



Un enfoque integral: Análisis de estrategias omnicanal en el contexto empresarial
colombiano

Trabajo de Grado, Proyecto de Investigación Capstone

Ana María Morales Guzmán

María Paula León Lozano

Escuela de Administración

Universidad del Rosario

Bogotá D.C, Colombia

2023



Un enfoque integral: Análisis de estrategias omnicanal en el contexto empresarial
Colombiano

Trabajo de Grado, Proyecto de Investigación Capstone

Ana María Morales Guzmán

María Paula León Lozano

Carlos Alberto Franco Franco

Daniel Prieto

Oscar Fabian Velásquez Rodríguez

Administración de Negocios Internacionales

Universidad del Rosario

Bogotá D.C, Colombia

2023

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título “Un enfoque integral: Análisis de estrategias omnicanal en el contexto empresarial Colombiano”, en la opción de grado de Capstone y que por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Ana María Morales Guzmán

Cc. 1000951763



María Paula León

Cc. 1000593017

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Ana María Morales Guzmán

Cc. 1000951763



María Paula León

Cc. 1000593017

Tabla de Contenido

Resumen.....	7
Keywords	8
1. Introducción.....	9
2. Revisión de Literatura	10
2.1 Omnicanalidad	11
2.2 Estrategias de Omnicanalidad	12
2.3 Experiencia del Cliente	13
2.4 Modelos de Madurez.....	16
2.4.1 Modelos de Madurez Relevantes.....	17
2.4.2 Madurez de Omnicanalidad, Identificación de Modelos.....	19
3. Metodología	23
4. Análisis de Resultados	29
4.1 Estrategia Omnicanal	31
4.2 Logística Omnicanal	33
4.3 Digitalización	34
4.4 Atención al Cliente.....	36
4.5 Análisis de la Madurez General	37
5. Implicaciones prácticas	39
6. Conclusiones	41
7.Referencias bibliográficas.....	42

Índice de tablas y figuras

Tabla 1	24
Tabla 2	25
Tabla 3	26
Tabla 4	27
Tabla 5	27
Tabla 6	32
Tabla 7	34
Tabla 8	35
Tabla 9	37
Figura 1 Diagrama de flujo de la metodología	23
Figura 2 Tamaño de las empresas	29
Figura 3 Sector de las empresas	30
Figura 4 Nivel de madures de las empresas participantes	38

Resumen

El advenimiento de la tecnología y las transformaciones digitales han posibilitado la conexión entre los clientes y el producto a través de diferentes canales, como *offline* u *online*. Durante la última década, las empresas se han visto sometidas a proponer una experiencia constante y uniforme para los consumidores por medio de dichos canales. Este fenómeno es denominado omnicanalidad. En esa medida, el reto primordial que enfrentan las empresas para implementar dicha práctica consiste en identificar los factores que implican su desarrollo. Lo anterior corresponde a la diversidad de líneas investigativas que suponen diferentes retos para implementar herramientas eficaces para examinar el rendimiento de los canales.

Este artículo se realiza con el objetivo de implementar un modelo de madurez de omnicanalidad, al incorporar los elementos más sobresalientes. Por tal motivo, se usó una herramienta para clasificar las empresas colombianas de distintos campos económicos en términos de madurez. Esto está relacionado con el desempeño de las siguientes líneas de acción: estrategia omnicanal, logística omnicanal, digitalización y atención al cliente. En ese sentido, las empresas colombianas están en un nivel de madurez II; Este estuvo motivado debido a las transformaciones digitales presentadas durante la pandemia del COVID-19. En suma, este modelo posibilita que las empresas evalúen su rendimiento y precisen los campos o los ámbitos que requieran articular sus esfuerzos con el fin de optimizar la experiencia entre el cliente y los canales de operación de un modo cohesivo y satisfactorio.

Palabras clave

omnicanalidad, estrategia, modelo de madurez, integración de canales.

Abstract

The emergence of technology and digital transformations have enabled the connection between customers and the product through different channels, such as offline and online. Over the last decade, companies have been challenged to deliver a consistent and uniform experience to consumers through these channels. This phenomenon is called omnichannel. To that extent, the primary challenge faced by companies in implementing this practice is to identify the factors involved in its development. This corresponds to the diversity of research lines that pose different challenges to implement effective tools to examine channel performance.

The purpose of this article is to implement an omnichannel maturity model by incorporating the most outstanding elements. For such reason, a tool was used to classify Colombian companies from different economic fields in terms of maturity. This is related to the performance of the following lines of action: omnichannel strategy, omnichannel logistics, digitalization, and customer service. In that sense, Colombian companies are at a maturity level II; This was motivated due to the digital transformations presented during the COVID-19 pandemic. In short, this model enables companies to evaluate their performance and identify the areas or fields that require articulating their efforts in order to optimize the experience between the customer and the operating channels in a cohesive and satisfactory way.

Keywords

Omnichannel, Omni-channel, Strategy, Maturity model, Channel integration.

1. Introducción

La omnicanalidad ha sido ampliamente estudiada durante los últimos 10 años. Su evolución comenzó con la multicanalidad que permitía a las empresas ofrecer a los clientes diversos canales de venta y comunicación como tiendas físicas, internet, centros de llamadas y correo electrónico -entre otros- teniendo cada uno de ellos un funcionamiento independiente y sus propios sistemas de gestión y procesamiento de datos. De ahí nace el concepto de la omnicanalidad, referida a la integración de todos esos canales y puntos de contacto. Esta estrategia ha revolucionado la forma como las empresas interactúan con los clientes e incluso cómo experimentan el proceso de compra.

En la literatura académica la omnicanalidad ha sido objeto de un extenso análisis y estudio, pues, aunque se considera una estrategia efectiva para mejorar la experiencia del cliente, también se han identificado algunos desafíos y problemas asociados con su implementación. Esto se debe, principalmente, al hecho de que para implementar un recurso estratégico efectivo es necesario entender los distintos rasgos que la componen, así como las formas que se emplean para que exista una excelente interacción. Sin embargo, muchas empresas no saben por dónde empezar y encuentran abrumador el número de factores que deben considerar. Además, no son capaces de evaluar sus competencias actuales en cada área, limitando el desarrollo de estrategias coherentes con sus capacidades.

Por consiguiente, en este documento se plantea como principal objetivo desarrollar un modelo de madurez de omnicanalidad que permita a las empresas conocer sus capacidades y limitaciones, otorgándoles un punto de partida para la implementación de nuevas estrategias. Habiendo expuesto estas líneas introductorias, para una mayor organización y claridad, el

contenido se ha estructurado de la siguiente manera: en la segunda parte se revisa la literatura, en el tercer apartado se presenta la metodología desarrollada, en la cuarta sección se realiza el análisis de los resultados, en la quinta sección se comentan las implicaciones prácticas y, finalmente, se aportan las conclusiones sobre el modelo y sus resultados.

2. Revisión de Literatura

Esta revisión de literatura aborda, principalmente, la definición del concepto de *omnicanalidad*, lo cual resulta de suma importancia para conocer las distintas líneas de acción para incorporar una estrategia omnicanal. Para ello, se consideran factores como la coherencia en la experiencia, la integración de canales y la satisfacción del consumidor. Asimismo, se propuso analizar los modelos de madurez, los cuales son mecanismos que evalúan el desempeño, el grado de desarrollo y las capacidades que posee una empresa para una actividad particular.

Por otro lado, se revisaron tales modelos que se han empleados en otros ámbitos contextuales y que, por consiguiente, se podrían adaptar en ámbito de la omnicanalidad, con el objeto de precisar cuáles podrían ser los modelos que podrían asumirse como cimiento para elaborar un modelo de madurez de omnicanalidad. De igual modo, se trataron los modelos que se han abordado en la teoría o documentación correspondiente. De tal manera que se examinaron sus enfoques, características clave y sus estructuras.

