solo el resultado de invertir en tecnología, sino de haber construido una estructura organizacional en la que las áreas de retail físico, digital, logística y marketing operan de manera coordinada en torno a objetivos comunes centrados en el cliente. El dato de que el 60% de sus compras online se retiran en tienda no ocurre por casualidad, sino porque la empresa ha diseñado su operación física y digital para que esa integración funcione de manera fluida desde el punto de vista del consumidor. En contraste, Ripley, que tiene capacidades digitales sólidas y ha obtenido reconocimientos relevantes en su banco digital con un NPS del 50%, todavía enfrenta el desafío de trasladar esas capacidades al conjunto de su negocio de retail, lo que refleja que la condición organizacional es la más difícil de cumplir y la que más tiempo requiere para consolidarse.

La aplicación del modelo VRIO al contexto del retail chileno permite concluir que la omnicanalidad cumple las cuatro condiciones que definen una ventaja competitiva sostenible. Es valiosa porque responde a una demanda estructural del consumidor chileno moderno que no admite marcha atrás. Es rara porque su implementación efectiva sigue siendo excepcional incluso entre los grandes actores del sector. Es inimitable porque descansa sobre activos acumulados a lo largo del tiempo, como datos de clientes, capacidades logísticas integradas y cultura organizacional orientada al cliente, que no pueden comprarse ni copiarse fácilmente. Y es explotable por las organizaciones que han tenido la visión y el compromiso de construir la estructura necesaria para sostenerla. Esta conclusión tiene una implicancia directa para las empresas del retail chileno que aún operan bajo modelos multicanales fragmentados: cada año que transcurre sin avanzar hacia la omnicanalidad no es simplemente un año de estancamiento, sino un año en que la brecha con las empresas más avanzadas se amplía de manera que se vuelve progresivamente más costosa y difícil de cerrar.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El recorrido analítico desarrollado a lo largo de este estudio permite arribar a un conjunto de conclusiones que responden de manera directa a los objetivos planteados al inicio de la investigación y que, al mismo tiempo, abren una agenda de recomendaciones concretas para las empresas del retail chileno que aún no han completado su transición hacia un modelo omnicanal.

La primera y más fundamental de las conclusiones es que la omnicanalidad ha dejado de ser una opción estratégica para convertirse en una condición de competitividad en el retail chileno. El análisis del entorno desarrollado en el PESTEL confirmó que el consumidor chileno es hoy uno de los más digitalizados de América Latina, con una penetración de internet del 94,5% y el 95,3% de sus usuarios accediendo desde dispositivos móviles. Este consumidor no distingue entre canales, combina en promedio 8,4 puntos de contacto distintos a lo largo del año en sus procesos de compra y exige de las marcas una experiencia coherente y fluida independientemente de cómo y desde dónde decida interactuar con ellas. Frente a este perfil de consumidor, operar bajo un modelo multicanal fragmentado no es simplemente

una posición de rezago tecnológico, sino una decisión que genera fricciones concretas y medibles en la experiencia del cliente y que, con el tiempo, se traduce en pérdida de relevancia y de cuota de mercado frente a competidores que sí son capaces de ofrecer esa integración.

La revisión de la literatura académica y los casos internacionales analizados en la segunda etapa refuerzan esta conclusión con evidencia empírica sólida. El caso de Inditex y Zara es especialmente elocuente en este sentido. La compañía española pasó de ser una empresa que deliberadamente postergó su entrada al canal digital para proteger la experiencia en sus tiendas físicas, a convertirse en uno de los referentes globales más citados de omnicanalidad bien ejecutada, con ventas digitales que representan el 26,3% de su facturación total y un crecimiento del 12% en su negocio online solo durante 2024. Este resultado no fue el producto de una inversión puntual sino de un compromiso sostenido de más de 1.000 millones de euros entre 2020 y 2022 destinados a integrar sus canales físicos y digitales de manera real y profunda, con sistemas de inventario unificado basados en tecnología RFID, funcionalidades de click and collect, ship from store y herramientas de inteligencia artificial generativa como la que permite a los usuarios de la app de Zara visualizar outfits completos adaptados a su silueta y preferencias personales. Del mismo modo, el caso de Adidas con la realidad aumentada para probarse zapatillas virtualmente ilustra cómo la omnicanalidad en su etapa más avanzada no solo conecta canales sino que crea valor diferencial que ninguno de esos canales podría ofrecer de manera independiente, resolviendo el principal freno de compra del canal digital y generando en el proceso datos de comportamiento del consumidor que alimentan una mejora continua de la experiencia y de la precisión en la gestión del inventario.

