



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

**“Desarrollo de mejoras en la experiencia de compra en la
industria de tiendas por departamento como elemento
diferenciador de mercado y constructor de marca. El caso
Falabella Chile.”**

Autores: Juan Manuel Álvarez Cañedo

DNI: 16209

Director de Tesis: Claudio Darín

Victoria, Buenos Aires – Junio 2017



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Departamento Académico de Administración

*Trabajo de Graduación para Licenciatura en Administración
de Empresas*

“Desarrollo de mejoras en la experiencia de compra en la
industria de tiendas por departamento como elemento
diferenciador de mercado y constructor de marca. El caso
Falabella Chile.”

Autor: Juan Manuel Álvarez Cañedo

Legajo: 16209

Mentor: Claudio Darín

Firma del mentor

Victoria, Junio de 2017

Índice

1. Introducción.....	3
1.1 Planteo del problema.....	4
1.2 Objetivo General.....	5
1.3 Pregunta de Investigación.....	6
1.4 Justificación de las razones del estudio.....	6
1.5 Estrategia Metodológica.....	6
2. Marco Conceptual.....	8
2.1 ¿Qué es la experiencia de compra?.....	9
2.1.1 Satisfacción, Sacrificio y Sorpresa.....	13
2.2 La segmentación Vincular.....	14
2.3 ZMOT, FMOT, SMOT y UMOT. Los momentos de la verdad.....	16
2.4 De la multicanalidad a la omnicanalidad.....	19
2.4.1 Tipos de Canales.....	19
2.4.2 Integración de canales.....	22
2.5 Medición de la experiencia de compra.....	23
2.6 Definición de “Marca”. Los distintos enfoques.....	25
3. Análisis de Caso.....	28
3.1 Adaptarse para conservar el liderazgo.....	29
3.2 Falabella. Un poco de historia.....	29
3.3 El mercado de las tiendas por departamento en Chile.....	31
3.4 Lógica de análisis.....	32
3.5 Áreas involucradas y funciones en las Tiendas por Departamento.....	32
3.5.1 Departamento de Compras.....	32
3.5.2 Departamento de Marketing.....	37
3.5.3 Departamento de Store Planning.....	39
3.5.4 Departamento de Visual Merchandising.....	44
3.5.5 Departamento de Planning.....	49
3.5.6 Departamento de Tiendas.....	51
3.6 El canal digital y la integración de canales, la Gerencia Omnicanal.....	55
4. Conclusiones.....	60
5. Bibliografía.....	64

1. Introducción



Universidad de
San Andrés

1.1 Planteamiento del Problema

Comprar y consumir. Nadie puede escapar. Sea uno de derecha, de izquierda, comunista o liberal, católico, judío o musulmán. Es una práctica en la que todos estamos inmersos y nadie puede quedar ajeno a ella. Desde que nos levantamos en la mañana hasta que nos acostamos en la noche o incluso mientras dormimos, consumimos.

Ahora bien, esta relación entre la gente y los bienes o servicios fue evolucionando a lo largo del tiempo. Mucha agua por debajo del puente ha pasado desde los comerciantes medievales y mercaderes. El mercado, las empresas, los consumidores y la relación entre ellos ha ido evolucionando. Dichos cambios están indefectiblemente atados a la evolución de la sociedad, su forma de relacionarse, sus valores, sus sueños.

Las industrias tuvieron cada vez más jugadores, con un mercado objetivo limitado y allí es donde surge uno de los motores más importantes del progreso: la competencia. Esta es una realidad a la cual toda empresa se enfrenta en algún momento, independientemente de la industria donde este.

Luego surge la pregunta evidente: ¿Cómo hacer entonces para diferenciarse de la competencia y que los clientes nos prefieran?

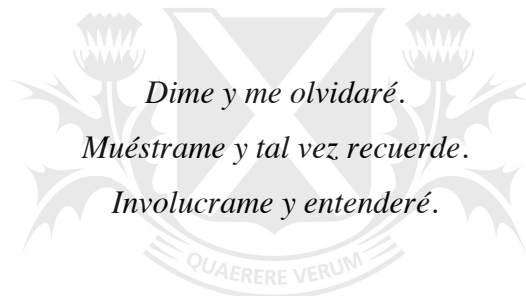
En la industria de los bienes de consumo, en particular de las tiendas por departamento esta pregunta ha tenido diversas respuestas a lo largo del tiempo. Cuando todos los protagonistas conocen e implementan la respuesta entonces el elemento diferenciador se vuelve un commodity y todo vuelve a cero nuevamente. En su momento fue el producto, luego la cercanía con el consumidor, luego la facilidad del proceso compra, luego los valores compartidos, etc. En 1908 se inventó el auto mas vendido de la historia. Era el revolucionario Ford T. Quince millones de autos se vendieron hasta 1927 por 260 dólares cada uno. Esos eran los días en los que solo bastaba tener un producto diferente para asegurarse la venta. Por lo tanto, la necesidad de crear una ventaja diferencial a través del valor añadido se ha convertido en un punto clave y el servicio es una fuente significativa de valor añadido. Hoy, sin embargo, incluso el buen servicio puede ser copiado, mientras que los niveles de calidad de los productos son prácticamente los mismos. ¿Cómo podemos obtener una ventaja competitiva en un entorno cada vez más competitivo como el actual?

En la actualidad es una respuesta que ha alcanzado un nivel de complejidad semejante que no muchos competidores han logrado descifrarla. Hoy en día a diferencia de aquellas

épocas medievales, los consumidores no compran un producto, compran una experiencia. Como dicen Pine & Gilmore en su libro “The Experience Economy”, gran cantidad de cadenas de Retail han desaparecido ya que insistieron en vender productos en lugar de experiencias (Pine II & Gilmore, 2011).

El modelo del crecimiento de venta por guerra de precios esta agotado y canibaliza a cualquier industria llevándola al fracaso. Las compañías han tenido que modificar su estrategia para subsistir y migrar de un modelo de venta de productos a uno de venta de experiencias.

En un mercado tan globalizado, complejo y competitivo como el actual la innovación distingue a las mejores marcas creadoras de un recuerdo, vinculante y afectivo, grabado en nuestra memoria. Una cita de Franklin Roosevelt ilustra lo anterior:



Las marcas no son de las empresas que guardan los derechos, las marcas son de los consumidores. Son parte de sus vidas y en cierto modo los define como personas. La pregunta que queda entonces es ¿cómo alinear e involucrar a todas las áreas de una compañía para lograr darle al cliente una experiencia de compra memorable de principio a fin, forjando vínculos emocionales que refuercen su identidad de marca llevándola a ser la primera opción a la hora de realizar una compra?

1.2 Objetivo General

Analizar la articulación de las diferentes áreas y la utilización de las mejores prácticas en la industria de tiendas por departamento con el fin de lograr una diferenciación y de esta manera fidelizar a los clientes mediante una experiencia de compra integral. El caso Falabella Chile.

1.2.1 Objetivo específico.

Evaluar cuáles son las variables claves que generan mayor impacto en la lealtad del cliente y en su experiencia de compra.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cómo articula Falabella sus diferentes áreas para poder brindarle al consumidor una experiencia de compra integral y única para así lograr diferenciación y fidelización?

1.4 Justificación de las razones del estudio

Durante mi carrera de grado, fui analizando gracias a la diversidad de materias cursadas, mi posible enfoque profesional. Una de las áreas que mayor interés despertó en mí fue el marketing. Entender el comportamiento del consumidor y utilizar herramientas para poder llegar a él me resulta extremadamente interesante.

En el año 2008 ingrese a trabajar a una compañía de tiendas por departamentos y descubrí al poco tiempo que esa industria, la del Retail, era mi pasión. La dinámica en la que esta inmersa es vertiginosa, más aun en el contexto global actual. Descubrí que para que una empresa en el sector tenga siquiera chances de liderar la industria tiene que enamorar y captar todos los días a sus clientes.

Mi pasión por entender como piensa un cliente y como es todo el proceso que transcurre en su cabeza durante un proceso de compra combinado con mi vocación por el retail hace que el tema sea de profundo interés para mí.

1.5 Estrategia Metodológica

1.5.1 Tipo de Estudio.

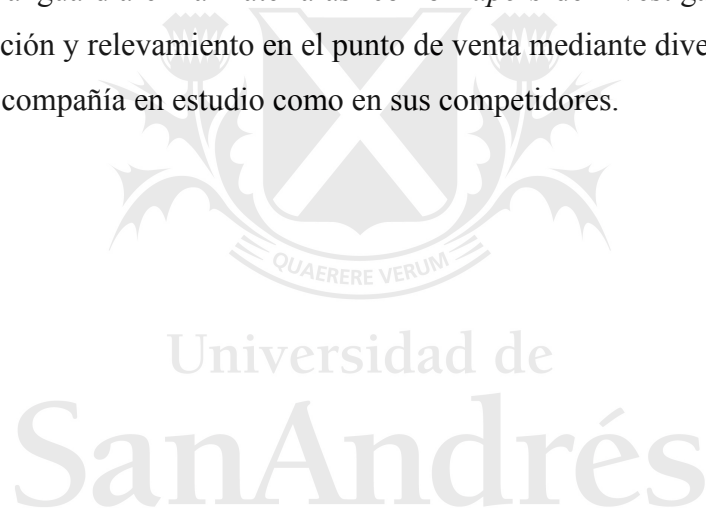
El presente trabajo de licenciatura se encuadrará bajo el esquema de un estudio descriptivo, ya que el objetivo del mismo es analizar la situación actual del tema en la industria local. Se utilizarán a tal efecto bibliografía pertinente al tema así como investigaciones de diversos centros de estudios y culminará con el análisis de campo.

1.5.2 Identificación de Casos.

Se analizará en el presente trabajo el caso de la mayor tienda por departamentos de la región, Falabella. El motivo de dicha elección radica en el liderazgo de esta compañía a nivel regional lo cual la lleva a tener que estar en la vanguardia del uso de las mejores prácticas mundiales.

1.5.3 Técnica de recolección de datos.

La recolección de datos para los casos de estudio se realizará mediante cuestionarios abiertos. Estos cuestionarios serán realizados durante entrevistas con los responsables de cada una de las áreas dentro de la compañía. Además se hará un relevamiento documental basado la bibliografía de vanguardia en la materia así como *Papers* de investigación. Finalmente se utilizará la observación y relevamiento en el punto de venta mediante diversas experiencias de compra tanto en la compañía en estudio como en sus competidores.



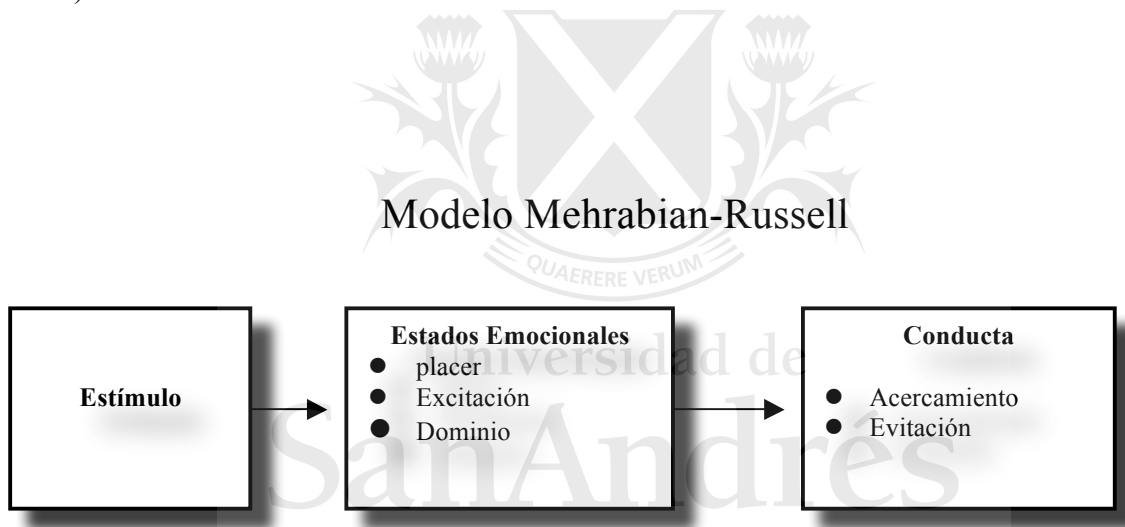
2. Marco Conceptual



2.1 ¿Qué es la “experiencia de compra”?

El concepto “experiencia de compra” surge en 1973 cuando Philip Kotler decía que el ambiente de una tienda es una herramienta de marketing e indicaba que hay que diseñar los espacios y entornos teniendo en cuenta que éstos producen ciertos efectos que afectan la decisión de compra del cliente (Kotler, 1973).

En 1982, Donovan y Rossiter reformularon el trabajo que los psicólogos Mehrabian y Russel habían elaborado y que era conocido como el paradigma SOR (Stimulus, Organism, Response). En este trabajo se plantea que estímulos como la iluminación, los colores de una tienda o la disposición de la misma por ejemplo, producen respuestas emocionales, y éstas dan lugar a un determinado comportamiento por parte del cliente (Donovan & Rossiter, 1982).



Fuente: Donovan & Rossiter, 1982

Finalmente en 1992, Julie Baker tomó el modelo SOR y lo llevó un paso más allá, elaborando una clasificación de las características particulares que se podían gestionar, y determinó tres grupos de factores: ambientales, sociales y de diseño (Baker, 1992).

Los factores ambientales incluían los elementos no visibles tales como la temperatura, la iluminación, la música o el olor de la tienda.

Los factores sociales, están relacionados con los ambientales cuyas diferentes combinaciones pueden dar lugar a distintos resultados dependiendo del factor social.

Finalmente respecto a los de diseño, se dividen en dos grandes grupos: los funcionales como pasillos amplios, cercanía de las cajas de pago, cantidad y disponibilidad de probadores, y los estéticos, como por ejemplo la disposición de los productos, la arquitectura del local, la estética de la tienda cuya performance depende totalmente del público objetivo y debe ser adaptado en función de este.

Después de todos estos avances en el estudio de la experiencia de compra se ha llegado a una conclusión y que define el paradigma de hoy en día: hoy ya no se trata tanto de *qué* compramos sino de *cómo* compramos. Y como veremos mas adelante debemos ir más allá. La experiencia de compra no comienza ni termina paradójicamente con la compra misma.

También podemos ir en otro sentido y plantear que siempre hay experiencia de compra. Aunque la compañía no se lo proponga, el cliente siempre tiene algún tipo de experiencia de compra cuando está en la tienda.

Una tienda es un espacio de venta, pero a su vez es un espacio de comunicación e interacción. La tienda tiene una gran capacidad expresiva debido a su multisensorialidad, y mediante ciertos recursos, puede llegar a tocar una determinada “partitura” mediante la sincronización de las diversas áreas y sentidos. (*Martinez Ribes, 2008*).

De esta definición es entonces que deducimos que en el proceso de brindarle al cliente una experiencia de compra memorable, existen muchísimas áreas (por no decir todas) de la empresa involucradas en este fin.

Durante este proceso hay interacciones entre el cliente y la marca. Si bien el siguiente cuadro es una simplificación de un proceso muy complejo, sirve para graficar aquellos momentos de interacción o de definiciones por parte del cliente. Más adelante veremos la importancia de cada uno de estos momentos, ya sean a solas o interactuando entre sí.