2.1 Omnicanalidad

Este concepto se definió como esa facultad que posee una empresa para ofrecer una práctica cohesiva y uniforme por medio de distintos canales donde el usuario puede interactuar (Lehrer y Trenz, 2022). Por tal motivo, es un factor relevante para la organización del servicio al cliente en un mundo permeado por la digitalización, especialmente porque los usuarios desean interactuar con las empresas mediante diversos canales, como *store*, *online*, las apps, las redes sociales, entre otras plataformas digitales, de manera integrada y fluida (Verhoef et al., 2015).

En esa dirección, el objetivo de revisar la teorización correspondiente a esta materia consistió en dotar de contexto los progresos que se han obtenido acerca de la omnicanalidad y, en esa medida, resaltar la escasa preocupación por desarrollar de manera rigurosa los modelos de madurez de esta. Este recorrido incorporó distintos apartados que son esenciales para entender e interpelar la facultad que tiene una empresa para llevar a cabo estrategias omnicanales exitosas.

2.2 Estrategias de Omnicanalidad

La omnicanalidad es una estrategia capital para el comercio. Su finalidad consiste en proponer una experiencia de compra amena para el *Customer* al integrar diversos canales (Vasilyev et al., 2023). Se refiere a la correspondencia que hay entre los canales comunicativos y la conexión que establece la empresa con el consumidor. De acuerdo con esto, se podría afirmar que corresponde a una unión totalizante acerca de una diversidad de canales y recursos operacionales (Rusanen, 2019). En esa medida, resulta necesario incorporar actividades que se llevan a cabo en dichos canales. Por lo tanto, hay recursos que sobresalen a simple vista, como los medios *offline* y *online*. También existen otros recursos que implican operatividad, es decir, cadena de suministro, tecnología de información de *back-office* y reestructuración de sistemas. Están inmersos, por lo tanto, no se pueden observar; sin embargo, son fundamentales, puesto que garantizan el desempeño de los canales (Iglesias-Pradas et al., 2022; Salmani y Partovi, 2021)

El desafío más relevante que tienen las empresas para llevar a cabo acciones de omnicanalidad se cimienta en el uso de la información y cómo se incorporan y se organizan las operaciones para mermar el contacto para cada etapa que tiene el paso a paso de la compra. Esto implica brindar de un modo simultáneo y sostenible los datos que supriman los vacíos o las inquietudes iniciales, así como los obstáculos para acceder al artículo que se desea comprar. De igual manera, se posibilitan las opciones con el fin de que las empresas establezcan una conexión entre el producto y el cliente de un modo rentable y conveniente (Bell et al., 2014).

Lo anterior se refiere a la gestión de datos, la cual es fundamental para distribuir las estrategias omnicanales. Esto ha tenido un gran desarrollo teórico, el cual ha enfatizado en la transparencia del canal (Quach et al., 2022). El concepto se refiere a la familiaridad de los clientes con las cualidades de los canales disponibles (Shen et al., 2018), la disponibilidad de datos en línea y fuera de línea, el comportamiento y las necesidades de los clientes, y el intercambio de información de sitios web, tiendas y fabricación (Li et al., 2023).

Durante la última década, se ha adelantado la investigación sobre la creación de un programa de gestión omnicanal (Marchet et al., 2018a). Lo que corresponde a las transformaciones que se han efectuado en el imaginario de los clientes, las modulaciones crecientes del mercado, el crecimiento tecnológico y la preocupación por optimizar la experiencia del consumidor en un mundo digitalizado y altamente competitivo (Yin et al., 2022).

2.3 Experiencia del Cliente

Los clientes esperan interacciones cada vez más fluidas con las marcas en diferentes puntos de contacto, lo que impulsa a las empresas a abandonar y cambiar las prácticas tradicionales, para adoptar otras nuevas que se adapten y respondan a las demandas del contexto en el que están inmersas. En esa medida, la experiencia del cliente es uno de los principios fundamentales de la omnicanalidad; por tal motivo, resulta esencial incorporar un método y un sistema categorizado de servicio al cliente en cada canal. En este sentido, los

consumidores observan los atributos de los productos y servicios, el tiempo de entrega (Gupta et al., 2004), la calidad del servicio (Ahn et al., 2004) y las diferencias de precios (Park y Kim, 2018) a través de los canales.

De esta manera, la integración omnicanal proporciona a los minoristas ventajas competitivas y sinergias de canal; de hecho, puede aumentar la demanda en general (Li et al., 2022). Es por esta razón que desde hace un tiempo se han publicado muchos artículos que analizan las estrategias de venta omnicanal a partir de cuatro opciones de entrega de información (la información del producto está disponible en línea o a través de la tienda) y cumplimiento de pedidos (enviar el producto al cliente o darle la opción de recogerlo en la tienda) (Bell et al., 2014).

Estas combinaciones evolucionaron a BOPS (*buy-online-and pick-up-in-store*) y BORS (*buy-online-and-return-in-store*) cuyo objetivo es brindar una experiencia de canal íntegra y especial, y cuya filosofía se basa en el cliente: “cliente primero”. Estos recursos estratégicos forman parte de la omnicanalidad, puesto que tiene una reacción positiva en las exigencias del consumidor y, por consiguiente, en las intenciones de comportamiento en diferentes canales. Por lo tanto, cuando una empresa considera que el cliente tiene prelación se satisfacen las expectativas de este sobre las devoluciones, lo cual revela lo importante que son los canales de venta para estos negocios; de este modo se generan sinergias y se reconocen los beneficios que tienen los canales (Xie et al., 2023).

En ese orden de ideas, la omnicanalidad tiene como objetivo optimizar el rendimiento de la empresa, dado que brinda una atención y unos beneficios de calidad para el consumidor. Por ende, la integración supone una acción especializada enfocada en el cliente; su finalidad es proporcionar una experiencia de compra online impecable, o devoluciones en tiendas físicas; esto hace felices a los consumidores.

La organización unificada de los canales de transacción y los canales de comunicación es importante, dado que su fin es que los negocios le brinden al cliente una atención óptima bajo un contexto omnicanal. De tal modo que es menester asumir que muchos de los consumidores están acostumbrados a comprar en tiendas físicas o simplemente no están dispuestos a dejarla. Lo que implica el aumento de nuevos comportamientos de compra, como el *webrooming*; esto se basa en buscar productos en línea para realizar la compra posteriormente en una tienda física (Frasquet et al., 2019), y el *showrooming*, esto es, asistir a la tienda para revisar o ver los artículos y luego comprarlos *online* (Fernández et al., 2018). En esa medida, resulta importante integrar los datos a los diversos canales para optimizar y brindar una experiencia de calidad a los clientes.

De la misma forma como han ido cambiando los comportamientos de compra, las expectativas de los consumidores han ido transformándose a raíz de las tecnologías móviles. En ese sentido, el fomento del desarrollo tecnológico y digital beneficiaría a los negocios comerciales; de tal modo que dilatan su alcance y ofrecen un contacto mayor con los clientes (Brynjolfsson et al., 2013). Por lo tanto, “la experiencia digital del cliente resulta clave para que las empresas tengan un desarrollo exponencial.

No hay que dejar de lado el hecho que las tiendas físicas continúan como un cimiento para la experiencia de comprar. El consumidor recurre a un canal *offline* cuando quiere intensificar su experiencia en el proceso de compra. Esto explica el notable los desafíos que han tenido que pasar los medios *online*. Aunque hoy en día se ha experimentado un auge de los medios digitales, en consecuencia, esto implicó la disminución del predominio de las tiendas físicas (Alexander y Blazquez, 2020).

Esto demuestra la importancia de brindar a los clientes una experiencia digital innovadora, positiva y única, ya que la experiencia de compra digital brinda una variedad de

beneficios a las empresas con importantes implicaciones financieras y comerciales. Tales beneficios se reflejan en mayores gastos e ingresos, mejor imagen de marca, reducción de costos, diferenciación de la competencia, mayor satisfacción del cliente y mayor lealtad, retención y compromiso (Prieto, 2019).

