UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

ESTRATEGIAS PARA MODERNIZAR EL RETAIL POR DEPARTAMENTO EN CHILE

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

AUTOR

VÍCTOR HUGO RIVEROS YOUNG

PROFESOR GUÍA

CRISTIAN CARVALLO GONZÁLEZ

SANTIAGO DE CHILE, NOVIEMBRE, 2020

Dedicatoria

La universidad fue un gran paso en mi vida, me permitió entender fenómenos inentendibles hasta ese entonces, desarrollar mis capacidades analíticas, emocionales, adaptativas, de diálogo, trabajo en equipo y más.

Tal entendimiento y desarrollo muchas generaron estrés, pero ahora, cuando miro hacia atrás, veo que en cada uno de esos momentos crecí.

Por lo mismo, quiero agradecer a todos los académicos, personal de la universidad, amistades, familiares y toda la gente que me apoyó y educó en estos seis años.

Espero que como han entregado un servicio tan noble como la educación y apoyo a miles de personas, en algún momento les toque la retribución de todos.

Realmente muchas gracias por todo su esfuerzo, trabajo y dedicación.

Resumen Ejecutivo

El retail por departamento es una de las industrias más importantes para Chile, en el 2007 representó el 22% del PIB y contrataba al 15% de la población ocupada. Aparte de esto, es una industria dinámica debido a los frecuentes cambios de conducta del consumidor, lo que genera un desafío continuo en torno a la innovación y la utilización de nuevas tecnologías.

Debido al protagonismo de esta industria en el país, se encuentra afecta a todos los cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales presentes. Esto se refleja en efectos que en los últimos años han significado perdidas económicas debido al bajo crecimiento económico del país, problemas políticos, sanitarios y sociales. Adicionalmente hay que considerar los futuros efectos de las tecnologías y sustitutos que prometen cambiar y tomar el protagonismo de la industria. Todos estos factores generarán un impacto en Chile y el enfoque principal de esta investigación es estudiar el entorno para generar estrategias que permitan enfrentar el complejo escenario de la industria.

Para entender este impacto se estudia la evolución de la tecnología, sus principales herramientas, en que posición está el retail nacional actualmente y un análisis estratégico. Respecto la tecnología, actualmente el mundo está en una nueva transformación llamada "digital" la cual implica una migración de la optimización de los procesos hacia la autonomía de ellos, donde el producto deja de ser el protagonista y los servicios y automatizaciones lideran. Las principales herramientas que guiarán este liderazgo son la inteligencia artificial, internet de las cosas, vehículos autónomos, drones, robótica, realidad virtual y el blockchain.

Keywords: Estrategias, retail, tiendas por departamento, Falabella, Paris, Ripley, tecnología, transformación digitalen retail, análisis estratégico, tienda del futuro, atracción del consumidor.

La posición actual de los principales retailers nacionales es principalmente detrás de la solución y mejora continua de las áreas logísticas y administrativas. Aún están lejos de los principales líderes mundiales como Amazon y Walmart que tienen desarrollados los problemas logísticos y gran parte de su estrategia está invertida en innovación. En este mismo aspecto, la industria nacional no posee innovaciones disruptivas, aunque no significa que no estén aplicando tecnologías innovadoras, solo que la mayoría de estas son invisibles a los ojos del consumidor y están concentradas en herramientas modernas para generar mayor tráfico en los canales, optimizar procesos, flexibilizar las logísticas, integrar nuevos modelos de negocios, ampliar la omnicanalidad y trazar y administrar el impacto medioambiental.

En el análisis estratégico, se identificaron fortalezas internas de los retailers como bienes inmobiliarios ubicados estratégicamente, data y conocimiento del consumidor, dueños de medios de pagos masificados y patentes de marcas. Por otro lado, sus debilidades son un bajo y lento uso de tecnologías y herramientas de inteligencia de negocios, poca experiencia del usuario y un alto impacto ambiental. En lo externo las oportunidades son una alta influencia económica nacional, grandes economías de escala y oferta, alta tecnologización y concentración urbana de la población, baja presencia de B2C y un bajo poder de negociación de proveedores. Las amenazas son el bajo crecimiento económico e incertidumbre política nacional, guerras comerciales, crisis sanitarias, cambios del comportamiento del consumidor y su alto poder de negociación, fuertes sustitutos y una alta rivalidad.

Las estrategias para resolver y aprovechar lo descrito, parten por definir los aspectos principales que un retailer debiese tener como, permanente mentalidad en el consumidor, preparar la empresa para adoptar rápidamente las tecnologías, redefinir y construir los

Keywords: Estrategias, retail, tiendas por departamento, Falabella, Paris, Ripley, tecnología, transformación digitalen retail, análisis estratégico, tienda del futuro, atracción del consumidor.

recursos y capacidades del futuro, fortalecer las relaciones con proveedores, generar un ecosistema integrado y probar e incluir nuevos modelos de negocios. Una vez presente esas bases en el directorio se podrán ejecutar estrategias de negocios y funcionales como:

1. **Implementar la tienda del futuro:** consiste en rediseñar la tienda, ofrecer nuevos servicios, optimizar cajas y sistemas de pagos, generar una experiencia única con tecnologías aplicadas e innovaciones constantes.
2. **Generar un ecosistema empresarial:** parte fundamental de la propuesta de valor ecosistémica integrada al consumidor. Se recomienda realizar integraciones verticales u horizontales a través de alianzas, adquisiciones o fusiones con empresas que ofrezcan servicios que el retail no posea o bien para compartir información. Con esto se espera lograr un mayor conocimiento del mercado, tomar el liderazgo como jugador de escala y abarcar nuevos modelos de negocios.
3. **Atracción y retención del consumidor:** uno de los apartados más importantes donde se recomienda tener un programa de lealtad o servicio de suscripción sólido, la utilización de tecnologías, desarrollar las marcas propias y ofrecer servicios C2M, siempre pensar en ventas sin fricción, generar una rica cultura empresarial, con altas capacitaciones a los empleados y proponiendo innovadoras campañas de marketing y categorías.
4. **Cadena de suministro y logística:** seguir desarrollando las automatizaciones, generar cadenas más flexibles y ágiles y tener mayor transparencia y trazabilidad de los ítems.

Finalmente, los principales desafíos de las estrategias propuestas están relacionados con los altos costos y dificultades de implementar las tecnologías, la lenta adaptación del ambiente y el trabajador a los cambios, el impacto social laboral, las nuevas condiciones de trabajo, el impacto ambiental y las restricciones legales del uso de información.

Keywords: Estrategias, retail, tiendas por departamento, Falabella, Paris, Ripley, tecnología, transformación digitalen retail, análisis estratégico, tienda del futuro, atracción del consumidor.

Abstract

The following thesis pretends to develop successful strategies for department store retailers that can be useful for improving the returns and facing strongly the competitors or new substitutes that are striking the industry. For making these strategies, the research was focused on the new technologies and their impact, the situation of the actual retailers, and a complete strategic analysis. The analysis indicated that the industry has strong good located real state, information, data and knowledge of the client, patented brands and stablished popular pay methods. Into the weaknesses, the capabilities for using all the data, technology and business intelligence, low user experience and a high environmental impact. The opportunities, power inside the national economy of Chile, economies of scale in supply and demand, demographics in Chile and suppliers with low power. The threats, macro economics and politics of Chile, international economic wars and pandemics, change of the customer behavior, client's high bargaining power and the rise of the rivalry and substitutes. All these inputs allows to develop the general strategies as: having the mentality completely focused on the customer, develop a fast adoption of technology, re define and build the resources and capabilities of the future, enhance the relation between retailer and supplier, create an integrated ecosystem and try and incorporate new business models. Finally, those strategies are involved into the company's departments as: the future store, the business ecosystem, attraction and retention of the customer and supply chain and logistics. All these last strategies are completely developed with examples.

Índice

1. INTRODUCCIÓN **12**

2. ANTECEDENTES GENERALES **14**

2.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA 14

2.2 OBJETIVOS 16

2.2.1 Objetivo general *16*

2.2.2 Objetivos específicos *16*

2.3 METODOLOGÍA Y TEORÍA A UTILIZAR 17

2.3.1 Búsqueda de información *17*

2.3.2 Estudio de los nuevos recursos tecnológicos aplicables al retail *17*

2.3.3 Análisis de modelos y recursos utilizados en el retail chileno *17*

2.3.4 Análisis estratégico de la industria *17*

2.3.5 Creación de las estrategias *18*

2.4 ALCANCE 19

3. ESTADO DEL ARTE **20**

3.1 ANTECEDENTES 20

3.1.1 Historia del retail *20*

3.1.2 Las estrategias de los primeros retailers exitosos *22*

3.2 MARCO TEÓRICO 24

3.2.1 Estrategia *24*

3.2.2 Análisis estratégico *25*

3.2.3 Formulación de la estrategia *31*

3.3 PROPUESTA METODOLÓGICA 33

4. DESARROLLO **34**

4.1 TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN 34

4.1.1 Tipos de tecnologías *36*

4.2 ESTRATEGIAS ACTUALES DE LOS PRINCIPALES RETAILERS NACIONALES 43

4.2.1 Falabella *43*

4.2.2 Paris – Cencosud *51*

4.2.3 Ripley *55*

4.2.4 Análisis respecto a las estrategias del retail nacional *57*

4.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO 59

4.3.1 Análisis de industria y mercado *59*

4.3.2 Análisis externo *60*

4.3.3 Análisis Interno *101*

4.3.4 Análisis FODA *108*

4.4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA 109

4.4.1 Estrategias corporativas u organizacionales *109*

4.4.2 Estrategias de negocios y funcionales *112*

4.4.3 Recomendación para el retail nacional *126*

4.4.4 Principales desafíos de las estrategias propuestas *127*

5. CONCLUSIONES **130**

6. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN **134**

7. ANEXOS **143**

Índice de ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1: ESQUEMA DEL DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS. [*Fuente: elaboración propia*] 18

ILUSTRACIÓN 2: ESQUEMA DEL ALCANCE [FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA]..... 19

ILUSTRACIÓN 3: LÍNEA DEL TIEMPO DEL RETAIL EN EL MUNDO [FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA UTILIZANDO INFORMACIÓN DE MACY'S, IESE, WALMART, HBR Y SBN.]..... 23

ILUSTRACIÓN 4: ALCANCE DE LA ESTRATEGIA PARA EL RETAIL POR DEPARTAMENTO [FUENTE: WWW.INF.UTFSM.CL]..... 24

ILUSTRACIÓN 5: COMPOSICIÓN Y ETAPAS DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO [FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA]..... 25

ILUSTRACIÓN 6: DIAGRAMA ANÁLISIS PESTA [FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA]..... 26

ILUSTRACIÓN 7: DIAGRAMA SISTÉMICO DEL ANÁLISIS PEST [FUENTE: KIM-KEUNG HO, EUROPEAN ACADEMIC RESEARCH]..... 26

ILUSTRACIÓN 8: DIAGRAMA 5 FUERZAS DE PORTER [FUENTE: LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS QUE LE DAN A LA ESTRATEGIA, MICHAEL PORTER, HBR]..... 27

ILUSTRACIÓN 9: DIAGRAMA ANÁLISIS FODA [FUENTE: ENTREPRENEUR, 2020]..... 30

ILUSTRACIÓN 10: DIAGRAMA DE LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA POR PARTES. [FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, UTILIZANDO ESTRATEGIA, ORGANIZACIÓN Y NEGOCIOS DE LUIS HEVIA 2000]..... 31

ILUSTRACIÓN 11: LÍNEA TEMPORAL DE LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS [FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, BASADO EN WHY COMPANIES NEED AN AUGMENTED REALITY STRATEGY, MICHAEL PORTER, 2019]..... 34

ILUSTRACIÓN 12: LÍNEA DE TIEMPO CON LAS PRINCIPALES TECNOLOGÍAS DE CAMBIO [FUENTE: WHY COMPANIES NEED AN AUGMENTED REALITY STRATEGY, MICHAEL PORTER, 2019]..... 35

ILUSTRACIÓN 13: LÍNEA DE TIEMPO DEL AVANCE TECNOLÓGICO SISTÉMICO. [FUENTE: WHY COMPANIES NEED AN AUGMENTED REALITY STRATEGY, MICHAEL PORTER, 2019]..... 36

ILUSTRACIÓN 14: VISUALIZACIÓN DE LA CANTIDAD DE INFORMACIÓN ACTUAL. [FUENTE: WHY COMPANIES NEED AN AUGMENTED REALITY STRATEGY, MICHAEL PORTER, 2019]..... 41

ILUSTRACIÓN 15: ILUSTRACIÓN GENERACIONAL CHILENA [FUENTE: CADEM 2018]..... 67

ILUSTRACIÓN 16: ECUACIÓN BÁSICA DEL CONSUMIDOR [FUENTE: WEF 2017]..... 71

ILUSTRACIÓN 17: NUEVA ECUACIÓN DEL CONSUMIDOR [FUENTE: WEF 2017]..... 71

ILUSTRACIÓN 18: DIAGRAMA SISTÉMICO PESTA [FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA] 81

ILUSTRACIÓN 19: RESUMEN FODA DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO COMPLETO [FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA] 108

ILUSTRACIÓN 20: NUEVO ORDEN DE UNA TIENDA FÍSICA [FUENTE: EDGE RETAILINSIGHT] 113

ILUSTRACIÓN 21: REPRESENTACIÓN DE UNA CADENA DE SUMINISTRO DONDE SE APRECIAN LAS INNOVACIONES QUE SOLUCIONAN CADA PARTE [FUENTE: EDGE RETAILINSIGHT] 126

Índice de gráficos

GRÁFICO 1: PIB CHILENO VS TIEMPO [FUENTE: BANCO CENTRAL DE CHILE 2020] 64

GRÁFICO 2: DEVALUACIÓN PESO CHILENOS VS TIEMPO [FUENTE: BANCO CENTRAL DE CHILE 2020] 65

GRÁFICO 3: GRUPOS ETARIOS EN CHILE [FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL INE] 67

GRÁFICO 4: CURVA DE LORENZ CON LÍNEA DE IGUALDAD EN LA INDUSTRIA DEL ECOMMERCE TOTAL CHILE [FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA] 93

GRÁFICO 5: CURVA DE LORENZ CON LÍNEA DE IGUALDAD EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL POR DEPARTAMENTO TOTAL CHILE [FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA] 95

GRÁFICO 6: CURVA DE LORENZ CON LÍNEA DE IGUALDAD EN LA INDUSTRIA DEL ECOMMERCE DEL RETAIL POR DEPARTAMENTO TOTAL CHILE [FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA] 97

GRÁFICO 7: CURVA DE LORENZ CON LÍNEA DE IGUALDAD EN LA INDUSTRIA DE LOS PURE PLAYERS O MARKETPLACES EN CHILE [FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA] 99

Índice de tablas

TABLA 1: EJEMPLO ANÁLISIS VRIO [FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA]..... 30

TABLA 2: PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE E-COMMERCE EN CHILE [FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE KAWÉSQAR LAB, 2020]..... 92

TABLA 3: RESULTADOS ÍNDICES HH, C4 Y GINI [FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA] 92

TABLA 4: PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE RETAIL POR DEPARTAMENTO EN CHILE [FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE LA CCS 2015]..... 94

TABLA 5:RESULTADOS ÍNDICES HH, C4 Y GINI [FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA] 94

TABLA 6: PARTICIPACIÓN DE MERCADO DEL ECOMMERCE DEL RETAIL POR DEPARTAMENTO EN CHILE [FUENTE: : ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE KAWÉSQAR LAB, 2020]..... 96

TABLA 7:RESULTADOS ÍNDICES HH, C4 Y GINI [FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA] 97

TABLA 8: PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LOS PURE PLAYERS O MARKETPLACES EN CHILE [FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN DE KAWÉSQAR LAB, 2020]..... 98

TABLA 9:RESULTADOS ÍNDICES HH, C4 Y GINI [FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA] 98

TABLA 10: ANÁLISIS VRIO DE LOS RETAILERS NACIONALES [FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA].....104

1. Introducción

Por primera vez en la historia el desarrollo tecnológico está siendo tan influyente y cambiante en el día a día de las personas. Esto implica que estamos sumergidos en un ambiente fluctuante donde no se sabe a ciencia cierta cuál es el destino y cuáles serán las consecuencias de los software y hardware que se utilizan frecuentemente. Adicional a esto Chile está viviendo múltiples cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos, debido a una dominante disconformidad general hacia el estado y el empresariado; lo que enciende un interés de entender cómo se comportará una industria importante en el país como el retail por departamento que representaba el 22% del PIB y contrataba al 15% de la población ocupada en 2007 y como se vendrá el futuro de esta si sumamos los efectos de la tecnología.

La historia del retail nace en Chile en 1910 con la primera tienda por departamento llamada Gath y Chávez ubicada en el centro de Santiago, de ahí en adelante este modelo de negocio se expandió rápidamente. A pesar del poder económico que tiene esta industria, se encuentra afecta a todos los cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales presentes, lo que se ha visto reflejado en los últimos estados resultados negativos. Todos estos factores más la tecnología generarán un impacto en Chile y el enfoque principal de esta investigación es estudiar el entorno para generar estrategias que permitan enfrentar el complejo escenario de la industria.

Para entender este impacto se estudia:

- La evolución de la tecnología y sus principales herramientas como la inteligencia artificial, internet de las cosas, vehículos autónomos, drones, robótica, realidad virtual y el blockchain.
- La posición estratégica y tecnológica actual de los principales retailers por departamento nacionales
- Un análisis estratégico completo dividido en el entorno externo e interno que entregará un FODA.

Todos estos análisis serán utilizados para generar las estrategias, las cuales deberán cumplir con el objetivo de modernizar y aumentar la rentabilidad del sector. Para hacer esto y organizarlas de una manera más correcta y jerárquica, serán divididas en tres áreas como las organizacionales, de negocios y funcionales.

Finalmente, se mencionarán los principales desafíos de las estrategias planteadas para contrarrestar idealismos y en el caso positivista permita crear una preparación que disminuya la probabilidad de fracaso.

2. Antecedentes generales

2.1 Justificación del tema

El comercio minorista también llamado retail, representa una de las grandes áreas de la economía chilena representando cerca del 22% del PIB. En lo laboral ocupa el 15% de la población ocupada (Fundación Sol, 2008), lo que equivale a 1.238.142 personas. (CASEN, 2017)

Como cualquier otro sector, el retail también se encuentra compuesto por varias firmas antiguas, las cuales han tratado de adaptarse continuamente a los cambios del consumidor, pero ninguna fue capaz de prever el impacto del internet. En esta revolución digital surgieron nuevos competidores como Amazon, Ebay, AliExpress, MercadoLibre quienes supieron aprovechar cada segundo de ventaja entregada por los antiguos retailers físicos y hoy en día dominan el mercado on-line.

Debido a las innovaciones y disrupciones de los retailers online, es que hoy el retail es uno de los mercados más desarrollado en torno a tecnologías y estrategias para incentivar la compra del cliente y es más, la competencia es tan intensa que no todas las tiendas poseen la misma capacidad para afrontar competencias internacionales o bien locales tan fuertes como Falabella, Cencosud y Ripley, lo que ha generado que muchas pymes o comercios pequeños, que siguen siendo consideradas retail, estén al borde de la quiebra y no puedan surgir (Helm, 2018).

Por otro lado, el contexto económico y social de Chile es complejo, debido a la pandemia, crisis social y al bajo crecimiento económico laboral (Banco Central de Chile, 2019), lo que se relaciona directamente con el consumo en el país. Esto conlleva que el retail nacional este viviendo rendimientos negativos. (Alegría, 2019)

Tomando todos estos factores más el cambio de las preferencias del consumidor de comprar en otros canales, es que el foro económico internacional ha generado estimaciones de que al año 2025 un 15 % de las tiendas físicas mundiales cerrarán, dejando a millones de desempleados y metros cuadrados sin utilizar. (WORLD ECONOMIC FORUM, 2017)

A través de lo anteriormente expuesto, la investigación se plantea las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las tecnologías e innovaciones que cambiarán el retail?
- ¿Cuáles son las estrategias actuales del retail por departamento en Chile?
- ¿Cuáles son los factores políticos, económicos, sociales y ambientales que influyen en la industria?
- ¿Cuáles son las principales fuerzas competitivas que esta industria está sometida?
- ¿Cuál podría ser una estrategia que modernice y rentabilice el sector?

Finalmente, el propósito de esta investigación es desarrollar estrategias que permitan a las empresas de retail por departamento chilenas modernizarse para competir y subsistir el complejo mercado actual y futuro, lo que idealmente disminuirá el desempleo y mejorará beneficios.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general

Desarrollar estrategias para el retail por departamento chileno, mediante una investigación aplicada a las tecnologías, a la industria y un análisis estratégico para crear estrategias innovadoras que permita modernizar y aumentar la rentabilidad económica de la industria.

2.2.2 Objetivos específicos

- Analizar las tecnologías y estrategias de los retailers nacionales, a través de una investigación y análisis para poder obtener información relevante y empírica.

- Realizar una investigación aplicada sobre los problemas del retail, mediante un estudio a la industria, para identificar los efectos de la caída del sector en ámbitos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

- Realizar un análisis estratégico de la industria, utilizando herramientas de análisis PESTA, Las Cinco Fuerzas de Porter, Recursos y Capacidades, VRIO y FODA para estructurar la estrategia.

- Crear estrategias innovadoras, en base a las experiencias de los retailers, papers académicos y recomendaciones profesionales para lograr el objetivo de modernizar y aumentar la rentabilidad del sector.

2.3 Metodología y teoría a utilizar

2.3.1 Búsqueda de información

Para la realización de esta investigación se buscará información de estrategia en la academia, luego sobre las principales tecnologías que están cambiando esta industria y finalmente sobre retail por departamento nacional e internacional.

2.3.2 Estudio de los nuevos recursos tecnológicos aplicables al retail

Se estudiarán las tecnologías actuales y futuras que puedan generar un cambio en el retail para desarrollar procesos y experiencias más eficientes, atractivas y lucrativas. Estas herramientas van de la mano con nuevas innovaciones del sector como modelos de negocio, logística, ciencias de la computación o data science, robótica, internet de las cosas (IoT), inteligencia artificial (IA), realidad virtual o aumentada (VR), blockchain y más.

2.3.3 Análisis de modelos y recursos utilizados en el retail chileno

Con el fin de proponer un resultado innovador y aplicable, se estudiarán las herramientas utilizadas anterior y actualmente en la industria para aumentar la modernidad y actualización del retail. También se analizarán los recursos con los cuales los principales retailers nacionales cuentan para desarrollar este polo.

2.3.4 Análisis estratégico de la industria

Posterior a la recopilación de información de la industria y metodologías de análisis estratégicos, nuevos recursos tecnológicos y entendimiento de la realidad del retail local, se hará un estudio y el análisis estratégico de la industria, el cual permitirá conocer el micro y

macroentorno, recursos, capacidades, implementaciones, ventajas competitivas, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2.3.5 Creación de las estrategias

Para esta parte se utilizará un acercamiento a la fase de salida de las matrices estratégicas especialmente relacionadas con el diseño, marco y priorización, las cuales permitirán diferenciar estas estrategias en torno a la satisfacción del cliente (SC), innovación superior (IS), eficiencia superior (ES) y calidad superior (CS). (Borrego, 2010)

Estas estrategias serán desarrolladas con la base de maximizar las fortalezas y oportunidades del sector y minimizar las debilidades y amenazas; considerando las herramientas exitosas del pasado e incorporando los nuevos recursos tecnológicos y complementarios que existen hoy en día.

Ilustración 1: esquema del desarrollo de las estrategias. [Fuente: elaboración propia]

2.4 Alcance

El documento consta de varias partes, la primera estará orientada a un alcance exploratorio ya que se iniciará una investigación en un tema que no está profundizado completamente y que cambia permanentemente. Por consiguiente, una fase descriptiva ya que la información que se utilizará de metodologías y estudios existentes en la academia serán para entender el comportamiento del entorno y desarrollar el caso expuesto. Finalmente se comienza una fase correlacional, la cual generará un impacto al implementar las estratégicas planteadas y corroborar que el problema de rentabilidad y de desempleo varía positivamente.

Ilustración 2: esquema del alcance [Fuente: elaboración propia]

3. Estado del arte

3.1 Antecedentes

3.1.1 Historia del retail

A continuación, se presenta una breve historia del retail por departamento que es un tipo de comercio minorista de origen europeo creado a fines del 1800 el cual cambió los paradigmas de los almacenes de barrio al exponer los artículos en tiendas de mayor tamaño y diferenciando los productos en departamentos ambientados generando una irrupción en los consumidores y un cambio en la historia del comercio. (Retail Financiero, 2010)

Posterior al 1800 esta industria ha sido agente de varios cambios, relacionado a las necesidades de los consumidores y a las condiciones de los países en cada época. A mediados del 1900 el retail presentó su mayor auge debido a factores económicos, demográficos, sociales y la innovación americana de las tiendas multi-productos potenciadas por el trade marketing y el desarrollo tecnológico como Macy's. Estas circunstancias y casos de empresas exitosas incentivaron el desarrollo de la industria en otros lados del mundo, como Chile, que en el año 1910 se inauguraba la primera tienda por departamentos llamada Gath y Chávez ubicada en Santiago.

En los años post guerra muchos consumidores sufren de escasez y bajos ingresos creando una nueva necesidad de productos a muy bajo costo. La respuesta de la industria fue llevada por los "hard discounters" como Aldi y Lidl. Sin embargo, esta generación experimenta un alza en la calidad de vida notoria la cual la posibilita a acceder a más recursos. Es por ello que en 1962 nace un nuevo segmento los llamados hipermercados, liderado por empresas

como Walmart y Carrefour. Este modelo aterrizó rápidamente en Chile, específicamente en 1976 con la apertura de Jumbo. (La Tercera-UAI, 2020)

A pesar de contar con mayor surtido y cantidad de tiendas, el consumidor ya no estaba satisfecho y comenzó a demandar tiendas con mayor especialización, dando origen al retail denominado "category killer", las cuales son tiendas altamente especializadas en un segmento y suelen ser reconocidas por ejemplos como Home Depot, IKEA, Best Buy, etc... (Economipedia, 2015)

En el año 1992 el retail B2C (Business to Consumer) cambio definitivamente con la entrada del Internet. Esta innovación tecnológica permitió eliminar las barreras de tiempo, espacio y de ubicación del consumidor y oferente, cambiando completamente el entorno y poniendo un desafío más a la industria. Al ser un desafío complejo y nuevo, la tasa de adopción de los retailers existentes fue lenta, reduciendo las barreras de entrada permitiendo el ingreso de nuevos competidores como Amazon, Ebay, AliExpress, MercadoLibre y varias tiendas de retail on-line que hoy en día son grandes exponentes de esta industria. (Winchannel, 2016)

Actualmente la mayoría de los retailers físicos cuentan con sus propias páginas web y presencia en otros canales, con el foco de optimizar su negocio en todos los canales posibles, en su cadena de distribución y tratando de dar una experiencia única y personalizada a cada usuario.

3.1.2 Las estrategias de los primeros retailers exitosos

Uno de los primeros casos de éxito del retail conocido es en 1851 con Macy's, compañía Norte Americana establecida en Nueva York que utilizó una estrategia de innovación, marketing y experiencia del usuario; lo que hoy en día se traduciría como una estrategia genérica de diferenciación. Su impacto fue debido a precios fijos, alto surtido de productos en diversas categorías y una experiencia al usuario llamativa, distinta y fuerte. Como ejemplo, fueron pioneros de las vitrinas iluminadas en Nueva York y en la ambientación de ciertos departamentos según estacionalidad como Navidad. (Macy's, 2017)

El segundo caso que cambio la industria son los "Discounters" o "Hard Discounters" de origen alemán y específicamente con la apertura de la cadena Aldi en 1960. Este tipo de retailer se enfoca en una estrategia genérica de precios muy bajos, con marcas propias de calidad y un bajo surtido de productos ("hard discounter strategy"). Generalmente este tipo de tienda se encuentra ubicado en sectores centrales y ofrecen todos los artículos esenciales. (IESE, 2010)

El tercer éxito son los Hipermercados o llamados "Big Box", este modelo de retail fue desarrollado en 1962 por Walmart y utiliza la estrategia de alto surtido (full line assortment) con precios bajos. En un inicio no fue exitoso en USA debido a la lejanía de los locales y que su desarrollo dependía de la industria automotriz; sin embargo, en 1963 de Carrefour repotenció este retail en Francia hasta que en 1990 se convertiría en un símbolo mundial del retail. Se caracterizan por ser tiendas de gran tamaño (alrededor de 2.500 [m^2]), ubicadas en los extremos de las ciudades, las cuales ofrecen una alta variedad de productos de distintas marcas y que obtiene un beneficio reducido por producto. (WALMART, 2010)

Finalmente, el más disruptivo, el e-commerce. Fue en 1992 cuando el primer sitio B2C (Business to consumer) fue abierto al público bajo la empresa “Book Stacks Unlimited” que vendía libros en internet. (SBN, 2002) Sin embargo, en 1995 surgió Amazon bajo una estrategia sólida de innovación, experiencia del usuario, bajos costos y excelente logística, ofreciendo un surtido imposible de tener en una tienda física, con una interfaz del usuario sencilla, abierta los 365 días del año, 24 horas al día. Esta empresa dio paso a un nuevo comercio, con nuevas estrategias que rompían los limites geográficos, temporales y físicos. (HBR, 2019)

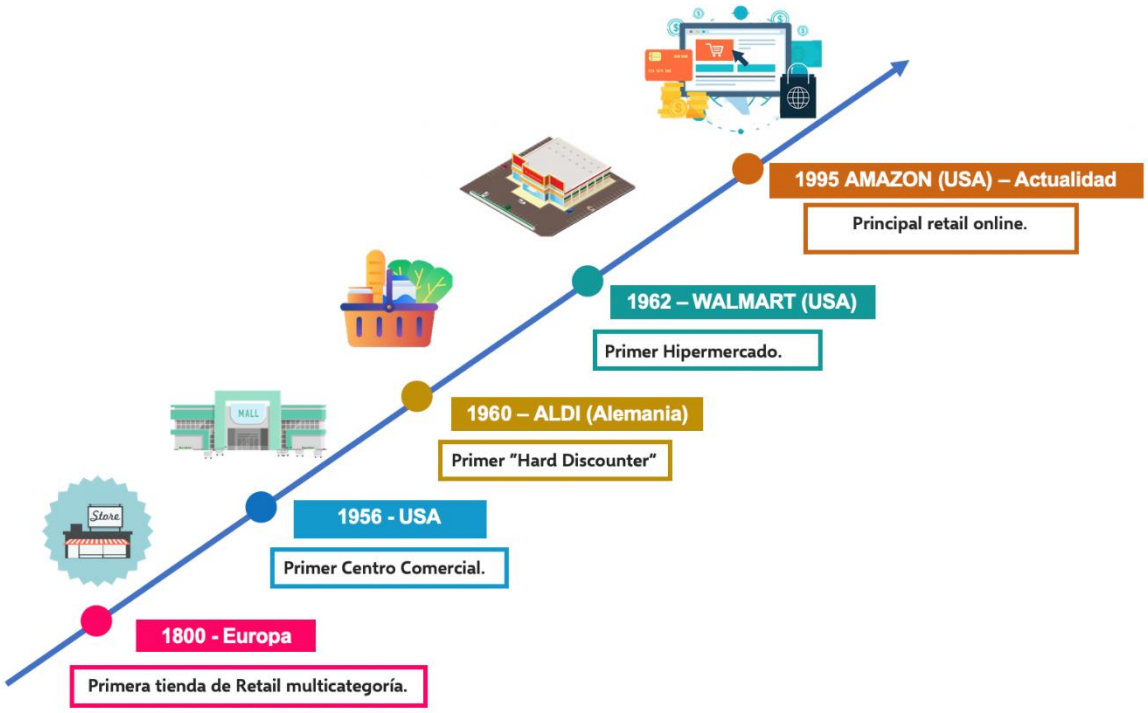


Ilustración 3: línea del tiempo del retail en el mundo [Fuente: elaboración propia utilizando información de Macy’s, IESE, WALMART, HBR y SBN.]