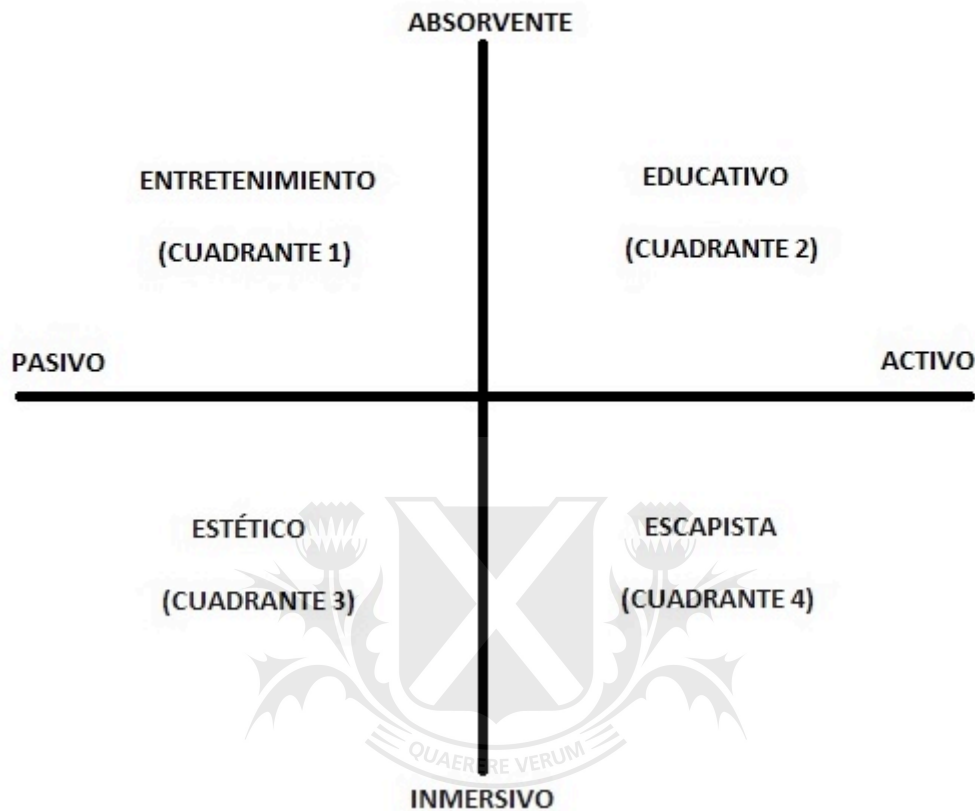


Fuente: Bordanova (2013)

Según Pine II y Gilmore (2011) existen dos variables importantes que definen la interacción entre el cliente o usuario y la experiencia en sí. En el eje horizontal encontramos el nivel de involucramiento que tiene el cliente con la situación. Es decir, si lo hace de manera pasiva en un extremo o activa en el otro. En el eje vertical encontramos la actitud del cliente hacia la experiencia. Es decir si la experiencia “va hacia el” en el extremo superior o si el cliente se encuentra inmerso en la experiencia, en el extremo inferior.

Estos dos ejes conforman 4 cuadrantes que definen diferentes tipos de experiencia. En el cuadrante superior izquierdo (Cuadrante 1) tenemos una experiencia de *entretenimiento* donde la persona tiene una actitud pasiva hacia la experiencia y absorbe la información. En el cuadrante superior derecho (cuadrante 2) encontramos una persona que activamente absorbe información lo cual es un claro ejemplo de una experiencia *educativa*. Pasando al cuadrante inferior observamos que sobre la derecha (cuadrante 4) tenemos una persona que activamente esta inmersa en la experiencia. Si bien podría parecer una situación similar al entretenimiento en este caso requiere de la proactividad de la persona, por ejemplo una sesión de paintball. Los autores lo llaman “escapista”. Por último esta la experiencia definida por una pasividad del cliente inmerso en la experiencia al cual los autores bautizan como “estético” en el cuadrante 3. Aquí no existe interacción activa entre el cliente y el ambiente.

LOS 4 TIPOS DE EXPERIENCIA



Fuente: Pine II & Gilmore (2011)

En resumen, “mientras que los clientes que toman parte de una experiencia *educativa* quieren aprender, los de una experiencia *escapista* quieren ir y hacer y los de una experiencia de *entretenimiento* quieren disfrutar, los de una experiencia *estética* solo quieren ser.” (Pine II & Gilmore, 2011, p. 57)

Ahora, las empresas pueden mejorar el impacto de cualquier experiencia difuminando las fronteras entre los cuadrantes. Las experiencias se vuelven más memorables si incorporan elementos de todos los cuadrantes. Los autores sostienen que si queremos diseñar una experiencia memorable tenemos que hacernos cuatro preguntas, cada una para encontrar los factores fundamentales de cada cuadrante (Pine II & Gilmore, 2011):

- 1) ¿Qué elementos posee la experiencia para entretener al cliente y mantener su atención?
- 2) ¿Qué queremos que el cliente aprenda de la experiencia? ¿Qué interacción o actividades ayudarán a comprometerlos en la exploración?

- 3) ¿Qué puede hacerse para mejorar y resaltar el valor estético de la experiencia? ¿Qué hará que los clientes entren y se sienten?
- 4) Cuando los clientes estén ya adentro ¿qué deben hacer? El aspecto escapista de la experiencia los involucra y envuelve.

2.1.1 Satisfacción, Sacrificio y Sorpresa.

Pine II & Gilmore (2011) también sostienen un modelo para hacer que una experiencia de compra sea memorable. Todo comienza con lo básico y necesario que es la SATISFACCION. Entendemos por esto a la diferencia entre las expectativas del cliente y lo que el cliente percibe que obtiene.

En segundo lugar está el SACRIFICIO. Entendemos por sacrificio a la diferencia entre lo que el cliente realmente necesita y lo que esta dispuesto a aceptar. Esta segunda dimensión nos abre la puerta a la *personalización masiva*, pero no ahondaremos en ese concepto.

En tercer y último lugar está la SORPRESA. Esta se define como la diferencia entre lo que el cliente llega a percibir y lo que esperaba conseguir.

Este modelo que busca llegar a una experiencia memorable tiene forma de pirámide, en la cual un aspecto se construye sobre el otro, en un orden determinado. En otras palabras, primero debemos conseguir la satisfacción del cliente, luego reducir el sacrificio que hace y por ultimo sorprenderlo.

EL MODELO DE LAS 3 S



Fuente: Pine II & Gilmore (2011)

Según los autores, “cuando se logra completar el modelo de sacrificio, sorpresa y satisfacción los clientes comprarán bienes y servicios por razones fundamentalmente nuevas y diferentes. Ya no los comprarán sólo para su uso funcional sino también para las experiencias creadas durante el proceso de compra.” (Pine II & Gilmore, 2011, P. 67). Así llegamos a como fueron evolucionando los mercados desde el momento que intercambiábamos commodities como sociedad al día de hoy en el cual estamos rodeados de experiencias.

DE LOS COMMODITIES A LAS EXPERIENCIAS

	COMMODITIES	BIENES	SERVICIOS	EXPERIENCIAS
ECONOMIA	AGRARIA	INDUSTRIAL	SERVICIOS	EXPERIENCIAS
FUNCION ECONOMICA	EXTRAER	HACER	ENTREGAR	PERFORMAR
NATURALEZA DE LA OFERTA	FUNGIBLE	TANGIBLE	INTANGIBLE	MEMORABLE
ATRIBUTO PRINCIPAL	NATURAL	ESTANDARIZADO	PERSONALIZADO	PERSONAL
FORMA DE ENTREGA Y STOCK	A GRANEL	STOCKEADO POST PRODUCCION	ENTREGADO A DEMANDA	REVELADO
VENDEDOR	COMERCIANTE	FABRICANTE	PROVEEDOR	ACTOR
COMPRADOR	MERCADO	CONSUMIDOR	CLIENTE	INVITADO
FACTORES DE DEMANDA	CARACTERISTICAS	ATRIBUTOS	BENEFICIOS	SENSACIONES

Fuente: Pine II & Gilmore (2011)

2.2 La segmentación Vincular

Durante mucho tiempo las compañías segmentaron los mercados mediante métodos tradicionales. Así por ejemplo se distinguían grupos socioeconómicos con letras desde la A a la E. Sin embargo ese tipo de segmentaciones ha quedado obsoleto. La heterogeneidad del consumo ha trascendido las barreras económicas y sociales lo cual ha hecho mucho más complejo el análisis. De ahí que se ha llegado a un abordaje de segmentación que está basado en el vínculo de un grupo de consumidores con un producto y servicio.

Wilensky (1997) plantea en su modelo “cuatro vínculos puros en la relación entre el sujeto y el objeto” (Wilensky, 1997, p.84). En su modelo el autor señala que “los consumidores se relacionan con los productos mas allá de sus aspectos funcionales y

utilitarios y establecen con ellos relaciones simbólicas” (Wilensky A; 1997, p. 90). Es decir, la relación entre el producto o servicio y el cliente no es siempre la misma, incluso para una misma persona. El autor sostiene además que el producto es un vínculo entre el cliente y un “otro” que sirve de espejo. Por lo tanto el desafío consiste en entender quien es ese “otro”.

El modelo consta de un eje horizontal simbiosis-discriminación donde la primera se relaciona con la unión, dependencia, afectividad y la segunda con la desunión e independencia. En el eje vertical están en los extremos lo referencial y lo funcional, en donde lo primero se relaciona con lo simbólico y el segundo con lo utilitario. Así quedan definidos los cuatro cuadrantes:

1. Pertenencia o vínculo comunitario (VC)
2. Protección o vínculo materno-filial (VM-F)
3. Identidad o vínculo Simbologista (VS)
4. Funcionalidad o vínculo Racionalista (VR)

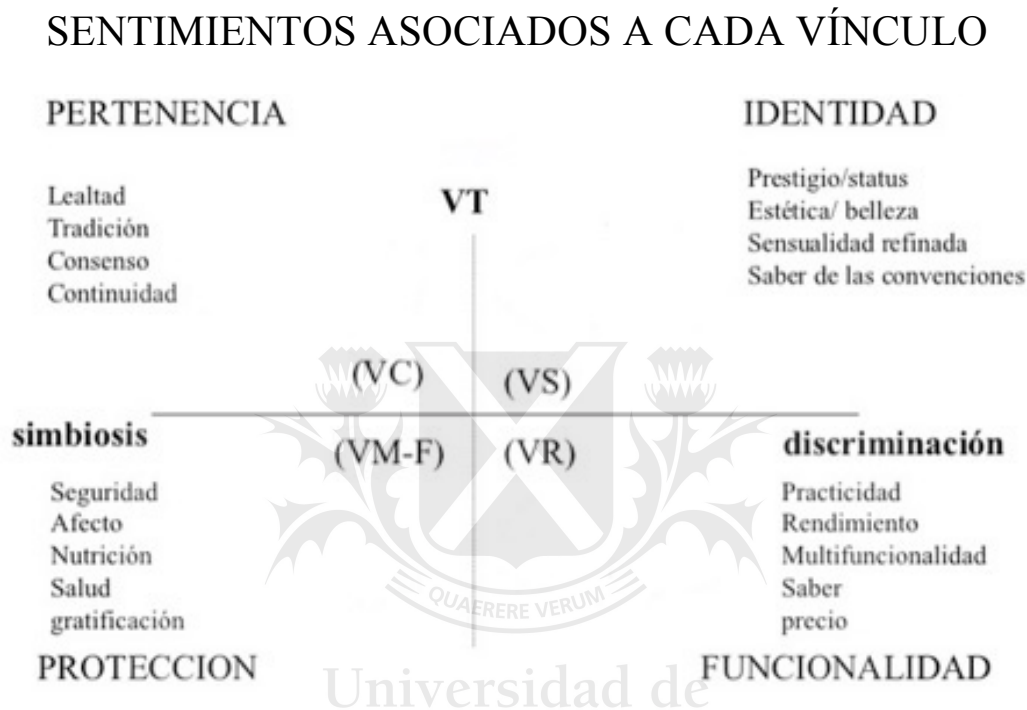
LOS 4 TIPOS DE VINCULOS



Fuente: Serra, Iriarte, Le Fosse (2000)

Cada uno de estos vínculos está a su vez relacionado con determinados sentimientos entre el consumidor y ese “otro yo”. Al Vínculo Comunitario (VC) se lo asocia con sentimientos de pertenencia como ser la lealtad, la tradición o el consenso. En el caso del Vínculo Simbologista (VS) se asocia a sentimientos de identidad como el prestigio, el status o

el saber. Por otro lado el Vínculo Materno-filial (VM-F) se conecta con sentimientos de protección como la seguridad, el afecto o la salud. Por último, el Vínculo Racionalista (VR) nos lleva a sentimientos cercanos a la funcionalidad como la practicidad, el rendimiento, el precio o la multifuncionalidad.



Fuente: Serra, Iriarte, Le Fosse (2000)

2.3 ZMOT, FMOT, SMOT y UMOT. Los momentos de la verdad

A lo largo del todo el proceso decisorio en la mente del consumidor, este pasa por distintas etapas. Cada una de esas etapas del proceso implica un punto de contacto con la empresa, marca, producto o servicio. Cada uno de esos puntos de contacto representa una oportunidad para la marca ya que es una ventana de tiempo en la cual puede incidir en el proceso de compra presente y futuros. No todos los momentos de la verdad fueron identificados en el mismo momento sino que fueron surgiendo a medida que la forma en la que compramos, influida por la tecnología, fue evolucionando.

Inicialmente y durante mucho tiempo se concibió el proceso de manera tradicional como dos puntos de contacto posteriores a un disparador o estímulo: El primer (FMOT) y segundo momento (SMOT) de la verdad (Lecinski, 2011). El estímulo es el disparador de

todo el proceso de compra. Por ejemplo ver una publicidad en la TV o internet o la necesidad de cambiar un electrodoméstico.

MODELO TRADICIONAL DE TRES PASOS



Fuente: Lecinski (2011)

FMOT: El First Moment of Truth o primer momento de la verdad es definido por Solis (2013) como "...la corta pero fundamental ventana de tres a siete segundos posteriores a los que el cliente encuentra el producto en la góndola". Es el primer contacto cara a cara del cliente con el producto y la compra en sí.

SMOT: El Second Moment of Truth o segundo momento de la verdad consiste básicamente en la experiencia que tiene el consumidor a lo largo del tiempo con el producto o servicio una vez adquirido

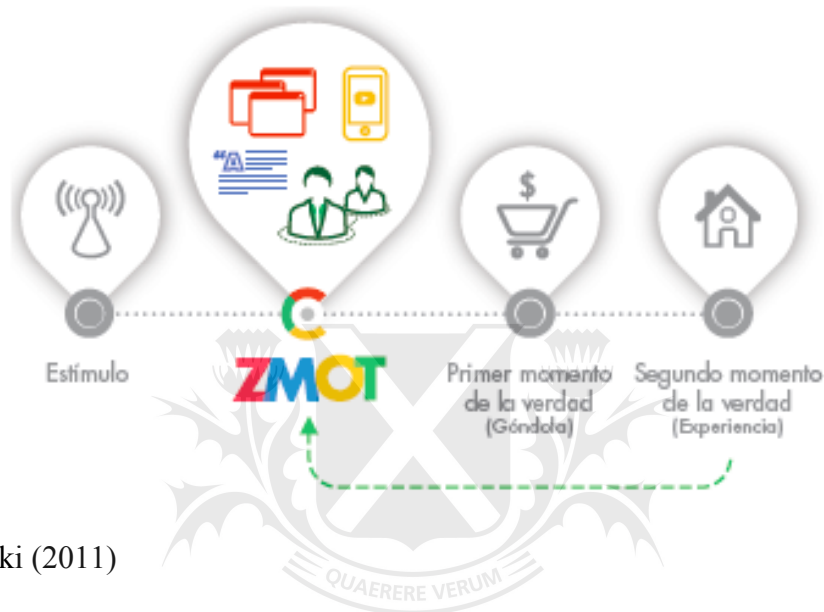
Mediante este modelo que se utilizó durante mucho tiempo existían solo dos puntos de contacto en el proceso de compra, cuando se encontraba cara a cara con el producto en la tienda y su experiencia al momento de utilizarlo. Es en estos dos momentos en los cuales las compañías debían focalizar sus esfuerzos con el fin de generar el mayor impacto.