Cabe mencionar que una gran parte de las aportaciones académicas sostienen que al comprender una estrategia omnicanal, las empresas pueden implementarla de manera más sencilla. No obstante, es necesario llevar a cabo investigaciones sobre los obstáculos y desafíos que enfrentan las organizaciones para la gestión integral de datos y el desarrollo de estrategias de marketing únicas y coherentes (Zhang et al., 2018; Xu y Jackson, 2019).

2.4 Modelos de Madurez

Para satisfacer a un cliente a partir de una estrategia de omnicanalidad es necesario tener en cuenta la oferta a través de una experiencia coherente y fluida. Por lo cual, para llevar a cabo dicha estrategia, hay que evaluar el estado actual de todas las variantes que hay que tener en cuenta para establecer excelencia de la estrategia. A saber, la experiencia del cliente digital, la gestión de datos y la integración de sistemas.

Lo anterior se lleva a cabo por medio de la revisión de modelos de madurez especializados. Estos se basan en patrones predecibles; de tal modo que se plantean hipótesis acerca de cómo las capacidades organizativas aumentan por etapas según el recorrido de

maduración prevista, deseada o lógica (Kazanjian y Drazin, 1989). De esta forma, lo anterior puede asumirse como una fase progresiva en la que se suceden varios momentos, cada uno de los cuales define los prerrequisitos para ese nivel de complejidad (Hein et al., 2023).

A partir del año 1973 el modelo de madurez ha incursionado en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación (Nolan, 1973). Como tal, el modelo ha sido utilizado y adaptado por académicos y profesionales en diversos campos de la transformación digital (Hein-Pensel et al., 2023), gestión de respuesta a incidentes (Bitzer et al., 2023), seguridad de la información, etc. gestión (Miloslavskaya y Tolstaya, 2022) y sistemas de control y planificación de la producción (Colangelo et al., 2022), entre otros.

2.4.1 Modelos de Madurez Relevantes

Desarrollar e implementar modelos de madurez posibilita evaluar objetivamente el estado competitivo de una empresa (Hein et al., 2023), ya que proporcionan herramientas para la optimización continua. Por lo tanto, cuando las empresas tienen una estructura sólida, tienen la capacidad de establecer objetivos alcanzables; en consecuencia, estas empresas progresan constantemente en torno a un tema específico. En este sentido, aplicar una estrategia de omnicanalidad sólida implica evaluar la madurez de varios aspectos que es necesario desarrollar conjuntamente con el fin de ofrecer al consumidor una experiencia única.

Para ello, es necesario abordar cómo las empresas gestionan la experiencia digital del cliente. En respuesta, Prieto (2019) diseñó un modelo para evaluar la madurez en función de cuatro niveles

que indican cómo las empresas manejan la experiencia digital del cliente (EDC). Estos niveles son los siguientes:

1. Nivel inicial: las empresas de nivel de entrada están comenzando a reconocer el valor de EDC, lo que requiere una transformación organizacional y recursos adicionales para incorporar a sus estrategias.
2. Nivel intermedio: En el nivel medio las empresas ya están siguiendo los procedimientos y monitoreando sus resultados para posibles mejoras.
3. Nivel avanzado: en este nivel, las empresas utilizan EDC para aventajar a sus competidores e incorporarlo en objetivos estratégicos a largo plazo.
4. Nivel inventivo: la empresa impulsa la innovación de EDC y establece nuevas tendencias a nivel de invención.

Lo anterior es útil para que las empresas determinen su propia madurez, a fin de formular objetivos razonables de optimización continua y promover la integración exitosa de EDC en la estrategia empresarial. En particular, la buena gestión de la integración de EDC impacta en la ventaja competitiva y la satisfacción del cliente digital. (Prieto, 2019).

Por otra parte, la empresa líder mundial en personalización omnicanal RichRelevance indicó en su informe que brindar una experiencia significativa y particular en cada uno de los canales de comunicación del cliente es la piedra angular del éxito omnicanal (RichRelevance, 2015). Asimismo, los autores señalan que los modelos de madurez deben basarse en la personalización omnicanal, proporcionando un mapa para desarrollar las capacidades y tecnologías para crear relaciones únicas con los clientes en todos los canales. Hay cinco niveles en este modelo, que son:

1. Nivel 1: Se basa en una experiencia en línea que utiliza puntos de contacto digitales y da como resultado la personalización.

2. Nivel 2: El segundo nivel de integración fuera de línea toma toda la información fuera de línea, que se clasifica y personaliza utilizando múltiples fuentes.
3. Nivel 3: A nivel digital, las empresas están comenzando a aprovechar los datos para llegar a los clientes a través de múltiples canales personalizados.
4. Nivel 4: Este nivel se refiere al uso del espacio físico. Recomienda el uso de datos omnicanal para personalizar los puntos de contacto físicos.
5. Nivel 5: En este quinto nivel de innovación omnicanal se aprovechan las plataformas de personalización para desarrollar las experiencias (RichRelevance, 2015).

Tal como se puede deducir de lo anterior, las empresas optimizan el estado emocional del cliente y obtienen mejores resultados cuando especializan cada canal. De esta manera, se crean experiencias únicas y coherentes con cada uno de los clientes. Por lo tanto, para desarrollar una experiencia sólida, es necesario conocer la naturaleza, las preferencias y los comportamientos de consumidores y así mismo la capacidad para utilizar datos y tecnología.

2.4.2 Madurez de Omnicanalidad, Identificación de Modelos

La madurez omnicanal se refiere a la capacidad de integrar y coordinar actividades en todos los canales para brindar a los clientes una experiencia de compra perfecta (Marchet et al., 2018). Ahora bien, para la operatividad del contexto de la omnicanalidad implica organizar las actividades para cada canal que se adopta. En otras palabras, los canales no funcionan de forma independiente, sino que es necesario que se gestionen de manera

conjunta, debido a que la experiencia de compra del cliente incluye el objetivo, el diseño y la aplicación del canal de ventas, Se puede emplear el nivel de integración del canal como un indicativo para evaluar el grado de omnicanalidad de la organización (Iglesias-Pradas et al., 2022).

Pero para ello es necesario que las empresas sepan cómo iniciar, qué condiciones presentarán grandes efectos y qué realizan con excelencia las organizaciones maduras (Witcher y Tajima, 2018). Por lo tanto, evaluar la madurez omnicanal concede una calificación a las habilidades de las organizaciones en términos operacionales, calificar el grado de experiencia que tiene el cliente y el compromiso para la realización de su negocio (Witcher y Tajima, 2018). En esa medida, la pertinencia de calificar la madurez omnicanal de una empresa corresponde al hecho de que posibilita una comprensión cabal sobre el estado en que se está su estrategia omnicanal y habilidad para cumplir las exigencias de los consumidores. Lo anterior ayuda a determinar las prioridades de las posibles inversiones y para precisar las áreas que se deben mejorar.

En la Herramienta de Evaluación de la Madurez Omnicanal divulgada por Forrester, y desarrollada por Witcher y Tajima, las empresas tienen la obligación ética de realizar evaluaciones honestas de su eficiencia operativa y la experiencia del cliente, es decir, devoluciones en tienda de pedidos en línea, patrones de compra, visibilidad de inventario, recogida en tienda, entrega en tienda, canales interminables y servicios omnicanal de valor agregado (Witcher y Tajima, 2018). De hecho, Witcher y Tajima (2018) identificaron tres niveles de madurez omnicanal:

1. Nivel principiante: En este nivel, la empresa aún no ha incorporado el soporte omnicanal, es decir, no ha desarrollado una estrategia de integración de canales para mejorar la experiencia del consumidor, ni ha realizado las inversiones necesarias para

seguir siendo competitiva en la industria. Esto puede presentar desafíos importantes para las empresas, dado que es cada vez más importante para los clientes tener una experiencia fluida y consistente en todos los canales de contacto (Witcher y Tajima, 2018).

