

WEB | EMPRESAS | PERFIL



**EN UN RETAIL CADA VEZ MÁS INTEGRADO, SANTIAGO TULA, GERENTE CORPORATIVO DE FALABELLA, EXPLICA CÓMO LA OMNICALIDAD OBLIGA A UNIFICAR INVENTARIOS, PRECIOS Y OPERACIONES PARA QUE EL CLIENTE VIVA UNA EXPERIENCIA FLUIDA, SIN IMPORTAR DÓNDE NI CÓMO COMPRE.**

Con una trayectoria marcada por la gestión de operaciones complejas en grandes industrias, Santiago Tula asumió el desafío de liderar la logística de Falabella Retail en un momento en que la cadena de suministro se ha convertido en un motor estratégico para el negocio. Argentino de origen y formado en la Pontificia Universidad Católica Argentina, su experiencia previa incluye cargos de alta responsabilidad en Latam Airlines, donde adquirió una visión integral de procesos, eficiencia y servicio al cliente.

En su rol actual, Tula no solo gestiona una de las redes logísticas más relevantes del retail en la región, sino que impulsa una visión que coloca a la logística como un factor determinante para el crecimiento y la fidelización de clientes, especialmente en el competitivo mundo del e-Commerce. Para él, una cadena de suministro ágil, eficiente y alineada con las necesidades del consumidor es clave para capturar nuevas oportunidades y diferenciarse en el mercado.

Convencido del valor transformador de la tecnología, el ejecutivo enfatiza la importancia de la automatización, la inteligencia artificial y la digitalización como herramientas para destapar oportunidades de negocio que antes eran impensadas. Bajo su liderazgo, Falabella ha sido pionera en implementar automatismos de última generación y en explorar soluciones basadas en IA, siempre con el objetivo de optimizar procesos y entregar experiencias de compra más rápidas, personalizadas y sostenibles.

Su mirada combina la estrategia con la operación, entendiendo que el éxito en logística no solo depende del conocimiento técnico, sino también de la capacidad de liderar equipos, abrazar el cambio e impulsar la innovación de manera constante.

**¿CÓMO DEFINES EL ROL DE SUPPLY CHAIN EN UNA EMPRESA MODERNA?** Hoy en día ya no es solo un área de soporte, sino un pilar fundamental que contribuye al éxito de la estrategia de negocio. Una cadena de suministro eficiente, rápida y con excelencia en la ejecución, es una de las piezas fundamentales para

el crecimiento del negocio y la experiencia de nuestros clientes. Tener una cadena de suministro ágil, alineada con las necesidades de los clientes, nos permite capturar nuevas oportunidades en el mercado.

**¿QUÉ COMPETENCIAS DEFINEN A UN LÍDER LOGÍSTICO EXITOSO?** Más allá del conocimiento técnico, que desde mi punto de vista es un desde, el éxito en esta área lo lograrán aquellos que desarrollen una visión estratégica del negocio y un entendimiento de las necesidades del cliente. Además debes tener una mentalidad abierta al cambio, a abrazar lo nuevo y estar dispuesto a ser el primero en empujar los equipos a innovar para capturar las oportunidades. Por último, la habilidad en desarrollar equipos de alto desempeño, y la capacidad cómo líder de motivarlos a lograr los desafíos.

**¿CÓMO HA TRANSFORMADO EL CANAL ONLINE, LA GESTIÓN LOGÍSTICA EN EL RETAIL?** El cambio ha sido importante, dado que la logística del canal online es muy distinta a la logística hacia las tiendas. El canal online implica una operación muy desafiante en costos de cara a la operación de los CD, junto con la incorporación de la logística de última milla y la gestión de las devoluciones.

La logística se ha convertido en un diferenciador competitivo fundamental para captar y fidelizar clientes digitales. Dada la relevancia del costo de transporte de última milla dentro de los costos del e-Commerce, el crecimiento del negocio se retroalimenta con una red logística cada vez más eficiente con mayor densidad de entrega, que apalanca nuevamente el crecimiento del negocio.