3.2 Marco teórico

El desarrollo de este marco teórico estará de acuerdo con los aspectos claves del análisis y formulación estratégica para el retail por departamento como son la teoría y las herramientas que se utilizan para su redacción. Cabe recalcar que el alcance de este estudio es hasta la formulación de la estrategia y no se indagará respecto la visión, misión, objetivos y la implementación de la estrategia, ya que se quiere abordar en un aspecto macro de la industria.

3.2.1 Estrategia

En el análisis estratégico se utiliza un acercamiento a la teoría descrita por los principales exponentes de teoría estratégica como Michael Porter, quien define una estrategia como "una forma distinta de competir, creando un valor diferente para el consumidor que permitirá a la compañía prosperar y lograr una superior rentabilidad". (Michael Porter, 2003) La construcción de la estrategia esta reflejada en la *ilustración 4*, pero es importante recalcar que debido a los objetivos planteados en esta investigación solo se abordará el análisis de industria y mercado, análisis Interno, Externo y la formulación de la estrategia en niveles de corporativo, negocio y funcional.

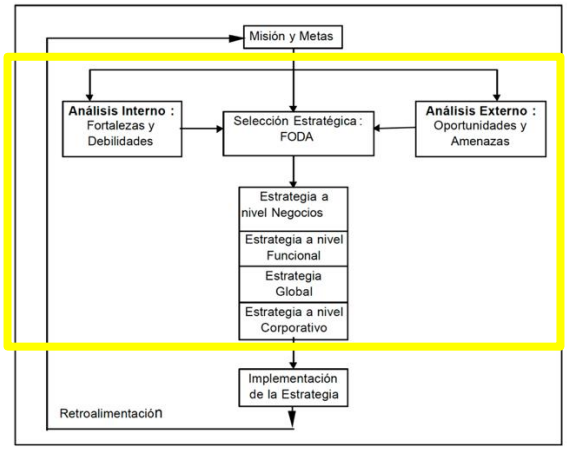


Ilustración 4: alcance de la estrategia para el retail por departamento [Fuente: www.inf.utfsm.cl]

3.2.2 Análisis estratégico

Se utiliza una metodología tradicional que inicia con identificar y desarrollar minuciosamente la industria y el mercado en el cual se pretende investigar. Luego definir los alcances de estos para posteriormente realizar un análisis externo e interno. El primero se compone de macro y microentorno en los cuales se utilizan las herramientas PESTA y 5 Fuerzas de Porter correspondientemente y luego en el segundo se utilizan las herramientas de análisis de recursos y capacidades y VRIO. Finalmente se identifican en los análisis las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la industria; las cuales son resumidas en una matriz FODA. (Porter, 2008)

Ilustración 5: composición y etapas del análisis estratégico [Fuente: elaboración propia]

Para el desarrollo de análisis estratégicos se utilizan las siguientes herramientas:

a) Análisis PESTA

Esta compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales. Se utiliza para analizar el macroentorno en el cual la industria se encuentra y los cambios que presentan los factores descritos.

Para este estudio se utiliza una perspectiva profesional de este análisis guiado por las recomendaciones de Thompson and Martin que incluyen dos etapas, el desarrollo de los cinco

factores PESTA (*Ilustración 6)* y finalmente un enfoque sistémico de los sub-factores (*Ilustración 7.)* (Thompson, 2006)

Ilustración 6: diagrama análisis PESTA [Fuente: Elaboración propia]

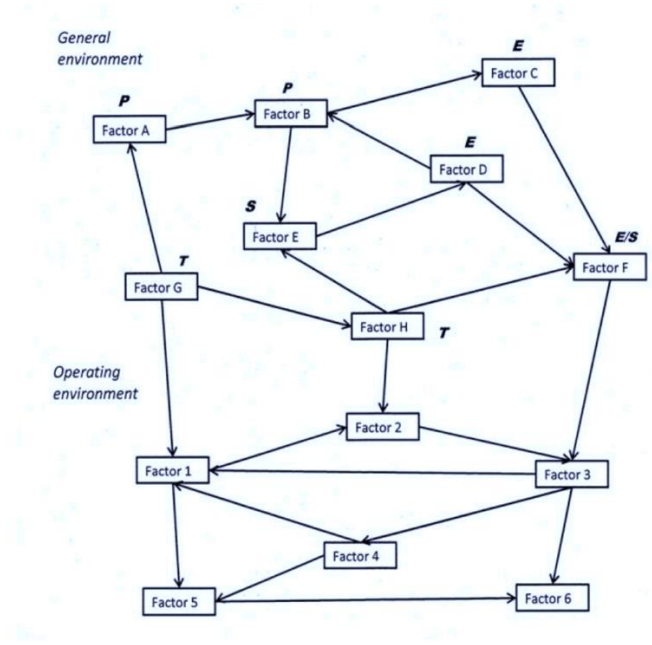


Ilustración 7: diagrama sistémico del análisis pest [Fuente: Kim-Keung Ho, European Academic Research]

b) Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Modelo desarrollado por Michael Porter en 1980 y actualizado en 2008, se define como "un análisis holístico para cualquier industria que permite entender la estructura subyacente de los factores que pueden alterar la rentabilidad y la competencia." (Porter, 2008) Para descubrir estos factores se utilizan las cinco fuerzas detalladas en la *ilustración 8* y explicadas en base a la publicación del 2008. (Michael Porter, 2008)

Ilustración 8: diagrama 5 fuerzas de Porter [Fuente: Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia, Michael Porter, HBR]

- <u>Amenaza de nuevos competidores:</u> Pone límites a la rentabilidad potencial del sector ya que el ingreso de nuevos competidores implica un interés de tomar parte del mercado existente. En este análisis se estudia lo atractivo de la industria dependiendo de las alturas de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción de los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos.

- Rivalidad entre los competidores: Una alta rivalidad limita fuertemente la rentabilidad de la industria y estará basada en la intensidad con que las empresas compiten y luego sobre la base de la cual compiten. La rivalidad es más intensa cuando los competidores son similares y varios, el crecimiento del sector es bajo, las barreras de salida son altas y los rivales están comprometidos con lograr el liderazgo. Para calcular este apartado, se utilizarán herramientas o índices de concentraciones como el C4, el Herfindahl – Hirschman (IHH) y se graficara la curva de Lorenz con la equitativa para calcular el coeficiente de Gini. Las fórmulas y los cálculos matemáticos están en el *anexo 2*.

- Poder de negociación de los proveedores: La industria no será tan atractiva si el poder de los proveedores es muy alto, ya que capturan una mayor parte del valor cobrando precios altos, restringiendo calidad o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los mayores peligros radican en proveedores concentrados, que no dependan del sector para sus ingresos, alto costo por cambio de proveedor, productos diferenciados, falta de sustitutos y la más preocupante una integración vertical al sector.

- Poder de negociación de los compradores: La industria será compleja en caso de que los compradores tengan mucho poder, debido a que son capaces de capturar mayor valor haciendo que los precios bajen o incrementen la calidad de los productos o servicios, lo que se traduce en mayores costos y menores rentabilidades. Los mayores

peligros están relacionados con pocos compradores, productos estandarizados, bajos costos por cambiar de proveedor y el más preocupante integrarse hacia atrás.

- Amenaza de sustitutos: Limitan la rentabilidad del sector debido a que un producto sustituto puede poner una barrera en los precios. Los peligros más importantes son si el sustituto ofrece un trade-off precio y desempeño superior al producto del sector y el costo de cambiar al sustituto es bajo.

c) Análisis de recursos y capacidades

Para hacer este análisis se utilizan varios modelos iniciando por el "Resource-based View" desarrollado por Wernerfelt en 1984 el cual se enfoca en encontrar los recursos propios de la firma que pueden llegar a convertirse en ventajas competitivas. Para esto se debe analizar detalladamente los recursos segregándolos en tangibles, intangibles y humanos.

Luego es necesario relacionar estos recursos con las capacidades o competencias claves de la firma (Prahalad and Hamel, 1990) de manera de ver la eficacia del valor entregado. (Jaime C. Rubin de Celis Z., 2018)

d) Análisis VRIO

Es un marco de análisis que permite identificar si los recursos y capacidades (anteriormente seleccionados) son una fuente de ventaja competitiva sustentable para la firma. Para determinar esto, cada capacidad organizacional debe poner a prueba si es **V**aliosa, **R**ara, difícil de **I**mitar y si la **O**rganización está preparada para explotar esta capacidad. Una vez realizado este análisis, dependiendo de cuantos factores son afirmativos (Ej. Sí es rara), se puede determinar si la capacidad está en desventaja, equilibrio competitivo, ventaja

comparativa, ventaja competitiva o finalmente ventaja competitiva sustentable. La *tabla 1* muestra como se compone este marco de análisis. (Strategic Management Insight, 2018)

Capacidad	¿Valiosa?	¿Rara?	¿Difícil de Imitar?	¿Organización preparada?	Implicancia Competitiva	Resultado
1)	No	-	-	No	Desventaja	Bajo lo Normal
2)	Sí	No	-	No	Equilibrio Competitivo	Normal
3)	Sí	Sí	No	No	Ventaja Comparativa	Sobre Normal (temporal)
4)	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja Competitiva	Sobre Normal
5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sustentable	Sobre Normal

Tabla 1: ejemplo análisis VRIO [Fuente: elaboración propia]

e) Análisis FODA

Es un análisis mixto que para esta investigación tomará los resultados de los análisis pasados con el propósito de conformar las Fortalezas - Debilidades usando el análisis de recursos - capacidades y VRIO (Interno) y las Oportunidades - Amenazas utilizando el análisis PESTA y 5 Fuerzas de Porter (Externo). (*ilustración 9)*

Ilustración 9: diagrama análisis FODA [Fuente: Entrepreneur, 2020]

3.2.3 Formulación de la estrategia

Una vez finalizado el análisis correspondiente, se realiza la creación de la estrategia, la cual está compuesta de varias partes dependiendo del nivel jerárquico de la empresa y los objetivos que cada nivel tiene que cumplir. (Luis Hevia, 2000) *Ilustración 10*

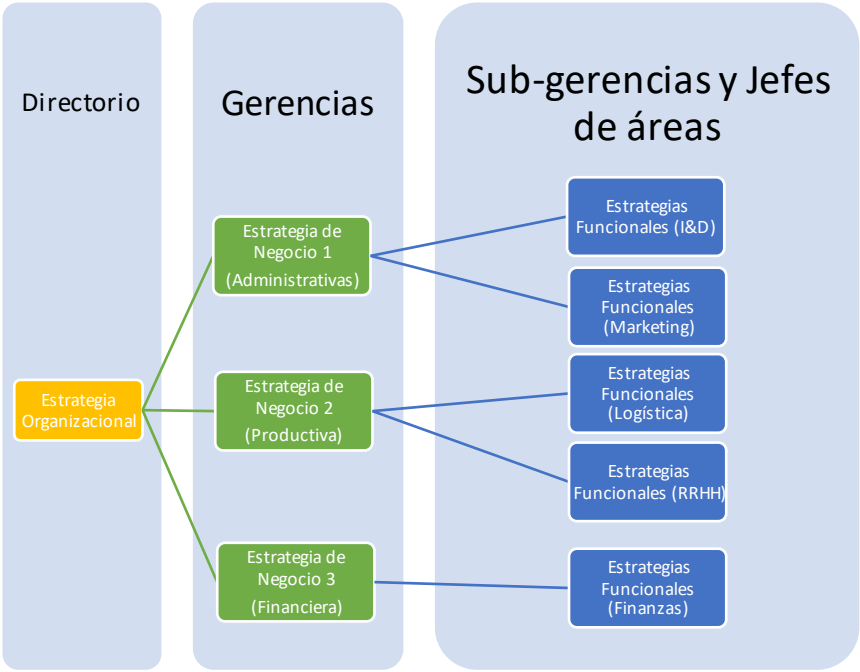


Ilustración 10: diagrama de la formulación estratégica por partes. [Fuente: elaboración propia, utilizando ESTRATEGIA, ORGANIZACIÓN Y NEGOCIOS de Luis Hevia 2000]

- Estrategia Organizacional: Es la parte más global de la estrategia y determina en que niveles de negocios la organización quiere participar. Se enfoca en el alcance y la asignación de recursos y es manejada por el nivel más alto de la administración (Directorio).
- Estrategia de Negocios: Establece el cómo competir en cada unidad de negocio y se focaliza en desarrollar la ventaja competitiva y la distribución de recursos. Lo administran las gerencias.

- Estrategias Funcionales: Desarrolla la estrategia directamente para el área a cargo como marketing, finanzas, recursos humanos, logística, etc… La subgerencia está a cargo del desarrollo.

3.3 Propuesta metodológica

El capítulo de desarrollo se dividirá en cuatro partes, consideradas las más importantes debido a que agrupan el contenido explayado en el marco teórico y permiten un adecuado ordenamiento:

- **Tecnología e innovación**: Es una investigación internacional respecto la historia y las nuevas tecnologías exitosas o prometedoras para implementar en el retail por departamento. La razón por la cual se aborda este enfoque tan específico y no solo dentro del análisis estratégico es debido a que es el factor fundamental del cambio en esta industria.
- **Estrategias actuales de los retailers nacionales:** investigación que tiene como propósito exponer los principales hitos, estrategias y logros que los retailers nacionales han tenido en los últimos años. Solo se estudiarán los tres principales retailers nacionales que son Falabella, Paris y Ripley; debido a que estos tres concentran un 86% de este segmento del retail.
- **Análisis estratégico**: Definido anteriormente, consta de un análisis externo e interno de la industria a través de las herramientas descritas en el marco teórico. Se espera que este análisis entregue una perspectiva sistémica y las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la industria.
- **Formulación estratégica:** Parte principal de la investigación que requiere todos los puntos anteriores para poder crear una estrategia de dos dimensiones (organizacional y de negocio – funcional), detallada cada una según su aporte a la satisfacción del cliente (SC), innovación superior (IS), eficiencia superior (ES) y calidad superior (CS). (Borrego, 2010)

4. Desarrollo

4.1 Tecnología e innovación

El 90% de las empresas consultadas en una investigación hecha por la consultora en tecnologías TDWI, están de acuerdo que la tecnología es fundamental para competir y estar en la línea de la innovación y éxito empresarial. (TDWI, 2020)

Esta importancia de la tecnología viene respaldada por la historia, la cual demostró que los avances tecnológicos en la industria permitían aumentar rentabilidades y optimizar procesos. Actualmente, se habla de un nuevo cambio llamado transformación digital el cual es la migración de la optimización a la autonomía industrial ubicada en la última parte de la línea temporal demostrada en la *Ilustración 11*.

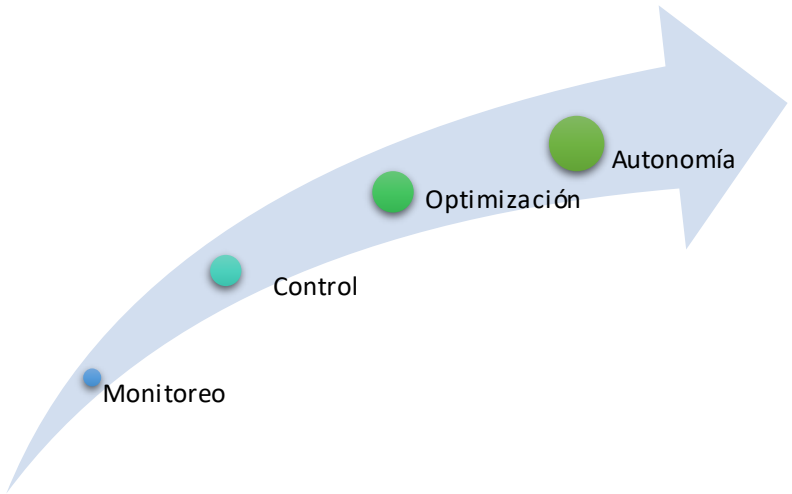


Ilustración 11: línea temporal de los cambios tecnológicos [Fuente: elaboración propia, basado en Why companies need an augmented reality strategy, Michael Porter, 2019]

Dentro de estas etapas tecnológicas vistas, es importante apreciar el rol del producto, la información del cliente y el procesamiento de la información. En el siglo 19, el producto era

un bien físico que se entregaba, que posteriormente a la venta no interesaba más y que en caso de querer recopilar información del usuario se hacía manualmente a través de encuestas de satisfacción. Luego en la década del 60 comienza el desarrollo de las tecnologías de la información aplicada a procesos de la cadena de valor de la empresa donde se recolecta información a través de sensores y data de las principales actividades productivas para monitorear y controlar y automatizar procesos. En los 90, se utiliza la optimización de procesos donde se integra los procesos y sus resultados debido a la conexión de los clientes e interesados a través del internet. Desde 2010 todo cambia, la posventa o servicio es por sobre el producto, fundamentalmente porque el negocio está detrás del servicio que ocupa al producto como un intermediario gracias a la utilización de IoT y productos "Smart". Este análisis es detallado en la *ilustración 12*.

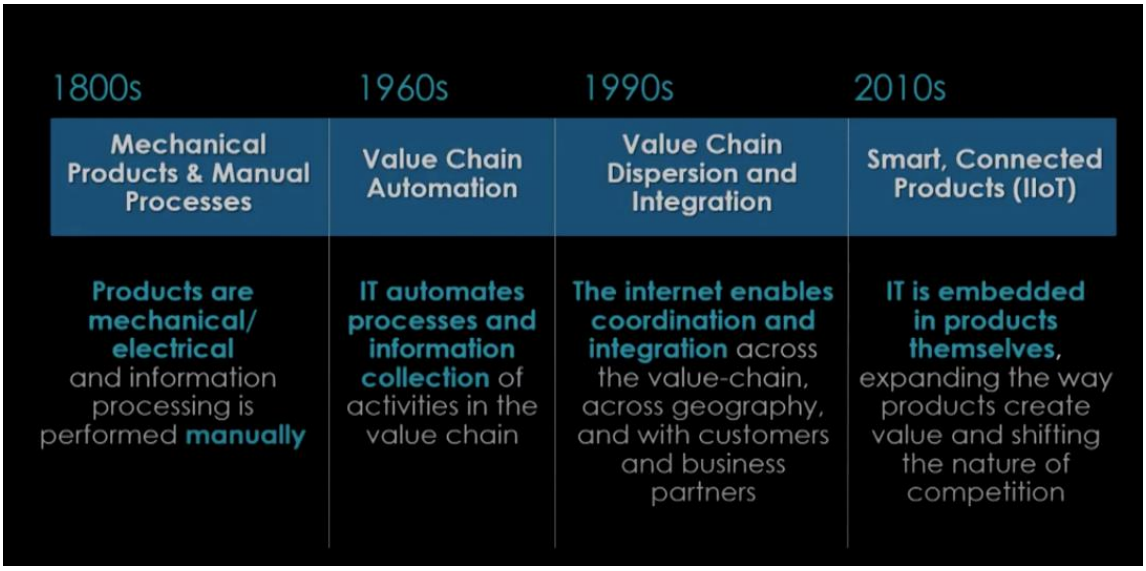


Ilustración 12: línea de tiempo con las principales tecnologías de cambio [Fuente: Why companies need an augmented reality strategy, Michael Porter, 2019]

Actualmente, se origina un nuevo modelo de negocio el cual integra las tecnologías en un enfoque sistémico que permite integrar todos los productos Smart, administrarlos a través de una inteligencia artificial y así ofrecer un servicio autónomo. (*Ilustración 13)*

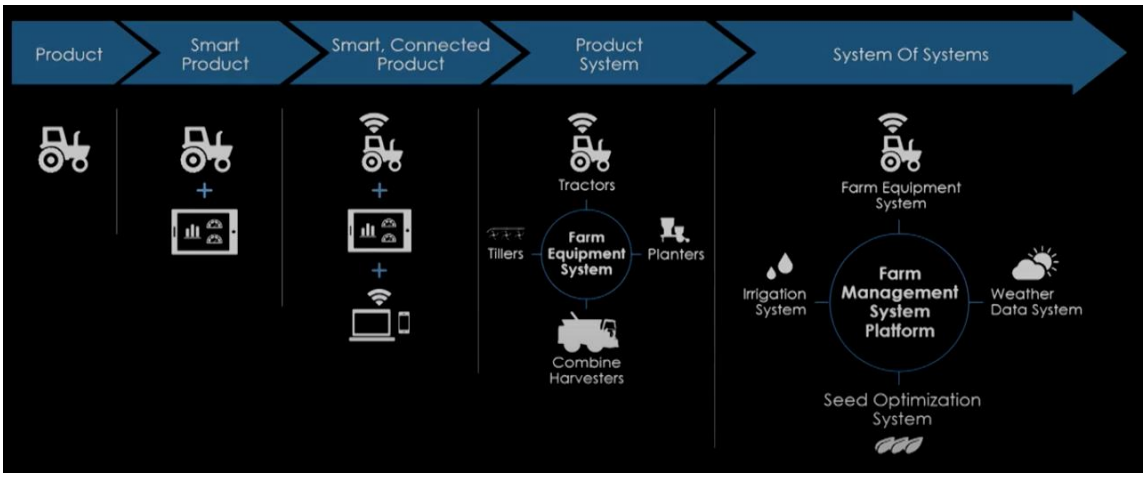


Ilustración 13: línea de tiempo del avance tecnológico sistémico. [Fuente: Why companies need an augmented reality strategy, Michael Porter, 2019]

Para el desarrollo de esta última etapa, existen herramientas fundamentales que son importantes para empezar a implementar en el retail y así ofrecer este servicio lo antes posible. La aplicación de estos modelos sistémicos manejados por una inteligencia artificial puede ser en los sistemas de control energéticos de los retailers, los controladores de temperatura, guías de recorridos interactivos, etc…

4.1.1 Tipos de tecnologías

Para este análisis tecnológico se presentará cada tecnología explicando su significado, aporte al retail y el nivel de desarrollo en el que se encuentran. Según el WEF, estas seis tecnologías son las que cambiarán el juego debido a su alto impacto en la diversidad de sus aplicaciones, eficiencias entregadas e influencia en el mundo laboral. (WORLD ECONOMIC FORUM, 2017)

1. A.I. & Machine Learning

La inteligencia artificial se creo en la década de los 60 y posee varias ramas como el aprendizaje automático o Machine Learning. Esta rama procura estudiar el reconocimiento de patrones en los procesos de computación, matemática e ingeniería, dándole a las computadoras la habilidad de aprender sin ser explícitamente programadas y teniendo como objetivo permitir el trabajo en conjunto de máquinas con personas optimizando el análisis y la gestión de información o DATA. (Universidad de Alcalá, 2017)

Los beneficios directos al retail radican en que la I.A. puede realizar mejores y más rápidas predicciones de inventarios, ventas, comportamiento del consumidor y recomendaciones de stock y precios. Lo que termina significando mejores rentabilidades para la firma debido al ahorro en la cadena de suministro y mayor penetración del consumidor gracias a un mayor entendimiento de sus necesidades. Esta es una de las tecnologías que otorga un amplio alcance para su implementación, una alta eficiencia de los procesos y con un alto impacto negativo en lo laboral. Respecto el grado de desarrollo, actualmente los modelos de AI y machine learning se encuentran en implementación y utilización por varias empresas, pero aún faltan años para llegar a una mejor capacidad (90% de desarrollo). (WORLD ECONOMIC FORUM, 2017)

En el aspecto más técnico y específico, actualmente existe una rama moderna y en desarrollo llamada “PAML” (predictive analytics and machine learning), la cual permite analizar data de la firma desarrollando una inteligencia artificial que puede predecir comportamientos en variadas áreas desde RRHH hasta IT. Respecto de esta tecnología en específico, la encuesta de TDWI determina que solo el 24% de las compañías están creando modelos de PAML, por

lo que actualmente esta es una de las oportunidades en los campos relacionados con A.I. (TDWI, 2020) Para visualizar los resultados de la encuesta realizada por TDWI ir a *Anexo 1*.

2. Internet of things (IoT)

Es una "red de objetos físicos que llevan sensores integrados, software y otras tecnologías con el fin de conectar e intercambiar datos con otros dispositivos y sistemas a través de Internet. Estos dispositivos abarcan desde objetos domésticos cotidianos hasta sofisticadas herramientas industriales." (ORACLE, 2010)

El aporte de esta tecnología es la avanzada capacidad de integrar e identificar dispositivos, sintetizar data, ejecutar decisiones, aumentar la protección de la información y entregar un mejor servicio de interconexión. Esto significa en otras palabras una transformación de nuestro mundo físico en un dinámico y complejo sistema de dispositivos interconectados. (Stanford, 2020) Si se relaciona con el retail, esta tecnología es capaz de revolucionar la experiencia del usuario al interactuar con sus dispositivos electrónicos que emitirán información del consumidor completa para personalizar las ofertas de servicios y productos y así ofrecer una propuesta ideal de manera inmediata.

Esta es una tecnología que otorga un amplio alcance para su implementación, una alta eficiencia de los procesos y con un impacto medio en torno a lo laboral. Respecto del grado de avance, actualmente se estima que esta tecnología presenta un desarrollo del 75%, y que le quedan un par de años para llegar a su máximo alcance. (WORLD ECONOMIC FORUM, 2017)

3. Vehículos autónomos y drones

Los vehículos autónomos son vehículos terrestres, aéreos u otros capaces de manejarse de manera automatizada sin el requerimiento de atención o interacción humana (grado más alto de automatización: “Full automation”). Por otro lado, los drones son aparatos electrónicos capaces de manejarse autónomamente o bien a radio control por un usuario alcanzando zonas complejas de llegar mediante algún tipo de transporte tradicional. Se espera que para el año 2025 alrededor de 8 millones de vehículos autónomos se encuentren activos en el mundo. (SAE, 2018)

El aporte principal de estas herramientas son mejorar la logística de la industria a través de la reducción de costos en transporte, optimización de los recursos, productividad por continuidad de operación, despliegue de la última milla y accesibilidad a zonas complejas.

Esta tecnología otorga un alcance limitado para su implementación (transporte mayormente), una altísima eficiencia de los procesos y un alto impacto negativo en torno a lo laboral. Actualmente se encuentran en desarrollo, específicamente los drones debido a la baja capacidad de sus baterías y en el caso de los vehículos autónomos está mayormente avanzado. Se espera que estas tecnologías estén listas para su implementación en un horizonte de 3 a 7 años. (WORLD ECONOMIC FORUM, 2017)

4. Robótica

Es un sector interdisciplinario de la ciencia y la ingeniería dedicada al diseño, construcción y uso de robots; los cuales se definen como una máquina programable capaz de realizar operaciones de manera autónoma. (Oxford Languages, 2020)

El aporte de la robótica a la industria radica principalmente en la automatización y optimización de procesos logísticos de bodegas y distribución a través del reemplazo y aceleración de tareas repetitivas, operación continua (24/7) y mayor precisión. Estas optimizaciones se traducen en reducciones de costos.

Esta tecnología otorga un alcance limitado para su implementación (bodega y distribución mayormente), una altísima eficiencia de los procesos y un alto impacto negativo en torno a lo laboral. Actualmente se encuentra en una etapa de desarrollo avanzado, aunque si se precisa un robot con características avanzadas e integrado con inteligencia, se estima que en un horizonte de 2 a 5 años se cumpla. (WORLD ECONOMIC FORUM, 2017)

5. Realidad aumentada y realidad virtual (AR, VR)

Se define como "conjunto de técnicas que permiten la aplicación de elementos virtuales sobre una representación de la realidad física". (Oxford Languages, 2020) Para muchos se trata de una tecnología que no aporta demasiado, sin embargo, importantes académicos como Michael Porter en 2019 la definen como "el cambio más importante de la actualidad debido a la amplitud de la tecnología y que será la forma de conectar a las personas con el mundo digital". Si bien ya existen formas de conectar a la gente con el mundo digital, por primera vez es una interfaz que se integra a la realidad física de la persona y que no implica un cambio de atención y reacción física para interactuar con ella.