El análisis comparativo de las empresas del retail chileno confirma que la brecha entre las organizaciones que han avanzado en su transformación omnicanal y las que aún operan de manera más fragmentada es real, medible y creciente. Falabella, posicionada en el número uno del Omnichannel Index Chile 2025 con 5,6 millones de usuarios activos en su app y el 60% de sus compras online retiradas en tienda, representa el caso más avanzado de integración físico-digital en el retail nacional y el resultado de años de inversión sostenida en tecnología, logística y cultura organizacional centrada en el cliente. Lejos de replegarse ante

el avance del e-commerce, cadenas como Walmart Chile, SMU o Cencosud han anunciado inversiones de más de 3.000 millones de dólares para abrir casi 200 tiendas nuevas entre 2024 y 2026, con la diferencia de que estas tiendas ya no tienen la estructura de locales tradicionales sino que muchas veces se convierten en microcentros de distribución, puntos de retiro y espacios de experiencia. Esta transformación del rol de la tienda física es quizás el indicador más claro de que la omnicanalidad ha permeado la estrategia de las empresas más avanzadas del sector no solo a nivel tecnológico sino a nivel de modelo de negocio completo. Ripley, por su parte, avanza en la dirección correcta con un 49% de su plan de inversiones para 2025 destinado a digitalización y omnicanalidad y un NPS del 50% en su banco digital, pero todavía enfrenta el desafío de trasladar esas capacidades al conjunto de su negocio de retail de una manera que genere la misma fluidez de experiencia que ofrecen las empresas más avanzadas.

La aplicación del modelo VRIO permitió concluir que la omnicanalidad cumple las cuatro condiciones que definen una ventaja competitiva sostenible en el contexto del retail chileno. Es valiosa porque responde a una demanda estructural del consumidor moderno que no admite marcha atrás. Es rara porque su implementación efectiva sigue siendo excepcional incluso entre los grandes actores del sector, como lo confirma el crecimiento del 9,1% en el Omnichannel Index Chile 2025 medido en 26 industrias, que si bien es positivo también evidencia que la mayoría del mercado todavía no ha alcanzado niveles avanzados de integración. Es inimitable porque descansa sobre activos acumulados a lo largo del tiempo como datos de clientes, capacidades logísticas integradas y cultura organizacional orientada al consumidor que no pueden comprarse ni copiarse fácilmente. Y es explotable por las organizaciones que han tenido la visión y el compromiso de construir la estructura necesaria para sostenerla. Esta combinación de condiciones implica que las empresas que han avanzado en su transformación omnicanal no solo tienen una ventaja competitiva hoy, sino que esa ventaja se consolida y se amplía con el tiempo a medida que acumulan más datos, más experiencia operacional y más fidelidad de sus clientes, lo que hace que el costo de alcanzarlas para quienes todavía no han iniciado ese camino sea progresivamente mayor.

A partir de estas conclusiones, el estudio formula un conjunto de recomendaciones estratégicas dirigidas a las empresas del retail chileno que aún no han completado o iniciado