Si bien este modelo funcionó durante mucho tiempo, la penetración de internet en nuestras vidas hace que este contacto entre un consumidor y una marca se dé antes que el consumidor llegue a ver un producto en una góndola. Este fenómeno es lo que llamamos el "momento cero de la verdad", o ZMOT.

El ZMOT ocurre cuando encendemos la computadora, el teléfono u otro dispositivo con conexión a Internet y empezamos a averiguar sobre un producto o servicio que deseamos adquirir (Lecinski, 2011).

Según datos de Google el 70% de los estadounidenses aseguran que leen los comentarios acerca de los productos antes de comprarlos y el 79% de los consumidores afirman que utilizan un teléfono inteligente para tomar decisiones cuando van de compras (Lecinski, 2011).

EL NUEVO MODELO DE ZMOT

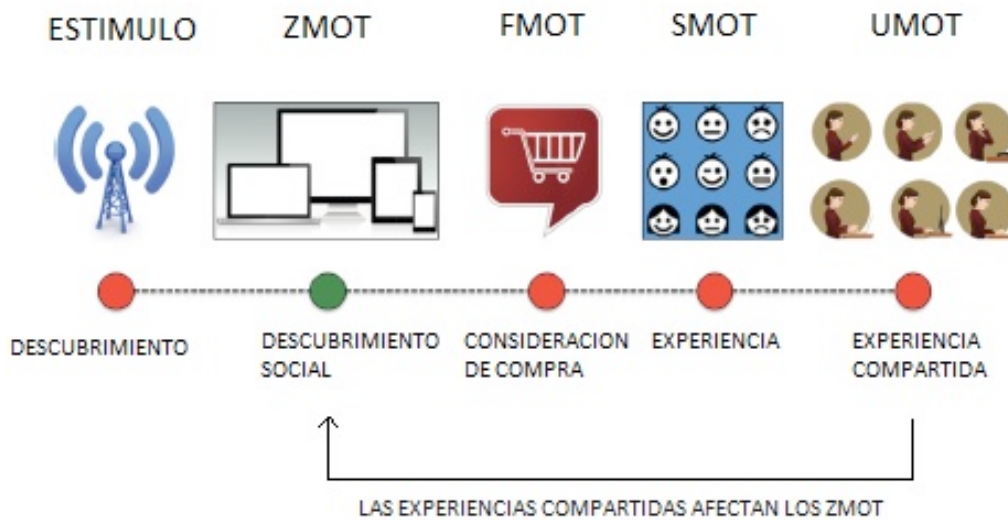


Fuente: Lecinski (2011)

Por lo tanto este ZMOT existe luego del estímulo y anticipa al FMOT. Sin embargo en un mundo hiper conectado mediante internet y las redes sociales el SMOT o experiencia de uso suele compartirse en los comentarios del sitio web de la marca, redes sociales, YouTube y demás plataformas. Cuando otro consumidor ingresa su proceso de compra, busca en la Web y el ciclo comienza, hace que esta experiencia compartida sea parte de su ZMOT. Esta experiencia compartida define lo que se denomina el *ultimate momento of truth* o UMOT (Solís, 2013).

Si bien todos estos momentos son críticos, el último momento de la verdad adquiere una importancia destacada por su poder viral y alcance global. “Si bien el segundo momento de la verdad es clave para formar satisfacción y lealtad, el ultimo momento de la verdad es una inversión para generar boca a boca, recomendaciones e influencia.” (Solís, 2013)

EL ULTIMATE MOMENT OF TRUTH



Fuente: Solís (2013)

2.4 De la multicanalidad a la omnicanalidad

Desde el surgimiento de internet y más aceleradamente en los últimos 15 años las tiendas por departamentos han tenido que ir adecuándose a las nuevas formas de consumo del mercado. Este cambio disruptivo en la industria ha llevado a las compañías a realizar grandes inversiones en el desarrollo de nuevos canales de interacción con los consumidores. Las compañías que no han seguido esta estrategia han quedado fuera de juego ya que han perdido esta conexión con los consumidores.

La llegada del canal online y otro tipo de canales como el móvil o las redes sociales ha cambiado el modelo de negocios del Retail y el comportamiento de los consumidores (Verhoef et. al., 2015).

2.4.1 Tipos de Canales.

La disrupción digital ha permitido a los consumidores interactuar a través de varios canales. Estos canales son las tiendas físicas, el sitio web, el canal móvil, los catálogos y el call center entre otros (Rigby, 2011).

- Canal Físico (Tiendas)

Este es el canal tradicional y el único con el que comenzaron las tiendas por departamentos en sus inicios en el siglo XIX. Si bien actualmente este canal se ve amenazado por otros como los digitales, aún conserva ventajas que los clientes valoran. Este canal permite entre otras cosas tener una experiencia sensorial real en el punto de venta que no podría ser vivida de otra forma. Por otro lado es el único canal en el cual el cliente puede sentir y probar los productos como también devolverlos o cambiarlos de manera simple. A su vez les permite interactuar con personas físicas reforzando el factor humano de la relación. Por último y tal vez una de las ventajas más importantes es el acceso instantáneo al producto (Rigby, 2011).

- Canal Digital (Web)

Este tal vez sea el canal más disruptivo que ha aparecido desde los inicios de la industria de tiendas por departamento. Este canal presenta distintos atributos que llegan a complementar al canal físico. En primer lugar permite tener una tienda abierta las 24hs de la semana los 365 días del año y quita limitación de los horarios comerciales a la industria. Además es posible acceder desde cualquier lugar del mundo con conexión a internet. Además al no tener una limitación física de exhibición permite ofrecerle al consumidor una variedad virtualmente infinita de productos ya que la única limitación es tecnológica. En tercer lugar dado los bajos costos operativos del canal en relación al canal tradicional, permite ofrecer precios diferenciados más bajos que éste último. En cuarto lugar permite la interacción con expertos mediante *chats* con el fin de ser asesorados en el mismo momento. En quinto lugar permite a la compañía aumentar su base de datos de clientes para su posterior aplicación de herramientas de CRM en el mismo u otros canales y ver patrones de consumo al máximo nivel posible. Por último permite a los usuarios ver opiniones de otros compradores para tomar una mejor decisión de compra y compartir sus experiencias de uso (Rigby, 2011). Este canal tiene íntima relación con el ZMOT y el UMOT (Solís, 2013) ya que es el canal donde se desarrollan dichos momento, razón por la cual está dentro de las prioridades estratégicas de la compañías.

-

- Canal Móvil

La llegada y el desarrollo actual de la industria de móviles y tablets ha hecho que estos dispositivos pasen a ser fundamentales en el día a día de millones de personas. La forma en la cual compramos no escapa a esta nueva realidad. Este canal es una derivación del canal web, sin embargo guarda algunos atributos especiales ya que por su principal atributo de ser móvil permite a los consumidores tener acceso a la información de todos los oferentes de un producto de manera instantánea en el punto de venta, pudiendo tomar una decisión de compra más certera en base a sus necesidades.

Para dimensionar el potencial de este canal, actualmente en los Estados Unidos un 54% de la población posee un Smartphone o Tablet y un 62% asegura haber realizado alguna compra online a través de sus dispositivos en los últimos 6 meses. (Smith, 2017)

- Catálogos

Esta es el canal que apareció luego de las tiendas físicas y permitió acercarle al cliente a su casa una oferta enfocada en aquellos productos identificados como más atractivos por parte de la compañía. Esto tiene la desventaja de que no es personalizable y debe ser estandarizado. Si bien en un principio y aun actualmente estos catálogos se realizaban de manera impresa hoy en día han ido evolucionando y han llegado al ámbito digital por tres razones fundamentales. En primer lugar está el costo. La realización digital es mucho menos costosa. En segundo lugar esta la razón ecológica. Hoy en día los consumidores están muy pendientes del comportamiento de las compañías hacia el medio ambiente. Generar catálogos que impacten negativamente en el medio ambiente es visto de manera negativa por los consumidores. “Los principales actores del retail han ido incorporando la agenda de sustentabilidad dentro de su cultura corporativa, haciéndola parte de su estrategia. Entre otras cosas, se han ido implementando prácticas conducentes a relevar los impactos de su actividad productiva, incluyendo los medioambientales, a mitigar los impactos negativos y a potenciar los positivos” (Cámara de comercio de Santiago, 2016, P. 32). Por último, la digitalización de los catálogos ha permitido personalizarlos, por ejemplo a través del *email marketing* con el que a través de herramientas de CRM pueden ser personalizados en base a los hábitos de compra de cada consumidor objetivo.

- Canal Telefónico

Si bien este canal en las tiendas por departamentos centra sus actividades principalmente en la atención y apoyo al cliente en una etapa de post venta junto con los canales digitales, aún sigue teniendo una participación de la venta de los retailers. Este canal es muy utilizado por aquellos consumidores que aún siguen teniendo ciertas aprensiones al uso de medios de pago a través de la web o móviles. Estos call center son en la mayoría de los casos interlocutores pasivos, es decir no realizan llamados de venta proactiva sino que reciben pedidos a través de su número telefónico.

2.4.2 Integración de canales.

Con el surgimiento de los diversos canales previamente expuestos, las compañías encontraron diferentes puntos de contacto con los consumidores, transformando sus negocios tradicionales en negocios multicanal. El retail multicanal es definido como "... una estrategia de distribución para servir a los clientes utilizando más de un canal o medio de venta como Internet, televisión y los puntos de venta minoristas" (Stone et al., 2002).

Sin embargo hoy los consumidores no eligen uno u otro canal sino que viven una experiencia integral cambiando de un canal a otro de manera natural incluso dentro del mismo proceso de compra. Esto requiere que la información que llega por todos los canales tiene que estar alineada y el mensaje sea el mismo. Este es el principal desafío para la industria actualmente ya que la operación de cada canal como un ente independiente no permite esta integración para brindarle al cliente una experiencia integral. Esta integración da origen a un nuevo concepto que es el de omnicanalidad. Rigby define la omnicanalidad como "...una experiencia de compra integrada que fusiona las ventajas de las tiendas físicas con la experiencia de compra rica en información de la compra online" (Rigby, 2011, P.11). Esto significa que el cliente puede comenzar un proceso de compra en un canal y pasar a otro sin problemas, recibiendo siempre información coherente entre sí.

En los comienzos, las tiendas físicas eran únicas, permitiendo a los consumidores tocar y sentir los productos proporcionando además gratificación inmediata. Los retailers digitales, por su parte, intentaron atraer a los compradores con una amplia selección de productos, precios bajos, revisiones de otros usuarios y ahorro de tiempo entre otros atributos. "A medida que la industria avanza hacia una experiencia omnicanal, las distinciones entre lo físico y la

digital desaparecerán, convirtiendo el mundo en un showroom sin paredes" (Brynjolfsson, Hu, and Rahman, 2013, p. 23)

La omnicanalidad permite tomar los mejores atributos de cada canal y combinarlos para brindar una experiencia de compra memorable y sin sobresaltos entre los mismos. Por ejemplo la tienda física puede complementar al canal online en términos de calidad de servicio, brindando una experiencia multisensorial y bajando el riesgo asociado a la compra permitiéndole al cliente poder tocar, sentir e interactuar con el producto si lo desea (Dennis Et. al., 2015).

El principal desafío para la industria de cara al futuro es la integración de todos los canales, permitiéndole al consumidor combinarlos durante toda su proceso de compra sin ningún sobresalto o mensaje contradictorio viviendo una experiencia de memorable.

2.5 Medición de la experiencia de compra. Un marco de análisis

Martinez Ribes (2013) ha desarrollado un modelo que permite analizar cual fue el resultado de la experiencia de compra en base a varios tipos de factores claves esperados y su percepción de cumplimiento por parte del cliente.

Forma de evaluar la calidad de la experiencia de compra		Relevancia de los factores esperados por el cliente	
		FCE	FCnF
Evaluación de lo percibido por el cliente	OK	Un gran punto fuerte: hace bien algo que puede crear preferencia	Hace bien algo que se da por supuesto en cualquier empresa del sector
	KO	Se falla en algo que podría crear preferencia, pero la empresa continúa operando	Problema grave: hace mal algo que quita credibilidad para seguir en el juego

Fuente: Martinez-Ribes (2013)

En la tabla anterior se puede ver que los factores clave esperados se subdividen en dos tipos (Martinez Ribes, 2013):

1. Los FCE (Factores Clave del Éxito) Son aquellos que crean lealtad a lo largo del tiempo por parte de los clientes. Están asociados con aspectos emocionales.
2. Los FCnF (Factores Clave de no-Fracaso) son aquellos factores que por el simple hecho de existir no garantizan éxito, pero que si no se cumplen o no se ejecutan correctamente, conducen a la falta de credibilidad de la compañía. Dicho en otras palabras, son aquellos factores que se dan por hechos y que determinan el “piso” de lo esperado. Por ejemplo, si una tienda tiene faltantes de productos, si un restaurant sufre un problema de higiene, los clientes simplemente se van a ir. Sin embargo el hecho que tales aspectos no existan, no son condición suficiente para que la tienda sea la primer opción en la cabeza de los consumidores.

Para utilizar este método de análisis se debe aplicar de forma diferenciada en base a tres ejes (Martinez Ribes, 2013):

1. El proceso de compra desde el punto de vista cronológico. El cliente en el proceso de compra pasa por distintas instancias que se encuentran sujetas al contexto. Cada una de las instancias implica parámetros diferentes, por lo que se deben analizar de forma separada. No espera lo mismo un cliente cuando está pagando que cuando está probando un producto. Además hay que considerar que el proceso empieza, como veremos más adelante, antes de entrar en la tienda.
2. La naturaleza del producto. El cliente no se espera lo mismo al comprar un auto que al comprar una botella de agua.
3. Los segmentos de clientes. Como se analizó en la segmentación vincular, existe un vínculo entre el producto y el “otro yo” que influye en las expectativas y percepciones de cada uno de los clientes y que pueden ser muy diferentes incluso ante la misma realidad. Por ejemplo, no espera lo mismo un cliente que va a comprarse su primer auto 0km que aquel que comprara un auto para trabajar. El momento, situación o contexto del cliente también sirve para segmentar. Nuestra sensibilidad al precio por ejemplo no es igual cuando estamos de vacaciones, que en un día de trabajo normal.

2.6 Definición de “Marca”. Los distintos enfoques.

Tal vez este deba ser el objeto del presente trabajo con mayor cantidad de definiciones existentes. Si bien hay diversos enfoques para poder definirlo, opte por tomar el que mayor vínculo tiene con nuestro tema.