El principal aporte de esta tecnología se complementa con la enorme cantidad de información o data que existe y que sin duda crecerá con los años. Como lo describe la *ilustración 14* en los últimos 7 años se ha multiplicado x10 la cantidad de data existente en zettabytes y las

respuestas para manipular esta información es la utilización de machine learning y A.I. las cuales simplifican y resumen, pero a pesar de ello, la información es visualizada en una pantalla la cual es incapaz de demostrar de manera intuitiva y eficiente la información.

Ilustración 14: visualización de la cantidad de información actual. [Fuente: Why companies need an augmented reality strategy, Michael Porter, 2019]

Relacionando las virtudes con el retail, esta tecnología servirá para entregar un servicio extra de simulación de los productos (evaluarlos) en los canales de ventas digitales, entregando mayor seguridad al consumidor que compra online. También mejorará la experiencia del consumidor en plataformas online y así podría aminorar costos a través de la optimización de las tiendas físicas.

Esta tecnología otorga un alcance amplio para su implementación (clientes, logística, administración, etc…), una oportunidad de alza de la penetración de compra online y un alto impacto positivo en torno a lo laboral debido a la facilidad de capacitar al personal o bien integrarlo con el mundo digital mientras atienden. Actualmente se encuentra en una etapa de desarrollo avanzado, se estima que en un horizonte de 1 a 3 años se desarrollaría un modelo intuitivo, rápido y eficiente. (WORLD ECONOMIC FORUM, 2017)

6. Blockchain

Se define como un método de registro de data que utiliza una tecnología capaz de descentralizar la información a través de una lectura compartida de datos, en palabras más técnicas es un registro único, consensuado y distribuido en varios nodos de una red.

Actualmente esta tecnología está en auge debido a que se comprobó la seguridad que puede entregar en el registro de información ante ataques de hackers, corrupción, mentiras, etc… Se espera que para el año 2022 este mercado tenga un crecimiento anual de del 51% y supere los 2 billones de dólares de utilidades. (MarketWatch, 2018)

Los beneficios que puede otorgar al retail están relacionados con el registro seguro de transacciones y activos, sobre todo si el tipo de retail ofrece soluciones de crédito a los consumidores. Como también en aumentar la automatización de procesos de transacciones debido a la descentralización de la información y facilitar el uso de billeteras online o mecanismos de pagos tecnológicos.

Esta tecnología otorga un alcance limitado para su implementación (facturación y banca), una oportunidad de alza de la tasa de cierre de compra online por la facilitación de medios de pagos y rapidez de acceso a créditos y un impacto negativo en torno a lo laboral debido a la facilidad de sustituir al personal de registro de transacciones. Actualmente se encuentra en una etapa de desarrollo media, se estima que en un horizonte de 3 a 7 años se desarrollaría un modelo completo, seguro y eficiente. (WORLD ECONOMIC FORUM, 2017)

4.2 Estrategias actuales de los principales retailers nacionales

A continuación, se investigan los focos, estrategias y principales hitos de los tres más influyentes retailer nacionales. Estos son Falabella, Paris y Ripley que en conjunto el año 2015 concentraron el 86% de las ventas de esta categoría (tienda por departamento) con un 38%, 27% y 21% del mercado respectivamente. (America Retail, 2015)

Es importante aclarar que la información y estrategia que es expuesta a continuación están limitadas según el alcance establecido, de analizar solo los canales de tiendas por departamento y e-commerce; las otras áreas de negocios como supermercados, negocios inmobiliarios (malls), servicios financieros (bancos) y mejoramiento del hogar (Sodimac, Easy, Homy) serán excluidas.

4.2.1 Falabella

Es el principal retailer de tiendas por departamento en Sudamérica, liderando su participación en Chile, Colombia, Perú y Argentina. En Chile cuenta con 47 tiendas, 328.129 [m^2] de superficie que le han permitido tener una participación de mercado en 2015 del 38% en este segmento. Sin embargo, en 2019 se encontraba con números rojos, como gran parte de los competidores de esta área, debido a la baja de las utilidades en Chile por factores macroeconómicos y sociales.

Para comenzar el análisis se hará un resumen de los focos principales de Falabella para luego desarrollar las estrategias específicamente. Toda la información fue tomada de la memoria anual 2019. (Falabella, 2020)

Foco de interés Falabella

Los focos principales de Falabella en 2019 fueron:

1. Llegar a la mayor cantidad de clientes posibles: para hacer esto realizaron una expansión del surtido de sus plataformas digitales Falabella.com (40% de aumento de SKU) y Linio.com logrando un incremento de visitas del 49% y un aumento de las ventas de un 58% respecto el año pasado.

2. Expandir y transformar la relación con los clientes actuales: para lograrlo fortalecieron Click & Collect que representaba un 60% de las opciones de entrega. También, robustecieron las capacidades logísticas mejorando la rapidez y los niveles de servicio en las entregas a domicilio y finalmente desarrollaron el programa de lealtad a través de la acumulación y canje de puntos con cualquier medio de pago (antes solo con la tarjeta del retail).

3. Personas: realizaron esfuerzos para atraer y desarrollar el talento en Falabella hacia perfiles con formación tecnológica, desarrollo de soluciones digitales, gestión de data y logística. Lanzaron una política de diversidad e inclusión e invirtieron en la formación de equipos multiculturales.

Estrategia de Falabella

Falabella es una de las corporaciones más grandes de Chile y su valor de mercado es un punto importante que tratan de resguardar fuertemente. Esto se ve reflejado en la memoria anual, la cual es extensa, detallada y bastante certera con las dudas que un inversionista podría tener en torno al retail. Afortunadamente debido a este interés, de transmitir tranquilidad, es que la propuesta estratégica comunicada posee más de 100 páginas, es detallada, sólida, con una cobertura amplia y sorprendentemente pública.

Falabella desarrolló 6 prioridades estratégicas de acuerdo con la influencia de cada una con el negocio y la relevancia para el grupo de interés externo:

1. **Superar las expectativas de los clientes:**

"*Poner en primer lugar a los clientes, conocerlos y transformar su experiencia de compra es lo que impulsa nuestro crecimiento"* (Falabella, 2020)

Esta estrategia se divide en 5 prioridades:

1.1. <u>Diferenciación de la propuesta de valor:</u> a través de la constante oferta variada, experiencia de compra, surtido exclusivo y sobre todo por las marcas propias. El último punto es uno de los más importantes debido a que permite diferenciar a Falabella sobre otros retailers y comercios on-line, ofrece propuestas mas convenientes y personalizadas para el consumidor y finalmente otorgan mayores márgenes y rentabilidades para la firma. Cabe mencionar que en 2019 las marcas propias representaron un 27% de las ventas totales de Falabella retail.

1.2. Escalar la capacidad logística: buscan ofrecer la mayor gama de productos relevantes, mejorar la experiencia del usuario en sitio web y aplicaciones, aumentar capacidades omnicanales en las tiendas y ofrecer alternativas de entregas más rápidas y precisas. El último punto es el fundamental ya que están aplicando automatizaciones en los centros de distribución, tecnologías IoT en los checkouts, desarrollo de dark-stores y finalmente una mayor cobertura de los puntos de retiro "Click & Collect" los cuales permiten otorgar una mejor experiencia al usuario y también mayor rotación en tienda.

1.3. Financiamiento y medios de pago: pretenden digitalizar y simplificar completamente el negocio, otorgando financiamientos inmediatos, pagos digitales (QR y App FPay) y facilidades de pagos con múltiples tipos de medios.

1.4. Análisis de datos e Inteligencia Empresarial: están en una etapa de desarrollo y avance tecnológico, migrando toda la información a la nube, desarrollando equipos de análisis de datos en India, utilizando la data a través de algoritmos de machine learning e Inteligencia Artificial. Todo con el propósito de liderar el conocimiento del consumidor y optimizar procesos de pricing y supply chain.

1.5. Plataformas tecnológicas flexibles y seguras: a través de sus "digital factories" en India, Falabella desarrolla la mayoría de sus aplicaciones, optimiza buscadores, desarrolla los sitios webs y permite que diversas áreas de la empresa puedan ser menos rígidas y estén protegidas contra ataques cibernéticos.

2. Desarrollar los colaboradores de manera integral

"El equipo de personas que se desarrolla en distintas unidades de negocio de Falabella es el que permite cumplir nuestro propósito y hacer posible el crecimiento sostenido de la empresa" (Falabella, 2020)

Esta estrategia está compuesta por 3 prioridades:

2.1. Capacitación personal: quieren que la experiencia en sala sea excelente, es por ello que desarrollaron un modelo llamado "experto", donde forman y transforman vendedores a "embajadores" de las marcas. Luego utilizan un slogan "Querer es vender" el cual radica en vender, aunque el producto no esté disponible en sala utilizando el canal online a través de un Ipad de un vendedor experto. Finalmente, su cultura es "Experiencias que mueven" orientado hacia una atención ágil y centrada en el cliente.

2.2. Búsqueda y atracción de personal: quieren lo mejor del mercado y lo buscan en jóvenes profesionales universitarios con perfiles tecnológicos y digitales (STEM). Desarrollaron un modelo de atracción llamado "talentum" y "made in Falabella" donde los insertan en un corto tiempo en la cultura corporativa y les proponen desafíos con premios interesantes. En este modelo de atracción de capital humano, se obtienen ideas innovadoras, posicionamiento de marca y atracción de inteligencia.

2.3. Cultura: Se desarrolló un marco de equidad de genero, integración de la diversidad y discapacidad, con lo que se pretende estar al día con los requerimientos sociales generacionales y ser líder en el retail.

3. Generar valor social

Falabella busca generar valor social a través de la integración de su modelo de negocios con emprendedores y empleos locales, desarrollando alianzas con ONG's, desarrollando campañas sociales como "haciendo escuela" y "construyendo sueños del hogar" y relacionándose positivamente con todas las comunidades aledañas a sus infraestructuras.

4. Gobernanza

Que el grupo tenga consolidada una estructura robusta, organizada y con valores. Es por ello que desde el directorio hacia abajo se fomentan las políticas anticorrupción, anti-competencia desleal y sobre todo las relacionadas con los derechos humanos, medioambiente y contribuciones políticas.

5. Gestionar su cadena de suministro

Buscan gestionar la cadena de suministro, entregando mejores servicios a los colaboradores y proveedores. Esto con el sentido de generar relaciones a largo plazo, fortalecer el crecimiento mutuo, cuidando los capitales de trabajo y dando compromiso de una producción sostenible. Para hacer esto utilizan "Sedex", una plataforma de responsabilidad social en la cadena de valor, la cual verifica las practicas empresariales de acuerdo con la ética y responsabilidad social.

Otro punto importante en su cadena de suministro es la participación de Pymes, actualmente el 82% de las ventas de Linio provienen de este tipo de empresa y por lo mismo se ejecuta una responsabilidad social de pago en 24 horas, una comisión preferencial por un año al entrar a la plataforma y constantes soportes y capacitaciones gratuitas para guiar su crecimiento y digitalización.

Respecto la entrega de oportunidades, Falabella realiza concursos o licitaciones publicas de innovación abierta, donde se llama a postular a empresas nacionales para generar soluciones tecnológicas creativas, en 2019 trabajaron con las 5 finalistas.

Finalmente dicen que *"Es esencial seguir avanzando en la trazabilidad total de la cadena, identificar nuestros potenciales impactos en los derechos humanos, seguir alineándose con los principales estándares y mejores prácticas a nivel global y dialogar y escuchar permanentemente a nuestros grupos de interés."* (Falabella, 2020)

6. Administrar el impacto en el medioambiente

Es uno de los principales objetivos de Falabella el reducir el impacto ambiental y se encuentran realizando estrategias para llegar a la neutralidad de carbono lo antes posible. La investigación de huella de carbono indicó que el transporte de cargas es actualmente el factor más contaminante y hasta ahora no se cuentan con muchas alternativas para solucionar este problema, sino que se están haciendo soluciones paliativas como la instalación de paneles solares, la compra de energía solo a generadoras ERNC, el desarrollo de sistemas de monitoreo y control de energías, ecodiseños de envases y embalajes y uso de ecotaxis carbono neutral para los trabajadores.

Al respecto, Falabella postula 6 puntos fundamentales:

6.1. Compromiso con ampliar la medición de la huella de carbono: Están ejecutando un análisis profundo por tienda con el apoyo de Dictuc, Proyectae y el programa Huella Chile del ministerio de medio ambiente para calcular las emisiones de carbono. A través de toda esta cobertura, se logro en 2019 un calculo del 100% de las tiendas de

Falabella retail y un 63% de los centros de distribución, calculo que mostró que la empresa generó 78.817 toneladas de Co_2 en el año.

6.2. Promover el uso eficiente de recursos, principalmente energéticos: A través de una alianza con "Acciona Energía", se está gestionando el consumo de energía de generadoras ERNC; actualmente el 52% viene de este origen y esperan ampliarlo. Específicamente en retail se están ejecutando sistemas de control centralizado con IA y bots para optimizar al máximo el consumo energético de todas las tiendas.

6.3. Instalaciones Sustentables: Construcción de las tiendas de retail bajo la metodología sustentable LEED que permite reducir el consumo energético entre un 15% a 20%.

6.4. Hacerse cargo de los residuos que generan: Es parte de las responsabilidades adheridas por la ley de responsabilidad extendida del productor, para esto se hicieron socios fundadores del primer sistema de gestión de envases y embalajes.

6.5. Economía circular: Es un punto en desarrollo, el cual está principalmente respaldado en la maximización de los recursos actuales y la minimización de la generación de residuos. El caso aplicado actualmente es en los ganchos de ropa y materiales reutilizables en tienda, a los cuales se les está prolongando la vida útil y una vez que se destruyen, se intentan arreglar o bien reciclar todas sus partes.

6.6. Acuerdo de producción limpia (APL): Falabella está implementando este acuerdo por tiendas, en los domínicos lograron valorizar en un 80% los residuos generados. Para esto eliminaron los plásticos de un solo uso, instalación de islas de reciclaje, reutilización de materiales y campañas de sensibilización de residuos con todos los colaboradores.

4.2.2 Paris – Cencosud

Paris es una de las grandes tiendas del retail por departamento en Chile, pertenece al grupo Cencosud y actualmente se encuentran en una fase de digitalización y modernización. Como respuesta a los complejos resultados de años anteriores están aplicando reformas agresivas como cambiar la estructura de la empresa hacia una estructura ágil y un nuevo modelo de negocios. El tipo de estrategia genérica de Paris es completamente de diferenciación, los precios no son una prioridad para este retailer, sino una experiencia superior que genere un recuerdo positivo y fidelice al cliente. Es importante recalcar que toda la información expuesta en esta sección será de la memoria anual del 2019 y se tomará solo lo relacionado con tiendas por departamento. (Cencosud, 2020)

Focos de interés Paris

Cencosud define la estrategia de todos sus negocios en 4 focos:

1. Desarrollo del Entorno: Consta de crear un vinculo con las comunidades a través de diferentes iniciativas sostenibles, desarrollo de proveedores para construir una relación fuerte y un relacionamiento con el mercado financiero usando un seguimiento de los stakeholders.

2. Gestión del cambio climático: Principalmente orientado al cuidado de los recursos a través de la cultura de ecoeficiencia, registro y gestión de consumo energético, hídrico y de Co2 y construcción de infraestructuras sostenibles. El segundo punto es la reducción de los residuos cumpliendo las leyes impuestas (REP) y el fomento del reciclaje y finalmente formar una concientización ambiental a clientes y colaboradores.

3. Oferta sostenible: Busca fomentar, a través del marketing responsable y el "advanced analytics", el bienestar del consumidor, promoviendo hábitos saludables, experiencias y conexiones sostenibles y leales con marcas propias. Finalmente quieren integrar el ciclo de vida y la trazabilidad de sus cadenas de procesos a los productos que vendan.

4. Desarrollo de colaboradores: Quieren promover diversidad e inclusión como también definir embajadores de las marcas esperando participación de los colaboradores.

Estrategia de Paris

El plan estratégico de Paris 2020 posee varias integraciones financieras relacionadas con otras áreas de negocios, es por ello que, usando el alcance definido, quedan tres estrategias fundamentales:

1. **Desarrollar el modelo Omnicanal:**

   La estrategia omnicanal se define en retail como establecer una relación con el cliente por cualquiera de los distintos canales de venta (pág. web, redes sociales, aplicaciones, televenta, marketplaces, last millers, etc…), siendo consistente y coherente con el servicio que se entrega. Es uno de los objetivos principales de Paris debido a la alta competencia del retail online y la necesidad de tener cubierto todos los canales disponibles (omnicanalidad). La implementación de esta tecnología también refleja un interés de trabajar hacia la complementariedad de todos los canales para optimizar procesos.

Este desarrollo esta detrás de puntos clave como:

1.1. Incrementar participación sobre la venta total: Esperan lograrlo optimizando el surtido on-line, subiendo su disponibilidad y aumentando las opciones de retiro. Por otro lado, se abre la puerta a participar en mercados o plataformas nuevas. En 2019 se ejecutó una nueva aplicación que permitió incorporar nuevos actores logísticos (Couriers) en el proceso de despacho a domicilio permitiendo aumentar el cumplimiento a un 95%.

1.2. Lograr la mejor experiencia omnicanal: Esperan mejorar el performance de los sitios y aplicaciones, logrando una experiencia fluida, sin espera y con una alta tasa de cierre de compra. En el año 2019 se potenció el sitio web de Paris, que permitió a los usuarios del "*CyberMonday"* ingresar sin espera al sitio con una fluidez alta y sin ninguna caída del sitio web. Esto permitió un incremento de las ventas de un 17% y un 29% más de ordenes.

1.3. Generar un negocio sustentable a través de la eficiencia operacional: Al optimizar el surtido, canales e integrar las sinergias de cencosud, se espera que el negocio logre ser sustentable.

2. Continuar con la transformación digital en cada una de las operaciones:

Esta transformación digital está siendo ejecutada en varias divisiones de la empresa como:

2.1. Logística: Se implemento en los centros de distribución un sistema EWMS de SAP que permite el manejo de inventario y mercancías de manera más eficiente, también

un software llamado “DemandTec” que con machine learning hace proyecciones de demanda. En 2019 se optimizó con robótica más de 132 procesos.

2.2. Administración: en 2019 iniciaron un proceso de estrategia multi-cloud, migrando más de 200 servidores a la nube, permitiendo optimizar procesos y bajando costos hasta en un 57%.

2.3. Data: Están invirtiendo el IoT para monitorear el comportamiento del consumidor en las tiendas de Paris. Esto en conjunto a la data ya obtenida de los consumidores se espera procesarla y sacar importantes inputs. Es importante mencionar que no se encuentra mayor desarrollo sobre Data Analytics en esta memoria.

2.4. Ciberseguridad: Para hacer una transformación digital robusta, Paris pone especial énfasis en la ciberseguridad. En este aspecto se ideo un programa que incluye la realización de un análisis del contexto normativo y de las unidades de negocio, identificación de los flujos de data, evaluación del impacto de la privacidad y elaboración de hojas de ruta sobre las acciones realizadas. Con esto, se espera reducir las amenazas de fuga de información, fraude, malware, robo de credenciales y un posible daño reputacional.

3. Paris Sustentable

Es uno de los puntos prioritarios de Paris, la sustentabilidad ambiental del negocio del retail es un factor que están tratando con muchas propuestas como:

3.1. Consumo y Marketing responsable: Paris ha ejecutado cada año más de 11 campañas exitosas de reciclaje de ropa, parrillas, estufas, muebles, etc… La idea es hacer que el consumidor compre en Paris dejando lo que no utilizará más en una fuente segura

de reciclaje. Por el lado del marketing, Paris apoya y hace alianzas con organizaciones que apoyan la mujer, la educación, el combate al cáncer, la adopción y concientizar respecto el uso de agua.

3.2. Gestión eficiente de energía y agua: Paris empuja el uso de iluminación LED en todas sus tiendas desde el 2019, lo que ha permitido disminuir la huella de carbono. También tiene un programa de responsabilidad del uso de agua que esta implementando en sus colaboradores y proveedores.

3.3. Gestión de residuos: desarrollan opciones de optimización de envases y embalajes, reciclaje de los principales residuos y aplicación de economías circulares con productos en mal estado de las tiendas; como también están integrando los requerimientos para la ley REP.

4.2.3 Ripley

Es la tercera compañía con mayor participación de mercado en tiendas por departamento en Chile, actualmente tiene 46 tiendas y aproximadamente un 20% del mercado. (Ripley, 2020)

Es importante mencionar que, de todas las empresas analizadas, esta es la más restringida, lo que influye directamente en la cantidad y calidad de la información que se entregará.

Estrategia de Ripley

Para enfrentar los resultados pasados, Ripley propone una estrategia genérica de diferenciación en donde el objetivo principal es el "aumentar las ventas en base de las tiendas existentes con un mayor enfoque en marcas propias, moda y una gestión eficiente con el foco en los canales digitales y omnicanales." (Ripley, 2020)

Para hacer esto necesita de los siguientes puntos:

1. **Atracción y fidelización de los clientes:**

Para Ripley la atracción y fidelización de nuevos clientes es un punto importante en la ecuación, es por esto que desarrollo facilidades como el despacho rápido en 90 minutos, autoservicio de cajas físicas y extendió el programa de "*Ripleypuntos Go*" a todos los consumidores independiente del método de pago. Con esto esperan poder capturar a ese segmento que requiere despachos muy rápidos y luego ofrecer los puntos para fortalecer la relación.

Marcas propias es otra estrategia que Ripley utiliza para atraer y fidelizar a los consumidores, creando marcas innovadoras con diseñadores internacionales o bien representando exclusivas marcas que representan tendencias y públicos diversos. Las principales marcas de Ripley son Marquis, Index, Sfera, River Island, La Dolfina, Regatta, entre otras.

2. **Omnicanalidad y digitalización**

Al igual que el resto de los retailers, la obsesión de estar en todos los canales posibles es también un eje principal en esta compañía y no solo los canales sino también ofrecer la mayor variedad de productos posibles. Para lograr esto, Ripley formuló un marketplace llamado Mercado Ripley, donde cualquier proveedor, Pyme, emprendedor, etc... puede publicar sus productos usando los canales que dispone Ripley On-line.

3. **Innovación y tecnología**

Ripley es uno de los retailers pioneros en esta área, viéndose reflejado desde el año 2017 con la apertura de su hub tecnológico llamado "Ripley Labs". Este centro de desarrollo

esta a cargo de la creación e implementación de las nuevas tecnologías en el retail y ha sido caso de éxito por sus diversas innovaciones como una hackatón física en la tienda, instalación de cajas de autoservicio, digitalización de la atención presencial, creación de la primera billetera virtual (código QR) y la utilización de inteligencia artificial y machine learning en chatbots y asistentes virtuales. (Ripley Labs, 2019)

4. Sostenibilidad y sustentabilidad medioambiental

"Por más de 60 años Ripley ha velado por desarrollar su trabajo generando bienestar a clientes, colaboradores, inversionistas, proveedores y entorno, con el fin de ser socialmente responsable, sostenible en el tiempo y trabajar por obtener retorno sobre el capital." (Ripley, 2020)

Esto se ve reflejado en la cantidad de campañas sociales que están involucrados, defendiendo la diversidad e inclusión, el poder del liderazgo femenino, paridad de género, migraciones, teletón, etc…

En el marco medioambiental, el 60% del consumo eléctrico de la compañía proviene de ERNC, las muestras de ropas las donan para la utilización y reventa de organizaciones benéficas y finalmente, se esta potenciando el reciclaje en todas las oficinas. (Ripley, 2020)

4.2.4 Análisis respecto a las estrategias del retail nacional

Se puede apreciar que la posición actual de los principales retailers nacionales es principalmente detrás de la solución y mejora continua de las áreas logísticas y administrativas. Aún están lejos de los principales líderes mundiales como Amazon y

Walmart que tienen desarrollados o prácticamente solucionados los problemas básicos logísticos y gran parte de su estrategia está invertida en innovación y desarrollo de nuevas tecnologías para impresionar al consumidor.

En este mismo aspecto, la industria nacional no posee innovaciones disruptivas debido a la urgencia que los aspectos más fundamentales que su oferta requiere, aunque resulta importante mencionar que esto no significa que no estén aplicando tecnologías innovadoras, sino que la mayoría de estas son invisibles a los ojos del consumidor y están concentradas en herramientas modernas para generar mayor tráfico en los canales, optimizar procesos, flexibilizar las logísticas, integrar nuevos modelos de negocios, ampliar la omnicanalidad y trazar y administrar el impacto medioambiental.

Finalmente es importante valorar los esfuerzos que se están haciendo en torno a la desarrollar la experiencia del consumidor utilizando tecnologías no disruptivas, pero eficaces que permiten seguir desarrollando el concepto de innovación en Chile y que no son consideradas como un eje principal estratégico debido a su baja implementación (principalmente salas de sectores socioeconómicas altas) y poco énfasis comparando con la industria internacional.

4.3 Análisis estratégico

En este apartado se realizará una definición de la industria y mercado del retail por departamento con el fin de acotar el estudio para hacer un análisis externo e interno que terminarán en un FODA como síntesis.

4.3.1 Análisis de industria y mercado

La industria en la cual se realizará el análisis estratégico es la del retail por departamento y su complemento el e-commerce en Chile, lo que significa que está compuesta por tiendas comerciales que posee ofertas de distintos productos pertenecientes a departamentos como tecnología, línea blanca, calzado, moda, decoración, belleza, entre otros.

El mercado está compuesto por una amplia demanda de alcance geográfico global. Sobre las características y preferencias de las partes interesadas, esta industria posee dos divisiones, la primera, el conjunto de individuos que necesitan una plataforma física u on-line para exhibir sus productos (proveedores – vendedores) y la segunda, los consumidores o compradores de un tipo de producto. El perfil de los clientes para estos retailers es amplio y abarca en sus dos formatos, físico y on-line, a la mayoría de la población chilena independiente de la edad, sexo y segmento socioeconómico.

Específicamente en esta investigación se definirá el alcance de la industria desde el contacto del retailer con el proveedor hasta la entrega concretada del producto al cliente; como también se acotará el alcance del mercado de las tiendas por departamento a solamente el país de Chile. Esto no significa que las herramientas de análisis exterior sean solo en tomo al país.

4.3.2 Análisis externo

Este análisis está compuesto por el análisis PESTA y las Cinco Fuerzas de Porter.

4.3.2.1 Análisis PESTA

En este análisis se pretende entender el macroentorno de la industria, con sub-factores que no sean fortuitos. A pesar de ello, el año 2020 presentó un evento imprevisto que modificó la industria para siempre y que obliga incluir a la pandemia COVID-19 en el análisis. Finalmente, los factores se cubrirán para luego hacer un resumen PESTA que incluya su conexión con el retail y el análisis sistémico.

Análisis de factores

1. **Político**

El año 2019 presentó varios escenarios políticos complejos como fue la disputa de Estados Unidos con China y el BREXIT. Algunos vieron este conflicto como solo una pelea de aranceles comerciales, pero la realidad es que va mucho más allá y será más frecuente entre potencias. Para los expertos esta guerra comercial es el comienzo de la separación de los países hacia economías menos globalizadas y en el caso de las potencias mundiales es la pelea por la hegemonía tecnológica del resto del siglo XXI. (Rosales, 2019). Entrando más profundo, los conflictos se originan debido a los efectos de la globalización en ciertas economías, por un lado, esta China quien ha sido el principal favorecido debido a su fortaleza industrial, manufacturera, modelos económicos y sociales mientas en el otro lado, países como Estados Unidos han sido los marginados. Para enfrentar esto, USA implementó bloqueos comerciales, económicos y políticos con el fundamento de sancionar a China por los saldos comerciales injustos, por generar sobre oferta en industrias claves, por no proteger

las leyes de propiedad intelectual filtrando información protegida a empresas tecnológicas Chinas y en general por no respetar las leyes de comercio internacional. El efecto secundario de las sanciones que aplica EEUU se puede apreciar en la economía mundial, a través de inestabilidades monetarias, cambios de proveedores de materias primas, problemas de negociaciones con China para aliados de Estados Unidos y más.

El virus COVID-19 irrumpió en 2020, afectando aún más a todos los países generando que varios de ellos tuvieran que cambiar las estrategias políticas establecidas, priorizando directamente las políticas de salud, sociales y económicas.

En el aspecto local, el 18 de octubre del 2019, Chile presentó una fuerte crisis social debido al deterioro del bienestar social y factores políticos que tuvieron repercusiones en lo político, social, económico y laboral. El resultado político fue una reforma en el sistema de pensiones, el aumento del gasto social y la programación de un plebiscito constitucional. Por otro lado, los efectos de estas reformas generaron un ambiente político y económico de incertidumbre.

Respecto a la conexión de Chile con el mundo, en términos de tratados cuenta con 29 acuerdos comerciales vigentes que sostiene con 65 economías mundiales; dentro de estos acuerdos están los tratados de libre comercio. (SUBREI, 2020) El aspecto legal de Chile es robusto, debido al respeto al derecho de la propiedad privada, el libre comercio y las instituciones que protegen ante irregularidades del mercado como el tribunal de la libre competencia que comprometen una seguridad jurídica a los nuevos entrantes. Por el lado del cliente, también existe una institución pública llamada SERNAC que defiende los derechos de los consumidores.