2. Nivel intermedio: En este nivel, una empresa puede ejecutar sus capacidades operativas, pero aún carecer de los recursos y servicios necesarios para tener clientes satisfechos de manera constante, por lo que incluso si una empresa está comprometida con mejorar la experiencia del cliente, puede ser difícil en este nivel debido a la falta de herramientas y servicios adecuados para crear experiencias personalizadas y confiables (Witcher y Tajima, 2018).
3. Nivel experto: En este nivel, las organizaciones deben poder relacionarse con los clientes, brindar una experiencia única al cliente y personalizar las interacciones a un nivel avanzado durante todo el proceso de compra. La organización también puede brindar un servicio adecuado a este nivel, pero tiene oportunidades de mejora en términos de personalización y optimización de la experiencia del cliente, ya que es fundamental para las empresas explorar siempre formas de avanzar y adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes (Witcher y Tajima, 2018).

Así, se identifican las debilidades y fortalezas de la empresa al evaluar la madurez omnicanal, esto en materia de integración de canales, uso de tecnología, procesos e innovación. Lo anterior le brinda a los negocios la posibilidad de optimizar su gestión operacional, disminuir los gastos e incrementar la satisfacción del cliente. Asimismo, ayuda a establecer los cimientos de tales estrategias con el fin de trazar objetivos razonables y realizables. De tal manera que la organización avanza hacia el camino esperado de la omnicanalidad y, por consiguiente, perdura la atención en los resultados.

Todos estos hallazgos reflejados en la literatura indican que la omnicanalidad ha sido ampliamente estudiada, lo que sugiere que las investigaciones sobre la elaboración de modelos de gestión omnicanal se han incrementado en los últimos años (Marchet et al., 2018). No obstante, dicha ampliación supuso un desafío para la propuesta de instrumentos que permiten evaluar el rendimiento de la omnicanalidad. En ese sentido, los argumentos que exponen esta brecha incluyen una comprensión parcial acerca de los elementos que agravan la integración de los canales en las organizaciones, así como el modo en que estas asumen los retos y los comportamientos del consumidor.

Con base en lo expuesto, este estudio se propuso como objetivo suplir los vacíos teóricos y metodológicos al plantear un modelo que implica implementar factores elementales en el desarrollo de la omnicanalidad como la gestión del cambio, el análisis del costo logístico, la cultura organizacional, la calidad de la información, entre otros. Lo anterior corresponde a que tales aspectos han sido estudiados como partes independientes dentro de un sistema omnicanal. En consecuencia, en el modelo que aquí se propone se unifican para la puesta en práctica de estrategias que posibiliten una integración de canales fluida y efectiva en la empresa. Por tal motivo, el presente trabajo establece un instrumento pertinente para examinar el grado de madurez de la omnicanalidad de las organizaciones y este se podría aplicar a futuras investigaciones y estudios en el campo de la omnicanalidad.

3. Metodología

La figura 1 muestra el método utilizado para implementar el modelo. Este punto se planteó con el fin de diseñar un modelo que permite para establecer el nivel de madurez de una empresa en relación con su estrategia omnicanal. Para ello se realizó un estudio teniendo en cuenta la revisión de literatura previa y un análisis de los resultados obtenidos.

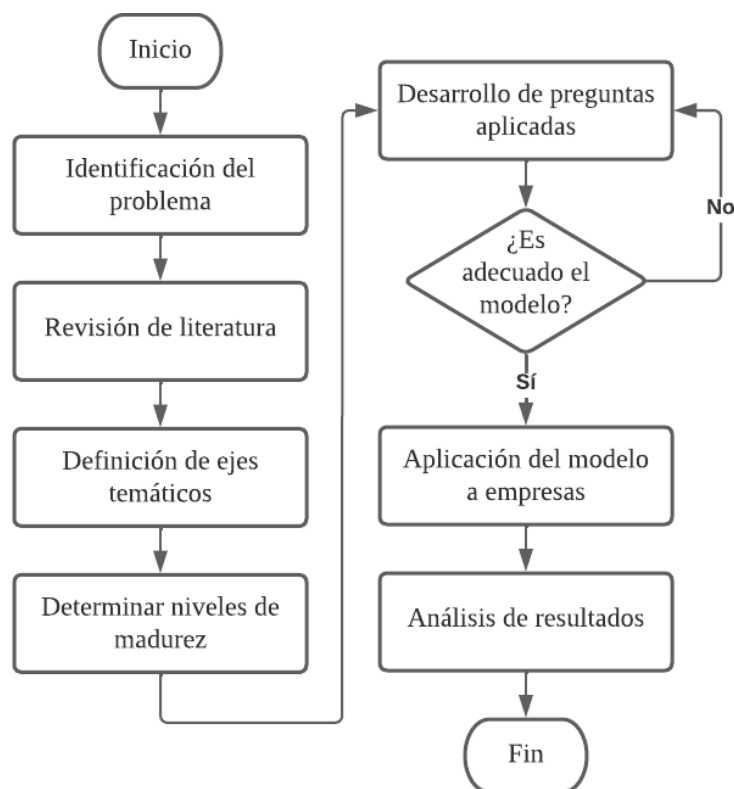


Figura 1 Diagrama de flujo de la metodología

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, a partir de la revisión de la literatura se establecieron los ejes temáticos, estableciendo indicadores que faciliten la medición de la ejecución de las empresas en determinadas áreas de acción. Así, la estrategia omnicanal (ver Tabla 1), la logística omnicanal (ver Tabla 2), la digitalización (ver Tabla 3) y el servicio al cliente (ver Tabla 4)

fueron identificados como campos determinantes que inciden en la operatividad de una empresa para que su estrategia omnicanal sea exitosa y, por consiguiente, ofrecer una experiencia consistente y personalizada en todos los canales.

La Tabla 1 resume los cursos de acción para el enfoque de Estrategia omnicanal: a) una estrategia omnicanal responsable de asegurar la adecuada adaptación a los cambios, b) alineación cultural y estructural, c) consideraciones de sostenibilidad operativa, d) gestión eficiente Análisis de costos logísticos, e) Definición de métricas, f) Fomento de la innovación para seguir siendo competitivos en un entorno omnicanal en evolución.

Tabla 1

Estrategia omnicanal

Líneas de acción	Descripción
Gestión del cambio	Trabaja con áreas funcionales corporativas para facilitar e implementar con éxito procesos de transformación.
Cultura y estructura organizacional	Completar procesos de capacitación a los trabajadores y crear incentivos.
Sostenibilidad	Adoptar procesos ambientalmente sostenibles.
Análisis del costo logístico	Mapea y analiza los costos de actividad asociados con las interacciones con los clientes.
Definición de indicadores	Establecer indicadores de desempeño relacionados con las metas y objetivos fijados.
Innovación	Adoptar una nueva estrategia organizacional.

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 2 es el curso de acción para el segundo enfoque de logística omnicanal. Este cubre los sectores vitales que aseguran el flujo exitoso de bienes y servicios en el espacio

omnicanal. De esta forma, se pueden considerar factores como una adecuada distribución de los productos a los diferentes canales de venta, la gestión eficaz de las devoluciones, la optimización del almacenamiento de los productos a lo largo la cadena de suministro y una gestión adecuada del inventario.

Tabla 2

Logística omnicanal

Líneas de acción	Descripción
Distribución	El proceso de proporcionar bienes o servicios a los consumidores.
Almacenamiento	Proceso con el cuál se busca de la mejor conservación del producto.
Gestión de devoluciones	Está diseñado para facilitar el proceso de selección, clasificación y reposición de mercancías para devolución o cambio.
Gestión de inventario	Rastrea la mercancía hasta el punto de venta.