David Aaker define a la marca como “Un nombre y/o símbolo distintivo, como un logotipo, marca registrada o diseño de envase, para identificar los productos o servicios de un fabricante o grupo de fabricantes y para diferenciar aquellos productos o servicios de los de su competencia. La marca señala al cliente la fuente del producto, protegiendo tanto al consumidor como al fabricante de su competencia quien podría intentar proporcionar productos de apariencia idéntica” (1994, p.8).

Por otro lado, según Inmaculada Urrea, referente y consultora en Branding, una marca “es la huella de los valores y los significados percibidos por sus públicos, es más que un producto. Las mejores marcas son aquellas creadoras de un recuerdo, vinculante y afectivo, grabado en nuestra memoria. Pero una marca es, sobre todo, su percepción. Las marcas pertenecen a sus públicos, personas que participan en ellas con sus historias y experiencias, generando comunidad. Una marca comunica y hace vivir sus valores de manera auténtica, forjando vínculos emocionales que contribuyen a su construcción.” (SOFOCO Media, 2013)

David Aaker (1996) en su libro “Building Strong Brands” va más allá de su definición inicial y aborda el tema de cómo se construye valor de marca o “Brand Equity”. El autor sostiene que existen un conjunto de activos vinculados con la marca que agregan valor al producto o servicio que la empresa ofrece. El autor enumera 4 tipos de activos:

1. Conciencia de marca: Está relacionado con el nivel de penetración que posee la marca en la mente del consumidor. La conciencia de marca se mide en base a las distintas formas en las que el consumidor recuerda la marca. Existen 4 niveles de recuerdo. En primer lugar está el *reconocimiento de marca* que es cuando el consumidor reconoce la marca al estar frente a ella. Esta deriva de pasadas exposiciones del consumidor a la marca. Si bien no garantiza sentimientos positivos hacia la marca, estudios indican que los consumidores son más propensos a comprar marcas que reconocen. En segundo lugar está el *recuerdo de marca*. En este caso el consumidor es capaz de nombrar la marca en el momento de mencionar alguna categoría de producto o servicio. En tercer

lugar está el “*top of mind*”. En este caso el consumidor nombra a la marca como su primera opción al momento de mencionar una categoría de producto o servicio. Por último está el máximo nivel de conciencia de marca y es la *dominancia de marca* en la cual el consumidor solamente es capaz de nombrar la marca en cuestión al mencionar una categoría.

2. **Calidad Percibida:** La calidad percibida es uno de los principales activos debido a que permite mejoras en la performance económica de la compañía (principalmente márgenes) y es el principal impulsor estratégico. En muchas compañías la calidad percibida es el pilar fundamental de su estrategia de posicionamiento ya que es un atributo que puede ser transversalizado a varias categorías de producto. Uno de los principales beneficios de mejorar la calidad percibida es que una evaluación positiva en este aspecto suele expandirse a todos los demás atributos de la marca. Por otro lado debido a que la calidad es un aspecto “percibido” hay que prestar especial atención en lo que el cliente entiende por calidad ya que si la definición de la compañía no está alineada con esta percepción la estrategia estará errada. Por otro lado experiencias pasadas del consumidor pueden sesgar su juicio, haciendo difícil revertir esa percepción. A su vez existe la posibilidad de que el consumidor no tenga la suficiente información para poder tomar una decisión o que no tenga el incentivo o ganas de procesarla. Por último existe también la posibilidad de que el cliente no tenga la capacidad de juzgar la calidad o simplemente estén basándose en aspectos equivocados.
3. **Lealtad a la marca:** Este tipo de activo es de vital importancia ya que una base de clientes fieles a la marca deriva en un flujo de ventas predecible y continuo. Esta cartera de clientes es un activo intangible de gran valor y una potencial barrera de entrada a nuevos competidores. También esto tiene un impacto en las inversiones de marketing: es mucho más barato retener clientes que captar nuevos. Los consumidores se clasifican en No Clientes (aquellos que compran a la competencia o no consumen la categoría), Por Precio (aquellos que se cambian de marca en base al menor precio), los Leales Pasivos (lo que compran una marca por costumbre), los Periféricos (los que son indiferentes entre dos o tres marcas) y los Clientes Comprometidos (fieles a una marca específica). El principal desafío de toda compañía está en modificar su mix de

clientes, aumentado la cantidad de clientes que no son fieles por precio, mejorar los lazos con los periféricos, retener los comprometidos y captar aquellos clientes que pagarían más por el bien o servicio.

4. Asociaciones de Marca: Gran parte del valor de marca está basado en las asociaciones que los clientes hacen con la marca. Estas asociaciones pueden estar vinculadas con el producto, un rostro, o un símbolo. Estas asociaciones están basadas en la identidad de marca, que es lo que la compañía quiere que la marca represente en la mente del consumidor.



Universidad de
San Andrés

The logo of the University of San Andrés, featuring a central shield with a white 'X' on a grey background, flanked by two thistles on a decorative base.

3. Análisis de Caso

Universidad de
San Andrés

2.7 Adaptarse para conservar el liderazgo

Falabella se enfrentó en el año 2008 con una situación económica mundial muy complicada y la región donde opera no escapó de ésta. Este escenario hizo aún más competitivo el mercado con una demanda en contracción. Esto obligo a la compañía a tomar medidas integrales para paliar la situación.

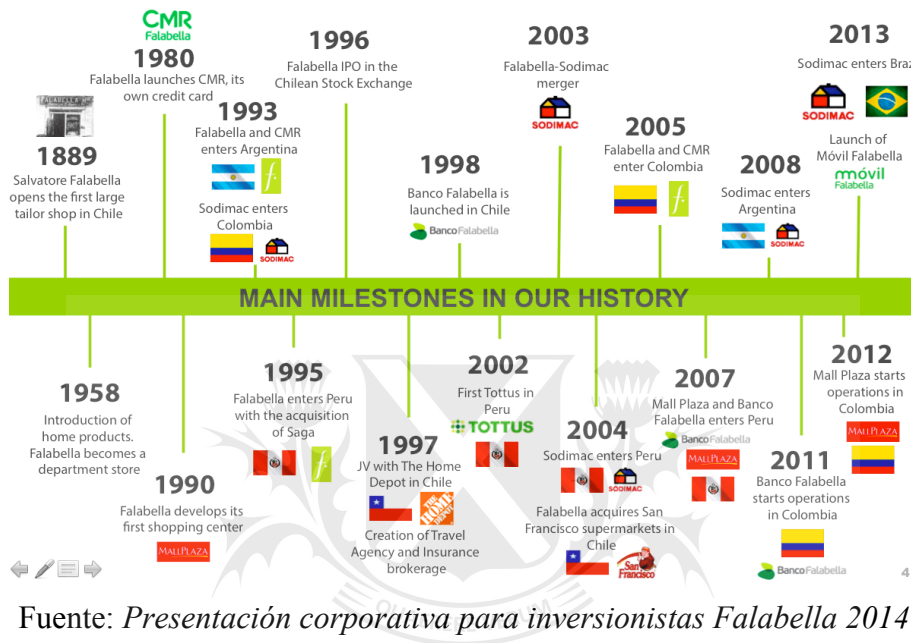
Estas medidas debían ser innovadoras. Las bajas ventas, altos inventarios, costos fijos que aumentan como % de los ingresos hacían la escena muy compleja. Los viejos recursos de la promocionalidad tenían una doble contra. En primer lugar, el mercado ya no respondía como se esperaba a las bajas de precios, eventos especiales de descuento, etc. En cierto modo el mercado ya los percibía como un commodity. En segundo lugar, es lo que todos sus competidores estaban intentando, con los mismos resultados. En épocas difíciles, no podía permitirse de perder a sus clientes y lo que es peor, perderlos a manos de sus competidores históricos. Si la compañía quería sobrevivir e incluso aumentar su share tenía que tomar medidas integrales, transversales a todos los departamentos. En tercer y último lugar, dada la contracción económica en Estados Unidos y Europa, muchas firmas internacionales habían puesto sus ojos en América Latina. Marcas como Forever 21, H&M, GAP, ZARA Home, Crate & Barrel ya habían confirmado su desembarco. Había que prepararse para competir con nuevos jugadores de talla mundial. Había que ofrecerles algo nuevo a los clientes. Tenía que reconquistarlos.

2.8 Falabella. Un poco de historia

Falabella cumplió este año 128 años convirtiéndose en el retailer más antiguo de la región. Todo comenzó en 1889, cuando Salvatore Falabella abre la primera sastrería en Chile. Esta tienda estaba ubicada en el centro de Santiago, donde actualmente funciona una de las 40 tiendas que posee en Chile. Alrededor de 1930, comienza el vínculo con la familia Solari (una de las familiar mayoritarias del grupo actualmente) mediante el casamiento de su hija con un miembro de esta familia. Cuando su yerno entro al negocio le dio un impulso extraordinario, incorporando nuevos productos tanto de vestuario como de decoración y para el hogar. En la década del 60, Falabella inicia su etapa de expansión tanto en Santiago como en otras regiones del país. Veinte años después la compañía incursiona en una nueva unidad de negocio, lanzando su propia tarjeta de crédito, CMR Falabella, la cual cuenta con 5.5 millones de tarjetas en América Latina. En la década del 90, Falabella inicia su proceso de

internacionalización, extendiendo su operación en Argentina y posteriormente en Perú. Así mismo, continúa ampliando su portafolio de servicios con la creación de Viajes y Seguros Falabella. En el 2003 el grupo se fusiona con Sodimac S.A.

LA HISTORIA DE FALABELLA



3.2.2 El Grupo Falabella.

El grupo Falabella está compuesto hoy en día por seis unidades de negocios:

1. Tiendas por Departamento (Falabella)
2. Supermercados (Tottus, San Francisco)
3. Mejoramiento del hogar (Sodimac, Dicico)
4. Banco (Banco Falabella)
5. Inmobiliaria (Mall Plaza)
6. Retail financiero (CMR, Rentas Falabella, Móvil Falabella)

PRESENCIA DE FALABELLA EN LA REGIÓN

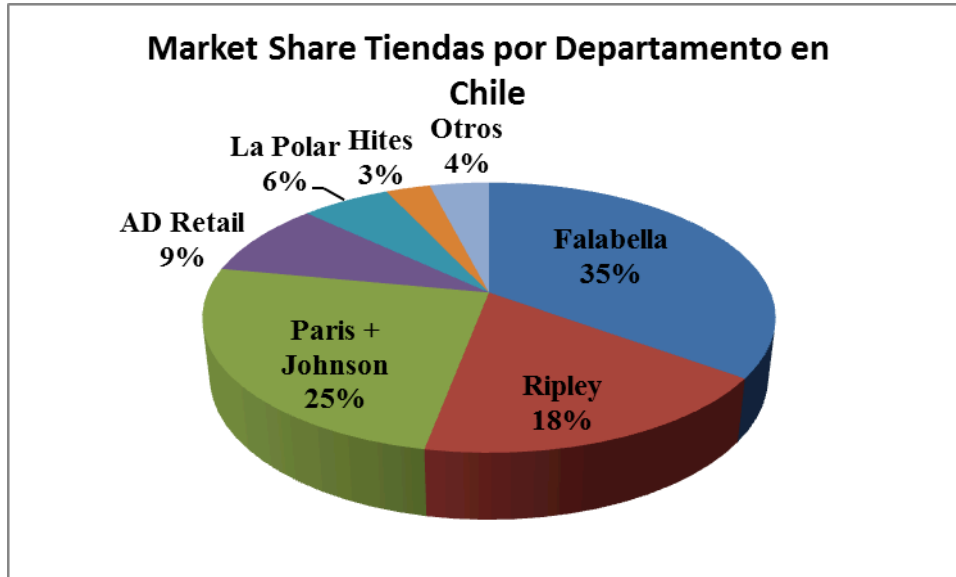


Fuente: *Presentación corporativa para inversionistas Falabella 2014*

3.3 El mercado de las tiendas por departamento en Chile

El mercado de tiendas por departamento en Chile es extremadamente competitivo. La razón principal de esto radica en que es una economía muy abierta, con aranceles cero para importaciones de Oriente (China, India, Bangladesh, etc.). Esto ha permitido el desembarco de marcas internacionales donde prácticamente Chile es el primer país donde aterrizan para luego expandirse en la región. Como resultado tenemos un mercado saturado de marcas, con una economía muy abierta y un cliente muy empoderado.

Existen hoy en día siete cadenas de tiendas por departamentos en Chile, todas de capitales chilenos. Si bien no todas compiten en el mismo segmento esto da una dimensión de lo expresado anteriormente. El mercado está liderado por Falabella, seguido por Tiendas Paris (del grupo Cencosud) y en tercer lugar Ripley. En cuarto lugar se encuentra La Polar y luego se ubica Hites.



Fuente: Reporte Corporativo emisión bonos 2017 Ripley Corp.

3.4 Lógica de análisis

Durante el periodo 2008 a 2013, Falabella ha implementado numerosos proyectos y cambios para afrontar la crisis de la economía y del sector y para alinearse con el nuevo paradigma mundial de la experiencia de compra. Si bien fueron numerosos proyectos y medidas, todos estaban bajo el paraguas de un gran proyecto. El proyecto *Fénix*. El presente trabajo irá tocando cada uno de estos proyectos y medidas según la respectiva área de implementación y analizaremos su impacto según el marco teórico expuesto.

3.5 Áreas involucradas y funciones en las Tiendas por Departamento

3.5.1 Departamento de Compras.

Este departamento es el encargado de adquirir los productos a los proveedores, ya sean nacionales o importados. La tarea comienza con el research de mercado y la detección de necesidades y tendencias. Una vez detectada la necesidad o tendencia comienza el proceso de desarrollo del producto generalmente con apoyo del equipo de diseño e incluso del proveedor mismo. Luego prosigue el proceso de cotización y fijación de precio al público. Finalmente el producto es producido y entregado por el proveedor. Este departamento determina a su vez el mix de productos y marcas que estarán presentes en cada una de las

tiendas.

En el área de compras se tomaron 3 iniciativas, todas ellas en torno al producto.

3.5.1.1 Reingeniería de calidad del producto.

Uno de las realidades más importantes que debió afrontar Falabella fue que el cliente tenía una muy baja percepción de la calidad de los productos que comercializaba. En términos de Aaker (1996), uno de los principales activos para construir valor de marca es la calidad percibida por lo que era necesario que Falabella revirtiera esta situación lo antes posible. Si tomamos por ejemplo el caso específico del área de decoración, German Morixe, Gerente del área nos dice: “En base a estudios de mercado que hemos hecho en los últimos tiempos, concluimos que nuestros clientes, en Chile concentrados en los niveles socioeconómicos mas altos, percibían que nuestra calidad había mermado y fundamentalmente que la brecha entre nuestra oferta y la que se puede encontrar en el exterior era cada vez mas grande”. Este dato no es menor teniendo en cuenta que dado que la economía Chilena esta entre las mas prosperas de Latinoamérica, el ciudadano Chileno tiene la posibilidad de viajar y conocer otros mercados. Adicionalmente como comentamos anteriormente, en Chile prácticamente todas las grandes marcas han desembarcado. En términos de Pine II & Gilmore (2011), los clientes cumplían con el requisito de la SATISFACCIÓN pero el SACRIFICIO era cada vez mayor y la SORPRESA, inexistente.