su transición hacia la omnicanalidad. La primera y más urgente es reconocer que la transformación omnicanal es un proceso de largo plazo que requiere un compromiso de inversión sostenida y no puede abordarse como un proyecto tecnológico puntual. Las empresas que intentan resolver la omnicanalidad con una nueva aplicación móvil o un sitio web rediseñado sin abordar la integración de sus sistemas de inventario, sus procesos logísticos y su cultura organizacional están construyendo sobre bases frágiles que no generarán las ventajas competitivas que el modelo promete. La segunda recomendación es priorizar la integración tecnológica como condición necesaria antes que cualquier otra dimensión de la estrategia omnicanal, particularmente la unificación del inventario en tiempo real y la consolidación del historial del cliente a través de todos los canales, porque sin esa base ninguna otra iniciativa omnicanal puede funcionar de manera efectiva. La omnicanalidad, el uso de datos e inteligencia artificial, la evolución del social commerce y una logística cada vez más relevante marcarán la próxima fase del e-commerce chileno, donde la confianza será el principal diferencial. La tercera recomendación es abordar el cambio cultural organizacional con la misma seriedad que la inversión tecnológica, porque como lo demuestra el análisis comparativo, las empresas que han logrado una omnicanalidad genuina son aquellas que han conseguido alinear a todos sus equipos en torno a la experiencia del cliente, superando la lógica de silos que caracteriza al modelo multicanal y que es frecuentemente el mayor obstáculo para la integración real. La cuarta recomendación, especialmente relevante para los retailers de mediana escala que no disponen de los recursos de Falabella o Cencosud, es adoptar una estrategia de implementación por etapas que comience por las capacidades omnicanales que generan mayor valor para el consumidor y son técnicamente más accesibles, como el click and collect y la visibilidad unificada del inventario, antes de avanzar hacia soluciones más sofisticadas como la personalización basada en inteligencia artificial o la realidad aumentada. Un informe de Forrester señala que el 71% de los líderes del retail creen que la innovación continua es fundamental para el éxito en el futuro, y que la cultura de la innovación junto con un liderazgo visionario permitirá a los retailers mantenerse relevantes en un entorno en constante cambio.

En un sentido más amplio, este estudio confirma que la pregunta relevante para las empresas del retail chileno ya no es si se debe adoptar una estrategia omnicanal, sino cuándo y cómo hacerlo. El consumidor ya tomó esa decisión por ellas: vive y compra en un mundo integrado

donde los canales físicos y digitales son dos dimensiones de una misma experiencia, no dos negocios separados. Las empresas que más rápido entiendan y actúen sobre esa realidad serán las que lideren el retail chileno en los años que vienen. Las que demoren tendrán que pagar un costo creciente para recuperar el terreno perdido, y algunas simplemente no podrán hacerlo.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23–29. https://sloanreview.mit.edu/article/competing-in-the-age-of-omnichannel-retailing/

- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.

- Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica* (5.ª ed.). Prentice Hall.

- Lazaris, C., & Vrechopoulos, A. (2014). From multichannel to omnichannel retailing: Review of the literature and calls for research. *2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues*. https://www.researchgate.net/publication/263567343_From_Multichannel_to_Omnichannel_Retailing_Review_of_the_Literature_and_Calls_for_Research

- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

- Picot-Coupey, K., Huré, E., & Piveteau, L. (2016). Channel design to enrich customers' shopping experiences: Synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3), 336–368. https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2015-0056

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005

- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5.ª ed.). SAGE Publications.

11. WEBGRAFÍA

- Altevo. (2025). Omnichannel Index Chile 2025: evolución de la integración omnicanal por industria. Agenda Logística. https://www.agendalogistica.cl/comercio-electronico-competitividad-crecimiento/omnicanalidad-en-chile-gana-terreno-y-redefine-la-experiencia-del-cliente/2100376

- América Retail. (2025). Falabella redefine su estrategia de negocio. https://americaretail-malls.com/paises/chile/falabella-retail-redefine-su-estrategia-de-negocio/

- América Retail. (2025). Ripley presenta resultados históricos y renovada estrategia. https://america-retail.com/paises/chile/ripley-presenta-resultados-historicos-y-renovada-estrategia/

- América Retail. (2026). Falabella impulsa crecimiento rentable en Latinoamérica. https://americaretail-malls.com/paises/peru/falabella-impulsa-crecimiento-rentable-en-latinoamerica/

- Banco Central de Chile. (2025). El crecimiento del comercio electrónico en Chile. https://www.bcentral.cl/w/el-crecimiento-del-comercio-electronico-en-chile

- Banco Ripley. (2025). Memoria anual Banco Ripley 2024. https://s201.q4cdn.com/897468021/files/doc_financials/2024/ar/Memoria-Banco-Ripley-2024.pdf