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, la digitalización de los procesos empresariales es reconocida como un elemento fundamental en la gestión de la estrategia omnicanal y supone el adelanto de acciones en diferentes áreas para garantizar su éxito. Una de ellas es garantizar, en principio, la calidad de la información. Lo anterior es indispensable para ejecutar de manera precisa y confiable los datos digitalizados. Además, se requiere la integración en tiempo real de la tecnología y la disponibilidad de la información para permitir una gestión eficiente y ágil de los procesos comerciales. Otro aspecto relevante es el uso de herramientas 4.0, las cuales potencian la eficacia e innovación en la empresa. Por ello es indispensable que las empresas posean la habilidad de precisar su grado de digitalización, considerando los diferentes parámetros que se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3

Digitalización

Líneas de acción	Descripción
Calidad de la información	El proceso con el que se busca establecer prácticas para garantizar que la información sea precisa, confiable y completa.
Integración de tecnologías	Tecnologías que se pueden utilizar para fortalecer su estrategia omnicanal.
Disponibilidad de la información	Obtén información en tiempo real.
Herramientas 4.0	Apoyar la transformación digital de los procesos internos.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, al considerar que la meta de las dichas estrategias consiste en unificar los canales para brindar una excelente experiencia al consumidor, es pertinente examinar el rendimiento que tienen las empresas para el área de atención al cliente. Para este indicador, se proponen dos líneas de acción, una que toma en cuenta la experiencia del usuario y el grado de servicio como elementos decisivos para satisfacer al cliente a través de los canales de contacto, ya sea *online* como *offline*; y otra que da relevancia al conocimiento profundo del consumidor en tanto que este personaliza la interacción y se brinde un servicio acorde con sus preferencias y necesidades, asegurando una atención al cliente efectiva y de alta calidad.

Tabla 4

Atención al cliente

Líneas de acción	Descripción
Experiencia del usuario y nivel de servicio	Proporcionar canales de servicio eficientes y de alta calidad para atender a los clientes.
Conocimiento del consumidor	Completar actividades de investigación que permitan describir y entender profundamente los hábitos de compra de los consumidores.

Fuente: Elaboración propia

Basado en las líneas de acción anteriormente descritas, se desarrolló un modelo que comprende cuatro niveles de madurez para definir el estado omnicanal de una empresa. Así, estos niveles incluyen el Nivel I (Básico), el Nivel II (En desarrollo), el Nivel III (Funcional) y el Nivel IV (Excelente), representando un aumento continuo en la integración y excelencia de la implementación omnicanal dentro de una empresa (Ver Tabla 5).

Tabla 5

Niveles de madurez de omnicanalidad

Nivel de madurez	Descripción
Nivel I. Básico	Actualmente, la compañía no tiene una estrategia clara para brindar a los clientes una experiencia omnicanal. Cada canal de comunicación se maneja individualmente y no hay coordinación entre ellos.
Nivel II. En desarrollo	La empresa estaba desarrollando una estrategia omnicanal pero aún no había implementado un sistema efectivo para monitorear y medir los resultados. La planificación logística ha progresado para

brindar una experiencia de compra integrada, pero los recursos aún no se han compartido entre los diferentes canales de venta.

- Nivel III. Funcional El modelo omnicanal está en pleno funcionamiento, con un proceso de planificación estratégica que incluye seguimiento y medición de resultados. Se ha desarrollado una estrategia para monitorear la logística omnicanal y aprovechar la tecnología para la toma de decisiones. También se han dado los primeros pasos en la integración de canales y control de datos. En este sentido, ya existe la opción de comprar online y recoger en tienda, así como la devolución online a través de una tienda física.
- Nivel IV. Excelencia La compañía ha implantado un modelo omnicanal, utilizando la experiencia del cliente y otras metodologías, e integrando la perspectiva completa de los clientes y de la empresa a través de herramientas técnicas para garantizar que cada cliente tenga una experiencia personalizada y exclusiva. Para lograrlo, se utiliza una red colaborativa para atender las carencias de la empresa en temas como transporte, proveedores y tecnología.

Fuente: Elaboración propia

En este sentido, es posible determinar el nivel de madurez de omnicanalidad de una empresa gracias a la aplicación un cuestionario cimentado en los ejes temáticos (ver Anexo 1). Por lo tanto, la herramienta es adecuada para que las empresas evalúen su desempeño en términos de estrategia omnicanal, logística omnicanal, digitalización y servicio al cliente. Una vez más, a través de estos, se identifican las áreas en las que debe centrar sus esfuerzos

para optimizar su capacidad de ofrecer una experiencia de cliente integrada y satisfactoria en todos los canales.

4. Análisis de Resultados

Se realizó la aplicación el instrumento en diferentes empresas pertenecientes a distintos sectores económicos, con un total de 27 respuestas. Esta herramienta (ver Anexo 1) cuenta con 16 preguntas que cubren los ejes de acción identificados como relevantes para la organización, estrategia omnicanal (6 preguntas), logística omnicanal (4 preguntas), digitalización (4 preguntas) y servicio al cliente (2 preguntas). En este sentido, el objetivo de realizar este trabajo es determinar la madurez omnicanal de las organizaciones en los indicadores más relevantes para su desarrollo. Las Figuras 2 y 3 brindan datos sobre el número de empresas que completaron la encuesta y sus respectivas industrias.

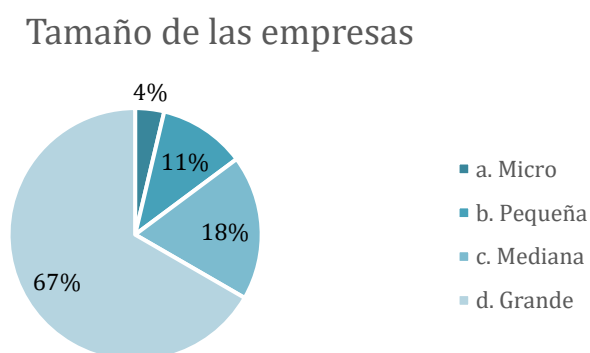


Figura 2 Tamaño de las empresas

Fuente: Elaboración propia

Las empresas participantes en la encuesta pertenecen a diversos sectores económicos. Así, la mayoría de estas están relacionadas con el sector de consumo masivo, representando el 33% del total de encuestados, así mismo, las empresas del sector salud están involucradas en un 22% y las empresas del sector industrial representan el 15% de las empresas encuestadas. Los servicios de autorregulación, los proveedores de transporte y la agroindustria representaron cada uno menos del 4 % de los encuestados, la industria de alimentos representó el 7 % de las respuestas y la industria textil representó el 11 %. En efecto, estos resultados muestran la diversidad de los sectores económicos involucrados en el estudio, lo que otorga mayor validez y representatividad a los resultados obtenidos.

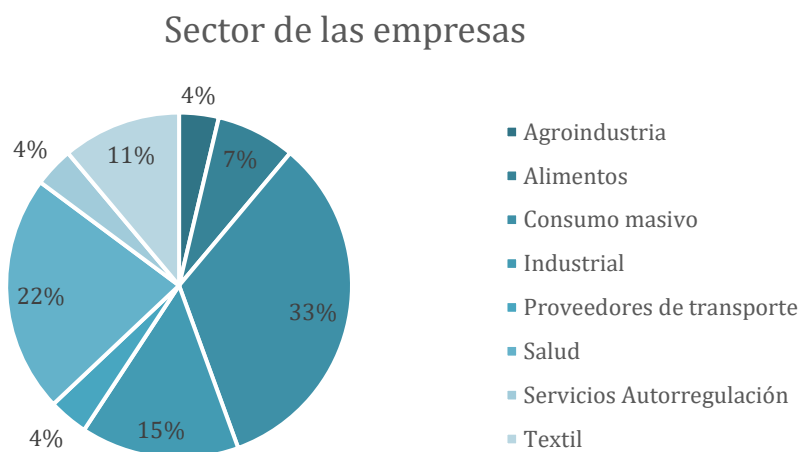


Figura 3 Sector de las empresas

Fuente: Elaboración propia

La aplicación de la herramienta a cada empresa permitió analizar su desempeño y nivel de madurez en cada uno de los ejes temáticos del modelo (estrategia omnicanal, logística omnicanal, digitalización y atención al cliente). Así, cada eje se evalúa en relación a las líneas de acción específicas indicadas en la metodología e indican la madurez de la empresa en todos los indicadores que conforman el modelo.