“El primer paso fue mirar hacia fuera y entender que es lo que el cliente tenia a disposición en el mercado y luego ir un paso mas allá para sorprenderlo” señala Morixe. El resultado fueron “capsulas” especiales de productos Premium asociadas además a eventos de marketing y en la tienda misma. La estrategia estuvo basada en los orígenes de los productos y además la calidad. Así, fue que se desarrollaron: cristalería Polaca, porcelana Italiana pintada a mano, Zapatos Portugueses, Blazers Italianos, Trajes Ingleses, lámparas Turcas, sweaters de Pima Peruano, bufandas de alpaca, por nombrar algunos ejemplos.

Con estas medidas Falabella buscó en términos de Wilensky (1997) reestablecer el vínculo simbólico o de identidad en términos de la segmentación vincular, generando aspiracionalidad y reforzando los constructos de prestigio y status generando de esta forma un lazo más fuerte entre el producto y los clientes haciendo del producto un puente entre el “yo” y ese “otro yo” aspiracional. Adicionalmente reforzó el activo de calidad percibida que además tiene el atributo de extenderse al resto de los elementos de la marca (Aaker, 1996)

3.5.1.2 *Ventanas de compra y Hot Items.*

El segundo proyecto consistió en también según el concepto de Pine II & Gilmore (2011) en sorprender al cliente pero no en la intensidad sino en la frecuencia. Según afirma Andrés Fuentes, gerente corporativo de vestuario Hombre “históricamente en Falabella armábamos una colección para toda la temporada, trayendo todos los productos en un periodo de embarque de un mes. La compra estaba basada en un assortment que cubiera el espacio y luego se iba reponiendo durante la temporada”. Esto tenía dos desventajas en el escenario actual. En primero lugar la llegada de marcas de “fast fashion” como forever 21 o H&M introdujo una velocidad inédita al mercado. Estas marcas cambian de 4 a 6 veces su assortment completo durante una temporada (6 meses). Esto significaba una desventaja evidente para Falabella. En segundo lugar aunque vinculado al primer argumento esta la frecuencia de visita a Tienda. “Por alguna razón durante los últimos 5 años la frecuencia de visita a tienda aumentó de un promedio de 4,5 meses a 3 meses” explica Fuentes. Esto significaba que un cliente promedio iba a la tienda dos veces por temporada y en ambas visitas encontraba exactamente lo mismo, mientras que si iba a Forever 21 o H&M podía ir incluso mes por medio y se encontraría con una tienda totalmente renovada. Falabella detecto que en términos del modelo de deficiencias (Martinez Ribes, 2013) un factor clave de éxito era la constante renovación de la propuesta de producto y si bien el no tenerla no le generaba un mayor impacto, el simple hecho de generar una mayor renovación la posicionaría con un punto fuerte frente a la competencia sobre todo en el eje del producto.

Forma de evaluar la calidad de la experiencia de compra		Relevancia de los factores esperados por el cliente	
		FCE	FCnF
Evaluación de lo percibido por el cliente	OK		
	KO	 RENOVACION DE LA PROPUESTA DE PRODUCTO	

El escenario era claro. Falabella tenía que ser más dinámica en las renovaciones. Así fue que “se definieron en vestuario por ejemplo 4 “ventanas” de producto. Avance de temporada, 1er Quarter, 2do Quarter y alta temporada. Las dos de los extremos son las más pequeñas dado que no son para uso inmediato y tienen la función de comunicar tendencia como por ejemplo un sweater en enero o una bermuda en Julio. “En el caso de vestuario de mujeres estos dos extremos son mayores dado que no compran para uso inmediato sino como tendencia” explica Fuentes. Adicionalmente están los productos Toda Temporada que son los que habitualmente conocemos como “Básicos” y que son prácticamente atemporales. En el caso del departamento de decoración Morixe explica que se definieron dos grande grupos de productos. Por un lado los productos *Core*, grupo definido como aquellos productos atemporales o básicos y los productos *seasonal*, que son aquellos mas de tendencia. Adicional a estos dos grupos están las capsulas o eventos especiales como la de porcelana italiana, evento Turquía o Vidrio Polaco por mencionar algunos. Este departamento es el que mayor impacto ha tenido dado que su venta es en gran parte impulsiva y la renovación es clave. Por último están los *hot items*. Estos son productos muy puntuales que son la punta de flecha de eventos de marketing y que son aquellos de mayor relevancia para generar reforzar el vínculo simbólico bajo el esquema planteado por Wilensky (1997) al estar directamente relacionados con la moda y últimas tendencias.

3.5.1.3 De la marca al estilo de vida.

En último lugar el proyecto de cambio de estrategia de comunicación es el tercer pilar de transformación del departamento de compras.

Históricamente Falabella tuvo una estrategia de agrupación de productos por marca. Es decir, desde la concepción de las colecciones hasta el lay-out de la tienda estaba pensado por marca. Sin embargo Falabella entendió que este era un concepto erróneo al menos para los tiempos actuales. “Varios estudios concluyeron que el cliente de tiendas por departamento no tiene fidelidad por una marca específica sino por la marca Falabella”. Por esta razón desde el departamento de compras, donde todo nace, se cambió a un armado de colecciones por estilos de vida. Por ejemplo “en vestuario se definieron 4 grupos: clásico, contemporáneo, urbano y surf”, cuenta Andrés Fuentes. Esto permitió que los clientes encuentren una oferta adecuada a su estilo de vida y no segmentado por marcas. Así un cliente con un estilo urbano encontraba toda la oferta en un sector a diferencia del pasado lay-out donde tenía que ir recorriendo el piso buscando productos de su agrado, muchas veces en una experiencia frustrante, llevando a incumplir factores clave de no fracaso en términos de Martínez Ribes (2013), resultando en una mala experiencia de compra.

Forma de evaluar la calidad de la experiencia de compra		Relevancia de los factores esperados por el cliente	
		FCE	FCnF
Evaluación de lo percibido por el cliente	OK		
	KO		Encontrar el producto fácilmente en la tienda 

Donde más evidente se hizo fue en la parte de decoración y niños, donde la decisión de compra obedece mucho más a un aspecto estético y funcional respectivamente y no a la

marca. En estos dos sectores particularmente todos los cambios se hicieron entendiéndolo que los dos vínculos preponderantes planteados por Wilensky (1997) son el materno-filial (sector infantil) y el simbologista (sector decoración).

En términos de Baker (1992), se trabajó específicamente en los factores de diseño funcionales, cambiando la disposición de los productos y marcas con el fin de que la experiencia de compra sea mucho más fluida y lógica en base a las necesidades del cliente.

3.5.2 Departamento de Marketing.

Este departamento tiene la tarea de diseñar y ejecutar todas las acciones de marketing de la compañía tanto institucionales como particulares de cada marca de la cartera. Diseña y ejecuta las campañas de vía pública. Desarrolla los catálogos de eventos o colecciones especiales. Implementa los eventos y campañas en medios gráficos, audiovisuales y de R.R.S.S. A su vez es el área de la relación con los rostros y embajadores de marca que constituyen uno de los activos de construcción de marca a través de las asociaciones de marca. Por último es el departamento encargado de posicionar a la marca como *top of mind* de mercado siendo la primera opción de los clientes. (Aaker, 1996).

3.5.2.1 Educación en catálogos.

Unos de los cambios que propuso el departamento de marketing fue el de cambiar el concepto de los catálogos. Este cambio llevó incluso a cambiar el nombre que se les daba y rebautizar las revistas como “guía de compra”. La diferencia fundamental radica en que las revistas que distribuye Falabella para eventos (calefacción, línea blanca, tendencia vestuario o fechas especiales (día del padre, de la madre, navidad, mundial de fútbol, etc.) dejaron de ser una herramienta de venta pura (incluso se han hecho pruebas de recordación que evidenciaron que la gente ya las veía como un commodity) para pasar a ser herramientas de diferenciación y “educación”. Incluso estas nuevas guías de compra incursionaron en el ámbito multisensorial para entregar una experiencia de compra memorable desde el inicio. Durante la navidad del 2014 la guía tenía textura en su tapa y al abrirla se escuchaban villancicos compuestos por Falabella. El punto clave aquí es que “para poder diferenciarse Falabella tenía que mostrarle esa diferencia al cliente” Explica Morixe. Falabella podría traer los productos más exclusivos, de los orígenes más destacados y con los mejores atributos pero si finalmente

el cliente no distinguía la diferencia el esfuerzo era en vano. Por ejemplo si el mercado no sabe que el algodón egipcio es el mejor del mundo para hacer las más delicadas sábanas, o cuales son los distintos tipos de estufas con sus pros y contras o que el sweater de cashmeere de Nepal es único en el planeta Falabella jamás podría diferenciarse mediante esos atributos. Tal como menciona Aaker (1996) la calidad percibida está influenciada porque es lo que percibe el cliente como calidad además de que muchas veces el cliente no tiene la información necesaria para poder tomar una decisión respecto a la calidad. Es así que el concepto de guía de compra tomó fuerza y en todas ellas se ha incluido el componente educativo. En términos de la segmentación vincular de en términos de Wilensky (1997), Falabella busca a través de esta información que entrega al cliente reforzar el *vínculo racionalista* de sus clientes con sus productos y servicios.

En definitiva, para que un catálogo genere un impacto y en definitiva una experiencia memorable en el cliente debe reforzar cada cuadrante del esquema propuesto por Pine & Gilmore (2011). De esta manera difuma las fronteras entre estos distintos tipos de experiencia potenciando la huella general.

Los catálogos de Falabella atacan esta estrategia de la siguiente manera según los 4 vínculos de Wilensky (1997):

1. Informando al cliente sobre el producto y tendencias. Guiándolo en mundos muchas veces desconocidos para ellos. En cliente activamente busca absorber esta información para tomar mejores decisiones de compra. De esta manera brinda una *experiencia educativa*.
2. Incorporando elementos innovadores como la música al abrir la primera página que generan que dichos catálogos sean esperados por la gente y que estos elementos sean absorbidos de manera pasiva por ellos entregando así una *experiencia de entretenimiento*.
3. Imaginando y contando un mundo de manera tal que los clientes se sumerjan en estas historias imaginándose a ellos mismos dentro de ellas, con su nueva prenda o su nuevo comedor o disfrutando de la nueva bicicleta con sus hijos. De esta manera les brinda una *experiencia escapista*.
4. Por último, esta inmersión en historias y mundos aspiracionales tienen un hilo conductor ante cual los clientes toman una actitud pasiva y es el sentido estético de los

catálogos reforzando la *experiencia estética*.

3.5.2.2 Redes Sociales.

Las redes sociales han evolucionado en los últimos años hasta convertirse en herramientas estratégicas de marketing. En cierto sentido ha “democratizado” la experiencia de compra, el servicio post venta y reinventado la relación Marca-Cliente. “Falabella no había explotado esto hasta inicios del 2013” cuenta Francisco Seré, encargado de marketing digital en Falabella. Falabella cuenta con todas las plataformas actuales: Facebook, Instagram y Twitter. Estas redes sociales tienen varios objetivos. En primer lugar la de comunicar. En segundo lugar el de intercambiar. Y por último el objetivo de recibir feedback. Esta se ha convertido entonces tanto para Falabella como para la gran mayoría de las compañías hoy en día en una herramienta clave de posicionamiento y comunicación con el cliente. Estas plataformas le han permitido a Falabella, como a muchas otras compañías entender mejor las necesidades del cliente, sus gustos, sus expectativas e incluso sus sueños. A su vez, las redes sociales son unos de los canales de comunicación e información de los usuarios donde comparten su experiencia de uso. Así en términos de Solís (2013) la experiencia de los usuarios de Falabella compartidas a través de las redes sociales constituyen su UMOT e inciden en los ZMOT de los demás clientes. Sin embargo es un arma de doble filo tanto por su masividad como por su viralidad. Un ejemplo de esto ocurrió en el Twitter de Americanino (marca propia de Falabella) después del sismo del norte de Chile en el 2014. El *community manager* (el encargado de postear mensajes en nombre de la marca) subió un mensaje desafortunado respecto al desastre tratando de utilizarlo como herramienta de venta indirectamente. El mensaje se viralizó de inmediato. El resultado fue un desastre para la imagen de la marca y de Falabella.

En términos de Martínez-Ribes (2013) el uso e interacción mediante las redes sociales de las empresas y los clientes es visto por estos últimos como un Factor Clave de No Fracaso. Al haber fallado en su correcto uso Falabella generó un fuerte rechazo de parte de sus clientes y cierto daño a su marca.

3.5.3 Departamento de Store Planning.

Este departamento es el encargado del diseño y construcción de las tiendas. Desde el

punto de vista del diseño es el departamento a cargo de la organización respecto a la localización de cada uno de los sectores dentro de la tienda y a su vez de cada marca dentro de cada sector. Este departamento es de principal importancia en el desarrollo de una experiencia de compra memorable para el cliente dado que determina la estética de la tienda, su disposición, su recorrido natural, su iluminación, sus materialidades, etc. Todos estos factores son determinantes en la generación de una experiencia de compra memorable.

3.5.3.1 Arquitectura de Tiendas & Lay-out.

“El primer paso que tuvo que tomar nuestro departamento fue volver a concebir el concepto de tienda”. Así explica Cristian Saavedra, arquitecto del área de Store Planning. El cambio no era menor y debía hacerse de manera gradual en toda la región. El proyecto comenzó en Chile donde Falabella cuenta con 41 tiendas. Al 2016 solo 18 tiendas tienen este nuevo concepto lo que ilustra la magnitud y dificultad del cambio. La principal función de este área es incidir sobre, en términos de Baker (1992), los tres grandes grupos de factores que determinan los estímulos y desencadenan la conducta esperada en el cliente.

El proyecto tenía cinco pilares fundamentales que podríamos dividir en términos de Baker (1992) en Ambientales y de Diseño. Dentro de los factores de Diseño la incidencia de este departamento viene dada por el subgrupo Funcionales:

- El primero era la espacialidad. Si uno entra a una tienda antigua de Falabella lo primero que nota son los techos bajos y espacios más reducidos. “El cambio aquí fue incrementar los espacios tanto en altura como en la amplitud de los pasillos” Comenta Saavedra. Las tiendas pasaron de una altura de 2,1 metros con cielorraso a 3,5 metros descubiertos. Esto permitió no solo descomprimir los espacios sino que además sumó metros cuadrados de venta ya que se podían exhibir más unidades en las paredes de la tienda. A su vez también se ampliaron los pasillos de circulación para permitir un mejor flujo a través de la tienda. Se implementó también la regla llamada internamente “ley del metro”. Esta dice que tiene que haber al menos un metro entre cualquier mueble y otro elemento (columna, pasillo u otro mueble). “Esto permite que el cliente pueda tener un tránsito fluido dentro de los espacios y que a la vez no se vean abrumadores con exceso de mobiliario y mercadería.” Comenta Cristian Saavedra.