En torno al ambiente legal del retail y servicios web, comenzó a regir en Chile el nuevo estatuto tributario de la ley Nº 21.210 que rige los impuestos sobre los proveedores de plataformas y servicios digitales sin domicilio ni residencia en Chile, gravando con IVA los servicios que ofrecen. (BCN, 2020) Otra ley importante es la Nº 19.628 sobre la protección de la vida privada, esta ley incluye la regulación en torno a la data de los chilenos y es considerada bastante débil en torno a la protección efectiva de los datos personales; es más "Entre las principales falencias de la legislación actual se pueden mencionar: la ausencia de sanciones efectivas, la falta de regulación del flujo transfronterizo de datos personales, la autorización del uso de datos para marketing directo sin consentimiento del titular, la falta de registro de bancos de datos privados, la ausencia de una autoridad pública de control, excepciones amplias al consentimiento para el tratamiento de datos, y la falta de mecanismos procedimentales de resguardo efectivo" (Derechos digitales, 2017)

2. Económico

El retail representa una de las grandes áreas de la economía chilena, según el Banco Central de Chile, en 2019 el comercio representó cerca del 10% del PIB (Banco Central de Chile, 2020), pero debido a que el retail incluye distintas categorías y servicios, es que en el año 2007 se indagó profundamente el tamaño real del "retail" aportando en tal año cerca del 22% del PIB (Derosas, 2007) y el 15% de la población ocupada (Fundación Sol, 2008), lo que equivale a 1.238.142 personas trabaja en este sector. (CASEN, 2017) Es por ello que cualquier factor que altere el orden en la economía o el retail tendrá un efecto inmediato en el país.

Desde su creación el sector del retail ha tenido tasas de crecimiento positivas, en Chile específicamente hasta el año 2014 crecía un 10% anual. Todo cambió en 2015 cuando ocurrió una desaceleración importante en el gasto de los hogares chilenos, lo que se reflejó en un caída del crecimiento de la industria cerrando los últimos cinco años en una tasa de crecimiento cercana al 1%. (CCS, 2016) Los factores más importantes que generaban este impacto son las situaciones macroeconómicas mundiales, de la región y también del país, lo que se vio reflejado en 2019 por la disputa comercial entre Estados Unidos y China, la salida de Inglaterra de la Unión Europea y la crisis social de Chile. Estos factores generaron un ambiente recesivo debido a una importante volatilidad en los mercados, alzas en los precios de los activos financieros, movimientos de los precios de los commodities, una catalogación de riesgo mayor a Chile y una alta fluctuación de la tasa de cambio entre la moneda estadounidense y la chilena que afectaron directamente al mercado local. (Cencosud, 2020)

A finales del 2019 se estableció el acuerdo fase 1 entre China y Estados Unidos, lo que permitió otorgar una mayor estabilidad en el mercado pero que duró hasta el inicio de la pandemia COVID-19 que, a nivel mundial, evidencia una amplia y compleja recesión siendo Chile otro de los países afectados.

El efecto de esta pandemia se ve representado en las cifras del Banco Mundial el cual estimó que la caída del crecimiento de Chile para el año es de un 4,3%. (Banco Mundial, 2020) Esta estimación está hecha en base a los resultados de los trimestres anteriores, en los cuales se presenciaron contracciones de hasta un 14,1% de la economía chilena, lo que afectó directamente la empleabilidad, consumo y todos los sectores del país. (*Gráfico 1)*

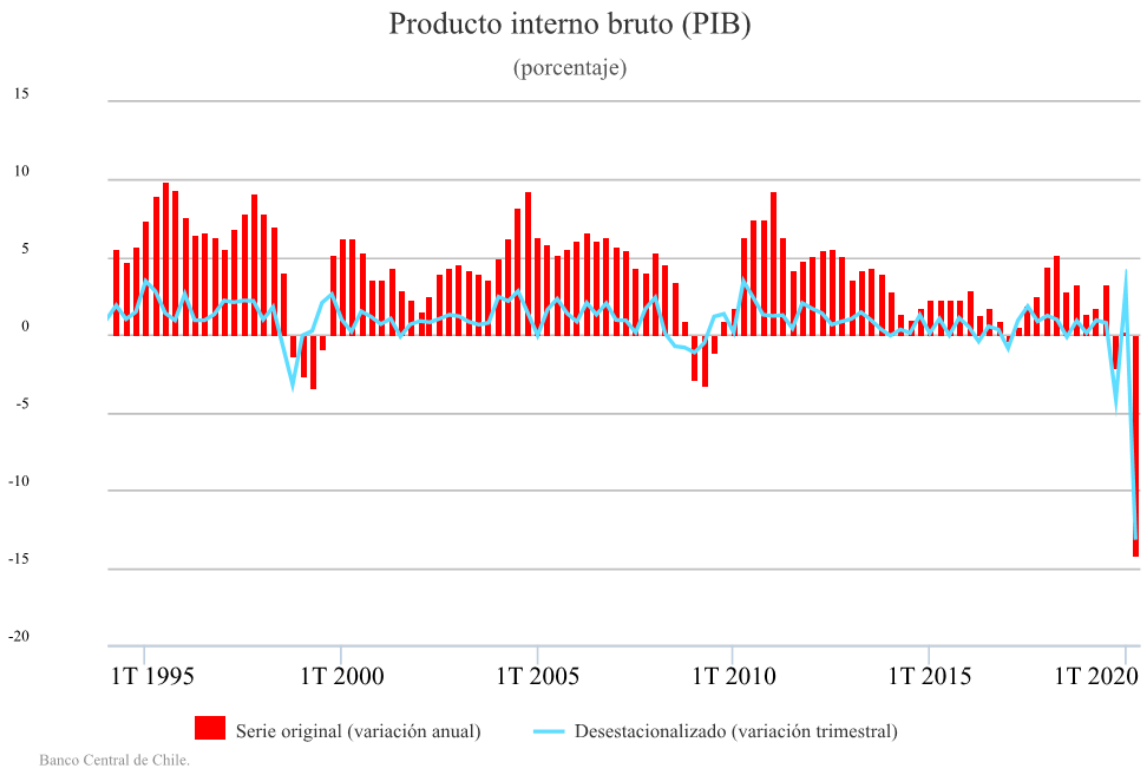


Gráfico 1: PIB chileno vs tiempo [Fuente: Banco Central de Chile 2020]

Respecto el tipo de cambio nominal, se ve afectado en los últimos meses debido a la pandemia, la alta volatilidad intradía y vaivenes por el retiro de una parte de los ahorros previsionales. En consecuencia, en la *Gráfico 2* se puede apreciar la devaluación del peso chileno respecto el dólar, a pesar de los mecanismos de protección aplicados desde octubre del 2019 por el Banco Central.

El poder adquisitivo de los chilenos bajó en bienes importados y en el caso de bienes nacionales también debido a los altos números de cesantía y baja de ingresos; es más la pobreza en Chile aumentará de un 9,8% a 13,7% en el año 2020. (CEPAL, 2020)

Gráfico 2: devaluación peso chilenos vs tiempo [Fuente: Banco Central de Chile 2020]

Ante este escenario el Banco Central de Chile ha decidido ejecutar una política monetaria de un piso técnico de la tasa de interés del 0,5% que se mantendrá en los próximos dos años y que también estará acompañada de un control sobre la inflación para que esté en torno al 2% y 3% entre el 2020 y 2022. Con estas y muchas otras medidas el Banco central espera incentivar las inversiones en el país, lo cual propiciará la actividad económica otorgando mayor estabilidad y bienestar. (Banco Central, 2020) Con estas medidas y predicciones adicionales respecto la evolución de la pandemia, se espera que para el último trimestre del 2020 se dé una recuperación gradual sostenida, estimando tasas de crecimiento de un 4,5% y un 3,8% para el año 2021 y 2022, respectivamente, dependiendo de variables tales como el restablecimiento de las demandas internacionales de los principales socios comerciales de

Chile y también de la capacidad de reestablecer el consumo interno del país relacionado con la empleabilidad. (Deloitte, 2020)

3. Social

El retail siempre ha estado en búsqueda de satisfacer las necesidades del consumidor, pero últimamente no han sido capaces de adaptarse a la misma velocidad debido a la complejidad de la toma de decisiones y el cambio de comportamiento del cliente. (Edinburgh Business School, 2013)

Debido a esto, a continuación, se analizarán los principales componentes que definirán al consumidor como:

- <u>Cambios demográficos:</u>

Según el INE, Chile posee 19.458.310 habitantes en junio del 2020 y se espera que para 2035 esta cifra crezca a 21.520.891 Respecto el sexo biológico, un 50,7% son mujeres y el 49,3% restante hombres y se espera que esta proporción se mantenga. La distribución etaria de la población se ve reflejado en el *gráfico 3* (INE, 2017) donde la composición generacional de la población es de un 33% Baby Boomers, 26% X, 27% Millenial y 14% Z. (*ilustración 15)* (CADEM, 2018)Todas estas cifras expuestas hablan que Chile está actualmente conformado por una población joven siendo el 50,79% menor a 35 años, pero que en el largo plazo será al revés.

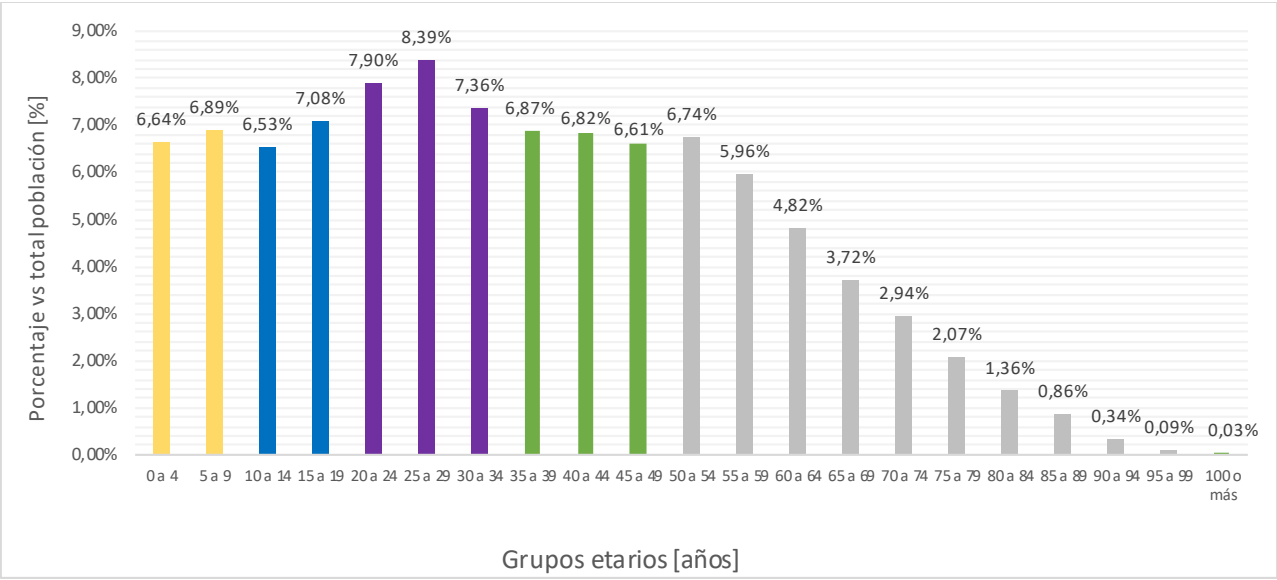


Gráfico 3: grupos etarios en Chile [Fuente: elaboración propia con datos del INE 2017]

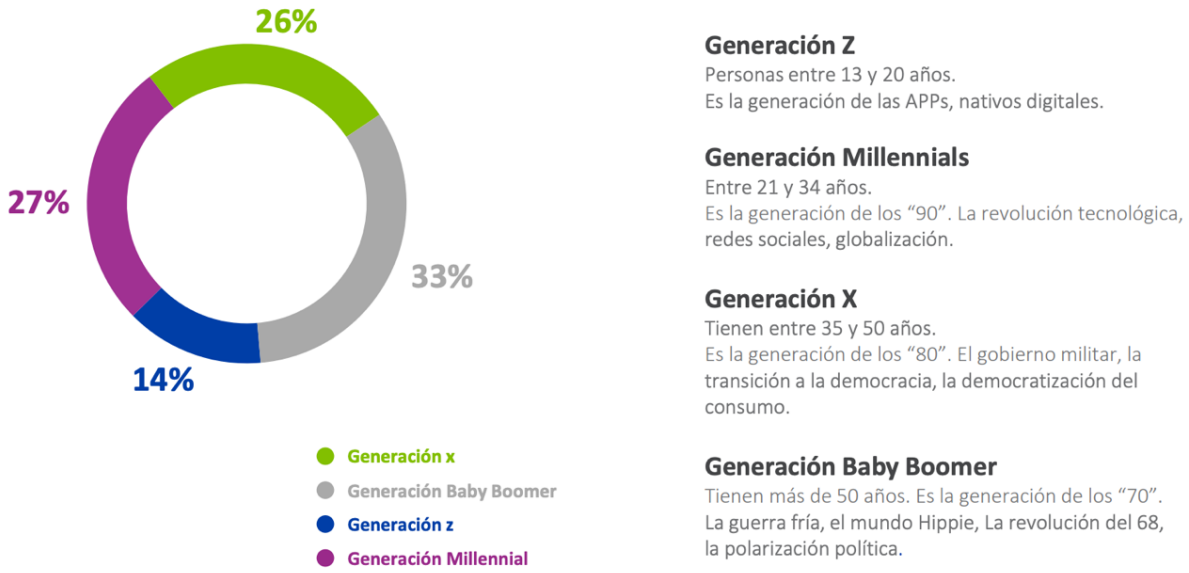


Ilustración 15: ilustración generacional chilena [Fuente: CADEM 2018]

La natalidad y mortalidad en Chile hacia el año 2035 sigue siendo positiva, aunque no tan sana para el país, donde se espera que nazcan 211.966 y mueran 158.511 personas al año. La

esperanza de vida se espera que aumente 2,6 y 3 años para las mujeres y hombres, llegando a los 86 y 80,9 años respectivamente. La tasa de migración internacional se estima que es 12,1 por cada mil habitantes y que se reduzca a 0,5 en 2035.

Respecto la transición de la población hacia zonas urbanas, en 2002 el 86,3% de la población estaba en zonas urbanas y para el año 2035 se espera que sea el 89,1%. Es más, en algunas zonas como las regiones de Antofagasta, Metropolitana y Tarapacá poseerán sobre el 95% de concentración urbana. En torno a la cantidad de población por región, en el 2035 se calcula que las más pobladas serán la Metropolitana con 9 millones de habitantes, luego Valparaíso con 2MM, Biobío con 1,7MM y Maule, O'Higgins y Araucanía con sobre un millón. (INE, 2017)

- Tecnología en la sociedad chilena:

  Actualmente el 87,4% de los chilenos posee acceso a internet (SUBTEL, 2017), 8 de cada 10 chilenos poseen un Smartphone y de esta cantidad un 98% considera que es adicto a esta tecnología debido a las redes sociales. Dentro de los entrevistados, el 86% usa Facebook diariamente, mientras que la generación Millenial y Z elevan estas cifras a más del 90%. De este mismo grupo el 75% considera Instagram como su plataforma social favorita. En el ámbito de aplicaciones Spotify es la más popular estando presente en más del 51% de los teléfonos de Millenials y Z. (CADEM, 2018)

  Las estadísticas expuestas reflejan la alta tecnologización de la sociedad chilena, la cual otorga grandes oportunidades al e-commerce y nuevas aplicaciones.

- Deuda en los hogares chilenos:

La deuda de los hogares chilenos es en promedio un 75,4% de sus ingresos anuales disponibles, principalmente detrás de créditos hipotecarios y no asociados a consumo. Aunque es importante recalcar que 1 de cada tres chilenos no posee casa propia, ni tiene un crédito hipotecario.

Esta cifra a pesar de ser histórica en Chile, si se compara con países desarrollados, es una de las más bajas de la OCDE donde hogares de países como Dinamarca y Suiza, poseen en promedio un 282% y 223% de deuda respectivamente. Por otro lado, la morosidad también es una de las más bajas de la OCDE (3,63%) donde Chile a nivel de banca, tiene una morosidad promedio del 2,09% y a nivel retail menor al 10%. (Banco Central, 2020)

Estas cifras indican de una economía del hogar sana, donde la mayoría de la población prefiere endeudarse para un crédito hipotecario más que de consumo.

- Comportamiento generacional, tendencias sociales y estilo de vida:

La razón por la cual se mencionaron las generaciones es debido a que el cambio de conducta del consumidor esta correlacionado con su generación, lo cual hace mas fácil para una industria entender las tendencias y satisfacerlos modificando sus modelos de negocios.

Investigaciones en torno a la generación Z indican que este tipo de segmento asume que las empresas de retail están en la mayoría de los canales disponibles (omnicanal) y que

cuentan con interfaces inteligentes, rápidas y autónomas que permitan dar una experiencia ágil y fluida al usuario. Al considerar los factores anteriores como algo natural y obvio, esta generación ante cualquier escenario distinto a lo esperado experimenta estrés e inmediatamente disgusto por la marca y empresa. Es por ello, que para las nuevas generaciones el proceso de compra y de decisiones de compra tienen que estar altamente optimizados. (Priporas, 2016)

Respecto a las tendencias y preferencias del consumidor en las generaciones Z y Millenial, se destaca una apreciación por productos y servicios responsables con el entorno, marcas con propósitos sustentables, verdes, transparentes y justas, a diferencia de los Baby Boomers quienes respetan las corporaciones tecnológicas, masivas y de retail. (CADEM, 2018)

El estilo de vida de los chilenos también ha cambiado, los usos de tiempo indican que pre-pandemia el 54% de las personas prefería quedarse en casa, esto está relacionado directamente con las generaciones ya que los segmentos que más prefieren quedarse en casa ("Nesting") están entre los 25 y 55 años y se debe principalmente a nuevos agentes de servicios como Netflix, comida en delivery y el disgusto a desplazarse por congestiones de tráfico y otros. (KAWÉSQAR LAB, 2019)

Respecto el comportamiento del consumidor en torno al retail de mall específicamente, el año 2018 el 41% de los residentes de la región metropolitana visitaron menos el centro comercial que el año anterior, un 29% fue lo mismo y un 30% fue más; De toda la gente que visitó estos centros, el 42% fue por más de 2 horas, un 37% entre 1 y 2 horas y el

restante menos de una hora. El 24% fue a comprar, un 15% solo a “vitrinear” y el 27% restante fue a comer y a pasear. (KAWÉSQAR LAB, 2019)

- Nueva ecuación del consumidor:

Históricamente la ecuación de valor para el consumidor estaba compuesta por factores tangibles e intangibles como los costos, opciones y conveniencia *Ilustración 16*, pero debido al desarrollo tecnológico y todas las variables analizadas esta ecuación se expande y complejiza, evolucionando los anteriores e incluyendo nuevos factores como control y experiencia. (*Ilustración 17)* (WORLD ECONOMIC FORUM, 2017)

$$Valor\ Consumidor = Costo + Opciones + Conveniencia$$

Ilustración 16: ecuación básica del consumidor [Fuente: WEF 2017]

$$Valor\ Consumidor\ Moderno = Evo.Costo + Evo.Opciones + Evo\ Conveniencia + Control + Experiencia$$

Ilustración 17: nueva ecuación del consumidor [Fuente: WEF 2017]

Los factores del valor del consumidor moderno significan:

- Evolución del Costo: Sigue con la división de altos costos relacionados a marcas Premium y bajos costos con la atracción del consumidor más sensible, pero se añade el poder del consumidor de comparar precios de los productos y entre retailers.

- Evolución de las opciones: Antes los productos poseían opciones que se regían según segmentos en específico ahora gracias al internet, a la data y a la tecnología

de manufactura, la posibilidad de personalizar y entregar productos especializados a cada cliente es mayor. (Ej: antes eran zapatillas blancas, verdes y rosa → ahora, son con nombre, dibujos y líneas acorde a las preferencias del consumidor)

- Evolución de la conveniencia: Antes el consumidor estaba acostumbrado a esperar por su producto, a ir a una tienda física para encontrarlo y a hacer filas muchas veces. Ahora es completamente distinto, el consumidor quiere el producto cuando quiera, como quiera y donde quiera, reflejando la satisfacción de estos puntos con una gratificación que se convirtió en expectación, por lo tanto, se tiene que cumplir utilizando las tecnologías disponibles.

- Control: El consumidor quiere controlar, influenciar y modelar todo el proceso de compra, sabiendo en cada segundo en qué estado está su pedido, teniendo la posibilidad de cancelarlo cuando quiera e incluso haciendo seguimiento en vivo del despacho. También una vez realizada la venta quiere tener el poder de comentar, compartir, recomendar o difamar el producto en sus redes sociales o bien la web del proveedor. Se espera que en el retail del futuro el consumidor pueda tener completo poder y manipulación del producto después del click de venta, al igual que en una tienda física.

- Experiencia: Es el apartado más importante de todos, será el que diferencie las cadenas de retail entre si y dependerá de la modificación que apliquen a sus

tiendas físicas incluyendo diseño, ambiente, personal, selección de productos, propuestas, servicios y más.

Toda la información anterior es clave para entender las tendencias futuras del consumidor, el cual, se espera que haga una transición de consumidor a usuario, con una nueva ecuación de valor.

Finalmente hay tendencias que traspasan las fronteras y son debido principalmente a las generaciones, la globalización y las redes sociales. Estos son comportamientos sociales en masa que ya está presente en Chile, pero se espera que sea aún más fuerte en los años siguientes. Estas tendencias son la disconformidad de los estereotipos pasados, la difamación por parte del consumidor en redes sociales a una marca o servicio de mala calidad, la impaciencia y exigencia de resultados inmediatos, la alta preocupación por el medioambiente y la más compleja, la pérdida de confianza y fe en las instituciones tradicionales o públicas como la policía, el estado y la iglesia. (John Fernie, 2003)

4. Tecnológico

Relacionando el análisis tecnológico anteriormente hecho, a continuación, se resumirán las principales tecnologías y se incorporarán otras en implementación que están comenzando a generar impacto:

- El primer punto de tecnologías en implementación es la red 5G, que aumentará la seguridad de las conexiones digitales, mejorará la velocidad y estabilidad de las conexiones y evolucionará la interconexión entre aparatos electrónicos. Estas

ventajas ayudarán a eliminar las barreras de inseguridad web, aumentará el flujo y alcance de clientes, generará una mayor eficiencia en comunicaciones, logística y envíos. (National Geographic, 2020)

- Integración de la robótica es otro de los factores que actualmente ya están implementándose, el aporte a la industria del retail radica principalmente en la automatización y optimización de procesos logísticos de bodegas y distribución a través del reemplazo y aceleración de tareas repetitivas, operación continua (24/7) y mayor precisión. Estas optimizaciones se traducen en reducciones de costos.
- El desarrollo de la Inteligencia Artificial permitirá realizar mejores y más rápidas predicciones de inventarios, ventas, comportamiento del consumidor y recomendaciones de stock y precios. Lo que termina significando mejores rentabilidades para la firma debido al ahorro en la cadena de suministro y mayor alcance a los consumidores gracias a un mayor entendimiento de sus necesidades.
- Drones y vehículos autónomos permitirán mejorar la logística de la industria a través de la reducción de costos en transporte, optimización de los recursos, productividad por continuidad de operación, despliegue de la última milla y accesibilidad a zonas complejas.
- El Internet of Things (IoT) y los aparatos electrónicos móviles o "wearables" serán capaces de revolucionar la experiencia del usuario al interactuar con los sistemas inteligentes de los retailers. Los aparatos con IoT emitirán información del consumidor para que los sistemas del retail personalicen las ofertas de servicios y productos y así generar una propuesta customizada e ideal de manera inmediata.

- Realidad virtual y aumentada, servirá para aumentar el alcance de los aparatos electrónicos Smart actuales y complementarán servicios como la simulación de los productos (evaluarlos) en los canales de ventas digitales, entregando mayor seguridad al consumidor que compra online. También mejorará la experiencia del consumidor en plataformas online y así podría aminorar costos a través de la optimización de las tiendas físicas.
- Blockchain otorga al retail el aumento de la automatización de procesos de transacciones debido a la descentralización de la información y facilitar el uso de billeteras online o mecanismos de pagos tecnológicos y la entrega de créditos.
- Evolución de la tecnología en softwares contribuirá a que puedan cambiar los canales de ventas en cualquier minuto, pudiendo dejar obsoleto la web alzando un nuevo canal.

Es importante considerar que todos los puntos anteriores pueden ser considerados como oportunidades o amenazas, esto debido a que todo dependerá de la importancia y de la tasa de adopción que tenga la compañía con cada tecnología.

5. Ambiental

La actualidad medioambiental de Chile se encuentra en mejoría, debido a los compromisos suscritos en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] desde el año 2010 para enfrentar el cambio climático, la suscripción al tratado de "acción climática" de las Naciones Unidas [ONU], la adhesión en 2015 al acuerdo de parís de la COP21 y la fallida presidencia de la COP25. (COP25, 2019)

En el año 2005 se comenzaron a ver los primeros movimientos tras la evaluación de desempeño ambiental de la OCDE (OCDE, 2005), la cual generó que en el año 2010 Chile creara entidades como el Ministerio de Medio Ambiente y los Tribunales Ambientales. Estos organismos tienen la responsabilidad de cuidar el medio ambiente incentivando la educación ambiental de los ciudadanos y la creación de leyes relacionadas.

Un ejemplo de las regulaciones y leyes creadas son el decreto supremo Nº2 de 2010 que prohíbe la exportación de baterías que pueden ser procesadas en Chile, lo que generó que varios retailers a nivel nacional pusieran puntos de reciclaje de baterías y una de las más importantes, la creación en 2016 de la ley Nº 20.920 o Ley REP, que establece el marco para la gestión de residuos, responsabilidad extendida del productor y fomento al reciclaje. Esta ley comenzará a regir en el año 2022 y propone que para el año 2030 se recupere y valorice el 60% de los envases y embalajes posconsumo y un 70% de los envases y embalajes industriales. (BCN, 2016) Esta última regulación está generando grandes impactos en todas las organizaciones nacionales, debido al reestructuramiento de la empresa para hacerse responsable de los residuos que emiten e incorporar metodologías de economía circular a sus modelos de negocio.

Respecto otros de los compromisos más importantes de Chile ante las organizaciones internacionales son:

- Compromiso por la "acción climática" ONU, Chile se comprometió a los 17 objetivos de desarrollo sostenible. Dentro de los más importantes para la industria del retail están el número 7 que indica energía asequible y no contaminante, la 8 sobre el trabajo

decente y crecimiento económico, el 12 sobre la producción y consumo responsable y el 13 que es la acción por el clima. En *Anexo 2* se encuentran los 17 objetivos. (ONU, 2015)

- Acuerdo de París COP21, Chile acordó reducir en un 30% sus emisiones de CO_2 hacia 2030 como también comprometió elaborar leyes y programas de diversos tipos para reducir el calentamiento global. Tal compromiso está siendo cumplido gracias a la elaboración de leyes como la ley marco de eficiencia energética y el plan de acción nacional de cambio climático, la cual entró en vigor para el periodo 2017-2020 y que impulsó un cambio en la matriz energética hacia fuentes de ERNC (energías renovables no convencionales). (CR^2, 2015)

Resumen PESTA

Político:

a) Guerra comercial China-USA y el comienzo de la pelea por la hegemonía tecnológica y separación de la globalización industrial.
b) Amplios tratados comerciales de Chile con el mundo.
c) Baja protección de los derechos de la información (data).

Estos puntos críticos reflejan amenazas importantes para la industria debido a que tendrán que adecuarse a una variabilidad política y comercial frecuente. Por otro lado, el ambiente comercial debido a los tratados en Chile es favorable y la baja protección de los derechos de la información personal abren posibilidades de lucrar y manipular data sin muchas restricciones.

Económico

a) Industria con fuerte poder económico en Chile (22% PIB, 15% de trabajos).
b) Chile con fuerte caída en el crecimiento por pandemia y crisis social. (-4,3% PIB 2020)
c) Política monetaria actual favorable en conjunto a predicciones de crecimiento positivas post crisis y pandemia.

Las amenazas de esta crisis sanitaria y económica radican en la disminución del poder adquisitivo del consumidor, aumento de pobreza e incertidumbre del tipo de cambio lo que se traduce en menores ventas, aumento de costos por importación, complejidad de apertura de tiendas por efectos sanitarios y restricciones de movimiento, protección del personal, saturación de canal complementarios como el online y problemas logísticos.

Por otro lado, las principales oportunidades debido al estado de recesión económica son las bajas tasas de interés y la posible alza del mercado cuando cesen los problemas (por ciclicidad del mercado). Esto permite si se relaciona con la industria investigada, que los retailers por departamento puedan endeudarse a bajo costo para invertir en una estrategia de crecimiento, incrementando el alcance de las líneas de negocios, desarrollando la investigación y desarrollo, optimización de planta o plataformas, etc… También, si ejecutan esos cambios y el comportamiento cíclico y previsto de la economía se cumple, podrían llegar a estar mejor preparados que la competencia para el auge económico.

Social

a) Población chilena joven actualmente, con altos grados de utilización de tecnología, internet y redes sociales. A futuro se espera un envejecimiento general de Chile, con bajos índices de natalidad.

b) Una población estimada de 22 millones en 2025 con una alta expectativa de vida, porcentajes equilibrados de población femenina y masculina y neutralidad en migraciones. En el lado geográfico existe una alta concentración urbana que se acrecienta en la R. Metropolitana, Valparaíso y Biobío.

c) Comportamiento del consumidor orientado al "Nesting", con bajo interés de ir a centros comerciales, más interesado en servicios y experiencias. El consumidor tomará mayor control en todas las transacciones y estará reflejado en una nueva ecuación con varios parámetros.

En general, existe un cambio de las preferencias del consumidor en torno a los espacios físicos y su uso de tiempo al preferir gastar sus ingresos en experiencias como viajes, servicios, cultura, recreación, actividades al aire libre, vivir en barrios característicos cerca de parques y en caso de consumo, no necesariamente ir a los centros comerciales. Esto no significa que deje de comprar, sino que, en caso de hacerlo, lo hará con una fuerte presencia online buscando distintos tipos de proveedores tipo B2C (business to consumer) que incluyan dentro de su modelo de negocio una fluida interfaz con el usuario, un rápido despacho y sobre todo una componente de valor más allá del producto.