4.1 Estrategia Omnicanal

A través de la herramienta de evaluación, se especifica el nivel de madurez de las empresas en las líneas de acción relacionadas con la estrategia omnicanal. Así, los resultados se obtienen tomando un promedio simple del nivel de madurez relevante de cada empresa.

Para la gestión del cambio, se identificó que las empresas tienen una puntuación promedio de 2.56, lo que establece que se está haciendo un buen trabajo en la gestión del cambio en la estrategia omnicanal, pero aún hay oportunidades de mejora. En cultura y estructura organizativa, estas empresas obtuvieron una puntuación media de 2.63, lo que indica que han establecido con éxito una cultura y estructura organizativa que respalda su estrategia omnicanal, aunque todavía hay áreas de mejora.

La sostenibilidad, sin embargo, fue un factor en el cuál las empresas continúan presentando un nivel de madurez bajo, con una puntuación media de 2.22. Esto apunta a la necesidad de fortalecer las prácticas sostenibles en las estrategias omnicanal para reducir su impacto socioambiental. En cuanto al análisis de costos logísticos, el puntaje promedio de las empresas es de 2.48, lo que supone realizan un análisis de costos logísticos en la estrategia omnicanal; sin embargo, se puede mejorar para optimizar su eficiencia.

Con respecto a la definición de indicadores, las empresas presentan un índice promedio de 2.56. Lo anterior evidencia que han definido los indicadores pertinentes para calcular el rendimiento de su estrategia omnicanal. Sin embargo, todavía hay tiempo para ajustar y refinar estas métricas para comprender mejor su rendimiento. Finalmente, en términos de innovación, las empresas obtuvieron un puntaje promedio de 2.44, lo que

demuestra la necesidad de inspirar una cultura de innovación que busca continuamente nuevas ideas y perspectivas para optimizar las estrategias omnicanal y mantenerse a la vanguardia en un entorno empresarial cambiante.

Tabla 6

Nivel de madurez de la estrategia omnicanal

		Número de empresas por nivel de madurez			
Eje temático	Línea de acción	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV
Estrategia omnicanal	Gestión del cambio	7	5	8	7
	Cultura y estructura organizacional	5	7	8	7
	Sostenibilidad	11	6	3	7
	Análisis de costo logístico	4	10	9	4
	Definición de indicadores	5	6	12	4
	Innovación	4	11	8	4

Fuente: Elaboración propia

4.2 Logística Omnicanal

Los cuatro indicadores principales del eje de logística omnicanal (distribución, almacén, gestión de devoluciones e inventario) se calificaron para especificar el nivel de madurez de cada componente. En ese sentido, los resultados proporcionan una perspectiva más prolija de la actual situación.

Con respecto al componente de distribución, las empresas presentaron una puntuación de 2.48. Es decir, esto evidencia la realización de algunas actividades asociadas con la distribución dentro de la estrategia omnicanal. No obstante, hay oportunidades para optimizar dicho componente. Para el componente de almacenes, las empresas alcanzaron un puntaje de 2.59, esto señala que las empresas establecieron procesos y prácticas sólidas conforme a la regulación del almacenamiento dentro de su estrategia omnicanal; sin embargo, es necesario que haya una mejoría para los procesos con el fin de asegurar una gestión eficiente.

En términos de gestión de devoluciones, las empresas obtuvieron una puntuación de 2.04, lo que indica un bajo nivel de madurez en el segmento. Esto sugiere que las empresas deberían centrarse en desarrollar prácticas y procesos más sólidos para abordar de manera más efectiva las devoluciones de productos.

Finalmente, en el segmento de inventario, la valoración alcanza 2,74. El puntaje indica que el componente está avanzado en términos de madurez. En este sentido, significa que la compañía ha establecido sólidas prácticas de gestión de inventarios dentro de su estrategia omnicanal. No obstante, aún hay espacio para mejorar en el proceso de gestión de inventarios para garantizar un control preciso y la adecuada disponibilidad de los productos.

Tabla 7

Nivel de madurez de la logística omnicanal

Eje temático	Línea de acción	Número de empresas por nivel de madurez			
		Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV
Logística omnicanal	Distribuciones	5	5	16	1
	Almacenes	4	8	10	5
	Gestión de devoluciones	10	8	7	2
	Inventario	3	7	11	6

Fuente: Elaboración propia

4.3 Digitalización

En el componente de digitalización se calificaron las líneas asociadas con la gestión de la información y la tecnología. En esa medida, los resultados proporcionaron información crucial acerca del grado de madurez de las empresas en este campo. La calidad de la información en el enfoque de digitalización se valoró con un 2.5, las empresas se encuentran gestionando información relevante, lo que resulta esencial para la excelencia de una estrategia omnicanal.

Asimismo, la integración de herramientas tecnológicas obtuvo una puntuación de 2.26. Esto significa que las empresas deben integrar sus sistemas y tecnologías en mayor medida para lograr una mejor sinergia en las estrategias omnicanal, ya que la integración

efectiva de la tecnología es clave para garantizar una experiencia fluida y agradable para los clientes. En la línea de disponibilidad de información, la evaluación fue de 2.22, lo que indica que dichas empresas deben potenciar la disponibilidad de información relevante para poder tomar mejores decisiones, de hecho, la disponibilidad de datos oportunos y precisos es fundamental para una gestión eficiente y una respuesta rápida a las necesidades del cliente es fundamental.

Por otra parte, la gestión de herramientas 4.0 obtuvo una puntuación de 1.85, el indicador más débil en términos de digitalización. Lo anterior supone que las organizaciones poseen un margen relevante de optimización para la adopción e implementación de herramientas tecnológicas, estimulando la eficiencia, productividad y personalización en la estrategia omnicanal.

Tabla 8

Nivel de madurez de la digitalización

		Número de empresas por nivel de madurez			
Eje temático	Línea de acción	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV
Digitalización	Calidad de la información	4	7	13	3
	Integración tecnológica	7	9	8	3
	Disponibilidad de la información	5	12	9	1
	Herramientas 4.0	10	11	6	0

Fuente: Elaboración propia

4.4 Atención al Cliente

En el apartado de atención al cliente se valoró la experiencia del usuario, los niveles de servicio y el conocimiento del consumidor. Estos resultados brindan información relevante sobre la calidad y madurez del servicio al cliente en la estrategia omnicanal de una empresa. Para el nivel de servicios y la experiencia del usuario se obtuvo un nivel de línea de 2.59. En efecto, dicha calificación indicó que las empresas brindan una experiencia satisfactoria y servicios de calidad.

Sin embargo, existe un margen para robustecer y, en esa medida, mejorar la experiencia del usuario. Además, el conocimiento del consumidor obtuvo un nivel de 2,48, lo que significa que las empresas han adquirido cierto conocimiento e información sobre los consumidores, lo cual es crucial para personalizar la experiencia y la interacción con los consumidores. Sin embargo, existe la necesidad de mejorar y profundizar la comprensión de las preferencias y necesidades de los consumidores para poder brindar soluciones efectivas a sus necesidades.