- El segundo pilar fue el lay-out. Como vimos anteriormente, el área de compras realizó un cambio de estrategia al pasar de un agrupamiento por marcas a un agrupamiento por estilo de vida. Esto obviamente tuvo su repercusión en la construcción de las nuevas tiendas y remodelación de las antiguas. “La antigua estrategia estaba basada en proponer al cliente un flujo forzado a través del piso pero nos dimos cuenta que si bien esto forzaba al cliente a pasar por ciertas áreas que dé nos ser así no pasaría, el precio que pagábamos por esa estrategia era demasiado alto” Sostiene Saavedra. Con esto quiere decir que el cliente veía su experiencia de compra en la tienda dificultada por un lay-out forzado para venderle productos que no siempre quería o necesitaba. Se diseñó un lay-out pensado en estilo de vida en los sectores de vestuario y decoración con tradicional, contemporáneo, urbano y surf en el primer caso y en contemporáneo y clásico en el segundo. Adicionalmente se replicó la propuesta de varios sectores como accesorios y zapatos dentro del área de vestuario para comunicar el concepto completo. Otros departamentos permanecieron sin cambios por tratarse de compras de destino como ser Electrónica, Perfumería y Gourmet.

Factores ambientales

- El primer pilar fue la luz. En las antiguas tiendas de Falabella aún pueden verse como se iluminaba la tienda en el pasado. Consiste en una iluminación indirecta de toda la tienda mediante focos que iluminan uniformemente todo el piso de venta. Bajo el nuevo paradigma de experiencia de compra la luz cobra una importancia clave a la hora de contar una historia. El proyecto consistió en primer lugar en adecuar el tipo de luz al tipo de producto que se estaba comercializando. Así por ejemplo para el área de electrónicos se adoptaron luces con tonos fríos. Esto da la sensación de limpieza, brillo y novedad. En el área de hogar y decoración en cambio se optó por una iluminación en tonos cálidos. Esto da la sensación de hogar, calidez y suavidad. A su vez está apoyada mediante lámparas de mesa que simulan livings u otros espacios lo cual refuerza este concepto de “estar en casa”. En segundo lugar se adecuó el grado de dirección de la luz según el departamento. Así por ejemplo en el sector de vestuario se optó por luces directas y dirigidas. Esto permite destacar un producto en particular con el fin de contar la historia o mostrar un concepto captando la atención de quien pasa por allí. Un ejemplo extremo de este concepto es el que tienen las tiendas

Abercrombie donde se lleva a un extremo esta idea concibiendo un tipo de tienda llamado en la industria “tienda dramática“. En el caso de decoración y electrónica como mencionamos anteriormente la iluminación es indirecta y uniforme dado que en el primer caso lo que se quiere destacar es el ambiente general y en el segundo caso el producto generalmente tiene luz propia o bien es de color blanco lo que hace de esta iluminación la más adecuada.

- En segundo lugar está el sentido del oído. Sin dudas es uno de los sentidos que más inconscientemente nos influyen a la hora de comprar. En el pasado Falabella tenía un sistema centralizado de musicalización en donde sonaba música actual distribuida mediante parlantes ubicados en toda la tienda. El cambio aquí fue pensado para adecuar los sonidos según el sector de la tienda donde uno se encuentre o incluso que los sonidos cambien dentro de un mismo sector dependiendo del tipo de producto que uno este comprando. Así por ejemplo en el sector de electrónicos la música que se escucha es electrónica y a un volumen elevado con el fin de exaltar los sentidos y excitación de los compradores. En el sector de indumentaria se estableció la música dependiendo del tipo de estilo de vida. Así por ejemplo en el sector de la marca La Martina se escuchan tangos y música que nos transporta a Buenos Aires, en el corner de Paco Rabanne se escucha música electrónica emulando una discoteca, en el sector de surf podemos escuchar música reggae o en el sector de marcas urbanas como Adidas Original podemos escuchar Hip-Hop. Este sentido opera en el marco descrito por Pine & Gilmore (2011) llevando la experiencia de compra a un cuadrante inmersivo de manera pasiva dentro del cuadrante *Estético*. Existen también eventos especiales generalmente en el área de perfumería donde suelen lanzarse nuevos productos semanalmente. Es muy común ver además del montaje con materiales publicitarios, la presencia de un DJ para musicalizar el sector. Sin embargo aquí el fin es diferente y busca llamar la atención de los clientes y acercarlos hacia el lugar. Podríamos decir que si bien la actitud del cliente permanece pasiva su forma de recibir la información es por absorción ubicando este tipo de experiencia en el cuadrante del entretenimiento en términos de Pine & Gilmore (2011).
- En el último lugar se encuentra otro sentido, el olfato. Hasta el año 2008 Falabella nunca había tenido un aroma particular. Esto comenzaría a cambiar gradualmente. En

la actualidad si bien la tienda no tiene un aroma específico, ha desarrollado proyectos puntuales al respecto. Así por ejemplo en el corner de Paco Rabanne el aroma que puede sentirse es el del último perfume lanzado por la marca. En el caso de La Martina, se desarrollo con una compañía especializada en el tema un aroma con extractos de cuero. La experiencia es realmente inmersiva en combinación con la música tanguera, la luz tenue y los muebles antiguos, transportándonos directamente a una casona de estancia. Sin embargo el último proyecto de la compañía y tal vez el mas innovador es del sector Gourmet. “La idea surgió en un viaje a Nueva York, uno de nuestros destinos habituales de revisión de tendencia” comenta Germán Morixe. Allí tiene una sucursal William & Sonoma, referente en el sector de artículos de cocina. El *kick off* se realizó en la tienda de Parque Arauco en Santiago de Chile. Consiste en la instalación de una cocina profesional completa en el medio del sector de gourmet. Allí, diariamente distintos chefs imparten clases de cocina en vivo con muchos ingredientes que la tienda misma vende. Incluso todos los elementos y herramientas también se comercializan en la tienda. Alrededor del mediodía, durante todos los días el sector de gourmet se inunda con aromas provenientes de la cocina. “Las ventas durante el periodo desde las 11 a las 14 se incrementaron un 45% en el sector desde la implementación del proyecto” admite Morixe. Este tipo de experiencia, inédita en Chile, se encuentra según los términos de Pine & Gilmore (2011) con un cliente participando de manera activa en la misma, pero con una oscilación entre lo inmersivo y lo absorbente por lo que se diluye la separación entre ambos cuadrantes. Podríamos entonces decir que esta es una experiencia Educativa-Escapista.



La cocina dentro del área de Gourmet

Finalmente podemos concluir que todos estos cambios y ajustes a los factores ambientales y de diseño tienen un impacto significativo en los estímulos que recibe un cliente en la tienda y por lo tanto en su experiencia de compra.

3.5.4 Visual Merchandising.

Su funciones son todas las referentes a como se ven estéticamente los productos en la tienda. Son los encargados de definir cuantas unidades entran y son las necesarias por sector, arman las vitrinas y montan los eventos en la tienda. Al estar 100% relacionados con la estética de los productos su incidencia es igual de importante que la de Store planning ya que un departamento se sustenta en el otro. Este departamento tiene una incidencia directa sobre los Factores de Diseño Estéticos en términos de Baker (1992).

Una vez definida la cantidad de unidades por sector, deben realizar el montaje, para que los productos se luzcan de manera adecuada. Son los que deben inspirar al cliente, mostrar las tendencias, de forma de montar el show de manera correcta y atractiva. En el caso de vestuario o decoración se trata de combinar los productos para que se luzcan armónicamente, en el caso de los electrodomésticos, deben realizar una exhibición con el fin

de potenciar los mayores atributos de cada producto.

El proceso de armado consiste en la implementación de la idea en una tienda previo al horario de apertura para luego de finalizado se replique en las demás tiendas. “el problema que tenemos es que las cosas se mantengan como lo armamos originalmente” asegura Ravinet. Para poder superar este desafío Falabella implemento una innovadora solución. Debajo de cada mesa o mueble, se puede encontrar una foto de cómo se debe ver dicha mesa o mueble. Esto permite que los reposidores sin mayores conocimientos de visual y de gran rotación puedan mantener la estética como se planeó originalmente. Mediante esta solución el cliente recibe una propuesta visual consistente en el tiempo.

La gran empresa de este departamento fue la de contar una historia visual dentro de las tiendas mediante una adecuada exhibición de los productos. “No es que no lo hiciéramos antes, pero todos los cambios que vinieron nos obligaron a reinventar muchas cosas” comenta Bárbara Ravinet, Product Manager de la gerencia. En primer lugar el nuevo paradigma de la exhibición por estilo de vida y no por marca fue el desencadenante de una revisión completa en el área de decoración, cocina y hogar. “por ejemplo para la colección de cocina 2015 la idea era armar la tienda como si fuera un mercado” dice Ravinet. En el caso de muebles, se armaron ambientes completos con el fin de mostrar el concepto general de cada espacio según el estilo de vida, como lo hace Ikea hace varios años. En el área de Gourmet se agrego un espacio que simula ser un almacén. Allí se comercializan todo tipos de productos importados en su mayoría de Italia. También esta el espacio que mencionamos anteriormente acondicionado como una cocina donde se imparten clases y clínicas. Allí se ambiente para emular hasta el mas mínimo detalle el aspecto de una cocina domestica.

En resumen el proyecto consistió en convertir espacios de ventas en escenarios donde la gente no comprar un producto sino que lo viviera desde la ambientación.

Este proyecto permitió en términos de Pine II y Gilmore (2011) impactar en los cuatro cuadrantes, disolviendo las fronteras entre los mismos y generando una mejor experiencia de compra. Genera una experiencia Educativa cuando la gente proactivamente absorbe información con las clases de cocina en las cuales se hacen demostraciones de los productos que se comercializan. Genera una experiencia de entretenimiento mediante el show montado en las tiendas simulando ser un mercado Italiano, con los vendedores vestidos con uniformes especiales, la música italiana de fondo y todo el montaje casi teatral alrededor del piso de venta. Genera también una experiencia Estética cuando el cliente se ve inmerso en todo este mundo. Finalmente genera una experiencia Escapista ya que los clientes se sumergen en este

mundo montado con sus olores, sonidos y demás estímulos, muchas veces transportándose imaginariamente a otro lugar o momento de sus vidas.



El "Almacén Italiano"



Implementación del "Mercado Decoración"

Otra medida adoptada por la gerencia de Visual Merchandising fue la señalética educativa. El objetivo de esto fue proporcionarle al cliente bajo el nuevo estándar de auto-atención (como veremos mas adelante) las herramientas necesarias para tomar decisiones respecto al producto que necesita. Así por ejemplo ¿cuáles son los factores clave a la hora de comprar un juego de cubiertos? ¿Qué debo tener en cuenta a la hora de comprar un sillón? ¿Cuáles son los distintos tipos de rellenos que puede tener un colchón? Al igual que el factor educativo en las guías de compra, en la tienda cobra aún mayor relevancia por tratarse del momento mismo de la compra. Esta experiencia de compra educativa tiene especial impacto cuando el precio del producto es elevado dado que las consecuencias de tomar una mala decisión son mayores.

Otro proyecto desarrollado durante el mundial de Brasil 2014 en alianza con la marca Adidas fue montado en la escalera que sube al piso de deportes en la tienda de Parque Arauco. Este consistía en simular que dicha escalera mecánica sea la manga de salida de la selección chilena a la cancha. Cuando uno iba subiendo recibía estímulos visuales mediante una iluminación interna y con una impresión a escala del estadio visto desde la cancha. Además recibía estímulos auditivos con el sonido de la hinchada con los cantos habituales de su selección. Todo esto llevaba a que cuando los clientes abandonaban la escalera, justo previamente a entrar al piso de venta, se encuentren híper estimulados en varios de sus sentidos haciendo que sus compras en el área de deportes (que están incididas durante esta época de mundial por un evidente factor sentimental y de orgullo) se vean potenciadas.

*Señalética Educativa**Mantenimiento de las mesas**Evento Mundial**Evento Mundial*

Mediante todas estas puestas en escena, Falabella trata de brindarle al cliente una experiencia de compra integral, que “ataque” desde todos los cuadrantes y que en consecuencia trascienda la visita misma y genere un impacto a largo plazo.



3.5.5 Planning.

Este sector se encarga básicamente de administrar la mercadería. Son los que manejan el stock que va desde el centro de distribución a cada tienda, entre las tiendas o de vuelta de las tiendas al centro de distribución. Es el departamento responsable de que los productos estén en el momento, la cantidad y el lugar adecuado. Junto con el área de compras arman el mix de cada tienda (las tiendas son clusterizadas o segmentadas) así como el presupuesto global de compra y venta.

“No hay nada más frustrante para un cliente que no poder llevarse lo que iba a comprar” comenta Sebastián Ortiz, planner de Falabella vestuario. Desde esta problemática es que la gerencia de planning desarrollo tres herramientas para evitar los “quiebres” de stock en las tiendas.

La primer herramienta fue un software llamado Mark Down Optimization, o como se lo conoce internamente en Falabella MDO. Este conjunto de sistemas permite como lo dice su nombre maximizar el retorno del stock haciendo un uso eficiente e inteligente de los descuentos. Falabella lo utiliza únicamente en periodos de liquidación. La gerencia de planning genera dos inputs: en primer lugar el stock actual de cada producto. En segundo lugar cual es el momento en el cual se desea agotar el stock. Luego el sistema de manera

semanal ajusta el precio de cada producto en base a la venta de la semana anterior y el horizonte para llegar a stock cero. Incluso esto lo hace diferenciado por tienda por lo que si un producto esta vendiendo muy bien en la tienda A es menos agresivo con los descuentos mientras que si en la tienda B el producto no esta rotando genera descuentos más potentes para ese producto/tienda. Al hacerse mediante algoritmos probados en muchos retailers a lo largo del planeta estos sistemas generan el mayor retorno en las épocas de liquidación ya que elimina las ineficiencias y sesgos naturales del ser humano. Ahora bien, ¿que tiene que ver MDO con la experiencia del compra del cliente? Mucho. MDO reduce los quiebres de stock innecesarios por ineficiencias humanas permitiendo que el cliente tenga mayor posibilidad de encontrar el producto o talle que buscaba en épocas de liquidación.

El segundo proyecto fue la definición de productos “Never Out”. Este concepto tal como lo define la palabra define que productos absolutamente nunca pueden estar faltantes (o quebrados como se dice en la jerga) en la tienda. Si bien parecería una empresa fácil y que podría extenderse a todos los productos la complejidad logística de un negocio que maneja el 95% de sus productos importados lo impide. “El *lead time* desde la confirmación de una orden de compra hasta su llegada a tienda es de seis meses para los productos de origen Oriente” asegura Sebastián Ortiz. Esto hace inviable cualquier maniobra de reacción ante demandas inesperadas o divergencias en la planificación versus la venta. Por esta razón Falabella definió en cada categoría productos *Never Out*. Por definición estos productos son básicos ya que siempre se encuentran en la tienda. Va desde una camisa lisa en vestuario a un portarretrato clásico en decoración o un juego de comedor básico. Para la elección de dichos productos se seleccionaron aquellos que constituyen la columna vertebral de la colección, su eje central. Para esto la gerencia de planning se basó en la venta histórica de cada unos de estos productos y se asignó un stock mínimo por tienda al nivel más alto de detalle como puede ser el talle. Ahora bien el mayor desafío no era esta definición sino acortar el lead time de llegada del producto. Para poder cumplir este objetivo Falabella trabajó en conjunto con sus proveedores, haciendo reservas anuales de materia prima y traspasando el stock a sus proveedores en China. De esta manera se logró por un lado congelar el precio de los productos y evitar las fluctuaciones naturales de precios y por otro lado se redujo el lead time de embarque de 6 a 1,5 meses. Mediante este proyecto Falabella pudo reducir un 60% los quiebres de productos clave durante el primer semestre del 2015.