- BioBioChile. (2025). Ripley potencia su Retail Media e integración físico-digital: proyecta duplicar utilidades del área. https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/negocios-y-empresas/2025/09/04/ripley-potencia-su-retail-media-e-integracion-fisico-digital-proyecta-duplicar-utilidades-del-area.shtml

- Cámara de Comercio de Santiago. (2024). CCS proyecta que las ventas en comercio electrónico superen los US$ 11.500 millones al cierre de este año.

https://www.ccs.cl/2024/10/15/ccs-proyecta-que-las-ventas-en-comercio-electronico-superen-los-us-11-500-millones-al-cierre-de-este-ano/

- Cámara de Comercio de Santiago. (2025). El futuro del e-commerce en Chile: tendencias y desafíos hacia 2026. https://www.ccs.cl/ecommerce/ecommerce-chile-tendencias-2026/

- Cámara de Comercio de Santiago. (2025). eCommerce en Chile 2025: ventas digitales recuperan niveles históricos. https://www.ccs.cl/ecommerce/ecommerce-en-chile-2025-ventas-digitales-recuperan-niveles-historicos-con-mas-de-25-billones-en-el-primer-cuatrimestre/

- Cencosud. (2024). Press Release Segundo Trimestre 2024. https://www.cencosud.com/cencosud/site/docs/20240801/20240801165227/press_release_cencosud_2t24__esp_.pdf

- Diario Financiero. (2025). Cencosud cierra el ejercicio 2024 con alza de 15,9% en sus ingresos. https://www.df.cl/empresas/retail/cencosud-cierra-2024-con-ingresos-un-15-9-mas-altos-y-destaca-resultados

- Direction. (2025). Imperativos del retail 2025: perspectivas estratégicas para el comercio moderno. https://www.direction.cl/post/imperativos-del-retail-2025

- Emol. (2025). Ripley potencia estrategia de Retail Media e integración físico-digital. https://www.emol.com/noticias/Tendencias/2025/09/01/1176676/ripley-retail-media-resultados.html

- Enviame. (2025). Ecommerce Chile: la guía definitiva del mercado 2024-2025. https://enviame.io/ecommerce-chile/

- Expande Online. (2025). Informe Panorama Digital 2025: Chile. https://expandeonline.cl/blog/informe-panorama-digital-2025-chile/

- Expande Online. (2026). eCommerce Chile: crecimiento histórico e influencia del Covid-19. https://expandeonline.cl/blog/ecommerce-chile/

- Falabella Retail. (2026). La revolución omnicanal: integrar para liderar en retail. https://falabellaretail.falabella.com/noticias/omnicanalidad-falabella-tomas-platovsky/

- Forrester Research, citado en Direction. (2025). Imperativos del retail 2025. https://www.direction.cl/post/imperativos-del-retail-2025

- Inditex. (2020). Memoria anual 2020. https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/186b228a-cf0c-4d1a-bb68-9ed36f8300ac/memoria_anual_inditex_2020.pdf

- Insider Latam. (2024). Cencosud Media presentó su ecosistema 360° y anticipó nuevas tendencias para 2025. https://insiderlatam.com/cencosud-media-presento-su-ecosistema-360-y-anticipo-nuevas-tendencias-para-2025/

- Insider Latam. (2025). Una estrategia omnicanal que impulsa el éxito: tres casos destacados de Cencosud Media en Latinoamérica. https://insiderlatam.com/una-estrategia-omnicanal-que-impulsa-el-exito-tres-casos-destacados-de-cencosud-media-en-latinoamerica/

- La Tercera. (2024). Cencosud Media presentó su ecosistema 360° y anticipó nuevas tendencias para 2025. https://www.latercera.com/laboratoriodecontenidos/noticia/cencosud-media-presento-su-ecosistema-360-y-anticipo-nuevas-tendencias-para-2025-en-evento-anual/LSWCZ2XOZBH4VG3VKZQIZ4FYSY/

- Logística 360 Chile. (2024). Grupo Falabella profundizará estrategia omnicanal en 2024. https://logistica360chile.cl/grupo-falabella-profundizara-estrategia-omnicanal-en-2024-y-se-enfocara-en-mejorar-su-rentabilidad/