**¿CÓMO DEFINIRÍAS UNA EMPRESA OMNICAL?** Es aquella que integra todos sus canales de venta y comunicación en una experiencia unificada para el cliente. Para dar un ejemplo, el consumidor puede comprar online, recoger en tienda, devolver productos en cualquier punto, o en la tienda comprar un producto que no está en su stock pero sí en el e-Commerce. La clave está en la coherencia y en ofrecer una experiencia sin fisuras, sin importar cuándo o cómo interactúa el cliente. Esto requiere una gestión unificada de inventarios, precios y operaciones.

**¿CUÁLES SON LOS RETOS LOGÍSTICOS DE LA OMNICALIDAD?** El mayor desafío es lograr consistencia en los productos ofrecidos, precios, y servicio al cliente que sea indiferente

al canal de venta. Para esto, uno de los mayores retos es la gestión eficiente del inventario omnicanal. Esto no significa tener el mismo surtido en e-Commerce que en las tiendas, pero si tener la capacidad de ofrecer al cliente desde el canal físico aquellos productos que sólo estarán disponibles online, con un servicio al cliente de excelencia. El otro gran desafío está en la entrega de última milla, tanto en rapidez como en cumplimiento de cara al cliente.

**¿CÓMO HA IMPACTADO LA DIGITALIZACIÓN LA TOMA DE DECISIONES EN SUPPLY CHAIN?** La digitalización ha llevado la toma de decisiones a un nivel mucho más estratégico y basado en datos. Con informes en tiempo real, análisis predictivos y sistemas integrados, no sólo las operaciones se vuelven mucho más escalables, sino que al mismo tiempo nos permite tener una trazabilidad digital de la cadena de suministro para anticipar problemas, optimizar inventarios, y responder rápidamente a las necesidades de nuestros clientes.

**¿CÓMO EVALÚAS LA INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍAS EN LOS PROCESOS LOGÍSTICOS?** Creo que cualquier implementación de tecnología, y estar a la vanguardia en este ámbito, termina siendo determinante no solo para la competitividad de la empresa, sino también para destapar oportunidades de negocio que sin estas herramientas no serían posibles desarrollar.

En particular, Falabella ha sido líder en la región en la implementación de automatismos de última generación, y ahora nos encontramos enfocados en entender y hacer diferentes pilotos con los nuevos modelos de IA. En conjunto, estas tecnologías están transformando la logística en procesos mucho más inteligentes, rápidos y eficientes.

**¿CUÁL ES EL FUTURO DEL CANAL ONLINE?** El canal online seguirá siendo uno de los principales motores de crecimiento y cada vez más integrado con las experiencias físicas. De cara a la logística, la clave será la personalización, la rapidez en entregas y la gestión eficiente del back-end logístico.

La innovación en entregas urbanas, la sostenibilidad con soluciones más ecológicas en transporte y embalaje, y la tecnología serán pilares fundamentales para seguir siendo competitivo y asegurar este crecimiento.

**C**amila tiene 32 años, es fanática de la tecnología y quiere reemplazar su smartphone por la versión más reciente.

Pero su compra no es impulsiva; revisa reseñas en TikTok, compara precios y decide esperar las ofertas del próximo Cyber. Además, analiza las opciones de entrega, porque sabe que deberá firmar en persona al recibir el equipo. Considera tiendas con despacho rápido, retiro express, programas de recompra y garantías extendidas, antes de dar cualquier clic.

En su decisión final pesaron variables que hasta hace pocos años eran secundarias: tiempos de despacho, flexibilidad en la entrega, respaldo postventa y acceso a beneficios como el intercambio de su equipo anterior. Informada, conectada y exigente, Camila no es una excepción; su experiencia se repite a diario, en las principales plataformas de compra del país.

"El consumidor de hoy ya no responde al marketing masivo. Espera ofertas personalizadas, relevantes y adaptadas a su contexto", señala Luis Aburto, académico de la Facultad de Ingeniería y Ciencias de la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI).

Desde su perspectiva, la experiencia de compra se ha complejizado, no solo por la abundancia de opciones, sino porque las expectativas han aumentado: el cliente ya no espera solo precio o producto, sino agilidad, precisión y control.