El tercer proyecto que implemento la compañía fue la de comprar todos los productos a talle/color. Antes del 2011 Falabella compraba todo su vestuario por curva. ¿Que quiere

decir esto? Desde su origen los proveedores embarcaban los productos embolsados en cantidades predeterminadas por talle constituyendo así una “curva”. Esta curva era definida por el área de compras basándose en la venta histórica por talle. Lo que sucedía era que luego, el sistema hacía reposiciones por curvas completas lo que llevaba a una ineficiencia absoluta del sistema dado que por ejemplo al necesitar solo alguna talla, el sistema enviaba una curva completa abultándose el stock en aquellas unidades que tenían menor rotación. Esto además sumado a que las rotaciones por talle no son iguales en todas las tiendas. Así generalmente sucedía que las unidades que no vendía la tienda A estaban agotadas en la tienda B lo que genera un doble problema de quiebre por un lado y stock inmovilizado por el otro.

La solución fue la de salir del esquema de compra por “curva” y migrar a una compra donde cada talle/color era un producto distinto. Esto tuvo dos grandes ventajas. En primer lugar la eficiencia de la reposición (aunque más caro logísticamente) donde se reponía a la tienda lo que efectivamente necesitaba y no más. En segundo lugar permitía hacer un seguimiento de las ventas mucho más detallado donde se pudo analizar talles más vendidos, colores más vendidos, etc.

Estos tres proyectos tienen la misma finalidad que es en términos de Pines II & Gilmore (2011) reducir al máximo el sacrificio que realizan los clientes (lo que realmente necesitan versus lo que están dispuestos a aceptar) brindándoles el producto adecuado en el momento adecuado y en el lugar adecuado.

Por otro lado según la matriz propuesta por Martínez-Ribes (2013) el hecho de encontrar el producto que buscaba es hoy en día dado el nivel de avance de la industria un Factor Clave de no Fracaso (FCnF). Minimizar los quiebres de stocks repercute directamente sobre la percepción de la experiencia de compra y evita la migración de clientes hacia la competencia en búsqueda de este producto.

3.5.6 Tiendas.

La tienda es finalmente uno de los canales donde se ve y muestra a los clientes el trabajo de todas las áreas nombradas anteriormente. Es el escenario donde finalmente se monta el show y donde todo ocurre. Todo esfuerzo previo en la cadena de procesos puede verse frustrado por una falla en la implementación final. Es por eso que el departamento de tiendas adquirió en el caso de Falabella una importancia extremadamente relevante en su proceso de reinención. A su vez este canal cumple un rol fundamental en el proceso de integración de

canales en búsqueda de una experiencia omnicanal, como veremos más adelante.

Como se comentó previamente, el mercado enfrentaba una crisis de consumo. Con ventas bajas los gastos fijos aumentan como porcentaje de la misma mermando las ganancias considerablemente. “Los gastos de fuerza de ventas representa más del 70% de nuestro costo fijo en el negocio” afirma Arnaldo Meneses, gerente de la mayor tienda de Falabella en Chile, Parque Arauco. Es en este punto donde se centró el cambio del departamento. ¿Cómo hacer el negocio más eficiente desde el punto de vista del costo operacional y a la vez mejorar la experiencia de compra del cliente? Estos dos objetivos parecerían antagónicos entre sí en una primera instancia pero “bastó un análisis completo del proceso para detectar las ineficiencias” afirma Meneses.

El proyecto consistió en la revisión de dos hitos del proceso de compra. En primer lugar la asistencia al cliente y en segundo lugar el proceso de pago por parte del cliente. Históricamente Falabella había basado su estrategia de fuerza de ventas en tener un staff elevado que cumplía tres roles principales:

1. Aproximación al cliente y asistencia en la compra
2. Cajero
3. Repositor de mercadería en el piso de ventas desde la bodega de la tienda

Así un miembro de la tienda acompañaba al cliente durante todo su proceso de compra. Dado el alto flujo de las tiendas y sobretodo su variabilidad durante la semana / fin de semana e incluso durante el mismo día la planificación de la fuerza de ventas era extremadamente difícil haciendo que en muchos casos gran parte de los clientes no fueran asesorados por ningún empleado y generalmente teniendo grandes esperas para realizar el pago. Debido a esto un gran número de ventas se veían frustradas en el inicio o en el final del proceso de compra en la tienda, a pesar de tener una fuerza de ventas elevada.

Mediante estudios realizados “in-house” en la tienda mencionada se determinó que el número de personas abordadas tanto de manera activa o reactiva por un vendedor era de solo del 40% en vestuario y del 70% en electrónicos. El tiempo promedio de pago en el área de vestuario era de 6 minutos los días de semana y de 8 minutos los fines de semana. Este último punto era similar en todos los departamentos.

Con el objetivo de efficientizar este proceso se realizó el proyecto de centro de cajas y

venta auto asistida. Fue un cambio radical en la dinámica de la operación. Siguiendo la línea de otros grandes retailers como H&M, Forever 21 o Zara, Falabella redefinió las tareas de su fuerza de ventas. Así es que creó dos posiciones, la de cajero y la de Repositor. A partir de estos cambios existiría un grupo de reposidores cuya tarea principal consistiría en que todos los productos exhibidos se encuentren completos en sus tallas, colores o cualquier otra especificación. Adicionalmente su tarea era la de mantener el piso de ventas en orden y con la exhibición definida por el equipo de Visual Merchandising.

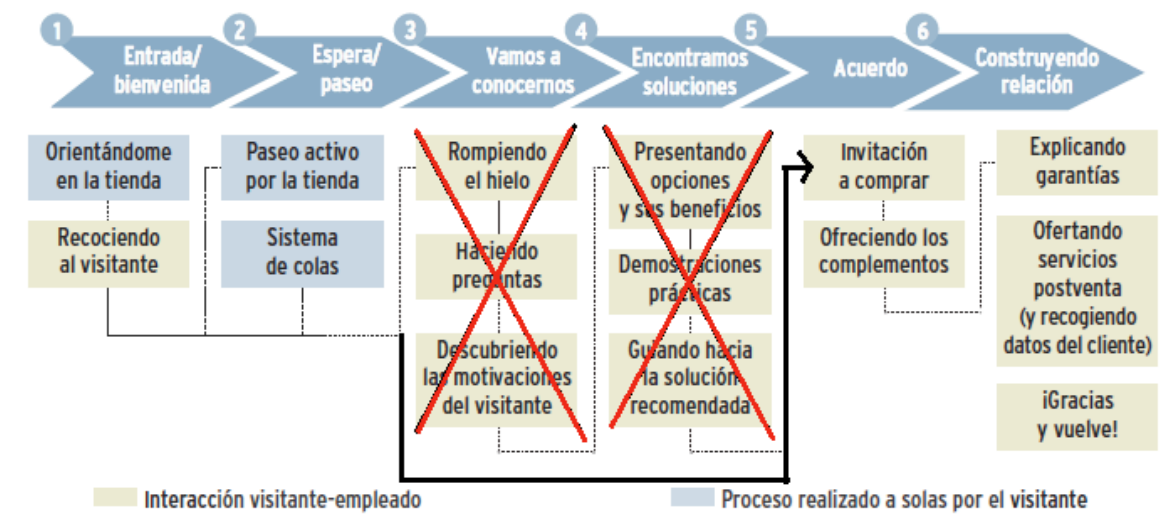
Por otro lado se eliminaron las cajas dispersas por toda la tienda de manera individual y se montaron Centros de Caja, con al menos 5 cajas cada uno, ubicados en ambos extremos de cada piso. En ellas había de manera permanente un grupo de cajeros dispuestos en cada puesto.

Así en la interacción entre el cliente y la fuerza de ventas fue reducido al mínimo, concentrándolo en aquellos momentos claves de la experiencia de compra y donde gran parte de las compras se veían frustradas. Bajo esta nueva dinámica, el cliente buscaba por sí solo el producto que venía a buscar y luego se dirigía a alguno de los centros de caja para realizar el pago.

Si nos remitimos al flujo de compra típico propuesto por Bordanova (2013) vemos que existe un salto entre un paso y otro, justamente aquel que implica esa relación uno a uno entre el cliente y el vendedor. Con este nuevo esquema, se elimina la instancia de interrogatorio y feedback hacia el cliente y pasa directamente del pase activo por la tienda al sistema de colas. Los complementos se ofrecen en este nuevo esquema durante la espera de la cola con los llamados “productos impulsivos”. Estos son productos de bajo ticket (generalmente bajo los 10 usd) y cuya compra suele ser complementaria e impulsiva (al igual que los supermercados). Si bien no fue el objetivo específico del proyecto, la instalación de estos productos en las colas de cajas produjeron un incremento promedio del 90% en las ventas de dichos productos versus su lugar de exhibición habitual.

A diferencia del modelo anterior el contacto pasa de estar al principio del proceso a estar al final. Allí se ofrecen servicios postventa, garantías extendidas y otros elementos asociados a la compra que sí o sí requieren de la interacción.

PASOS ELIMINADOS DEL PROCESO DE COMPRA



Una de las grandes desventajas de este modelo es el de la venta cruzada como por ejemplo una corbata junto con un traje o un cinturón junto con un par de zapatos. Con el objetivo de minimizar este impacto se realizó una redistribución de las categorías que usualmente suelen hacer la venta cruzada y exhibiéndola próxima al producto objetivo.

El resultado del proyecto redujo el tiempo de espera para el pago a un promedio de 3 minutos los días de semana y 4,5 los fines de semana. Eso significó una reducción del 50% del tiempo de espera promedio aproximadamente. Es importante aclarar que este proyecto no abarcó a todos los sectores de la tienda, siendo el de decoración, gourmet y vestuario los únicos involucrados. Por su carácter técnico, por ejemplo, el sector de electrónicos y muebles no fue incluido.

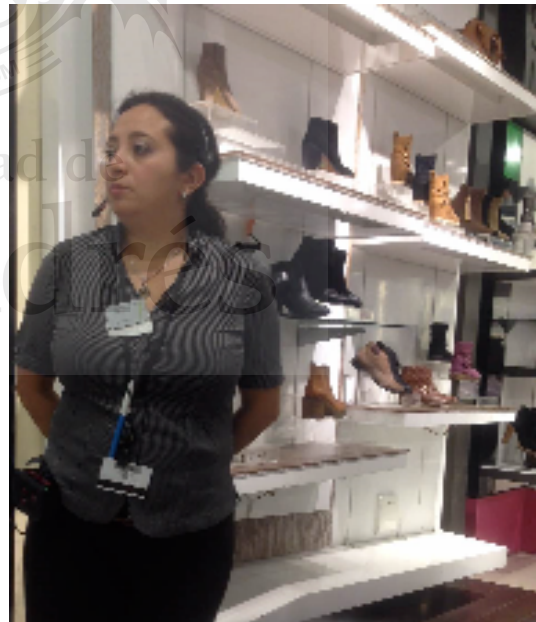
Si bien el proyecto tuvo buenos resultados operativos tiene su otra cara de la moneda. El pasaje a un modelo de venta auto asistida implica que se corren dos riesgos graves para lograr una experiencia de compra exitosa y memorable. En términos de Pine II & Gilmore (2011), en primer lugar se eleva drásticamente la probabilidad de que el cliente eleve su Sacrificio. Es decir, la probabilidad de que el cliente tenga optar por otra opción por no encontrarla en el piso se eleva en el mejor de los casos. En el peor de ellos la venta se frustrada porque el sacrificio es demasiado para ser aceptable por parte del cliente. En segundo lugar la posibilidad de lograr sorpresa también baja ya que depende exclusivamente de que la puesta en escena y la disponibilidad de producto supere sus expectativas versus si contara con un vendedor guiándolo.

Por otra parte este modelo expone a la marca al incumplimiento de Factores de no Fracaso (Martínez Ribes, 2013) con el consecuente impacto en la preferencia de los clientes y destrucción de marca.

Un departamento en particular, el de zapatos tuvo una dinámica diferente. Se estudió que el gran problema de este sector era que no existe forma de exhibir el stock. Por lo tanto es imprescindible contar con vendedores que asistan al cliente en la compra casi exclusivamente para proveer el talle correcto. Así anteriormente al nuevo proyecto, los vendedores tomaban el requerimiento del cliente y se trasladaban a la bodega a localizar dicho producto. Esto generaba grandes deficiencias en la atención ya que gran parte del tiempo los vendedores estaban en la bodega. Así surgió el proyecto del departamento. Se implementaron sistemas de comunicación entre el personal de ventas y el personal de bodega lo que permitió contar con staff permanente en el piso de ventas mejorando drásticamente el porcentaje de atención y disminuyendo los tiempos de espera y compras frustradas.



Centros de Cajas



Vendedora Área Zapatos

3.6 El canal digital y la integración de canales, la Gerencia Omnicanal

El canal más desarrollado luego del físico es claramente el digital, Falabella.com. En Chile el 72% de la población tiene acceso a Internet, y de ellos, 13.1 millones son usuarios

únicos. Por otro lado, posee 7,9 millones de usuarios de smartphones, usuarios que toman el celular para chequear cosas la no despreciable suma de 150 veces al día (fuente: CCS).

Por otro lado Chile, con sus políticas de libre mercado ha sido tierra fértil para el crecimiento y el aterrizaje de los grandes actores internacionales del Retail online. Los Marketplace Amazon, Ebay, Aliexpress, por nombrar solo algunos, envían sus productos a cualquier domicilio de Chile de manera gratuita o a costos bajísimos. El mundo digital ha democratizado el mercado y ha elevado la competencia haciendo que los actores locales ya no solo compitan entre sí sino que lo hacen en el mercado internacional. Las tiendas por departamentos tradicionales han tenido que adaptarse a todos estos cambios.

El canal digital constituye además un factor fundamental en el concepto de ZMOT y la experiencia de compra del cliente (Lecinski, 2011). Es la vitrina abierta 24horas los 365 días del año que tiene la compañía (Rigby, 2011). En el sitio Falabella.com los usuarios tienen la posibilidad de dejar sus propios comentarios y compartir su experiencia de uso en lo que Solís (2013) denomina UMOT. Estos comentarios a su vez influyen la decisión de compra del resto de los usuarios de Falabella.com afectando en ZMOT de los mismos.

Por otro lado tal como afirma Rigby (2011), el sitio Falabella.com le permite a la compañía ofrecer al cliente una variedad de productos que sería imposible de hacer en sus tiendas físicas. Sin embargo en el sitio web de Falabella existen publicados alrededor del 50% de los SKU que posee una tienda física flag ship, lo que representa un gran desafío ya que según el autor debiese estar sobre el 100% dada la falta de limitantes de espacio en este canal. Por otro lado el menor costo operativo del sitio en comparación a una tienda física le permite al sitio tener ofertas exclusivas como canal (Rigby, 2011). “Alrededor de un 10% de nuestros productos tiene un precio diferenciado menor para el canal” afirma Paula Marrón gerente de operaciones de Falabella.com en Argentina. Los números en Chile son similares.

Por último este canal le permite a la compañía la captura de datos de los clientes (Rigby, 2011) ya que al registrarse deben ingresar varios campos como nombre, documento, domicilio, preferencias, etc. Esto constituye una herramienta de CRM de gran valor para la empresa y es utilizada de manera semanal para el envío personalizado de emails con ofertas que se adecuen al historial de compras del cliente. Según Paula Marrón “capturamos aproximadamente 500 nuevos usuarios al mes”.