Tabla 9

Nivel de madurez del servicio al cliente

		Número de empresas por nivel de madurez			
Eje temático	Línea de acción	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV
Atención al cliente	Experiencia del usuario y nivel de servicios	5	6	11	5
	Conocimientos del consumidor	4	9	11	3

Fuente: Elaboración propia

4.5 Análisis de la Madurez General

En cuanto a la revisión general de los enfoques de la estrategia omnicanal de las empresas (ver Figura 4) se encontró lo siguiente: la estrategia omnicanal tuvo un nivel de madurez de 2.49; la logística omnicanal obtuvo un resultado de 2.45. En este punto se reconoció el esfuerzo por unificar y categorizar las operaciones logísticas; sin embargo, todavía es posible mejorar estos aspectos con el fin de incrementar la satisfacción del cliente de una manera más eficiente. Por otro lado, la digitalización tuvo un nivel de 2.26, lo anterior muestra la necesidad de optimizar la implementación tecnológica y la toma de herramientas 4.0. Por último, el servicio al cliente tiene un nivel de 2.54, por lo tanto, es necesario

fortalecer la experiencia del usuario, el nivel de servicio y el conocimiento del consumidor para brindar un servicio más satisfactorio.

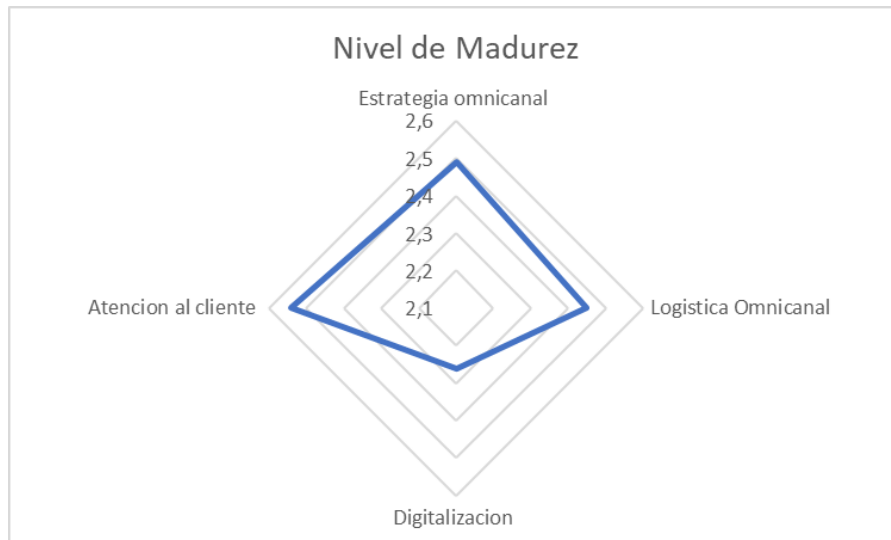


Figura 4 Nivel de madures de las empresas participantes

Fuente: Elaboración propia

Con base en lo anterior se determinó que las empresas tienen un grado de madurez II. Esto supone que las empresas están ubicadas en una fase de desarrollo en la aplicación de su estrategia omnicanal, logística, digitalización y atención al cliente. Como tal, existen oportunidades significativas en estas áreas para mejorar e implementar estrategias omnicanal de manera más efectiva. Por lo tanto, es necesario enfocarse en definir una estrategia sólida, optimizar las operaciones logísticas, adoptar tecnologías digitales y brindar una atención personalizada, para establecer una sólida ventaja competitiva en un entorno omnicanal.

5. Implicaciones prácticas

Este artículo proporciona una serie de recomendaciones prácticas para que las empresas incorporen con éxito una estrategia omnicanal en su estructura. Por lo tanto, después de emplear la herramienta de evaluación se sugiere realizar un análisis prolijo de cada línea de acción, con el fin de proponer un plan de optimización continua que le posibilite alcanzar el nivel de madurez deseado.

En respuesta al panorama empresarial actual, la estrategia omnicanal ha surgido como un indicador relevante para mejorar la competitividad y la satisfacción de las necesidades de los consumidores. En este sentido, todos los canales de venta y comunicación deben estar integrados para brindar una experiencia de cliente personalizada. Pero para implementar con éxito una estrategia omnicanal, es necesario promover una gestión del cambio efectiva dentro de la organización. Por lo tanto, es crucial identificar y superar las barreras y la resistencia al cambio para fomentar una actitud proactiva y adaptativa en todos los niveles. Del mismo modo, para respaldar la colaboración y la toma de decisiones rápida, la cultura y la estructura organizacional también deben evaluarse y modificarse para adaptarse a una estrategia omnicanal.

La sostenibilidad, por otro lado, juega un papel importante en una estrategia omnicanal, ya que las empresas necesitan introducir procesos y prácticas coherentes y sostenibles para todas sus funciones operativas, reduciendo así el impacto socioambiental. Esto significa incorporar enfoques responsables en la gestión de la cadena de suministro, así como en otros aspectos de la logística. Asimismo, es necesario utilizar un plan de optimización de la cadena de suministro, lo que supone la adopción de una estrategia integral

para mejorar la eficiencia y la velocidad de la cadena de suministro omnicanal. Para ello, es necesario identificar y eliminar los cuellos de botella, mejorar la colaboración entre proveedores y socios logísticos y, en cierta medida, utilizar las últimas herramientas tecnológicas, como la gestión automatizada de inventarios y el seguimiento en tiempo real. De esa manera, se optimizará la respuesta y la experiencia del cliente, al tiempo que se reducirán los plazos de entrega.

Para ello, se recomienda desarrollar una estrategia de gestión de devoluciones eficaz, facilitar las devoluciones a través de múltiples canales, agilizar el proceso de inspección y renovación, y así realizar una investigación de datos para mejorar la calidad del producto. Aparte de esto, también es importante contar con una estrategia de gestión de inventario para hacer frente a la escasez y el exceso de existencias; de esta manera, mediante el uso de tecnologías avanzadas como sistemas de inventario en tiempo real y análisis predictivo, se puede proporcionar una visión general en todos los canales de venta para pronosticar la demanda y hacer un ajuste preciso.

Por tal motivo, el uso de la tecnología resulta crucial para el proceso de digitalización. En esa medida, se recomienda asumir soluciones tecnológicas, como sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), herramientas de colaboración en la nube y sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM) que posibiliten la correspondencia entre plataformas y sistemas, esto facilita la interacción eficaz y fluida de la información y optimiza los procesos internos. Asimismo, es beneficioso utilizar herramientas 4.0 como la inteligencia artificial (IA), la analítica de datos, el Internet de las Cosas (IoT) y la automatización de procesos, que pueden mejorar la eficiencia operativa, optimizar la toma de decisiones, personalizar la experiencia del cliente y generar nuevas oportunidades de negocio.

En pro de mejorar la atención al cliente es menester proponer canales de comunicación accesibles y coherentes, de tal manera que se ofrezcan opciones como *chat* en vivo, correo electrónico y redes sociales que posibiliten responder rápidamente y dar soluciones ágiles. También se recomienda el uso de *chatbots* o asistentes virtuales para brindar asistencia las 24 horas del día, los 7 días de la semana y brindar respuestas rápidas, e invertir en la educación y el desarrollo de los empleados, brindándoles la información y las habilidades esenciales para tratar con los clientes, resolver problemas y brindar servicios de manera efectiva. excelente servicio.

6. Conclusiones

Este trabajo presenta un modelo para evaluar el nivel de madurez omnicanal en las empresas que ayuda a enfrentar el reto de integrar coherentemente componentes que no habían sido considerados en el desarrollo de una estrategia omnicanal exitosa. Teniendo en cuenta que el contexto empresarial se encuentra en constante evolución, es una necesidad para las organizaciones de todo tipo entender el comportamiento de los consumidores que hoy en día buscan interactuar a través de diferentes canales, para brindar una experiencia de compra satisfactoria al entender las demandas e intereses de estos clientes que cada vez son más digitales.