Aparte de lo anterior, considerando todos los puntos analizados, el consumidor chileno del futuro envejece, posee menor tiempo disponible, es más demandante, inseguro, discernidor y educado, pero con una clara oportunidad respecto el resto de la OCDE que es que posee menores índices de deuda, lo que se traduce como una oportunidad para el sector involucrar opciones financieras a crédito para atraer y alzar el consumo con deuda. Aunque, esta oportunidad se ve opacada debido a los bajos índices económicos de crecimiento de Chile, que ralentiza el consumo, detrás del desempleo, bajos ingresos y distintas prioridades.

Tecnológico

a) Tecnologías en Software: Blockchain, IA, 5G, etc…
b) Tecnologías en Hardware: Robótica, IoT, drones, vehículos autónomos, AR o RV, etc…
c) Adaptación e implementación de las tecnologías

Apartado importante en torno a las capacidades que tienen las empresas de retail para implementar y adaptar estas tecnologías. Todas ellas pueden significar ser una oportunidad competitiva, pero la no implementación de alguna o bien una mala adaptación a ella puede significar una amenaza importante debido a la competencia. Es uno de los apartados más críticos y sin duda alguna es el que está definiendo el futuro del retail debido a la nueva era de la digitalización.

Ambiental

a) Compromiso local de seguir fortaleciendo las políticas ambientales.
b) Leyes actuales como la REP pueden complejizar la industria del retail.
c) Oportunidad en torno al valor por parte del consumidor al medioambiente.

Relacionando el contexto ambiental con la industria del retail por departamento es importante mencionar que esta industria produce altos grados de contaminación debido a las categorías en las cuales se desempeña como la de vestuario con modelos de moda rápida, electrónica con embalajes excesivo, juguetería y artículos para el hogar con materiales plásticos de corta duración y también por la logística del movimiento de los productos, despachos y la contaminación de transporte por la atracción del público a sus salas.

Es por ello que esta industria ya se encuentra desarrollando estrategias sustentables para combatir los efectos contaminantes. Una de estas estrategias está detrás del concepto de economía circular, recalcando el concepto de utilización del producto durante toda su vida útil y fomentando la reutilización, reparación y reciclaje. A pesar de todo ello, es importante que continúen fortaleciendo este apartado que cada vez toma más relevancia.

Diagrama Sistémico PESTA

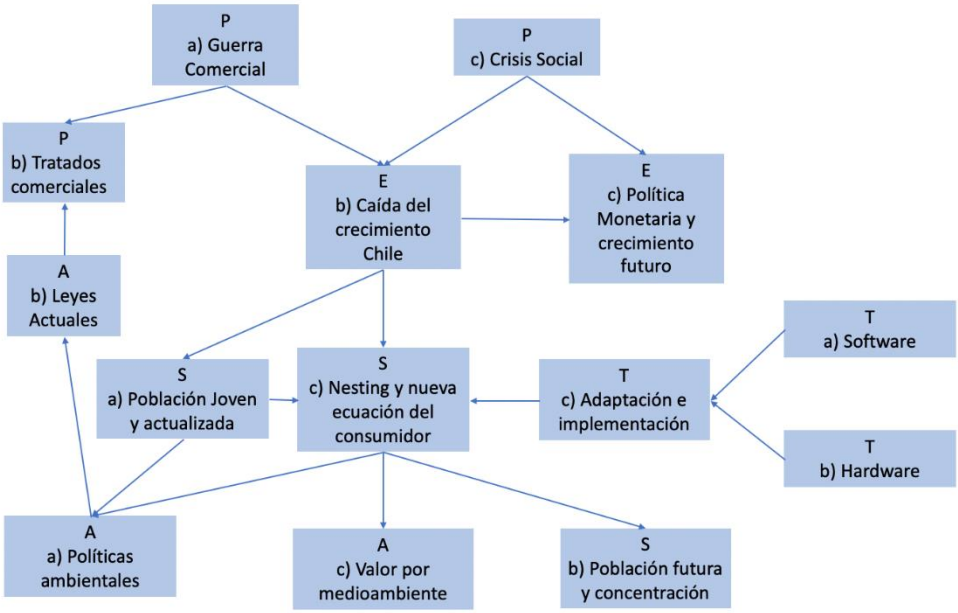


Ilustración 18: diagrama sistémico PESTA [Fuente: elaboración propia]

Lo importante del análisis sistémico es encontrar las interconexiones de los principales factores como la caída del crecimiento en Chile y el Nesting con la nueva ecuación del consumidor. Ambos factores poseen múltiples raíces y también generan un impacto importante en el resto de los factores, por lo cual son dos aspectos claves del entorno externo del retail por departamento en Chile.

4.3.2.2 Análisis 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los proveedores

Para los retailers por departamento en Chile, los proveedores son componentes fundamentales de su modelo de negocio de los cuales en el caso de Falabella, dependen más de un 70% de sus ventas. (Falabella, 2020)

Por otro lado debido a la alta concentración del consumo en los tres principales retailers, que concentran el 86% de las ventas a nivel nacional (America Retail, 2015) y también porque actualmente hay un bajo desarrollo de B2C en Chile que llegan a tasas de penetración de un 16% en junio de 2020 (aunque se espera que llegue a un 31% en 2023), genera que los proveedores tengan un bajo poder de negociación. (CCS, 2020)

En el aspecto de los proveedores de productos genéricos o sin marca, el panorama es desolador en torno al poder de negociación debido a que los principales retailers nacionales ampliaron su alcance de marcas propias y proveedores internacionales. También se complejiza el futuro debido a la potenciación y creación de nuevas marcas propias las cuales pueden convertirse en un sustituto del bien negociado.

En conclusión, se puede decir que los proveedores tienen un poder de negociación bajo a medio, el cual en el futuro se predice que sea bajo debido al aumento de marcas propias y la concentración de mercado de los retailers.

Poder de negociación de los clientes o compradores

El poder de negociación de los clientes cada vez es más alto, como fue analizado en la sección social del análisis PESTA, el consumidor tiene más acceso a distintos retailers nacionales e

internacionales, también es más educado, sensible a precios, exigente, espera tener el control completo de la transacción, requiere una experiencia personalizada y la gratificación de una buena atención, rápida y eficiente ahora es una expectativa que debe que ser cumplida.

Por otro lado, el poder de negociación de los clientes en esta industria se puede diferenciar según la complejidad de fabricación, estandarización y calidad de los productos.

En el caso de productos de compleja producción, únicos y de alta calidad, el poder de negociación de los clientes se ve disminuido, es decir, si el cliente desea comprar un producto que sólo posee cierto retail (marcas propias), inmediatamente se ve obligado a reducir su poder y recurrir a esta marca. En la actualidad se ve que los principales retailers están potenciando sus marcas propias, como Falabella, las cuales representan un 27% de las ventas del 2019. (Falabella, 2020)

En el caso de bienes estandarizados u homogéneos, el consumidor tiene un poder de negociación alto, debido a la cantidad de proveedores que tiene a su alcance y solo la experiencia del usuario y precio será lo que lo conquiste.

En consecuencia, se concluye que el poder de negociación de los clientes actualmente y hacia el futuro es alto, por lo tanto, es importante que los retailers continúen fortaleciendo la fidelización de los clientes, aumentando su lealtad mediante el desarrollo de marcas propias, promociones, marketing, descuentos, beneficios e incrementando la calidad de los productos y servicios.

Amenaza de Nuevos Entrantes

Es uno de los puntos más importantes de las fuerzas de Porter, por lo que se profundizará en varios tipos de criterios que la competencia podría considerar como barreras de entrada para enfrentar la industria del retail por departamento en Chile:

1. **Economías de escala por el lado de la oferta:**

   En el caso de cadena de suministro y logística, los principales retailers nacionales poseen una ventaja significativa comparando a cualquier nuevo entrante, esto debido a que ya poseen centros de distribuciones, los cuales se encuentran avanzados tecnológicamente, con múltiples automatizaciones y muchas veces también están integrados con sus propios servicios de transporte y logística. Esto implica una economía de escala en los costos asociados a operaciones.

   En el aspecto de costo de los productos, los principales retailers tienen ventaja por sobre un nuevo entrante debido a la concentración de demanda y el historial pasado que les permite tener una predicción más clara del inventario que necesitan, pudiendo negociar por cantidades calculadas logrando generalmente economías de escala.

   Por el contrario, en el caso de bienes menos complejos, costosos y más diferenciados; la economía de escala no aplica debido a la unicidad de las piezas y es una oportunidad para un nuevo entrante.

   Finalmente, en el aspecto publicitario y de tecnologías de la información, poseen una ventaja respecto un nuevo entrante debido a la capacidad de generar y manipular información para saber del consumidor como también tener una ventaja de precios con

agencias o canales de exhibición debido a las altas cantidades de publicidad que necesitan.

2. Beneficio de escala por el lado de la demanda:

El efecto red que poseen los principales retailers nacionales es fuerte, siendo Falabella el principal líder y estando considerada como la séptima marca más importante en Latino América. Respecto el ranking nacional de las mejores marcas, Falabella se posiciona primero, Paris 9º y Ripley 13º. (Kantar, 2020) Complementando, el 9% de los habitantes en Chile menciona que Falabella es una marca/empresa relevante en su vida y Ripley con un 5%. También, Falabella es el retailer con mayor presencia publicitaria en la mente de los encuestados donde un 18% recuerda alguna visualización de esta marca en los últimos 15 días y donde el 27% de los chilenos suele comprar a través de internet. (CADEM, 2018)

Todo lo anteriormente expuesto, implica que el posicionamiento de los principales retailers nacionales es fuerte, con una presencia omnicanal sólida y presente en el pensamiento de los chilenos. Eso genera que las barreras de entrada de un nuevo entrante sean más altas.

3. Costos para los clientes por cambiar de proveedor

No existe ningún costo monetario para el cliente de cambiarse entre retailers, las principales diferencias se encuentran en la experiencia del usuario, modalidades de pago y precios de los productos. En el caso de los proveedores, el cambiar de retailers tampoco implica costos en sus operaciones debido a la integración de los retailers a los sistemas de los proveedores; aunque si es importante recalcar que la principal diferencia es la

comisión y calidad del servicio que puede variar. Se concluye que, en este punto no existen barreras de entradas importantes.

4. Requisitos de capital:

Es una industria que requiere grandes sumas de capitales para construir o arrendar las instalaciones, ofrecer créditos a los consumidores, acumular y gestionar inventarios y financiar las pérdidas iniciales. Sin embargo, debido a a la irrupción del e-commerce las barreras se simplificaron y la posibilidad de hacer un marketplace por departamento es más sencillo. Las barreras de entradas relacionadas con capital para un nuevo competidor en esta sección son medias porque para un retail físico son altas, pero uno web son bajas.

5. Ventaja de los actores establecidos independientemente del tamaño:

El "top of mind" que representan los principales retailers nacionales en millones de usuarios, hace que sea muy complejo para la competencia lograr un posicionamiento similar. En caso de querer estar a su nivel, tendrían que invertir cientos de millones de pesos y comprar el conocimiento tácito contratando a empleados de la competencia.

La experiencia del retail nacional es de más de 100 años, lo que genera un nivel de conocimiento tácito y explícito de la industria con una cantidad de data e información de los más de 17 millones de consumidores que es muy difícil de alcanzar e invertir más rápidamente. Esto se relaciona con lo mencionado anteriormente respecto las ventajas de tener mucha información del consumidor, lo que permite predecir la demanda que tendrán, cuál será la forma más eficiente de comunicar el producto, la calidad esperada, el proveedor a utilizar y los márgenes que tendrán sobre la competencia.

Por otro lado, los posicionamientos geográficos de los participantes de esta industria son estratégicos, muy difíciles de alcanzar y prácticamente únicos debido a que están en zonas de alto flujo, costo e importancia. También vale mencionar que esta es una barrera aún mayor debido a que los principales centros comerciales del país son propiedad de los mismos grupos económicos de los retailers como Falabella, Ripley (MallPlaza) y Paris (Portal y Costanera Center).

6. Acceso desigual a los canales de distribución

Debido a los volúmenes de ventas y tamaño de la industria del retail por departamento, los canales de distribución disponibles para un nuevo entrante son pocos y mayormente saturados por lo que en caso de entrar deben ir siendo desarrollados en conjunto al nuevo proyecto o bien generar alianzas estratégicas fuertes pero costosas con los servicios disponibles.

Considerando lo anteriormente dicho, esta es una barrera media.

7. Políticas gubernamentales restrictivas:

No representa una amenaza a esta industria, debido a que todos los retailers están bajo las mismas leyes y se trata de una industria libre con regulaciones antimonopolio.

En resumen, los potenciales competidores que pudiesen amenazar a los principales retailers físicos nacionales son pocos debido al nivel de desarrollo y conocimiento de la industria, el capital requerido, la concentración de demanda y las principales ventajas de la economía de escala y alcance en la oferta. Sin embargo, por primera vez en la historia esta amenaza puede ser real debido al rápido cambio tecnológico y la transición al canal web (e-commerce), que si una empresa nueva sabe aprovechar, puede irrumpir el mercado local debido a la baja

penetración chilena online actual del 16% a diferencia de USA con 30% o China con 40% (CCS, 2020) lo que indica una posibilidad de tomar este mercado en desarrollo.

Amenaza de los sustitutos

El análisis de sustitutos es en torno a si existe actualmente otros canales que ofrecen una misma función o similar a los retailers por departamento. Es importante recalcar que no hay un alto costo para el comprador de cambiarse de proveedor, por lo que la amenaza es alta si se encuentra un oferente que tenga un *trade-off* de precio y desempeño mejor.

Actualmente el retail por departamento se divide en bricks (tiendas físicas), bricks & clicks (tiendas físicas con portales web), pure players (marketplaces) y last millers. Todos estos tipos de retailers son sustitutos a los formatos actuales nacionales (bricks & clicks) y se desarrollan a continuación.

1. **Bricks**

   Las tiendas físicas del retail es el punto de venta tradicional y actualmente el más importante en ventas. Será considerado como un sustituto un conjunto de tiendas físicas que satisfagan la necesidad de compra de diversos tipos de productos en forma minorista. En caso de que se genere ese conjunto de distintas tiendas de diferentes departamentos, puede entrar a competir con las tiendas por departamento.

2. **Bricks & Clicks**

   Son las estudiadas en esta investigación, debido a que poseen una participación física y on-line al mismo tiempo. Existen jugadores internacionales no presentes en Chile, que en

caso de arribar al país podrían considerarse un sustituto debido a su propuesta de valor diferenciada.

3. Pure Players

Es posiblemente el segmento con mayor éxito debido al caso de la empresa Amazon. Es un sustituto debido a que ofrece todo tipo de producto a través de su plataforma, con una propuesta de valor y precios distinta. Los casos más importantes en contexto nacional son MercadoLibre, Linio, Dafiti, AliExpress, Ebay, etc…

También es uno de los sectores más innovadores debido al ingreso de las redes sociales con sus marketplace en Instagram, Facebook, TikTok entre otras. Estos canales permiten hacer transacciones entre usuarios a través de publicaciones de sus artículos nuevos o usados, donde emprendedores o compañías se dan a conocer creando un perfil de su empresa y promoviendo sus productos y servicios por medio de publicaciones que posteriormente pueden compartirse masivamente.

4. Last Millers

Probablemente uno de los actores que tomarán mayor importancia en los próximos años debido a que son plataformas que cuentan con servicios, productos de múltiples departamentos y una experiencia envolvente y satisfactoria para el consumidor gracias al despacho rápido, amplio surtido y concentración de oferta. Son denominados "los centros comerciales de la web" y sus mayores desafíos están en los costos, eficiencia y el control de la demanda. Una vez que resuelvan los desafíos serán un sustituto de alto riesgo para esta industria debido a que el consumidor a pesar de elegir la tienda dentro de esta plataforma termina fidelizando solo con el last miller y la marca a la cual acude no es de

vital importancia. Un ejemplo es el caso de Cornershop quien finalizó su alianza estratégica con Walmart y concretó una nueva con Cencosud; al hacer esto genera un cargo de servicio del 15% para el cliente que siga comprando en Walmart. Lo más llamativo es que este cargo hace que los productos de Walmart tengan prácticamente el mismo precio que los de Jumbo actualmente (coincidencia, debido a los bajos precios de Walmart), pero que aún así el 85% de las ventas se trasladaron a Jumbo.

5. **Canales alternativos**

También son sustitutos los canales de venta de la televisión, radio, prensa y llamados telefónicos, los cuales promocionan las características de variados productos y concretan la venta. Es el canal más antiguo y se prevé que no tenga mayor participación a futuro.

En conclusión, es posible encontrar una gran cantidad de sustitutos que puedan satisfacer las necesidades que cubren los retailers por departamento, destacando principalmente en la actualidad los canales de venta online como pure players y last millers. Por lo que la amenaza de sustitutos en el retail por departamento es alta.

Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad será medida considerando los factores de concentración, tamaño de la industria, homogeneidad y crecimiento del mercado, los cuales se analizarán en conjunto para determinar la rivalidad de la industria.

1. **Concentración y tamaño**

Para analizar este apartado se utilizarán herramientas de cálculo de concentración como el índice C4, Herfindahl - Hirschman (IHH) y se graficará la curva de Lorenz con el fin

de entender su distribución en comparación a la equitativa y finalmente calcular el coeficiente de Gini. En el *anexo 2* están las fórmulas utilizadas para calcular estos indicadores.

Debido a la variabilidad de la información y a la cantidad de sustitutos analizados anteriormente, este apartado se realizará en detalle incluyendo cuatro perspectivas o canales distintos para calcular la concentración. Primero el e-commerce completo de Chile, luego las tiendas de retail por departamento (Bricks & Clicks), tercero solo el e-commerce de los retailers por departamento (Clicks) y finalmente el e-commerce de los pure players.

Vale mencionar que los datos estadísticos de todos los e-commerce analizados son de la consultora Kawésqar lab, que representan las ventas del segundo trimestre del 2020 en Chile. (KAWÉSQAR LABS, 2020) Por otro lado la información de los resultados de las Bricks & Clicks es del año 2015 y es en base a una investigación de América Retail. (America Retail, 2015)

- **E-Commerce total Chile (Incluye B2C o D2C)**

La información de la participación de mercado de cada retailer es presentada en la *tabla 2*. Es importante mencionar que para efectos de simplificación de cálculos en los índices C4, HH y Gini / Lorenz; el 55% denominado “otros” será simulado por 100 tiendas con igual participación de mercado.

TOTAL E-COMMERCE Segundo trimestre 2020	
Marca	**Market Share**
MercadoLibre	3,80%
Grupo Ripley	5,40%
Lider	7,20%
Cencosud	13,00%
Grupo Falabella	15,60%
Otros	55%

Tabla 2: participación de mercado de e-commerce en Chile [Fuente: elaboración propia con información de Kawésqar Lab, 2020]

Al aplicar los índices estudiados, se obtienen los siguientes resultados presentados en la *tabla 3* y el *gráfico 4*.

Índice	Resultado
HH	563
C4	41,20%
Gini	0,408

Tabla 3: resultados índices HH, C4 y Gini [Fuente: elaboración propia]

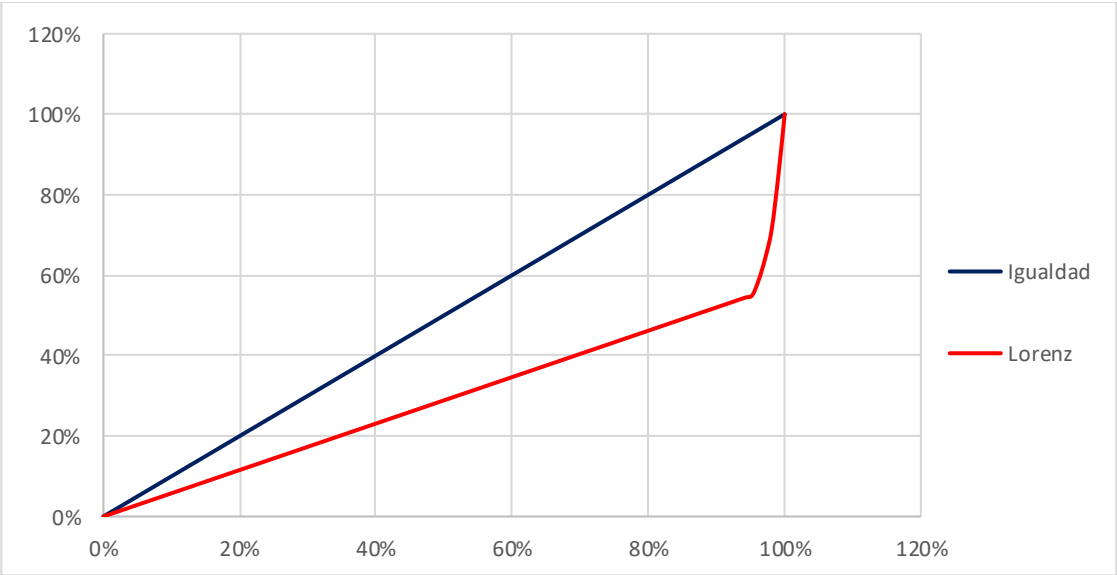


Gráfico 4: curva de Lorenz con línea de igualdad en la industria del ecommerce total Chile [Fuente: elaboración propia]

Analizando los resultados, el ratio de concentración (C4) es del 41,20% lo que refleja que de las ventas totales de esta industria el 41,2% está distribuido en las 4 que más venden. El Índice IHH para el segundo trimestre del 2020 fue de 563, valor que confirma que dentro de los parámetros norteamericanos, es un mercado bajo en concentración debido a la amplia cantidad de B2C y páginas independientes de vendedores. Finalmente, si se analiza el gráfico, el coeficiente de Gini es de 0,406 que representa una correcta distribución del 60% de las riquezas de la industria y que el restante está no tan bien distribuido, pero aún así es un número controlado e indica presencia de libre competencia.

- **Bricks & Clicks**

Respecto las ventas de 2015 estas se presentan en la *tabla 4*, es importante recalcar que solo se miden 5 cadenas debido a que el estudio utilizado identifica solo a las cuales posean departamentos suficientes para compararse entre ellas.

Bricks & Clicks Año 2015	
Marca	**Market Share**
Hites	5,0%
La Polar	9,0%
Ripley	21,0%
Paris	27,0%
Falabella	38,0%

Tabla 4: participación de mercado de retail por departamento en Chile [Fuente: elaboración propia con información de la CCS 2015]

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la *tabla 5* y *gráfico 5*:

Índice	Resultado
HH	2.720
C4	95,00%
Gini	0,336

Tabla 5:resultados índices HH, C4 y Gini [Fuente: elaboración propia]

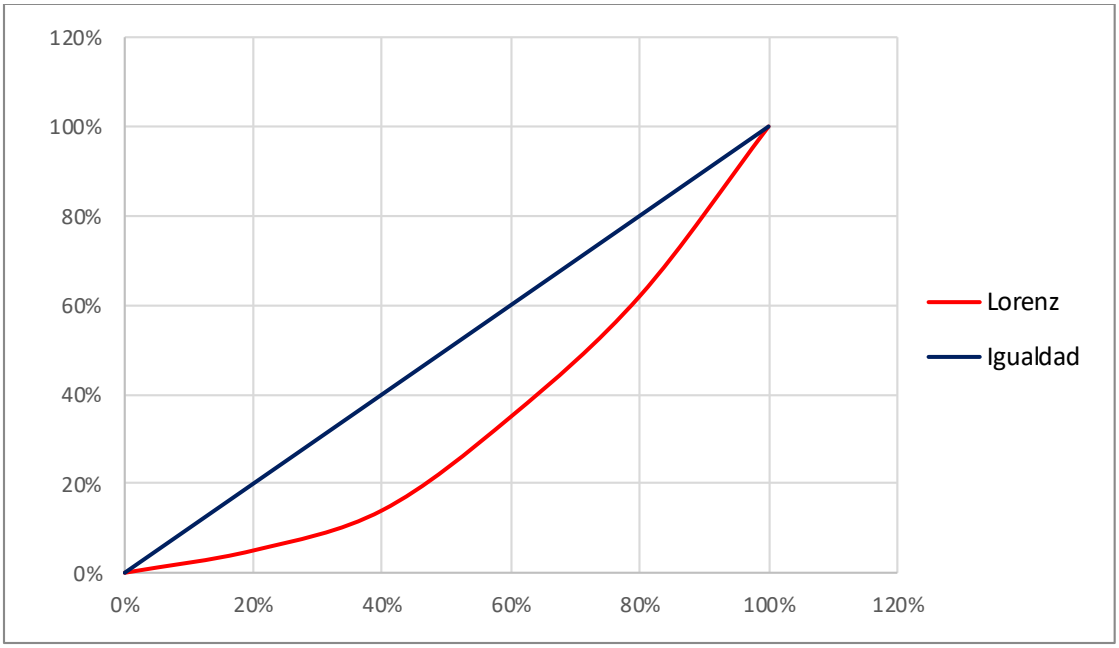


Gráfico 5: curva de Lorenz con línea de igualdad en la industria del retail por departamento total Chile [Fuente: elaboración propia con base a los datos obtenidos]

Analizando los datos obtenidos, el ratio C4 es del 95% lo que representa una concentración altísima en esta industria debido a la poca cantidad de participantes seleccionados y a la baja participación de mercado del quinto (solo 5%). El índice IHH en este caso es de 2720, valor que confirma un mercado altamente concentrado y que considerando los riesgos que implica, sería ideal que estuviese en supervisión para evitar colusiones o ilegalidades. Finalmente, si se estudia el gráfico, este refleja un comportamiento similar a un oligopolio, lo que también es sustentado por el Coeficiente de Gini obtenido igual a 0,336 que es bajo para este nivel de concentración debido a que como solo se seleccionaron 5 participantes y la repartición equitativa debiese ser de un 20% de mercado para cada uno, la participación real de cada una esta relativamente cerca.

- **“Clicks” de retail por departamento**

La información de la participación de mercado de cada retail se refleja en la siguiente información, al igual que en el primer estudio se simplifica el restante de los participantes en 5 competidores con participación igual:

E-commerce retailers por departamento Segundo trimestre 2020	
Marca	**Market Share**
Otro 1	0,34%
Otro 2	0,34%
Otro 3	0,34%
Otro 4	0,34%
Otro 5	0,34%
Abcdin	2,00%
Hites	2,00%
La Polar	4,00%
Paris	26,60%
Ripley	29,10%
Falabella	34,60%

Tabla 6: participación de mercado del ecommerce del retail por departamento en Chile [Fuente: : elaboración propia con información de Kawésqar Lab, 2020]

Los resultados obtenidos se reflejan en la *tabla 7* y *gráfico 6*:

Índice	Resultado

HH	2.776
C4	94,30%
Gini	0,680

Tabla 7:resultados índices HH, C4 y Gini [Fuente: elaboración propia]

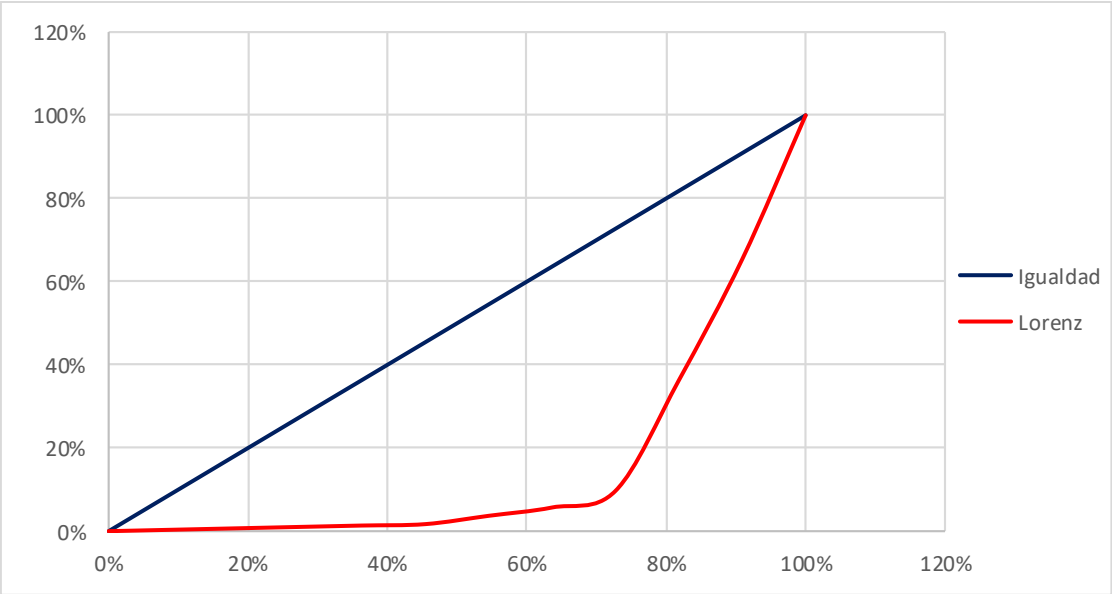


Gráfico 6: curva de Lorenz con línea de igualdad en la industria del ecommerce del retail por departamento total Chile [Fuente: elaboración propia con base a los datos obtenidos]

Analizando los índices obtenidos, el ratio C4 es del 94,3% y el índice IHH es de 2776. Estos valores confirman que es un mercado altamente concentrado y muy cerca de ser muy altamente concentrado, las recomendaciones para una industria así reflejan un deber de las autoridades regulatorias en torno a la supervisión para evitar posibles colusiones, ilegalidades y fomentar el crecimiento de las empresas más pequeñas para lograr equilibrar la balanza. Finalmente, en torno al gráfico, este refleja que el comportamiento del mercado se aleja de una competencia perfecta, entregando un Coeficiente de Gini igual a 0,680 el cual se desvía mucho del ideal cero, confirmando nuevamente que el

mercado no se encuentra bien distribuido, que los participantes de la industria no son del mismo tamaño y que las riquezas están concentradas en pocos.