Como vimos anteriormente los clientes han multiplicado sus puntos de contacto con los retailers. Por ejemplo, cuando un cliente compra un televisor, primero puede buscar los mejores precios online (ZMOT), comparar reviews de usuarios (utilizando UMOT de otros

usuarios), luego dirigirse a la tienda a ver el producto físico (FMOT) para luego comprarlo desde su celular camino a casa en el sitio web y retirarlo por la tienda más cerca de su oficina. El gran desafío es que todos estos puntos de contacto que existen entre el cliente, el retailer y el producto estén 100% integrados y que el cliente pueda moverse entre un ámbito digital y offline sin sobresaltos o mensajes incongruentes.

La gerencia Omnicanal fue creada en el año 2010 atendiendo el rápido crecimiento de los distintos canales con los que contaba Falabella: Tiendas Físicas, Falabella.com y Call center. En el caso de Falabella ha afrontado este desafío con la visión de crear una experiencia omnicanal en la cual la barrera de lo digital y físico tienda a desaparecer impulsando una serie de iniciativas con el fin de integrar todos sus canales pasando de una experiencia multicanal a una omnicanal (Rigby, 2011).

3.5.7.1 Retiro en tienda (Pick up in-Store).

La lógica y el mercado indican que los actores 100% digitales corren con mayor ventaja frente a sus oponentes tradicionales por su agilidad, flexibilidad, menores costos operativos. Además brinda ciertos atributos muy valorados por el cliente como la comodidad, simplicidad y un ahorro de tiempo que repercute directamente en la calidad de vida de ellos. A pesar de todo esto Falabella cree que un negocio omnicanal es mucho más sólido que uno 100% digital o físico. La gran ventaja que tienen a su favor Falabella aunque parezca lo contrario son sus tiendas físicas. Al igual que el resto de los líderes mundiales esta compañía ha convertido sus tiendas no solo en puntos de venta sino que además los ha convertido en centros de distribución satélites en todo el territorio.

Esto además le ha permitido significativos ahorros en los costos logísticos de despacho, principalmente en localidades lejanas a los grandes centros urbanos. Falabella estima que la “última milla” (el último tramo de distribución local) concentra el 60% del costo total del despacho. Acercar el producto al cliente en vez de llevarse hasta la puerta misma de su casa le permite a Falabella ofrecer un envío sin cargo a sus clientes y de esta manera brindar una mejor experiencia de compra mediante el atributo de la conveniencia.

3.7.5.2 Devolución en tienda.

La logística inversa (la logística de retorno del producto a la cadena de suministro)

asociada a una compra por internet reviste más complejidad que la realizada en tiendas físicas ya que los sitios web no tienen un lugar físico donde realizar estas devoluciones. Es así que los actores 100% digitales como Amazon realizan la devolución a través de operadores logísticos, generalmente sin costo para el cliente. Falabella ofrece a sus clientes la posibilidad de devolver cualquier producto comprado a través del sitio en cualquiera de sus tiendas físicas. De esta forma la empresa busca que una de los componentes de la experiencia de compra como es la devolución de un producto se realice sin barreras o sobresaltos entre el mundo digital y físico.

3.7.5.3 Kioskos en Tienda.

Desde hace 5 años Falabella ha instalado en el 100% de sus tiendas lo que denominan Kioskos. Se trata de terminales con conexión a internet ubicados en sectores claves de la tienda. Estos Kioskos están conectados con el sitio Falabella.com y cumplen dos roles fundamentales con el fin de generar una experiencia omnicanal integrando la tienda con el sitio Web. En primer lugar, aquellos clientes que ven con cierto reparo el ingresar sus datos en el sitio web desde su hogar de cierto modo encuentran menos riesgoso hacerlo en el Kiosko de la tienda obteniendo acceso a las ofertas exclusivas de ese canal y toda su variedad de productos. En segundo lugar y tal vez el rol más importante es el de complementar el stock de la tienda. Como analizamos anteriormente, sucede que muchas veces el cliente se dirige a la tienda a comprar un producto y se encuentra con que este se ha agotado. Es aquí donde el Kiosko juega un rol fundamental disminuyendo el sacrificio del cliente y permitiéndole acceder al producto que fue a buscar en el mismo momento de la decisión de compra y evitando que esta pierda impulso luego de la venta física frustrada (Pine II & Gilmore, 2011).

3.7.5.4 Tiendas interactivas.

Como expone Rigby (2011) el canal móvil es hoy en día uno de los principales puntos de contacto entre el consumidor y las empresas. En este sentido Falabella ha buscado la integración del canal físico y móvil a través de la iniciativa de las tiendas interactivas. La empresa ofrece Wi-Fi gratis en todas sus tiendas. Para poder conectarse los clientes deben ingresar algunos datos como su número telefónico. Mediante este registro el sistema identifica que el cliente se encuentra en la tienda y le envía de manera proactiva cupones de descuento,

ofertas puntuales de esa tienda y otros tipos de herramientas de marketing personalizado. A su vez existe un proyecto en marcha en el cual mediante un lector de códigos QR el cliente podrá escanear el código y comprarlo a través del sitio web. De esta manera la experiencia de compra móvil, web y de tienda se ven integradas.

3.7.5.5 Catálogos.

Este canal de contacto con los consumidores también ha sufrido mejoras con el fin de integrarse al mundo digital y de las tiendas físicas. Concretamente se introdujeron dos cambios con el fin de integrar a los catálogos tradicionales con el resto de los canales. En primer lugar se realizó en paralelo al catálogo tradicional que se entrega con el periódico la versión digital del mismo. Este catálogo fue enviado a toda la base de datos de Falabella vía correo electrónico. Una característica destacable es que estos catálogos estaban conectados con el sitio web de Falabella. De esta forma el cliente podía hacerle click a cualquier producto del catálogo digital y era automáticamente direccionado al producto publicado en Falabella.com para poder adquirirlo. Esta digitalización del catálogo tiene dos implicancias. En primer lugar el alcance ya que permite llegar a toda la base de datos de Falabella, mucho mayor y más enfocada que la llegada a través del periódico. En segundo lugar el bajo costo de contacto y producción. De esta forma se logró integrar el canal del catálogo con el del mundo digital. El segundo cambio que se produjo en los catálogos es la adición de códigos QR a los productos. De esta manera el cliente podía escanear el código QR de la revista con su teléfono móvil y era automáticamente redirigido al producto en el sitio web, integrando el canal de catálogos y el móvil junto con el digital.



4. Conclusiones

San Andrés

Como se expuso al comienzo de este trabajo, a partir del año 2008 la industria de tiendas por departamentos enfrentaba a un contexto internacional adverso. La crisis *sub prime* de los Estados Unidos se extendió a todo el mundo y las economías latinoamericanas fueron golpeadas profundamente. El impacto en las tiendas por departamentos fue en múltiples aristas como sus costos operativos, una venta proyectada que no estaba alineada con la demanda real, lo que llevó a un exceso de inventarios, mala performance financiera y finalmente utilidades a la baja. Por otro lado, la apertura de la economía chilena junto con una crisis impactando de manera más profunda en los mercados europeos y norteamericanos, permitió que grandes compañías internacionales especialistas como *Forever 21*, *Apple*, *GAP*, *Zara Home*, *Crate & Barrel* o *H&M* comiencen a desembarcar en la región debido a su mayor atractivo. Estas empresas contaban con un alto reconocimiento de marca y su llegada significaba más rivalidad entre competidores en un mercado en crisis. En el ámbito digital, la masificación de *Aliexpress* con envíos gratis al país, así como la llegada de Amazon puerta a puerta terminaban de completar un escenario complejo. Estos jugadores 100% digitales poseían estructuras más livianas, menores costos operativos por la falta del componente inmobiliarios en su operación y economías de escala pero por sobre todo un alcance casi universal en un país con alta penetración de Internet. Falabella como líder de mercado tenía la presión y por qué no, la responsabilidad de enfrentar dicha crisis con estrategias innovadoras que rompieran viejos paradigmas y permitieran que la compañía siga liderando la industria regional. Los ejecutivos de Falabella creían que esta estrategia era rentable a corto plazo pero que terminaría en el mediano plazo por reducir aún más los márgenes llevando al negocio a un lugar de difícil retorno.

En este contexto, en el presente trabajo comenzamos preguntándonos: ¿Cómo articula Falabella sus diferentes áreas para poder brindarle al consumidor una experiencia de compra integral y única para así lograr diferenciación y fidelización?

Luego de haber analizado todos los cambios y proyectos adoptados por Falabella vemos que el camino elegido por la compañía fue el de pasar de ofrecer productos a ofrecer experiencias. El objetivo fue pasar de vender por ejemplo, una bicicleta, a vender “vida al aire libre”. Falabella atacó el proceso desde el inicio, cuando el cliente busca el producto en la web, hasta el final, cuando utiliza el producto y comparte su experiencia en las redes sociales. Para poder lograrlo los cambios tuvieron que ser transversales a toda la compañía, desde su departamento de compras, marketing, store planning, visual y cada uno de sus canales de venta de manera integral. Todas las medidas y proyectos ejecutados que fueron analizados en el presente trabajo, si bien tenían impactos en diferentes aristas del negocio, apuntaban hacia el mismo objetivo que es que el cliente viva una experiencia única, diferente y memorable que permita a Falabella estar en el top of mind del mercado y logre la fidelización de sus clientes mediante esta diferenciación. Los elementos diferenciadores no deben ser sólo mejoras aisladas en cada uno de sus departamentos sino que deben existir sinergias entre estos cambios de modo que se apalanquen entre sí potenciando su efecto. Por otro lado el gran elemento diferenciador de cara a las exigencias actuales de los consumidores es la omnicanalidad que busca Falabella integrando todos sus canales de contacto, dejando atrás el trato independiente de los mismos. De esta manera el consumidor no encuentra sobresaltos cuando interactúa a través de uno u otro canal con la marca mejorando significativamente la experiencia vivida. Este es sin dudas un atributo que cualquier retailer debe buscar si pretende ser competitivo en el mercado actual. De esta manera Falabella a través de su proyecto integral Fénix logra diferenciarse en este mercado en crisis y con cada vez más competidores buscando captar la lealtad de los consumidores.

Podemos concluir también a través del presente trabajo que existe espacio para seguir mejorando la experiencia que Falabella le brinda a sus clientes.

En primer lugar Falabella podría seguir reforzando su estrategia de omnicanalidad. En particular podría establecer KPI's o incentivos para el total de sus canales para sus ejecutivos. Hoy si bien la compañía integra sus canales de cara al cliente, no existen incentivos económicos internos (bonos) a sus ejecutivos que los impulse a seguir potenciando esta acción. Por otro lado vemos que el canal del call-center esta poco o nulamente integrado al resto de los canales. Hoy es utilizado por los clientes como un canal de reclamo o seguimiento de sus envíos y no realmente como un canal integrado al resto.

En segundo lugar se observó durante el presente trabajo que el proyecto no se encuentra implementado en la totalidad de las tiendas que posee Falabella en Chile. Si bien la razón que existe detrás de esto es claramente económica, en la actualidad la experiencia de compra memorable existe siempre que uno concurra a ciertas tiendas (Falabella priorizó comenzar por las importantes). Si bien este trabajo se refiere solo a las mejoras en la operación en territorio Chileno, es importante destacar que el proyecto aún no ha sido implementado con fuerza en los demás países lo cual brindaría una experiencia omnicanal regional, entregándole al cliente una imagen y experiencia unificada independientemente del país que visite.

Por último podemos destacar que existe un espacio importante de mejora respecto a la cantidad de productos que ofrece Falabella a través de su sitio web. El actual 50% del mix de una tienda física está muy por debajo del número que establecen los referentes de la industria. Tener la totalidad de los productos o la gran mayoría de ellos es un factor clave de éxito para brindarle al cliente una experiencia de compra memorable y sobre todo omnicanal.

A pesar de todas las mejoras que impulsó Falabella con el fin de brindarle a sus clientes una experiencia de compra memorable y omnicanal es importante destacar que en una industria con tanto dinamismo, el éxito y diferenciación actuales no aseguran los mismos resultados en el corto plazo. La compañía deberá reinventarse de manera constante con el fin de seguir sorprendiendo a los consumidores ya que los paradigmas actuales no serán los mismos en el futuro próximo.

Bibliografía

- Aaker, D. A. (1994). *Gestión de valor de marca. Capitalizar el valor de la marca*. España: Díaz de Santos.
- Aaker, D. A. (1996) *Building Strong Brands*. Estados Unidos: The Free Press.
- Baker, J., Levy, M., Grewal, D. (1992). An Experimental Approach to Making Retail Store Environment Decisions. *Journal of Retailing*, Vol. 68, nº 4, 445-460.
- Brynjolfsson, Erik, Yu Jeffrey Hu, Mohammad S. Rahman (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*, Vol.54.
- Bordanova, X. (2013). *Gestión de Tiendas: de la transacción a la experiencia de compra*. Ediciones Deusto, Vol. 3049.
- Cámara de Comercio de Santiago (2016). *Tendencias del Retail en Chile 2016*. Recuperado de www.ccs.cl
- Donovan, R., Rossiter, J. (1982). Store atmosphere: An environmental Psychology Approach. *Journal of Retailing*, Vol. 58, 34-57.
- Herhausen D. Et. al. (2015). Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration. *Journal of Retailing*, Vol. 91. 309-325.
- Kotler, Philip (1973). Atmospherics as a Marketing Tool. *Journal of Marketing*, Vol. 49, nº 4, 48-64.
- Lecinski, J. (2011) *ZMOT, ganando el momento cero de la verdad*. Recuperado de www.zeromomentofruth.com
- Martínez-Ribes, L. (2013). *Una visión multidimensional del marketing de experiencias*. Recuperado de www.thecustomerexperience.es
- Martínez-Ribes, L. (2008). ¿Crear experiencia de compra? Dar sentido es lo que cuenta, *Revista Actualidad*, Vol. 391.
- Pine II & Gilmore (2011) *The experience economy*. Estados Unidos: The Harvard Business review press.
- Rigby Darrell (2011) Omnichannel Retail, Delivering on Customer Expectations. *The Harvard Business review*. Recuperado de www.bullseyeresources.com
- Rigby, Darrell (2011) The future of shopping. *Harvard Business Review* Vol.89.
- Serra, R., Iriarte, J., Le Fosse, Guillermo H., *El Nuevo Juego de los Negocios*.

Argentina: Norma.

- SOFOCO Media (2013) Recuperado de www.sofocomedia.com
- Solis, B. (2013). *What's the future of business?* Estados Unidos: John Wisley & Sons.
- Smith J. (2017) *Mobile eCommerce Stats in 2017 and the Future*, Recuperado de www.outerboxdesign.com/web-design-articles/mobile-ecommerce-statistics
- Symphony IRI Group, (2009). *Moment Of Truth: Redefining the consumer Decision-making process*. Recuperado de www.infores.com
- Stone, M., Hobbs, M.E., Kahleeli, M. (2002). Multichannel customer management: the benefits and challenges. *Journal of Database Management* Vol. (10) 39-52.
- Verhoef P. et. al. (2015) From Multi-channel Retailing to Omni-channel retailing. Introduction to the special issue on Multi-channel retailing. *Journal of Retailing* Vol. 91 174-181.
- Wilensky, Alberto L. (1997). *Marketing Estratégico*. Argentina: Fondo de la Cultura Económica de Argentina S.A.