Marcelo Castillo, gerente de negocios de TLine, lo confirma desde el lado tecnológico: "Hoy una plataforma que no cumple con la usabilidad, velocidad y seguridad que el cliente espera, queda desplazada como segunda opción".

Y si durante años, la competencia se centró en el precio o en la variedad del catálogo, los factores que hoy definen la preferencia del consumidor se han modificado o ampliado, incorporando elementos como la experiencia digital, la logística de última milla y la personalización de la oferta.

**MÁS EXIGENTE, MENOS IMPULSIVO Y CON ALTAS EXPECTATIVAS DIGITALES, EL CONSUMIDOR ACTUAL NO SE CONFORMA SOLO CON UNA BUENA OFERTA. QUIERE EXPERIENCIAS ÁGILES, PERSONALIZADAS Y CONSISTENTES. ¿CÓMO PUEDEN LAS EMPRESAS ANTICIPAR ESTE COMPORTAMIENTO Y ADAPTARSE A LAS NUEVAS REGLAS DEL JUEGO?**

## EL NUEVO MAPA DEL CONSUMIDOR: LAS DECISIONES DETRÁS DEL CLIC

"La logística de última milla se ha consolidado como un componente fundamental en la construcción de la calidad de servicio", sostiene Aburto. A su juicio, empresas como Mercado Libre agrega han construido su ventaja, no solo por el volumen de productos, sino también por su capacidad de despacho rápido y flexible. Y esto ocurre porque al momento de comprar, los consumidores de hoy no solo consideran el precio, también cuándo y cómo llega su compra.

Este comportamiento, según Aburto, forma parte de una tendencia creciente: el consumidor estratégico, que planifica sus compras en función de eventos como el CyberWeek. "El flujo transaccional baja antes y después de estos eventos, lo que demuestra que los clientes adelantan o retrasan decisiones para maximizar su valor", argumenta.

### DEL DATO A LA DECISIÓN: ANTICIPAR SIN INVADIR

Este tipo de consumidor, más racional y a la vez más demandante, desafía a las marcas a conocerlo mejor. Pero no basta con tener datos: hay que saber interpretarlos, conectar puntos, reconocer patrones y actuar con sentido de oportunidad.

"Las compañías poseen abundante información sobre el comportamiento de sus clientes: navegación web, respuesta a campañas de marketing, datos de reclamos, entre otros", explica Aburto. La clave, afirma, está en pasar de la observación a la anticipación: ofrecer el producto adecuado, por el canal correcto y al precio más pertinente, justo en el momento en que el cliente lo espera.



**Marcelo Castillo**  
 Gerente de Negocios  
 en TLine

Castillo, desde la experiencia tecnológica, coincide: "Las herramientas de inteligencia artificial y aprendizaje automático permiten personalizar la experiencia del usuario mediante recomendaciones basadas en sus preferencias y comportamientos. Esto no solo mejora la conversión: fortalece la lealtad del cliente y optimiza la operación completa".

Ambos expertos advierten, sin embargo, que no todas las empresas están preparadas para operar con esa sofisticación. "Debemos modernizar procesos, capacitar al personal y lograr que la inteligencia artificial no sea solo un concepto atractivo, sino una herramienta que impacte directamente en los resultados

comerciales", subraya Aburto. Castillo complementa con la necesidad de monitorear toda la experiencia del cliente de forma integrada, desde el primer clic hasta la postventa. "Las organizaciones que invierten en plataformas digitales robustas, con enfoque 360°, estarán en mejor posición para adaptarse a los cambios y fidelizar".

En este nuevo escenario, personalizar no significa simplemente incluir el nombre del cliente en un correo. Implica entender sus hábitos de compra, su sensibilidad al precio, sus patrones en fechas clave, su estilo de navegación y hasta su disposición a recibir recomendaciones. Herramientas como la inteligencia artificial generativa ya permiten adaptar el lenguaje de las marcas en tiempo real, diseñando contenidos con mayor flexibilidad e impacto.