- **Pure Players o Marketplaces**

Con el propósito de investigar completamente el mercado, se estudia a continuación la concentración de este segmento indicando en la *tabla 8* las participaciones de mercado:

Pure Players (Marketplaces) **Segundo trimestre 2020**	
Marca	**Market Share**
Otros	1,0%
Dafiti	9,1%
Yapo	15,5%
Linio	19,9%
MercadoLibre	54,5%

Tabla 8: participación de mercado de los pure players o marketplaces en Chile [Fuente: elaboración propia con información de Kawésqar Lab, 2020]

Los resultados obtenidos se reflejan en la *tabla 9* y *gráfico 7*:

Índice	**Resultado**
HH	3.690
C4	99,00%
Gini	0,4712

Tabla 9:resultados índices HH, C4 y Gini [Fuente: elaboración propia]

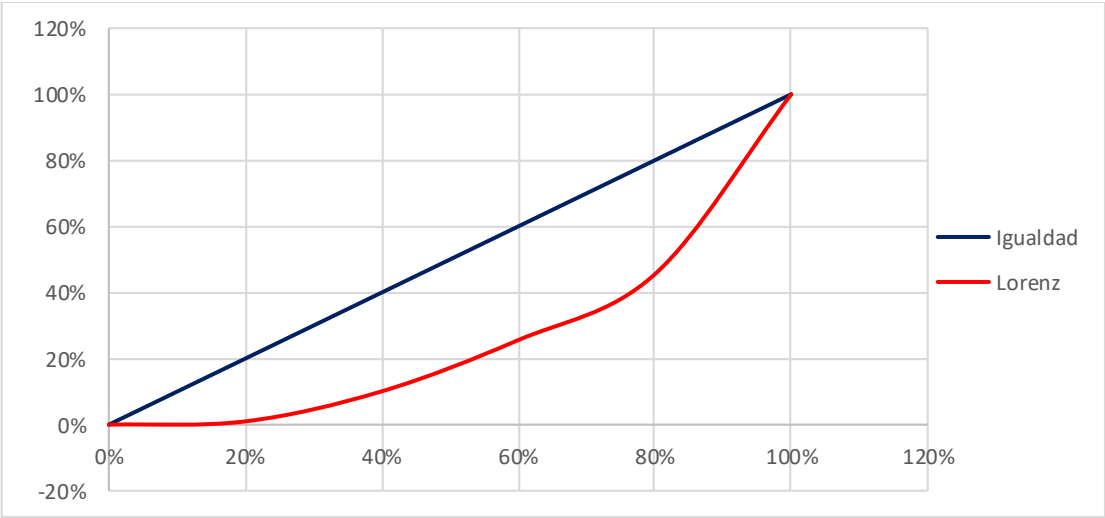


Gráfico 7: curva de Lorenz con línea de igualdad en la industria de los pure players o marketplaces en Chile [Fuente: elaboración propia con base a los datos obtenidos]

Analizando, el ratio C4 es del 99% y el índice IHH es de 3690. Estos valores confirman que es un mercado que presenta una muy alta concentración, las recomendaciones son que las autoridades regulatorias estén en supervisión o regulación para evitar colusiones, ilegalidades, posibles alianzas o bien integraciones del principal participante (MercadoLibre) que lograría un posicionamiento similar al de un Monopolio. Finalmente, viendo el gráfico refleja que el comportamiento esta lejano de un mercado perfecto y el Coeficiente de Gini obtenido es sorprendentemente no tan alto e igual a 0,471 debido a que este tipo de segmentación de mercado tiene pocos oferentes y al ser así al distribución de cada uno es alta; a pesar de ello las riquezas están concentradas en pocos y fuertes participantes.

2. Homogeneidad

Los servicios que ofrecen las firmas pertenecientes a la industria del e-commerce y retail por departamento son similares, en el sentido que todos entregan una infraestructura

amplia y una plataforma digital disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana para realizar diferentes tipos de compras. En este aspecto, el servicio entregado si bien puede ser diferenciado en experiencia del consumidor y precios; es básicamente homogéneo.

3. Crecimiento de la industria

Los rendimientos económicos negativos previos y posteriores a la crisis social y COVID-19, la baja tasa de crecimiento del país, las altas tasas de desempleo, el menor ingreso familiar disponible, el shock en la oferta por la contracción de las importaciones al país, problemas con la banca para que emprendedores o pymes pidan créditos, el aumento en la morosidad de clientes y problemas de gestiones de liquidez generan una expectativa negativa para el desarrollo de esta industria en el mediano plazo.

Por tanto, considerando todos los puntos anteriores, se puede determinar que sí existe una fuerte rivalidad entre los competidores en la industria del retail por departamento y e-commerce. Esto se debe a la alta concentración del mercado en un total de 4 firmas que poseen un C4 de hasta un 95%, un HH de hasta 2776 y un Gini de 0,68 y como si fuera poco, el resto de los sustitutos de retail también están en un mercado concentrado exceptuando los B2C donde aún hay espacio de entrada. Finalmente, complementa la tormenta perfecta la homogeneidad de los servicios que se ofrecen y el bajo crecimiento esperado del sector debido a las crisis, resultados pasados e intereses del consumidor. Todo lo anteriormente dicho confirma que la industria del retail por departamento es de una rivalidad muy alta.

4.3.3 Análisis Interno

El análisis de las estrategias de los principales retailers nacionales detallados en la parte 4.2 del presente informe fue el comienzo de un acercamiento al entorno interno de la industria, lo cual se complementa con el resto de la información incluida en las memorias de las empresas. Con ambas informaciones se logra identificar los principales recursos y capacidades específicas de los retailers que serán descritas a continuación.

4.3.3.1 Análisis de Recursos y Capacidades

- Recursos Tangibles

  Los principales recursos tangibles de los retailers por departamento nacionales son los activos no corrientes como los bienes inmobiliarios. Estos están conformados por las tiendas físicas y la red de logística que incluye los centros de distribución, almacenamiento y toda la línea de transporte que están posicionados estratégicamente en Chile. Por otro lado, los activos corrientes también son parte de los recursos de la empresa y fundamentalmente son inventarios de productos y financieros.

- Recursos Intangibles

  Los Bricks & Clicks poseen recursos intangibles importantes como las patentes de sus marcas propias, la interfaz digital de compra y venta de su canal, las digital factories que desarrollan sus bussiness intelligence y tecnologías digitales y finalmente los métodos de pago y el financiamiento que poseen. Esto también se ve fortalecido con las herramientas para la gestión de la cadena de suministros y los acuerdos y alianzas que poseen.

- Recursos Humanos

Otro punto fundamental de los recursos son los humanos, es por ello que cada cadena posee un capital humano rico en conocimiento que fueron adquiridos gracias a la búsqueda y atracción del personal profesional, realización de capacitaciones profundas y la generación de un ambiente cultural con equidad de género e inclusión dentro de la organización.

El conocimiento, liderazgo y la motivación del personal se consideran clave para llevar a cabo la estrategia de la organización, ya que se necesita que los asociados respondan ante presiones y problemas que puedan suceder en el futuro.

Finalmente, el correcto empleo de sus recursos y capacidades se ven reflejados en la valoración que tienen los retailers nacionales, siendo el más exitoso Falabella quien fue considerada la empresa de retail más importante de Sudamérica y 7º en el ranking Kantar de todas las empresas de la región. (Kantar, 2020)

4.3.3.3 Análisis VRIO

Los recursos y capacidades mencionados anteriormente serán evaluadas utilizando la herramienta VRIO, la cual indicará qué nivel de ventaja otorgan al retail nacional o bien dónde están las mayores oportunidades para desarrollar. Es importante mencionar que los criterios son con base en el análisis hecho y tratan de ser objetivos, sin embargo, debido a limitantes de información (información secreta) es que la precisión de este análisis puede variar. A pesar de ello, posterior a la tabla 10, se explicará cada capacidad y porque se le evaluó de tal forma.

Capacidad	¿Valiosa?	¿Rara?	¿Difícil de Imitar?	¿Organización preparada?	Implicancia Competitiva	Resultado
1) Tiendas comerciales (Ubicación, tamaño y tecnologías aplicadas)	Sí	No	-	No	Equilibrio Competitivo	Normal
2) Infraestructura y equipamiento Logístico (CD's, Camiones, equipamiento)	Sí	No	-	No	Equilibrio Competitivo	Normal
3) Patentes y marcas propias	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sustentable	Sobre lo normal
4) Páginas web, interfaz del usuario y experiencia Web	Sí	No	-	No	Equilibrio Competitivo	Normal
5) Business Intelligence y Data	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva	Sobre lo normal
6) Digital Factories	Sí	Sí	No	No	Ventaja comparativa	Sobre lo normal (temporal)

7) Métodos de pago y financiamiento	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sustentable	Sobre lo normal
8) Recursos Humanos	Sí	No	-	No	Equilibrio Competitivo	Normal

Tabla 10: Análisis VRIO de los retailers nacionales [Fuente: elaboración propia]

El análisis VRIO es claro en donde los retailers nacionales tienen que mejorar y también dónde poseen sus principales ventajas. A continuación, se explicará cada factor y su implicancia competitiva:

1. **Tiendas comerciales:** Dentro de los retailers nacionales hay algunos que se destacan sobre otros, pero en general la tecnologización, innovación y creatividad de las tiendas físicas es escasa. Es por ello, que se considera un recurso valioso por su ubicación, costo y tamaño, pero no raro ni difícil de imitar lo que confirma que la organización no está lista para sacar el beneficio máximo a este recurso.

2. **Infraestructura y equipamiento logístico:** Este recurso incluye todos los bienes inmobiliarios y activos no corrientes que estén relacionado con operaciones y logística de los retailers por departamento. Actualmente, hay pocos centros de distribución con un nivel de tecnología, automatización y robotización alta en Chile, un ejemplo es Falabella quien ha sido líder en la implementación de robótica y vehículos autónomos dentro de sus centros de distribuciones, pero que aún así no

llegan al nivel de eficiencia de retailers potenciales mundiales que podrían aterrizar en Chile como Amazon o Target. Es por ello que en general y contexto nacional, es un recurso valioso por su ubicación, costo y tamaño, pero no raro ni difícil de implementar lo que confirma que la organización no está lista para sacar el beneficio máximo a este recurso.

3. **Patentes y marcas propias:** Es uno de los recursos intangibles más fuertes y bien ejecutados por los retailers locales. Es evaluado como un recurso valioso debido a los altos márgenes, exclusividad y atractivo que generan, es raro debido a que no es fácil crear marcas exitosas, es difícil de imitar debido a las patentes que protegen la marca y finalmente debido a todos los puntos se considera que las organizaciones sí están preparadas para sacar el máximo provecho de este recurso. Debido al resultado anterior se concluye que es una ventaja competitiva sustentable y que está por encima de la competencia.

4. **Página web, interfaz del usuario y experiencia web:** Las páginas web de los principales retailers chilenos no se diferencian entre sí y tampoco brindan un servicio de excelencia. Dentro de los problemas que poseen es que carecen de trackings de los productos en tiempo real y son limitados en entregar poder al consumidor para realizar decisiones rápidas y efectivas sin pasar por un tercero. Es por ello que se considera un recurso valioso por el hecho tenerlo presente y estar en procesos de optimización, pero no son raros ni difíciles de imitar por lo que la organización aún tiene grandes oportunidades.

5. **Business Intelligence y data:** Los retailers nacionales tienen suficiente información del consumidor debido a los sistemas informáticos que están presente hace años, pero en Chile el uso de la información es algo que se está desarrollando recientemente y va al alza. En la evaluación se otorga que este recurso es valioso debido al auge digital que se está viviendo y también rara y difícil de igualar porque es muy complejo que la competencia o un nuevo participante pueda tener la misma cantidad de información que poseen los retailers establecidos, principalmente por los más de 20 años de data que poseen. La razón por la cual las organizaciones aún no pueden gozar de su completo desarrollo es debido a la iniciación tardía del business intelligence, pero que se espera que se capitalice en unos años más. Finalmente, este recurso se define como una ventaja competitiva debido a las posibilidades que entregan y sobre todo por la cantidad de información que permitirá hacer de estos algoritmos más precisos.

6. **Digital factories:** algunos retailers nacionales contrataron agencias informáticas fuera del país para desarrollar sus aplicaciones y ofertas digitales como también el procesamiento de data. Este recurso es valioso porque permiten aumentar la capacidad de procesar información y también ejecutar rápidamente sus aplicaciones digitales o web debido a la agilidad de las agencias. También es raro debido a que de las compañías analizadas solo una ejecuta este servicio en un país líder en tecnologías de la información como India, posiblemente por limitaciones legales, restricciones de compartición de información o bien miedo cultural de estar trabajando a distancia con información delicada. Finalmente, no es difícil de obtener debido a que es un servicio de contrato y por la baja utilización actual y el poco énfasis otorgado en la industria,

se considera que el retail nacional en general aún no está preparado para explotar este tipo de recurso.

7. **Métodos de pago y financiamiento:** Es uno de los puntos más fuertes del retail nacional, cada cadena por departamento en Chile tiene desarrollada su tarjeta propia e incluso los principales exponentes desarrollaron su propia banca. Este recurso es valioso debido a que genera fidelidad en el consumidor, conocimiento de todos sus movimientos financieros y gracias a ello información de cuando necesitan un crédito o un incentivo para comprar. Actualmente también se está generando la batalla de los medios de pagos digitales con códigos QR, donde Falabella y Ripley son los principales líderes. Es un recurso raro y difícil de replicar debido a la complejidad de desarrollar un método de pago con niveles de seguridad, soporte, funcionamiento y sobre todo cobertura en el mercado local, por lo que no muchos competidores se pueden aventurar a este recurso. Finalmente debido a que los exponentes están potenciando los métodos de pago y desarrollando nuevas alternativas, se puede concluir que estas compañías sí están aprovechando este recurso.

8. **Recursos humanos:** Para muchas empresas uno de los recursos más importantes es el capital humano. Específicamente para los retailers nacionales, este recurso es parte clave del desarrollo de las empresas y por lo mismo tienen varias iniciativas para mantener el mejor talento. Es por ello que se puede calificar como valioso este recurso, pero sin embargo no raro ni difícil de imitar debido a la disponibilidad de capital humano que existe. En este aspecto la organización no puede gozar de la ventaja competitiva, pero si estar en un equilibrio competitivo.

4.3.4 Análisis FODA

A continuación, se diagramará un resumen de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la industria del retail por departamento en Chile.

Fortalezas:

- Bienes inmobiliarios ubicados estrategicamente
- Data de los consumidores
- Conocimiento sobre el consumidor local
- Patentes de marcas propias
- Métodos de pago y financiamiento

Oportunidades:

- Industria con alto poder económico en Chile y grandes economías de escala en oferta y demanda
- Baja presencia nacional de B2C
- Bajo poder de negociación de proveedores
- Población joven en Chile con alta tecnologización
- Alta concentración urbana en Chile
- Política monetaria de bajo interés

Debilidades:

- Bajo uso de tecnologias
- Bajo desarrollo de BI y utilización de data
- Poco desarrollo de la experiencia del usuario
- Alto impacto ambiental
- Lenta adaptación a la implementación de tecnologías

Amenazas:

- Bajo crecimiento económico de Chile e incertidumbre política
- Guerras comerciales internacionales y crisis sanitarias
- Cambio del comportamiento del consumidor
- Alto poder de negociación de los clientes
- Fuertes sustitutos al alza
- Alta rivalidad en la industria
- Leyes ambientales estrictas

Ilustración 19: resumen FODA del análisis estratégico completo [Fuente: elaboración propia]

4.4 Formulación Estratégica

La formulación estratégica será escrita en torno a las funciones corporativas, de negocio y funcionales con el propósito de facilitar la implementación de estos modelos respetando los órdenes jerárquicos de una empresa de retail por departamento. Luego se mencionará una recomendación para el retail nacional y finalmente los principales desafíos de estas estrategias.

4.4.1 Estrategias corporativas u organizacionales

Se describirá a continuación 6 estrategias generales claves para el desarrollo de la industria, con esto se espera orientar y definir el alcance de las estrategias más específicas que continuarán:

- **Mentalidad siempre en el consumidor, con una respuesta ágil y omnicanal**
    - Presencia omnicanal fuerte.
    - Generar un retail ágil, sin roce y con la entrega de un alto control al consumidor.
    - Nuevas marcas propias que sigan un modelo de negocio de valor compartido.
    - Comprender y desarrollar entornos para las nuevas generaciones (Z)
    - Transparencia y trazabilidad en todos los procesos de producción de los productos.

- **<u>Rápida adopción al desafío tecnológico:</u>**
    - La tecnología es el factor clave en la evolución del retail, como fue explicado en la sección propia, esta industria debe implementar las tecnologías mencionadas para poder tener ventajas competitivas respecto la competencia.
    - La automatización será el eje de las nuevas logísticas, donde se espera tener visibilidad en tiempo real del inventario, flexibilidad en la cadena de suministros para tolerar demandas complejas, automatización de los centros de distribución para abarcar mayores demandas y abaratar costos.
    - La labor del humano será complementado por robots o elementos digitales.

- **<u>Redefinir y construir los recursos y capacidades del futuro:</u>**
    - Innovar para realizar una optimización de costos, sobre todo en la última milla, es el paso más costoso y complejo.
    - Participar en los last millers debido a que están siendo parte del árbol de decisión de los consumidores y sobre todo están ganando mayor participación como sustituto.
    - Desarrollar las ciencias de la información avanzadas para utilizar la información en todos los procesos de decisión, como generar contenido digital fuerte en emocionalidad, influencias y experiencias de tus consumidores y encontrar tendencias para responder de manera rápida.
    - Sobre el dominio de la información, se debe construir una relación de confianza, lealtad y seguridad con el consumidor.
    - Finalmente, a través del compañerismo, todos los participantes de la industria deberán tener desarrollada una cultura de colaboración, apoyo e intercambio

de tecnologías. Puede ser creando corporaciones como la CCS, pero de retail por departamento.

- **Generar un ecosistema empresarial:**
    - Fundamental en el caso de las tiendas por departamento, que integren a su oferta distintos productos y servicios de supermercados, tiendas del hogar, servicios financieros, de salud y otros para poder generar más atracción del consumidor.
    - Detrás de todas las otras áreas ofrecidas se debe tener un punto centralizado de la información. En caso de no tener otras áreas, se están desarrollando acuerdos de compartición de data entre retailers para monitorear, procesar y entender de mejor manera al consumidor (cultura colaborativa).

- **Relación fuerte retail – proveedores**
    - Deben construir una fuerte relación comercial, con una ayuda mutua en entender a los consumidores de cada categoría.
    - Utilizar los recursos y proyectos de los proveedores para resaltar las categorías y así generar una experiencia en sala mejor.
    - Innovar en conjunto y tener siempre la última tecnología o innovación disponible.

- **Probar e incluir nuevos modelos de negocios:**
    - El retail físico va a presenciar muchas migraciones de valor a categorías como el e-commerce, la personalización, servicios y la economía "en demanda. Esto

implica que el retail para seguir aumentando sus ingresos debiese adoptar estos nuevos modelos.

- Tienda física serán un canal de descubrir, atraer, experimentar e interactuar con el consumidor. Deben ser repensados como clúster de interacción social incluyendo entretenciones, servicios, salud, clases, oficinas, etc…

4.4.2 Estrategias de negocios y funcionales

Una vez ejecutada gran parte de las estrategias organizacionales se continúa con estrategias de negocios que incluyen a las funcionales las cuales son fundamentales para que la estrategia se ejecute correctamente. Estas estrategias serán segmentadas en torno a las áreas del negocio como, la tienda física del futuro, ecosistema empresarial, atracción y retención del comprador, y cadena de suministro y logística. La ventaja de segmentar de esta forma es que varias de las estrategias que se mencionan están relacionadas entre sí dentro del segmento y permiten ir desarrollando cada ámbito de manera modular.

A pesar de ello, en las estrategias se incluirán siglas de la matriz de ventaja competitiva compuesta por la satisfacción del cliente **(SC)**, innovación superior **(IS),** eficiencia superior **(ES)** y calidad superior **(CS)** que permitirán ordenar según las ventajas competitiva que otorgan. Finalmente se incluirá un apartado de recomendación para el retail nacional que considera la fase de salida de las matrices estratégicas según priorización.

La tienda física del futuro

Deberá ser reformulada e innovada para generar una experiencia rica y única en el consumidor; para ello se tendrán que desarrollar los siguientes ítems:

- **<u>Diseños y superficies de las tiendas (SC, ES, IS):</u>** Se recomienda que sean más eficientes y fáciles de navegar como también las superficies más pequeñas debido a que no va a ser necesario tener stock acumulado (ya que los procesos logísticos serán más eficientes) y se optimizará el espacio a solo las categorías de mayor atracción y venta. El objetivo de esto es reducir costos rentabilizando los m^2 de superficie en centros comerciales y tiendas. Un ejemplo son las tiendas Walmart más modernas de USA que hicieron un rediseño de la sala utilizando patrones de los aeropuertos para facilitar la navegación del consumidor y también generar una conexión de colores y símbolos idénticos a los de la web.

  Todas las tiendas contarán con una zona de retiro de productos comprados en la web no solo del retailer, sino que de los comercios asociados también a estos. Esto generará mayor flujo en las tiendas como también comodidad para el consumidor que quiera este mecanismo de entrega. Esto se puede apreciar en la *Ilustración 20 y en el Anexo 5.1*.

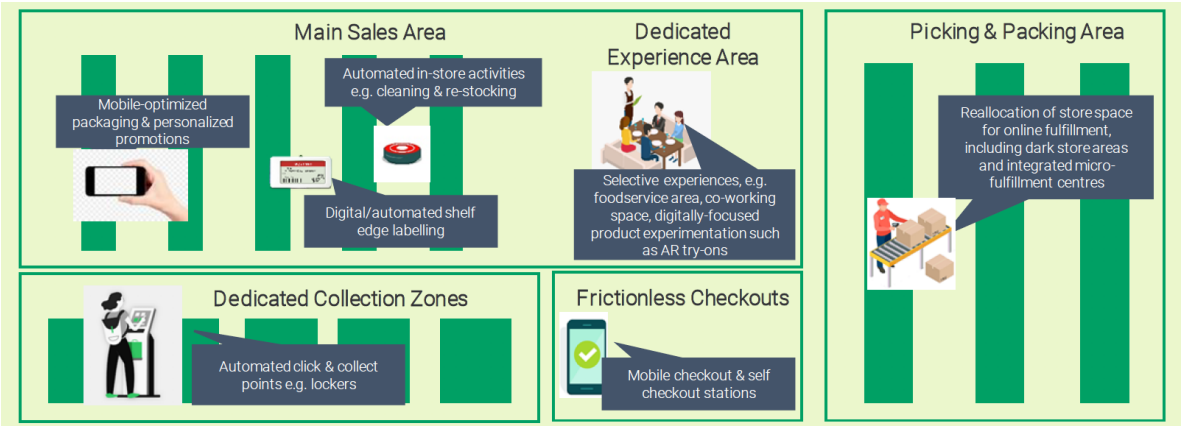


Ilustración 20: nuevo orden de una tienda física [Fuente: EDGE Retailinsight]

- **Servicios (SC, ES, CS):** Las tiendas no venderán solo productos y servicios financieros, de viajes y seguros, sino también servicios de salud, belleza, entretención, restaurantes, técnicos, etc... Por lo mismo, se recomienda que se evalúen servicios que serán demandados para integrarlos en el retail por departamento como los centros de salud, sociales y deportivos. El objetivo de esto es generar un flujo permanente de personas en las tiendas ofreciéndoles servicios que tienen que ser presenciales. Un ejemplo son algunas tiendas de Walmart en USA que están liderando la implementación de centros médicos de atención primaria debido al alto costo de la salud en el país como también la tendencia demográfica de una población más anciana y poco saludable que requerirá de estos servicios. Este ejemplo incluye parte de la estrategia general de implementar nuevos modelos de negocios, que este en específico se llama de valor compartido ya que ambas partes se benefician al ofrecer un servicio de calidad y a bajo costo, pero que el verdadero ingreso esta por la compra de productos en la tienda de retail.

- **Cajas y sistemas de pago (SC, ES, IS):** serán completamente automáticos o bien realizados desde el teléfono del cliente utilizando pagos digitales. Actualmente ya existen tecnologías que aportan a este objetivo como las utilizadas en "Amazon Go o Fresh Store" las cuales son tiendas que poseen múltiples sensores o bien carros inteligentes que rastrean todos los productos manipulados y obtenidos por el consumidor para luego cobrarles de manera automática en la tarjeta de crédito ingresada en su usuario. También se pueden aplicar modelos menos complejos y accesibles como cajas autoservicio o bien habilitar a los consumidores inscritos en el programa de fidelidad del retail (idealmente con buena conducta o altamente fidelizados) a realizar el pago desde el teléfono utilizando la aplicación y pasando el celular sobre el chip NFC o bien el código de barras

o QR del ítem. Para hacer esta última tecnología aún más segura y controlar la brecha, se puede utilizar un pasillo tipo "checkout" que pese los productos y los relacione con los comprados o bien que pese a las personas (método invasivo).

- **Experiencia única y tecnologías (SC, IS, CS):** La experiencia en tienda tiene que ser atractiva, prometedora, interactiva y eficiente para que el retail por departamento físico siga existiendo y el consumidor siga comprando. Para esto se deberán utilizar todas las tecnologías mencionada anteriormente como la robótica con IA los cuales ayudarán en todo momento a los consumidores, los sistemas IoT que se comunicarán inmediatamente con los dispositivos inteligentes que usen los clientes para transmitirse información por 5G y así generar recomendaciones más precisas. También se incentiva a utilizar robots y aparatos electrónicos inteligentes para generar una sensación del futuro donde la marca estará presente.

Por otro lado, la realidad virtual con el resto de las tecnologías permitirá hacer simulaciones en vivo en los teléfonos, lentes de realidad virtual, espejos inteligentes, u alguna otra tecnología que el cliente desee para que vea una simulación precisa de como le quedaría un producto.

En la actualidad ya existen empresas que prestan servicios similares como Mirowtech que es un asistente digital inteligente en los probadores que escanea el producto que el cliente se está probando, les indica el stock de las distintas tallas y también le recomienda en base a la prenda seleccionada otros ítems para que combine con la que está utilizando o bien es probable que le guste. Los resultados empíricos de esta tecnología fueron un

aumento del 20% de las ventas, un aumento considerable en la tasa de cierre y también una mayor eficiencia de los vendedores. (Mirowtech, 2020)

Otro mecanismo eficiente y real es la utilización de las áreas de category management de los proveedores, los cuales ejecutaran múltiples proyectos enfocados en el consumidor para resaltar, activar y atraer a los consumidores a la categoría.

- **Innovación constante (IS):** Las tiendas deberán estar constantemente creando situaciones atractivas para visitar, como ferias de las top 50 marcas presentes en las redes sociales, eventos de famosos, influencers, atracciones familiares, amistades, campeonatos de deportes electrónicos en vivo en las tiendas, todo lo que sea posible para generar flujo y una experiencia inolvidable al consumidor.

Finalmente, el nuevo plano de una tienda moderna será compuesto por una tienda física para el consumidor más pequeña, navegable, eficiente, con una zona automatizada para salir sin pasar por caja, con una parte de servicios, una zona de retiro de productos y finalmente en un extremo tendrá una parte de Dark Store para las ventas on-line cercanas. (Retailinsight, 2020)

Ecosistema empresarial

El ecosistema empresarial cada vez será más importante en los servicios que los retailers podrán ofrecer en un espacio físico o bien web, debido a las sinergias que entregan como también la preferencia del consumidor de sistemas holísticos. Es por ello que se deberá desarrollar:

- **<u>Alianzas (SC, ES):</u>** El primer caso será en torno a la compartición de información, en China el gigante Alibaba estableció una alianza estratégica de compartición de información con el proveedor Unilever con el fin de poder estar en línea con las tendencias de compras y también generar productos que satisfagan de mejor manera al consumidor. Se invita nuevamente a los principales retailers chilenos a fortalecer sus relaciones con los proveedores para satisfacer de mejor manera al consumidor final a través de su canal.

  En el aspecto sistémico, los retailers deberán analizar en que áreas son débiles para así empezar a desarrollar alianzas con empresas. La investigación realizada, destaca las principales oportunidades como: data management, cloud computing, O2O (online to offline), servicios de lealtad, búsqueda, tecnologías, R&D, Innovación, plataformas y expertos sociales, connected life, media y entretención.

- **<u>Liderazgo de jugadores a escala (ES):</u>** La penetración de los B2C según la CCS va al alza, reflejando que la mayoría de los proveedores desarrollarán su propio canal web en el mediano plazo, pero que aún así el consumidor final tenderá a preferir marketplaces donde se concentre la oferta de los productos que requiera. Dado esto, el futuro se dividirá entre gigantes y se recomienda para los principales retailers nacionales generar integraciones horizontales con otros marketplaces o pure players para concentrar la oferta, siempre respetando los cuestionamientos del tribunal de la libre competencia chileno. Un ejemplo fue el caso de Falabella con Linio, por lo cual se recomienda a Cencosud, por ejemplo, la adquisición del sitio Dafiti y alianzas con uno de los principales last millers.

- **<u>Oportunidades de negocios en los ecosistemas (ES, CS):</u>** Una vez que se ejecuten varios de los cambios mencionados y se pueda ofrecer al cliente (proveedor) múltiples servicios, las plataformas B2B serán llevadas a otro nivel, permitiendo manejar la data, marketing y varios otros servicios que aumentarán el monitoreo y satisfacción del proveedor. Por otro lado, también se permitirá actuar como mayoristas con pequeños comerciantes.

  Respecto la visualización de data, los retailers serán capaces de entregarles visualizaciones de ventas más interactivas que solo las tablas en Excel, con la IA podrán incluso generar recomendaciones automáticas de como impulsar las ventas e incluso relacionarlo con el marketing. Este último tendrá un apartado distinto donde los proveedores podrán apostar por tener un mejor posicionamiento, estar publicados en el home inicial, que sus productos sean recomendaciones cuando se ejecuta una compra, estar presenten en la oferta previa a cerrar la venta, etc… Un ejemplo es el caso de la cadena de farmacias CVS quien subió un B2B exclusivo de marketing para que los proveedores apostaran por las mejores posiciones y pudiesen ver los efectos de sus publicaciones; el origen de esto son las redes sociales donde Facebook Business y Google Ads que se enfocan específicamente en esto.