En ese sentido, los resultados de este artículo señalaron que las empresas encuestadas presentan un nivel de madurez II, motivado por las transformaciones digitales durante la

pandemia del COVID-19. Por consiguiente, este modelo facilita a las empresas el análisis de su rendimiento y precisen las áreas que son necesarias fortalecer para optimizar su capacidad de ofrecerle una experiencia provechosa al cliente a través de los canales de contacto.

De ese modo los hallazgos de este estudio proporcionan a las empresas una visión de su estado actual en términos de omnicanalidad, y permite que identifiquen las áreas en las que deben centrar sus esfuerzos, para optimizar su capacidad de ofrecer una experiencia del cliente satisfactoria y sin problemas en todos los canales. El modelo de madurez propuesto en este trabajo puede servir como guía para impulsar la transformación omnicanal, sin embargo, las empresas radicadas en Latinoamérica enfrentan condiciones adversas, situación a la cual se suma la falta de estudios a profundidad, en lo cual se encuentra una oportunidad para realizar futuras investigaciones.

7.Referencias bibliográficas

- Alexander, B., y Blazquez Cano, M. (2020). Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 101913.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101913>
- Bell, D., Gallino, S., y Moreno, A. (2014). How to Win in an Omnichannel World. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-win-in-an-omnichannel-world/>
- Bell, D., Gallino, S., y Moreno, A. (2014). How to win in an omnichannel world. *MIT Sloan Management Review*, 56(1), 45-53. Scopus.

- Belvedere, V., Martinelli, E., y Tunisini, A. (2021). Getting the most from E-commerce in the context of omnichannel strategies. <https://link-springer-com.ez.urosario.edu.co/content/pdf/10.1007/s43039-021-00037-6.pdf>
- Bitzer, M., Häckel, B., Leuthe, D., Ott, J., Stahl, B., y Strobel, J. (2023). Managing the Inevitable – A Maturity Model to Establish Incident Response Management Capabilities. *Computers & Security*, 125, 103050. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2022.103050>
- Brynjolfsson, E., Hu, Y., y Rahman, M. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/competing-in-the-age-of-omnichannel-retailing/>
- Chaparro, J., Acquila, E., Hernández, Á., y Iglesias, S. (2020). The Digital Transformation of the Retail Electricity Market in Spain. *Energies*, 13(8), Article 8. <https://doi.org/10.3390/en13082085>
- Colangelo, E., Fries, C., Hinrichsen, T., Szaller, Á., y Nick, G. (2022). Maturity Model for AI in Smart Production Planning and Control System. *Procedia CIRP*, 107, 493-498. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2022.05.014>
- Fernández, N., Pérez, M., y Vázquez, R. (2018). Webroomers versus showroomers: Are they the same? *Journal of Business Research*, 92, 300-320. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.004>
- Frasquet, M., Ieva, M., y Ziliani, C. (2019). Understanding complaint channel usage in multichannel retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 47, 94-103. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.11.007>
- Hein-Pensel, F., Winkler, H., Brückner, A., Wölke, M., Jabs, I., Mayan, I. J., Kirschenbaum, A., Friedrich, J., y Zinke-Wehlmann, C. (2023). Maturity assessment for Industry 5.0: A review of existing maturity models. *Journal of Manufacturing Systems*, 66, 200-210. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2022.12.009>
- Huang, J., Zhou, J., Liao, G., Mo, F., y Wang, H. (2017). Investigation of Chinese students' O2O shopping through multiple devices. <https://www.sciencedirect-com.ez.urosario.edu.co/science/article/pii/S0747563217302935>
- Iglesias, S., Acquila, E., y Del Río Carazo, L. (2022). Omnichannel retailing: A tale of three sectors. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 3305-3336. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1991825>
- Kazanjian, R., y Drazin, R. (1989). An Empirical Test of a Stage of Growth Progression Model. *Management Science*, 35(12), 1489-1503.

- Lehrer, C., y Trenez, M. (2022). Omnichannel Business. *Electronic Markets*, 32(2), 687-699.
<https://doi.org/10.1007/s12525-021-00511-1>
- Li, Q., Wang, Q., y Song, P. (2022). Do customers always adopt buy-online-and-pick-up-in-store service? Consideration of location-based store density in omni-channel retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 68, 103072.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103072>
- Li, Z., Li, S., y Mei, W. (2023). Buy online and pickup in-store: Co-opetition strategy of omnichannel supply chain players. *Electronic Commerce Research*.
<https://doi.org/10.1007/s10660-023-09693-6>
- Marchet, G., Melacini, M., Perotti, S., Rasini, M., y Tappia, E. (2018). Business logistics models in omni-channel: A classification framework and empirical analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 439-464. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2016-0273>
- Marchet, G., Melacini, M., Perotti, S., Rasini, M., y Tappia, E. (2018a). Business logistics models in omni-channel: A classification framework and empirical analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 439-464. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2016-0273>
- Marchet, G., Melacini, M., Perotti, S., Rasini, M., y Tappia, E. (2018b). Business logistics models in omni-channel: A classification framework and empirical analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 439-464. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2016-0273>
- Miloslavskaya, N., y Tolstaya, S. (2022). Information Security Management Maturity Models. *Procedia Computer Science*, 213, 49-57.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.11.037>
- Nolan, R. (1973). Managing the computer resource: A stage hypothesis. *Communications of the ACM*, 16(7), 399-405. <https://doi.org/10.1145/362280.362284>
- Park, J., y Kim, R. B. (2018). A new approach to segmenting multichannel shoppers in Korea and the U.S. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 45, 163-178.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.09.007>
- Poeppebuss, J., y Roeglinger, M. (2011, junio 9). *What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management*. 19th European Conference on Information Systems, ECIS 2011.
- Prieto, S. (2019, febrero 27). *Modelo de diagnóstico del nivel de madurez de la gestión de la*

- experiencia digital del cliente*. <https://www.marketing-xxi.com/modelo-diagnostico-nivel-madurez-gestion-experiencia-digital-cliente>
- Quach, S., Barari, M., Moudrý, D., y Quach, K. (2022). Service integration in omnichannel retailing and its impact on customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102267. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102267>
- RichRelevance-Omnichannel-PMM.pdf* (2015). Recuperado 15 de marzo de 2023, de <https://www.richrelevance.com/wp-content/uploads/2016/02/RichRelevance-Omnichannel-PMM.pdf>
- Rusanen, O. (2019). Crafting an Omnichannel Strategy: Identifying Sources of Competitive Advantage and Implementation Barriers. En W. Piotrowicz & R. Cuthbertson (Eds.), *Exploring Omnichannel Retailing: Common Expectations and Diverse Realities* (pp. 11-46). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98273-1_2
- Salmani, Y., y Partovi, F. (2021). Channel-level resource allocation decision in multichannel retailing: A U.S. multichannel company application. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 102679. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102679>
- Shen, X., Li, Y., Sun, Y., y Wang, N. (2018). Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience. *Decision Support Systems*, 109, 61-73. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.01.006>
- Vasilyev, A., Maier, S., y Seifert, R. (2023). Assortment optimization using an attraction model in an omnichannel environment. *European Journal of Operational Research*, 306(1), 207-226. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2022.08.002>
- Verhoef, P., Kannan, P., y Inman, J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Verhoef, P., Kannan, P., y Inman, J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Witcher, B., y Tajima, C. (2018). *The Omnichannel Maturity Assessment*. 14.
- Xie, C., Chiang, C.-Y., Xu, X., y Gong, Y. (2023). The impact of buy-online-and-return-in-store channel integration on online and offline behavioral intentions: The role of offline store. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 72, 103227. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103227>

Yin, C., Chiu, H., Hsieh, Y., y Kuo, C. (2022). How to retain customers in omnichannel retailing: Considering the roles of brand experience and purchase behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 69, 103070.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103070>