La clave, entonces, está en segmentar con precisión, pero también en hacerlo con respeto. Para Aburto, "coexisten distintos tipos de clientes: los que compran por conveniencia y los que prefieren fidelizarse a una marca o canal que les entregue estabilidad y beneficios acumulados. Entender esa diferencia es esencial para diseñar propuestas relevantes para cada uno".

## TENDENCIAS: ENTRE LA HIPERPERSONALIZACIÓN Y EL COMERCIO SOCIAL

A este panorama se suman nuevas formas de interacción entre marcas y consumidores. Una de ellas es el comercio social, donde la compra no ocurre en un sitio web tradicional, sino dentro de plataformas como TikTok o Instagram. Según WGSN, consultora internacional en tendencias, el comercio social no es una moda pasajera, sino una evolución natural del ecosistema digital. En mercados como Estados Unidos, más del 40 % de los jóvenes ya ha comprado productos di-

rectamente desde transmisiones en vivo o videos cortos.

Otra tendencia emergente -también identificada por WGSN- es la "chaotic customisation", especialmente fuerte en la Generación Z. Se trata de una forma de expresión radicalmente individualista, donde los consumidores intervienen, mezclan o reinterpretan productos para reflejar su identidad personal. Este fenómeno interpela a las marcas desde otro ángulo: no solo deben personalizar su oferta, sino estar dispuestas a que sus productos sean resignificados por sus propios usuarios.

## CÓMO SERÁ EL CONSUMIDOR DE 2026, SEGÚN WGSN

Algunas consultoras internacionales ya están proyectando cómo evolucionará el consumidor en los próximos años. Una de ellas es WGSN, reconocida por su capacidad de anticipar tendencias con base en datos, observación cultural y análisis de señales débiles del mercado. Su informe "Future Consumer 2026" identifica cuatro grandes perfiles de consumidores que dominarán el escenario en los próximos años, no como estereotipos rígidos, sino como actitudes dominantes que pueden coexistir y alternarse en un mismo individuo según el contexto de compra.



Luis Aburto  
Académico de la Facultad  
de Ingeniería y Ciencias  
en la UAI.

El primer grupo, denominado Imparciales, se caracteriza por buscar decisiones fundamentadas, alejadas de promesas emocionales o retóricas exageradas. Este tipo de consumidor valora la claridad, la información precisa y la verificación. Rechaza los discursos demasiado cargados de storytelling o propósito si no están respaldados por hechos concretos. Para

ellos, la transparencia y la sencillez son claves para generar confianza. En un entorno saturado de mensajes, los Imparciales responden mejor a marcas que presentan sus atributos con honestidad, que permiten comparar fácilmente y que no exageran lo que ofrecen.

En contraste, los Autonomistas se definen por una actitud más desafiante frente a lo establecido. Son consumidores que buscan libertad de decisión, autenticidad y experiencias que les permitan escapar de las estructuras convencionales del retail. No responden necesariamente a la lógica aspiracional ni a la del lujo tradicional, sino que valoran la autonomía y el control sobre su consumo. Según WGSN, este grupo prioriza marcas que les hablen sin condescendencia, que les permitan personalizar, crear, intervenir y que entiendan que el acto de comprar también puede ser una forma de expresión personal. Muchas de las propuestas ligadas a la co-creación, el DIY (en español "Hazlo tú mismo") o las experiencias personalizables conectan directamente con este perfil.

El tercer tipo corresponde a los optimistas pragmáticos, una categoría que WGSN define con el nombre de Gleamers. Son consumidores que revalorizan lo cotidiano y encuentran satisfacción en los pequeños logros. A diferencia del cliente que compra por impulso o estatus, este perfil busca experiencias que aporten bienestar desde lo concreto: una atención ágil, una entrega cumplida, una interfaz fácil de usar. Les interesa sentirse reconocidos en detalles que otras marcas pasarían por alto: que se les felicite por su lealtad, que se premie su recurrencia, que se los considere en fechas significativas. No esperan grandes gestos, pero sí consistencia. Su relación con el consumo es emocional, pero racionalmente construida.

Finalmente, los Sinergistas representan una mirada integradora: buscan experiencias en las que la tecnología no solo facilite, sino que aporte propósito. ■