  Respecto la oportunidad de actuar como un mayorista, es una de las ventajas que tomó el gigante Alibaba en China con su modelo de negocio "Ling Shou Tong", donde a través de sus fortalezas de ecosistema e integración de todos sus servicios, permite entregarles el servicio de retail integrado a través de operaciones y analíticas modernas en la venta y

gestión de los productos a minimarkets tradicionales, como también asesorías respecto distribuciones de espacio, diseño de la tienda y decoración.

Atracción y retención del comprador

Como fue mencionado en el futuro de las tiendas físicas, existe una necesidad por parte del retail de generar siempre una experiencia en tienda y online atractiva, prometedora, interactiva, retenedora y eficiente para que el consumidor siga prefiriendo la compañía. Es por ello que se mencionarán los principales factores que desarrollarán la industria:

- **Programas de lealtad o servicios de suscripción (SC, IS):** Se cobra al cliente una cuota mensual a cambio de tener promociones especiales, descuentos exclusivos, despachos gratuitos, acceso a medios de pagos distintos y como si fuera poco a varios servicios entre otros. El objetivo principal de esta estrategia es fidelizar al consumidor y que al recibir descuentos y eliminar las barreras de compra, como pagar los despachos, finalmente el consumidor termina comprando más y por consiguiente se obtiene más información de él. El mejor ejemplo es Amazon Prime que es el programa de lealtad más exitoso del mundo con más de 150 millones de suscriptores ofreciendo servicios de streaming, despacho rápido en 24 horas gratuito, ofertas exclusivas y específicas y acceso a días de ofertas masivas como el "Prime Day".

  Actualmente en Chile solo existe este tipo de membresía con servicios de last millers que están muy lejos de ofrecer lo de Amazon Prime o bien lo de Walmart + debido a su limitada oferta propia y siempre estar dependiendo de los agentes comerciales (socios). Es por ello que existe la oportunidad de crear una estrategia para los retailers locales, en

la cual resulta fundamental integrar todos sus negocios en una misma plataforma y ofrecer un servicio Premium de suscripción en el cual se pueda dar acceso a todo el ecosistema que poseen ofreciendo envíos gratuitos, ofertas exclusivas, días masivos solo para socios, servicios únicos, etc…

Para dar un ejemplo actualmente Chile posee dos retailers que tienen la capacidad de cubrir distintas necesidades como Cencosud y Falabella. En este caso se tomará al grupo económico Falabella, el cual posee las empresas Falabella retail por departamento, Homecenter Sodimac tiendas del hogar, Supermercados Tottus, tarjeta comercial CMR Falabella, Banco Falabella, Marketplace Linio, Centros Comerciales MallPlaza y representación de varias otras empresas como IKEA. Estas marcas y otras componen el ecosistema del grupo y si se integran los servicios que ofrecen, en una propuesta llamada "Falabella Plus" podría ser una innovación interesante. Esta creación consiste en que el comprador pague una tarifa mensual (Ej: $9.990) para acceder a beneficios como comprar en todas las marcas del ecosistema sin pagar envíos, poder utilizar los medios de pagos de Falabella en cualquier lugar del ecosistema, acceder a cajas exclusivas para socios (autoservicio o automatizadas), tener ofertas exclusivas, personalizar el sitio personal, programar, copiar y guardar pedidos anteriores, etc…

- **Utilización de tecnologías (SC, ES, IS, CS):** para atraer y retener al consumidor como la implementación de IA, IoT, Realidad Virtual, machine learning para obtener, comunicar, procesar y transformar la data en recomendaciones. Estas sugerencias podrán ser utilizadas en simuladores de prendas, maquillajes, filtros de redes sociales, entregar recomendaciones de moda, asesorar en torno a algo que el consumidor este incierto,

entregas autónomas, etc… Donde realmente el consumidor sea parte del proceso sensorial como si estuviera en una tienda física o incluso más.

Por otro lado, es importante estar en todos los canales posibles (omnicanalidad) por lo que se recomienda en Chile empezar a desarrollar el "comercio social" en el cual se utilizan influencers o consumidores normales (famoso word of mouth) para recomendar los productos en plataformas que serán solo de "vitrineo" como Shoploop y TikTok en parte. También se hace necesario la integración de tecnologías como el comercio por voz, a través de los asistentes inteligentes de Apple "Siri" o bien Google; se recomienda a los retailers empezar a negociar los vínculos de estas tecnologías para empezar a capitalizar este mercado antes de su auge. (Se espera que en USA el 30% de las personas compre por asistentes de voz en 2026 (Retailinsight, 2020)) Finalmente, se invita al retail a gastar dinero en innovaciones disruptivas y desafíos tecnológicos a estudiantes; aunque se sabe que probablemente no rentabilicen a corto plazo, estos tipos de tecnologías y experiencias si generarán un impacto, asombro y posicionamiento de marca en el consumidor. Este tipo de innovaciones puede ser la utilización de robots o drones para el despacho de productos comprados online a los consumidores que viven cerca de la tienda física en menos de 30 minutos, proponer zonas de autoservicio sin cajas, entre otras. Para ver imágenes de las tecnologías ir al *Anexo 5.2*.

- **C2M y marcas propias (SC, IS, CS):** debido al desarrollo de las exigencias del consumidor, un nuevo modelo de negocios apodado "la economía de la personalización" surgió y cada vez es más valorado por los clientes. Esto implica que los retailers tendrán que desarrollar modelos de personalización de productos para satisfacer las necesidades

únicas de los clientes. Ya no será suficiente tener ediciones limitadas a una cantidad de producción, sino que será necesario implementar puestos de diseños (físicos o digitales) en los cuales el cliente diseñe o personalice la prenda como quiera y luego se mande a manufacturar el producto ("consumer to manufacturer, C2M"). Para esto se recomienda tener agentes locales que permitan entregar un producto personalizado en el corto plazo y aparte se genera un efecto social positivo y menos contaminante.

Por otro lado, está el desarrollo de las marcas propias que debe seguir siendo apoyado, tratando de mejorarlas en torno a la diferenciación, conveniencia y posicionamiento. Gracias a la cantidad de información obtenida de los clientes, el aspecto de marcas propias debiese simplificarse al saber cuáles son los gustos principales y cómo se puede entregar una propuesta de valor más exitosa.

Finalmente, se recomienda a los retailers integrar marcas populares de redes sociales y físicas como C-Moran, Latrapatienda, Amantanitienda, mcp, etc… dentro de los marketplaces propios o bien adquirirlas para entender como se mueve este nuevo concepto de retail.

- **Servicios y ventas sin fricción (SC, ES, IS):** Implementar servicios como pruébatelo gratis en casa y devuelve lo que no quieres comprar, suscripciones de ropa mensual utilizando los algoritmos de IA para mandar prendas del gusto del consumidor y más.

- **Capacitaciones (ES, CS):** todo el personal de la tienda (menos que antes) deberá estar capacitado en torno al conocimiento de las categorías donde trabajarán (utilizar category

managers de los proveedores capitanes de categoría), como también incluir desarrollo de habilidades blandas como la colaboración, comunicación, empatía y creatividad, estos últimos puntos permitirán hacer sentir más cómodo al consumidor y si esto se logra, lograrán diferenciarse de la propuesta de capital humano de la competencia.

- **Cultura empresarial (ES):** con responsabilidad social, ambiental y valórica, donde se represente interés en estas áreas a través de hechos reales, eventos, publicaciones, etc… Empezar a desarrollar líneas de productos verdes (poco empaquetado, carbono neutral, materiales reciclados, etc…) y comenzar a exigir la trazabilidad de los productos a los proveedores.

- **Estrategias de marketing (ES):** especializadas a todos los segmentos etarios, especialmente empezar a desarrollar marketing para adultos y adultos mayores que son un segmento fiel y poderoso en el futuro.

- **Futuras categorías (SC, IS, CS):** las que irán creciendo y se convertirán en uno de los principales focos de búsqueda de un consumidor en todos los canales son los productos de bienestar, salud, nutrición e higiene. Esto debido las tendencias de nutrición sana como también la realidad demográfica de Chile que en el futuro será un país con una alta cantidad de adultos mayores y requerirán de productos de salud a precios accesibles.

Cadena de suministro y Logística

Si bien Michael Porter no incluiría la optimización y mejora de suministros y logística dentro de una "estrategia" es importante considerar este aspecto y su impacto que puede generar en la mejora de servicio y a fin de cuentas como una ventaja competitiva temporal que puede entregar el liderato en la industria. Para esto se deben fortalecer los siguientes puntos:

- **Automatización (ES):** Es uno de los puntos más importantes descritos en la sección de tecnología, la utilización de la robótica, drones, vehículos autónomos, IoT, IA, machine learning, blockchain, etc… tendrán un impacto significativo y profundo en la cadena de suministros y logística.

  Ejemplos sobran, pero el principal es la automatización de los centros de distribución de los retailers en los cuales se puede llegar a incrementar hasta 200 veces la capacidad de pedidos en una misma superficie; es más estas tecnologías permiten generar un nuevo modelo de negocio llamado "micro fulfillment centers" los cuales se instalarán en parte de las tiendas físicas de los retailers para procesar pedidos de zonas cercanas y poder generar un despacho muy rápido menor a una hora. Otro parte fundamental de la logística donde mejorará significativamente el servicio y los costos son en la última milla, los drones y vehículos autónomos eléctricos permitirán disminuir en un 40% los costos de los despachos y lograrán entregar un servicio fluido y continuo 24 horas al día 7 días a la semana. (WORLD ECONOMIC FORUM, 2017)

  En tienda por ejemplo se utilizarán cámaras y sensores (IoT) para monitorear el stock en góndola, robots para la limpieza, reponer estanterías y para hacer "picking" en

salas que no tengan la capacidad de instalar un micro fulfillment center y poder despachar igual de rápido y a menor costo (el pickup en tienda es 90% más barato que despachar desde un centro de distribución actual) (Retailinsight, 2020)

- **Agilidad y flexibilidad de la cadena de suministros (ES):** Es uno de los temas más complejos y especialmente se relaciona con los problemas comerciales internacionales y el comienzo de la llamada "reshore", este concepto se define como traer de vuelta al país de origen de la compañía parte de la fabricación o manufactura de los productos comercializados. Se recomienda a los retailers nacionales empezar a estudiar la posibilidad de fabricar productos de vuelta en Chile, utilizando el marketing de responsabilidad social, facilidad de generan C2M o personalización de productos.

  Para agilizar los procesos, los retailers están monitoreando en vivo de los recursos de interés de los proveedores para ayudarlos en caso de requerir un esfuerzo en conjunto, también los retailers están desarrollando Dark Stores, microcentros de suministros, instalando puntos de recogida en las tiendas físicas, integrando couriers y servicios de última milla a sus despachos.

- **Transparencia, seguimiento y medioambiente (SC, ES, IS):** Gracias a los avances tecnológicos y la utilización de blockchain, la trazabilidad de los productos y su impacto ambiental será mas transparente y fidedigna. Se recomienda también continuar con el monitorio de las emisiones de carbono y contratar como cliente libre a generadoras de ERNC.

Finalmente, es interesante ver en la *ilustración* 21 que representa los principales procesos y como todas las soluciones mencionadas se ejecutan en cada parte de la cadena de suministro para dar un mejor servicio o cumplido al consumidor.

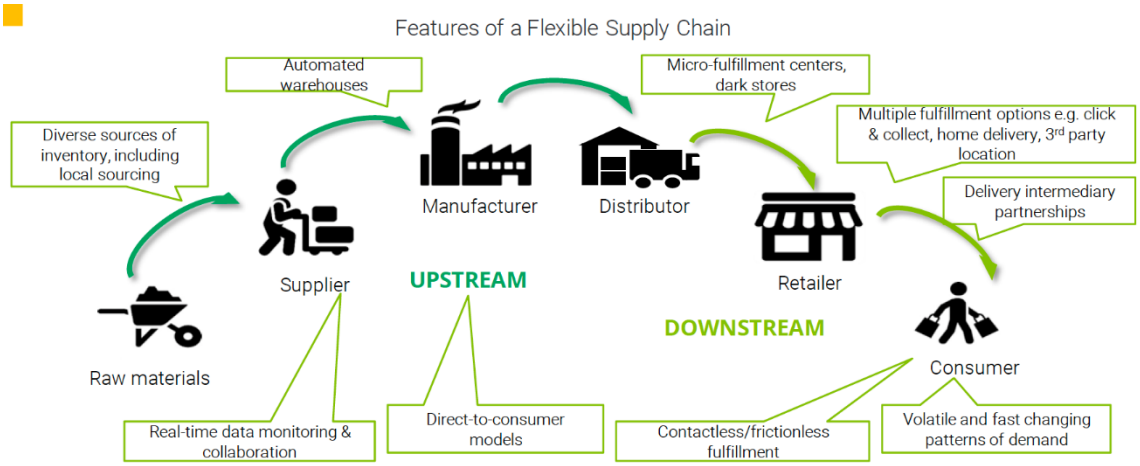


Ilustración 21: representación de una cadena de suministro donde se aprecian las innovaciones que solucionan cada parte [Fuente: EDGE Retailinsight]

4.4.3 Recomendación para el retail nacional

De acuerdo con las estrategias planteadas y el estado actual en el que se encuentran los principales retailers nacionales, se define a continuación un orden de priorización de las estrategias que permitan generar un mejor y mayor impacto en la industria:

- **Urgente:**

  Continuar con el desarrollo de automatizaciones, inventar un programa de lealtad o subscripción completo que integre distintos servicios y permita diferenciarse de la competencia. Aplicar un nuevo diseño y superficie optimizada a las tiendas.

Finalmente implementar la mayor cantidad de tecnologías posible en tienda (IoT, Mirowtech, entre otros).

- **Mediano plazo:**

  Aumentar la oferta de servicios en las tiendas, continuar con la implementación de tecnologías más costosas, implementar nuevos modelos de negocios, tener mayor agilidad y flexibilidad. Finalmente continuar desarrollando la transparencia y trazabilidad de los productos para poner mayor énfasis en el medioambiente.

- **Largo plazo:**

  Crear alianzas con diversos marketplaces (integración horizontal), o bien verticales con proveedores. En caso de escasez de información hacer colaboraciones para compartir información en áreas nuevas y así entender mejor al consumidor y ofrecerle una experiencia de compra completa.

4.4.4 Principales desafíos de las estrategias propuestas

Tras las estrategias propuestas, hay que mencionar los principales desafíos o problemas que se podrían originar:

- **Altos costos y dificultades de implementar todas las tecnologías:** Las tecnologías propuestas apuestan por ser grandes agentes de cambios, pero eso no implica que tengan que ser todas implementadas al mismo tiempo. Los retailers de acuerdo con sus recursos, capacidades y velocidad de adaptabilidad deberá decidir cuáles son las tecnologías más

importantes y urgentes para resolver el problema que tienen o que se avecina. Sin embargo, igual se entrega una recomendación en la sección anterior.

- **Lenta adaptación del ambiente y el trabajador:** es uno de los problemas que siempre hay que abarcar cuando se quieren ejecutar algún cambio disruptivo. La solución a esto es hacer cambios informados, progresivos y con constantes capacitaciones y soporte a los colaboradores.

- **Impacto social laboral:** El futuro será complejo debido al cierre de tiendas físicas, la optimización de puestos de trabajo, el reemplazo de la mano de obra básica y repetitiva por robótica o vehículos autónomos. Es por lo mismo que debe existir un vínculo político - privado para educar y transicionar a la población hacia una sociedad colaborativa e inclusiva con la tecnología, donde el humano tenga los conocimientos técnicos para dar soporte a las máquinas.

- **Nuevas condiciones de trabajo:** Empleados de las ultimas millas y otras plataformas de aplicaciones móviles (Uber, Uber Eats, Rappi, Pedidos Ya, etc…), tendrán que ser reguladas para que cumplan con los códigos de trabajo de Chile. Esto implicará un alza aún mayor de los costos de la última milla y será un problema en torno al modelo de negocio de estas aplicaciones.

- **Abandono de infraestructuras:** En el futuro la cantidad de centros comerciales y tiendas físicas de retail no tendrán tanto sentido, por lo que tiendas y malls que no estén bien

ubicados y tengan una mala propuesta de valor, quedarán abandonados. Sin embargo, estas infraestructuras tendrán un componente de valor clave para el estado, quienes podrán comprarlas para brindar experiencias y servicios a las comunidades cercanas. (hospitales, centros de distribuciones, colegios, zonas deportivas, recreacionales, entre otros.

- **Impacto ambiental:** Actualmente la última milla es uno de los métodos de transporte más contaminantes (Falabella, 2020), por lo que solucionar este problema y transformar el transporte en emisiones cero de carbono será muy complejo y lento. Por otro lado, en torno a los residuos, el estado debe regular para asegurar el reciclaje y las bajas emisiones de los transportes debido a los compromisos climáticos suscritos.

- **Restricciones legales de la utilización de información personal:** Punto importante y que todavía las leyes chilenas no protegen completamente. Será uno de los temas más polémicos cuando se legisle una ley regulatoria en este ámbito debido a las posibles interferencias y limitaciones a los campos de desarrollo de inteligencia artificial y modelos de los retailers.

5. Conclusiones

La investigación y análisis realizado permite satisfacer los objetivos y responder las preguntas planteadas en el inicio, destacando los principales focos como la tecnología, la realidad local del retail nacional, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la industria y finalmente entrega propuestas solidas de estrategias empíricas, teóricas e innovadoras para romper el statu quo de la industria local.

En el apartado tecnológico, se hace énfasis en las oportunidades que ofrece la nueva transformación digital a través de sus principales tecnologías. Dentro de ellas es importante mencionar la inteligencia artificial que cambiará la forma en la cual se predicen inventarios, ventas, comportamientos del consumidor y recomendaciones de precios; todas estas facultades permitirán un ahorro significativo en las cadenas logísticas y también un alza en las ganancias debido a una mayor satisfacción del consumidor al saber lo que quiere antes que el sepa, ya existen modelos predictivos utilizados por Amazon que predicen las demandas de ciertas zonas antes que el producto sea lanzado. Otras de las tecnologías que liderarán la industria serán los vehículos autónomos, drones, robots y los IoT que transformarán el mundo en un lugar automatizado, dinámico e interconectado, con enormes ahorros en logística de la última milla y la optimización al máximo de las operaciones.

El análisis de la industria nacional del retail por departamento refleja que la posición actual de los principales retailers nacionales es principalmente detrás de la solución y mejora continua de las áreas logísticas y administrativas. Aún están lejos de los principales líderes mundiales como Amazon y Walmart que invierten en innovación y nuevas ideas de desarrollo expresadas en la parte de estrategia. En este mismo aspecto, en la sección de estrategias del

retail nacional, se aprecia que las innovaciones implementadas no son disruptivas, aunque no significa que no estén aplicando tecnologías innovadoras, solo que la mayoría de estas son poco visibles para el consumidor y están concentradas en herramientas modernas para generar mayor tráfico en los canales, optimizar procesos, flexibilizar las logísticas, integrar nuevos modelos de negocios, ampliar la omnicanalidad y trazar y administrar el impacto medioambiental.

El análisis estratégico refleja principalmente que los retailers nacionales y su entorno poseen fortalezas y oportunidades como los bienes inmobiliarios ubicados estratégicamente, data y conocimiento del consumidor, medios de pagos masificados, patentes de marcas posicionadas, una alta influencia económica nacional, grandes economías de escala y oferta y un atractivo demográfico nacional. Por el contrario, las debilidades y amenazas son la baja y lenta adopción de las tecnologías y herramientas de inteligencia de negocios, poca experiencia del usuario implementada en sala, un alto impacto ambiental, el bajo crecimiento económico e incertidumbre política nacional, guerras comerciales, crisis sanitarias, cambios del comportamiento del consumidor y su alto poder de negociación, fuertes sustitutos y una alta rivalidad. En conclusión, este apartado nos comunica que existe un equilibrio entre lo positivo y negativo del entorno manipulable, que, si el retailer logra derribar las principales amenazas y aprovechar las oportunidades a través de las nuevas estrategias propuestas, los resultados podrían ser positivos. También cabe mencionar que hay varios factores exógenos al retail como las crisis sanitarias, sociales y políticas comerciales, donde se recomienda a las empresas de retail tratar de desarrollar nuevos modelos de negocios enfocados en servicios que permitan independizarse a estos factores globales para idealmente aumentar sus rentabilidades y disminuir riesgos.

Finalmente, tras los principales puntos mencionados del análisis de esta investigación, las principales estrategias globales u organizacionales que un retailer por departamento nacional debiese tener para mantenerse en el negocio o bien liderar son relacionadas con cambiar la forma de pensar y flexibilizar la empresa, utilizando específicamente:

1. Una permanente mentalidad en el consumidor.
2. Preparar la empresa para adoptar rápidamente las tecnologías.
3. Redefinir y construir los recursos y capacidades del futuro.
4. Generar un ecosistema integrado.
5. Fortalecer las relaciones con proveedores.
6. Probar e incluir nuevos modelos de negocios.

Una vez presente esas bases en la organización, se podrán ejecutar estrategias de negocios y funcionales que permitirán desarrollar la innovación, atracción, admiración y optimización de la empresa como:

1. **Implementando la tienda del futuro:** consiste en rediseñar la tienda, ofrecer nuevos servicios, optimizar cajas y sistemas de pagos, generar una experiencia única con tecnologías aplicadas e innovaciones constantes.

2. **Generar un ecosistema empresarial:** parte fundamental de la estrategia que se plantea debido a que una propuesta de valor ecosistémica hace llamativa la empresa y resalta los principales beneficios para el consumidor que prefiere empresas con sinergias y holísticas ya que optimizan su tiempo y ofrecen un mejor servicio. Se recomienda realizar integraciones verticales u horizontales a través de alianzas,

adquisiciones o fusiones con empresas que ofrezcan servicios que el retail no posea o bien para compartir información. Con esto se espera lograr un mayor conocimiento del mercado, tomar el liderazgo como jugador de escala y abarcar nuevos modelos de negocios.

3. **Atracción y retención del consumidor:** otro apartado importante donde se recomienda tener un programa de lealtad o servicio de suscripción sólido (basado en los servicios adquiridos en la parte ecosistémica), la utilización de tecnologías, desarrollar las marcas propias y ofrecer servicios C2M, siempre pensar en ventas sin fricción, generar una rica cultura empresarial, con altas capacitaciones a los empleados y proponiendo innovadoras campañas de marketing y categorías.

4. **Cadena de suministro y logística:** es un punto en el cual los retailers nacionales están invirtiendo y por lo mismo se recomienda seguir desarrollando las automatizaciones, generar cadenas más flexibles y ágiles y tener mayor transparencia y trazabilidad de los ítems.

Finalmente, es necesario mencionar los principales desafíos de las estrategias propuestas están relacionados con las dificultades de implementar las tecnologías, la lenta adaptación del ambiente y el trabajador a los cambios, el impacto social laboral, las nuevas condiciones de trabajo, el impacto ambiental y las restricciones legales del uso de información. Sin embargo, si se tiene conocimiento de que existen o pueden existir y se trabajan de forma correcta y con cautela; los resultados esperados de las estrategias planteadas pueden ser perfectamente logrables y exitosos.

6. Bibliografía y fuentes de información

Alegría, C. (2019). *Gigantes del retail no encuentran anhelado "punto de inflexión".* Obtenido de El Mercurio: http://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Analisis/2019/07/23/Tiendas-por-departamentos-sigue-siendo-el-gran-problema-del-retail.aspx

Amadeo, K. (2019). *Retail Industry and Its Impact on the Economy*. Obtenido de The Balance: https://www.thebalance.com/what-is-retailing-why-it-s-important-to-the-economy-3305718

America Retail. (2015). *Falabella, Cencosud y Ripley concentran el 86% del negocio de las multitiendas en Chile*. Obtenido de America Retail: https://www.america-retail.com/weekly/falabella-cencosud-y-ripley-concentran-el-86-del-negocio-de-las-multitiendas-en-chile/

Banco Central de Chile. (2019). *Nota de Prensa, IMACEC AGOSTO 2019*. Obtenido de https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/Informes/CCNN/IMACEC/NotasPrensa.html

Banco Central de Chile. (2020). *Boletín estadístico Noviembre 2020*. Obtenido de Banco Central de Chile: https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/enlaces/Informes/BOLETIN/listado/BC005a005_Coment.pdf

Banco Central. (2020). *CUENTAS NACIONALES POR SECTOR INSTITUCIONAL.* Obtenido de Banco Central: https://www.bcentral.cl/documents/33528/1325576/CNSI_2020T1.pdf/3f8b5874-6a17-b1b4-71d0-879ac918f194?t=1593997454057

Banco Central. (2020). *Informe de Política Monetaria*. Obtenido de Banco Central: https://www.bcentral.cl/documents/33528/2475116/ipom_sep_2020.pdf/1ebcbbc2-b0f2-eef8-139d-e092da2b170b?t=1599065310770

Banco Mundial. (2020). *Global Economic Prospects*. Obtenido de bancomundial: https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects

BCN. (2016). *Biblioteca del congreso nacional de Chile*. Obtenido de Historia de la ley Nº20.910: https://www.bcn.cl/historiadelaley/nc/historia-de-la-ley/5030/

BCN. (2020). *LEY 21210 MODERNIZA LA LEGISLACIÓN TRIBUTARIA*. Obtenido de Biblioteca del congreso nacional de Chile: https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1142667

Berman, B. (2019). *Combatting the death of retail stores*. Business Horizons.

BigCommerce. (2019). *The history of Retail*. Obtenido de BigCommerce: https://www.bigcommerce.com/blog/retail/#the-history-and-evolution-of-retail-stores

Borrego, A. A. (2010). *Modelo de análisis y formulación estratégica. Empleando herramientas matriciales*.

CADEM. (2018). *El Chile que viene*. Obtenido de CADEM: https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2018/04/El-Chile-que-viene-Abril-2018-VF.pdf

CASEN. (Pag. 54 de 2017). *ENCUESTA CASEN 2017*. Obtenido de http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/Resultados_trabajo_Casen_2017.pdf

CCS. (2016). *Tendencias del retail en Chile 2016*. Cámara de comercio de Santiago.

CCS. (2020). *ecommerceccs Junio*. Obtenido de FASHION ONLINE Centro de economía digital camara de comercio de santiago: https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/07/glever-fashion-2020-compressed.pdf

Cencosud. (2020). *Memorias Anuales*. Obtenido de Investors cencosud: http://investors.cencosud.com/Spanish/inversionistas/informacion-financiera/memorias-anuales/default.aspx

CEPAL. (2020). *Informe Especial COVID-19: El desafío social en tiempos del COVID-19*. Obtenido de Repositoriocepal: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45527/5/S2000325_es.pdf

COP25. (2019). *COP25 Chile*. Obtenido de Objetivos: https://cop25.mma.gob.cl/objetivos/#section-accion

CR^2. (2015). *Ministerio del Medio Ambiente Chile*. Obtenido de CR^2 en la COP21: https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2016/11/COP21_CR2_vf.pdf

Deloitte. (2020). *Proyecciones de la actividad económica de Chile*. Obtenido de https://www2.deloitte.com/cl/es/blog/insights-economicos/2020/resumende-la-actividad-economica.html

Derechos digitales. (2017). *El estado de la protección de datos personales en Chile*. Obtenido de Derechos digitales: https://www.derechosdigitales.org/wp-content/uploads/PVB-datos-int.pdf

Derosas, F. (2007). *El retail ya es más del 20% del PIB chileno*. Obtenido de Economía y Negocios: http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=25279

Economipedia. (2015). *Categorykiller*. Obtenido de Economipedia: https://economipedia.com/definiciones/category-killer.html

Edinburgh Business School. (2013). Principles of retailing. En J. F. Suzanne Fernie.

El comunicador. (2018). *La importancia del retail en Chile.* Obtenido de El comunicador: http://elcomunicador.cl/columna-la-importancia-del-retail-en-chile-y-en-melipilla/

Falabella. (2020). *Memoria Anual 2019*. Obtenido de http://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=79ba33d9059b8281f970359f6ffa0067VFdwQmVVMUVRVEJOUkVFMFRWUlZNazlCUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1600918023

Fuente secreta. (2020).

Fundación Sol. (Pag. 7 de 2008). *Caracterización del Sector Retail: una mirada general.* Obtenido de Fundacionsol: http://www.fundacionsol.cl/2010/09/caracterizacion-del-sector-retail-una-mirada-general/

Grewal, D. (2017). *The future of retailing*. Babson College USA.

HBR. (2019). Amazon.com. *HBR*.

Helm, S. K. (2018). *Navigating the 'retail apocalypse': A framework of consumer evaluations of the new retail landscape*. Journal of Retailing and Consumer Services.

IESE. (2010). *Hard Discount Retailers: The Secrets of Their Success* . Obtenido de IESE: https://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=1125

INE. (2017). *Estimaciones y Proyecciones a Nivel Regional de la Población de Chile.* Obtenido de INE: https://ine.cl/docs/default-source/proyecciones-de-poblacion/infografias/base-2017/ine_estimaciones-y-proyecciones-2002-2035_base-2017_reg_%C3%A1rea_infograf%C3%ADa.pdf?sfvrsn=1aae9c0_6

Jaime C. Rubin de Celis Z. (2018). *Gestión Estratégica Apuntes de Clases*.

John Fernie, S. F. (2003). *Principles of retailing*. Oxford: BH.

Kantar. (2020). *Top 50 most valuable Latin American Brands 2020*. Obtenido de Brandz: https://www.brandz.com/admin/uploads/files/BZ_Top_50_2020_LatAm_Report.pdf

KAWÉSQAR LAB. (2019). *PRINCIPALES TENDENCIAS DE COMPORTAMIENTO DE CONSUMO Y SU RELACION CON RETAIL Y TIPOS DE SUPERFICIES DE SANTIAGO Y REGIONES*.