- Marketing4ecommerce. (2024). Falabella invertirá 508 MDD en 2024 poniendo foco a su estrategia omnicanal. https://marketing4ecommerce.cl/falabella-invertira-508-mdd-en-2024-poniendo-foco-a-su-estrategia-omnicanal/

- Marketing4ecommerce. (2025). El consumidor digital chileno 2025: hábitos y preferencias. https://marketing4ecommerce.cl/consumidor-digital-chileno-habitos-preferencias/

- Marketing4ecommerce. (2025). Estado de la conexión a internet en Chile 2025. https://marketing4ecommerce.cl/estado-de-la-conexion-a-internet-en-chile/

- Modaes. (2020). Inditex lanza un nuevo plan estratégico hasta 2022 con una inversión de 2.700 millones. https://www.modaes.com/empresa/inditex-lanza-un-nuevo-plan-estrategico-hasta-2022-con-una-inversion-de-2700-millones

- Modaes. (2026). La chilena Ripley cierra 2025 con resultados récord y proyecta inversiones por 55 millones. https://www.modaes.com/empresas/la-chilena-ripley-cierra-2025-con-resultados-record-y-proyecta-inversiones-por-55-millones

- Mordor Intelligence. (2025). Chile e-commerce market size, demand, competitive landscape 2030. https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/chile-ecommerce-market

- Payments & Commerce Market Intelligence. (2025). Datos del mercado del comercio electrónico en Chile 2025. https://paymentscmi.com/insights/chile-comercio-electronico-mercado-datos/

- Peru Retail. (2025). Falabella redefine estrategia: se enfocará en sus negocios más fuertes ante la alta competencia. https://www.peru-retail.com/falabella-redefine-estrategia-se-enfocara-en-sus-negocios-mas-fuertes-ante-la-alta-competencia/

- Portafolio. (2026). Cencosud reporta resultados relevantes en Colombia. https://www.portafolio.co/negocios/comercio/cencosud-chilena-duena-de-las-cadenas-jumbo-easy-y-metro-reporta-resultados-relevantes-en-colombia-487938

- Publimark. (2021). El retail ante el desafío de la omnicanalidad. https://www.publimark.cl/portada/el-retail-ante-el-desafio-de-la-omnicanalidad-2.html

- Pulzo. (2025). Falabella dijo que cambiará su modelo a omnicanal, fusión de lo digital y físico. https://www.pulzo.com/economia/falabella-dijo-que-cambiara-su-modelo-omnicanal-fusion-digital-fisico-PP4443520A

- Retargeting. (2025). Comercio electrónico en Chile 2025: cifras, desafíos y proyecciones. https://www.retargeting.cl/blog/comercio-electronico-en-chile-2025-cifras-desafios-y-proyecciones/

- Revista Logistec. (2024). Omnicanalidad a la chilena: más allá de la unión de lo físico y lo digital. https://www.revistalogistec.com/ecommerce-2/omnicanalidad/5534-omnicanalidad-a-la-chilena-mas-alla-de-la-union-de-lo-fisico-y-lo-digital

- Revista Logistec. (2025). Retail versus pure players: ¿quién lidera la omnicanalidad en Chile? https://www.revistalogistec.com/index.php/2025/12/16/retail-versus-pure-players-quien-lidera-la-omnicanalidad-en-chile/

- -Revista Logistec. (2026). ¿Cómo se movió el retail en Chile durante 2025? https://www.revistalogistec.com/index.php/2026/02/13/como-se-movio-el-retail-en-chile-durante-2025/

- Statista. (2024). Ventas de e-commerce al por menor en Chile 2024. https://es.statista.com/estadisticas/1090978/ventas-ecommerce-b2c-chile/

- Subtel. (2025). Undécima Encuesta sobre acceso, usos y usuarios de internet en Chile. https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2025/02/Presentacion-Subtel-Acceso-y-Uso-Internet-2024.pdf

- Zara Strategy. (2025). Estrategia omnicanal de Zara e Inditex: integración físico-digital. https://www.zarastrategy.com/omnichannel