KAWÉSQAR LABS. (2020). *Nueva plataforma ùnica del grupo falabella concentrará 15,6% de las ventas de e-commerce*. Obtenido de EMOL: http://cache-elastic.emol.com/2020/09/30/B/5A3RUAVG/all

La Tercera-UAI. (2020). *La historia del retail en Chile*. Obtenido de Eclass: https://blog.eclass.com/la-historia-del-retail-en-chile

Luis Hevia. (2000). *ESTRATEGIA, ORGANIZACIÓN Y NEGOCIOS*. Obtenido de Departamento de Informática UTFSM: https://www.inf.utfsm.cl/~lhevia/asignaturas/sdeg/topicos/Gestion/cap1pdf.pdf

Macy's. (2017). *The history of Macy's: From Humble Beginnings to Stunning Success*. Obtenido de Macy's: https://www.visitmacysusa.com/article/history-macys-humble-beginnings-stunning-success#:~:text=It%20all%20Began%20With%20Dry,Born%20in%201822%2C%20R.H.&text=Though%20they%20experienced%20modest%20success,city's%20other%20dry%20good%20stores.

MarketWatch. (2018). *Blockchain Technology Market 2018 Global Analysis, Industry Size, Share Leaders, Current Status by Major Key vendors and Trends by Forecast to 2022*. Obtenido de MarketWatch:

https://www.marketwatch.com/amp/story/guid/97f0d270-97d4-4fa4-a024-2a230853b614

Michael Porter. (2003). *QUE ES ESTRATEGIA ENTREVISTA MICHAEL PORTER*. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=Knwk15Q2OJ4&ab_channel=AxonLog%C3%ADstica

Michael Porter. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia. *Harvard Business Review*, 18.

Mirowtech. (2020). *Our Product*. Obtenido de Mirowtech: http://www.mirowtech.com/

National Geographic. (2020). *Qué es el 5G y cómo nos cambiará la vida*. Obtenido de National Geographic: https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/que-es5g-y-como-nos-cambiara-vida_14449

OCDE. (2005). *Evaluación desempeño ambiental Chile*. Santiago.

ONU. (2015). *ONU*. Obtenido de Objetivos de Desarrollo sostenible: http://www.onu.cl/es/sample-page/odm-en-chile/

ORACLE. (2010). *¿Qué es IoT?* Obtenido de ORACLE: https://www.oracle.com/cl/internet-of-things/what-is-iot.html

Oxford Languages. (2020). *Diccionario Español*. Obtenido de https://languages.oup.com/google-dictionary-es/

Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. https://hbr.org/video/2226587624001/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy. (T. Stewart, Entrevistador) Harvard Business Review.

Priporas, C. V. (2016). *Generation Z consumers, expectation of interactions in smart retailing*.

Researchgate. (2016). *El retail experiencial: un nuevo enfoque en la comunicación de marca.* Obtenido de Researchgate: https://www.researchgate.net/publication/318284802_El_retail_experiencial_un_nuevo_enfoque_en_la_comunicacion_de_marca

Retail Financiero. (2010). *Historia del Retail en Chile*. Obtenido de Retail Financiero Org.: https://retailfinanciero.org/quienes-somos/historia/

Retailinsight. (2020). *Future Retail Disruption*. Obtenido de retailinsight: https://retailinsight.ascentialedge.com/research/thoughtLeadershipTrends/6bEw2J8HqbdVqB2EXMrs3U/store-of-the-future-covid-19-update-april-2020

Ripley Labs. (2019). *Sobre nosotros.* Obtenido de Ripley Labs: https://www.getonbrd.com/companies/ripley-labs-cl

Ripley. (2020). *Memoria Anual Ripley 2019*. Obtenido de Comisión para el mercado financiero: http://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=36382a700a3f90ab6d039c256ba31f2cVFdwQmVVMUVRVEJOUkVFMFQwUlpOVTVSUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1600028375

Rosales, O. (2019). *El conflicto US-China: nueva fase de la globalización*. Santiago.

SAE. (2018). *Taxonomy and Definitions for Terms Related to Driving Automation Systems for On-Road Motor Vehicles.* Obtenido de SOCIETY OF AUTOMOTIVE ENGINEERS: https://www.sae.org/standards/content/j3016_201806/

SBN. (2002). *Visionary in obscurity: Charles Stack*. Obtenido de SBN: http://www.sbnonline.com/article/visionary-in-obscurity-charles-stack-operates-in-two-business-communities-151-cleveland-and-the-internet-151-and-isn-146-t-well-known-in-either-this-time-around-that-146-s-going-to-change-he-hopes/

Stanford. (2020). *Introduction to Internet of Things*. Obtenido de Standford Online: https://online.stanford.edu/courses/xee100-introduction-internet-things

Strategic Management Insight. (2018). *VRIO Framework*. Obtenido de Strategic Management Insight: https://strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html

SUBREI. (2020). *Acuerdos comerciales vigentes*. Obtenido de Subsecretaría de relaciones económicas internacionales: https://www.subrei.gob.cl/acuerdos-comerciales/acuerdos-comerciales-vigentes

SUBTEL. (2017). *IX Encuesta de acceso y usos de internet.* Obtenido de SUBTEL: https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/07/Informe_Final_IX_Encuesta_Acceso_y_Usos_Internet_2017.pdf

TDWI. (Pg. 4 y 6 de 2020). *TDWI 2020 Data and analytics survey.* Obtenido de TDWI: https://onlinexperiences.com/scripts/Server.nxp

Thompson, J. a. (2006). *Strategic Management: Awareness and Change*. Australia: Thompson Learning.

Universidad de Alcalá. (2017). *¿En qué consiste el machine learning?* Obtenido de Blog Universidad de Alcalá: https://www.master-data-scientist.com/machine-learning-data-science/

WALMART. (2010). *Our History*. Obtenido de WALMAR: https://corporate.walmart.com/our-story/our-history

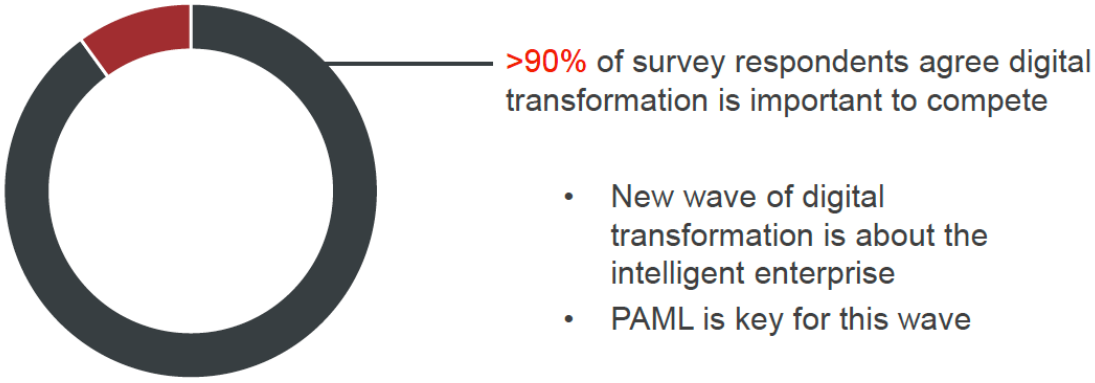
Winchannel. (2016). *Historia del Retail by Winchannel*. Obtenido de Youtube: https://www.youtube.com/watch?v=7NS0DzqYo64

WORLD ECONOMIC FORUM. (Pag. 24 de 2017). *Shaping the Future of Retail for Consumer Industries.* Obtenido de WORLD ECONOMIC FORUM:

http://www3.weforum.org/docs/IP/2016/CO/WEF_AM17_FutureofRetailInsightReport.pdf

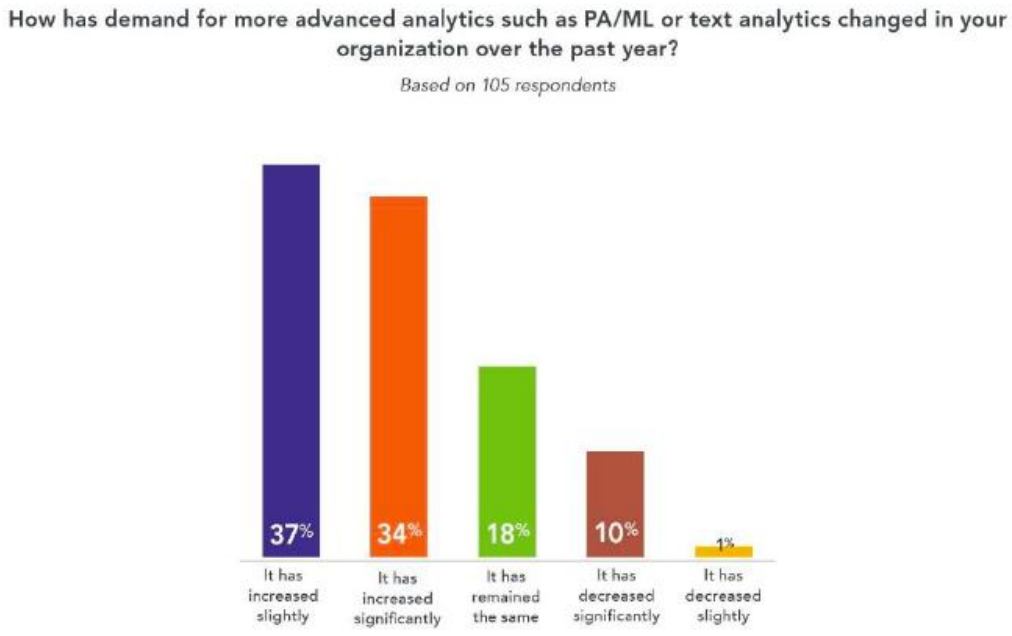
7. Anexos

1. Respuesta encuesta TDWI

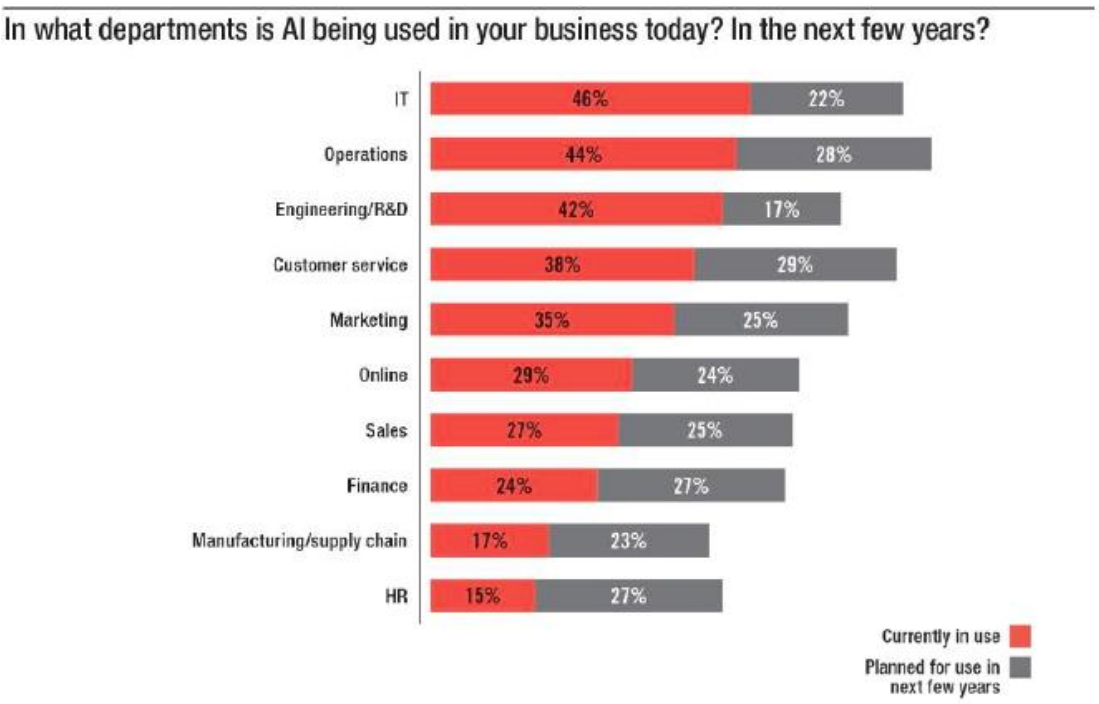


Resultados encuesta TDWI Fuente: TDWI]

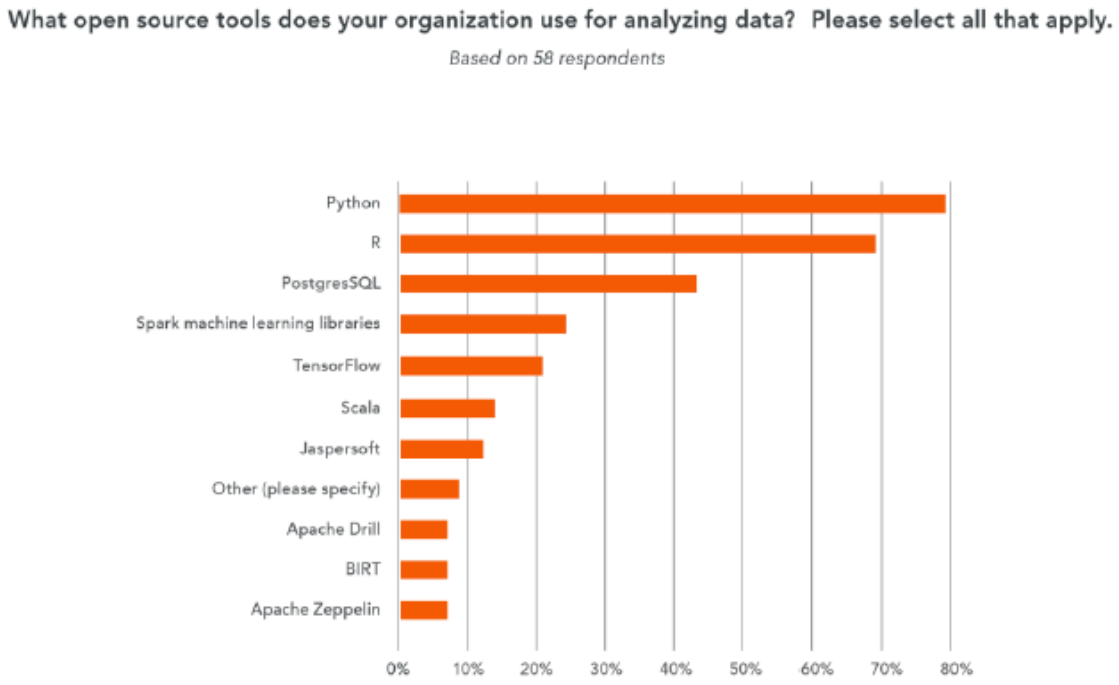
Resultados encuesta TDWI Fuente: TDWI]



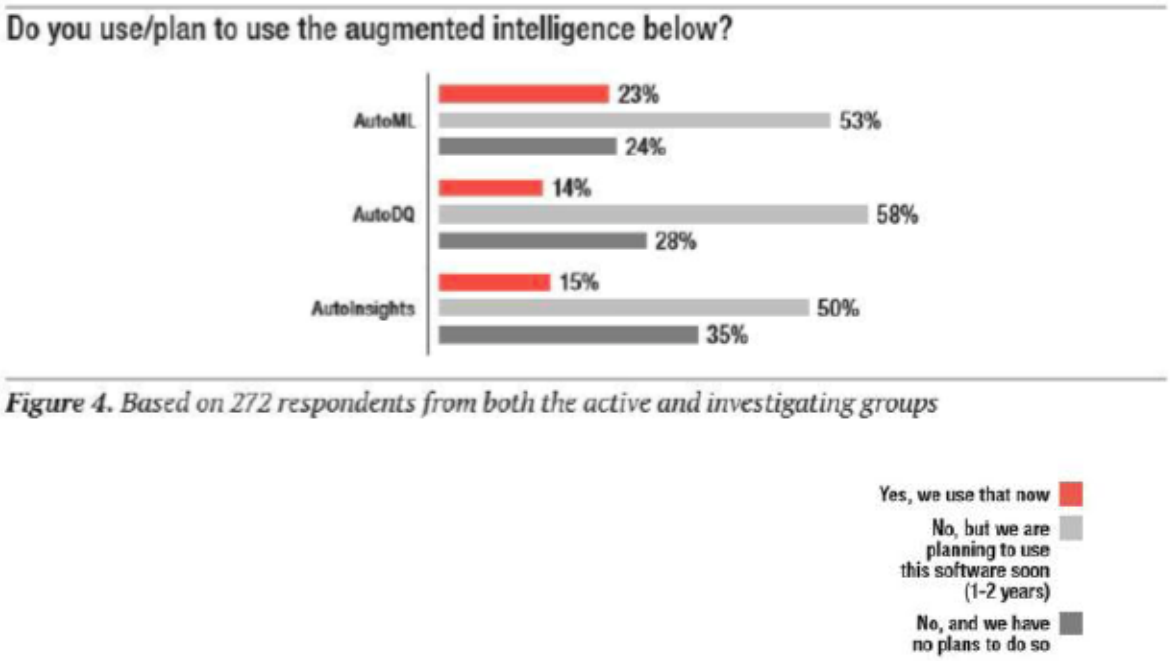
Resultados encuesta TDWI Fuente: TDWI]



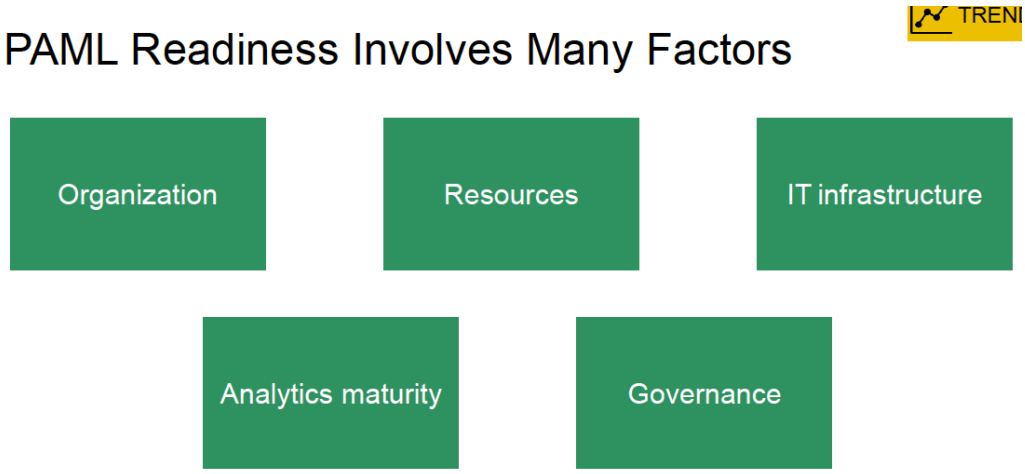
Resultados encuesta TDWI Fuente: TDWI]



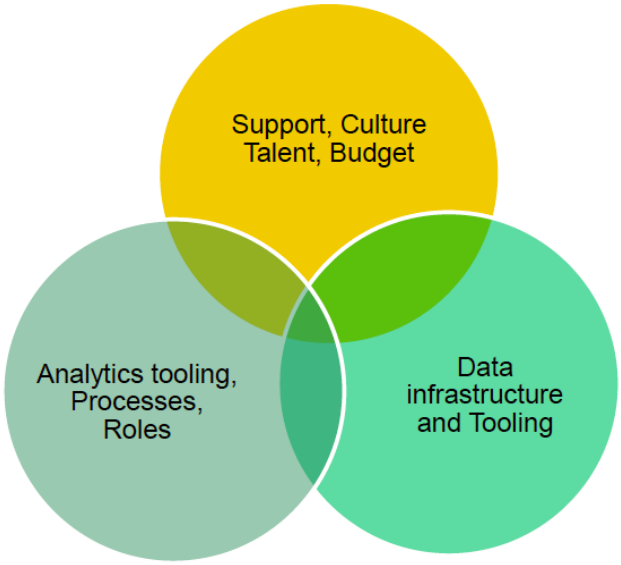
Resultados encuesta TDWI Fuente: TDWI]



Resultados encuesta TDWI Fuente: TDWI]



Resultados encuesta TDWI Fuente: TDWI]



Resultados encuesta TDWI Fuente: TDWI]

2. Objetivos de desarrollo sostenible ONU

17 objetivos de desarrollo sostenible ONU[Fuente: ONU]

3. Análisis de rivalidad

Para definir la fuerza de rivalidad en una industria del análisis de las 5 Fuerzas de Porter, es necesario hacer un estudio de concentración de demanda, tamaño de los oferentes, homogeneidad de los productos o servicios y crecimiento de la industria. En base a estos factores se ejercerá la respuesta si se trata de una industria baja, media, alta o muy alta en rivalidad.

Para ello, la única parte con cálculos son la de calcular los índices de concentración como:

3.1 C4

Este índice es el equivalente a la suma de la participación de mercado de los 4 mayores participantes de la industria:

$$C4 = \sum_{i=0}^{4} P_i$$

$$P_i = participación\ de\ mercado\ de\ i$$

Fórmula C4 [Fuente: elaboración propia]

3.2 Índice de Herfindahl – Hirschman (IHH o HH)

Son la suma de las participación de mercado al cuadrado:

$$HH = \sum_{i=0}^{n} P_i^2$$

$$P_i = participación\ de\ mercado\ de\ i$$

$$P_i \leq 1000 = Concentración\ Baja$$

$$1000 < P_i \leq 2000 = Concentración\ Media$$

$$2000 < P_i \leq 2800 = Concentración\ Alta$$

$$2800 < P_i = Concentración\ Muy\ Alta$$

Fórmula HH [Fuente: elaboración propia]

3.3 Coeficiente de Gini

$$G = \frac{1}{n}\left(n + 1 - 2\left(\frac{\sum_i^n (n+1-i)\ Pi}{\sum_i^n\ Pi}\right)\right) = \frac{2}{n}\ \frac{\sum_i^n\ i * Pi}{\sum_i^n\ Pi} - \frac{n+1}{n}$$

$$P_i = participación\ de\ mercado\ de\ i$$

$$n = número\ total\ de\ firmas\ en\ la\ industria$$

Fórmula coeficiente Gini[Fuente: elaboración propia]

4. Cálculos de los índices

4.1 Total Ecommerce

TOTAL E-COMMERCE		Distribución Acumulada	Distrib Teórica	Lorentz		Area bajo la cu
-	0	0%	0%	0%		0,000%
Otro 1	0,55%	0,55%	0,95%	0,95%		0,003%
Otro 2	0,55%	1,10%	0,95%	1,90%		0,008%
Otro 3	0,55%	1,65%	0,95%	2,86%		0,013%
Otro 4	0,55%	2,20%	0,95%	3,81%		0,018%
Otro 5	0,55%	2,75%	0,95%	4,76%		0,024%
Otro 6	0,55%	3,30%	0,95%	5,71%		0,029%
Otro 7	0,55%	3,85%	0,95%	6,67%		0,034%
Otro 8	0,55%	4,40%	0,95%	7,62%		0,039%
Otro 9	0,55%	4,95%	0,95%	8,57%		0,045%
Otro 10	0,55%	5,50%	0,95%	9,52%		0,050%
Otro 11	0,55%	6,05%	0,95%	10,48%		0,055%
Otro 12	0,55%	6,60%	0,95%	11,43%		0,060%
Otro 13	0,55%	7,15%	0,95%	12,38%		0,065%
Otro 14	0,55%	7,70%	0,95%	13,33%		0,071%
Otro 15	0,55%	8,25%	0,95%	14,29%		0,076%
Otro 16	0,55%	8,80%	0,95%	15,24%		0,081%
Otro 17	0,55%	9,35%	0,95%	16,19%		0,086%
Otro 18	0,55%	9,90%	0,95%	17,14%		0,092%
Otro 19	0,55%	10,45%	0,95%	18,10%		0,097%
Otro 20	0,55%	11,00%	0,95%	19,05%		0,102%
Otro 21	0,55%	11,55%	0,95%	20,00%		0,107%
Otro 22	0,55%	12,10%	0,95%	20,95%		0,113%
Otro 23	0,55%	12,65%	0,95%	21,90%		0,118%
Otro 24	0,55%	13,20%	0,95%	22,86%		0,123%
Otro 25	0,55%	13,75%	0,95%	23,81%		0,128%
Otro 26	0,55%	14,30%	0,95%	24,76%		0,134%
Otro 27	0,55%	14,85%	0,95%	25,71%		0,139%
Otro 28	0,55%	15,40%	0,95%	26,67%		0,144%
Otro 29	0,55%	15,95%	0,95%	27,62%		0,149%
Otro 30	0,55%	16,50%	0,95%	28,57%		0,155%
Otro 31	0,55%	17,05%	0,95%	29,52%		0,160%
Otro 32	0,55%	17,60%	0,95%	30,48%		0,165%
Otro 33	0,55%	18,15%	0,95%	31,43%		0,170%
Otro 34	0,55%	18,70%	0,95%	32,38%		0,175%
Otro 35	0,55%	19,25%	0,95%	33,33%		0,181%
Otro 36	0,55%	19,80%	0,95%	34,29%		0,186%
Otro 37	0,55%	20,35%	0,95%	35,24%		0,191%
Otro 38	0,55%	20,90%	0,95%	36,19%		0,196%
Otro 39	0,55%	21,45%	0,95%	37,14%		0,202%
Otro 40	0,55%	22,00%	0,95%	38,10%		0,207%
Otro 41	0,55%	22,55%	0,95%	39,05%		0,212%
Otro 42	0,55%	23,10%	0,95%	40,00%		0,217%
Otro 43	0,55%	23,65%	0,95%	40,95%		0,223%
Otro 44	0,55%	24,20%	0,95%	41,90%		0,228%
Otro 45	0,55%	24,75%	0,95%	42,86%		0,233%
Otro 46	0,55%	25,30%	0,95%	43,81%		0,238%
Otro 47	0,55%	25,85%	0,95%	44,76%		0,244%
Otro 48	0,55%	26,40%	0,95%	45,71%		0,249%
Otro 49	0,55%	26,95%	0,95%	46,67%		0,254%
Otro 50	0,55%	27,50%	0,95%	47,62%		0,259%

Tabla de distribución de participación de mercado con distribución acumulada, teórica y Lorenz [Fuente: elaboración propia]

Otro 51	0,55%	28,05%	0,95%	48,57%		0,265%
Otro 52	0,55%	28,60%	0,95%	49,52%		0,270%
Otro 53	0,55%	29,15%	0,95%	50,48%		0,275%
Otro 54	0,55%	29,70%	0,95%	51,43%		0,280%
Otro 55	0,55%	30,25%	0,95%	52,38%		0,285%
Otro 56	0,55%	30,80%	0,95%	53,33%		0,291%
Otro 57	0,55%	31,35%	0,95%	54,29%		0,296%
Otro 58	0,55%	31,90%	0,95%	55,24%		0,301%
Otro 59	0,55%	32,45%	0,95%	56,19%		0,306%
Otro 60	0,55%	33,00%	0,95%	57,14%		0,312%
Otro 61	0,55%	33,55%	0,95%	58,10%		0,317%
Otro 62	0,55%	34,10%	0,95%	59,05%		0,322%
Otro 63	0,55%	34,65%	0,95%	60,00%		0,327%
Otro 64	0,55%	35,20%	0,95%	60,95%		0,333%
Otro 65	0,55%	35,75%	0,95%	61,90%		0,338%
Otro 66	0,55%	36,30%	0,95%	62,86%		0,343%
Otro 67	0,55%	36,85%	0,95%	63,81%		0,348%
Otro 68	0,55%	37,40%	0,95%	64,76%		0,354%
Otro 69	0,55%	37,95%	0,95%	65,71%		0,359%
Otro 70	0,55%	38,50%	0,95%	66,67%		0,364%
Otro 71	0,55%	39,05%	0,95%	67,62%		0,369%
Otro 72	0,55%	39,60%	0,95%	68,57%		0,375%
Otro 73	0,55%	40,15%	0,95%	69,52%		0,380%
Otro 74	0,55%	40,70%	0,95%	70,48%		0,385%
Otro 75	0,55%	41,25%	0,95%	71,43%		0,390%
Otro 76	0,55%	41,80%	0,95%	72,38%		0,395%
Otro 77	0,55%	42,35%	0,95%	73,33%		0,401%
Otro 78	0,55%	42,90%	0,95%	74,29%		0,406%
Otro 79	0,55%	43,45%	0,95%	75,24%		0,411%
Otro 80	0,55%	44,00%	0,95%	76,19%		0,416%
Otro 81	0,55%	44,55%	0,95%	77,14%		0,422%
Otro 82	0,55%	45,10%	0,95%	78,10%		0,427%
Otro 83	0,55%	45,65%	0,95%	79,05%		0,432%
Otro 84	0,55%	46,20%	0,95%	80,00%		0,437%
Otro 85	0,55%	46,75%	0,95%	80,95%		0,443%
Otro 86	0,55%	47,30%	0,95%	81,90%		0,448%
Otro 87	0,55%	47,85%	0,95%	82,86%		0,453%
Otro 88	0,55%	48,40%	0,95%	83,81%		0,458%
Otro 89	0,55%	48,95%	0,95%	84,76%		0,464%
Otro 90	0,55%	49,50%	0,95%	85,71%		0,469%
Otro 91	0,55%	50,05%	0,95%	86,67%		0,474%
Otro 92	0,55%	50,60%	0,95%	87,62%		0,479%
Otro 93	0,55%	51,15%	0,95%	88,57%		0,485%
Otro 94	0,55%	51,70%	0,95%	89,52%		0,490%
Otro 95	0,55%	52,25%	0,95%	90,48%		0,495%
Otro 96	0,55%	52,80%	0,95%	91,43%		0,500%
Otro 97	0,55%	53,35%	0,95%	92,38%		0,505%
Otro 98	0,55%	53,90%	0,95%	93,33%		0,511%
Otro 99	0,55%	54,45%	0,95%	94,29%		0,516%
Otro 100	0,55%	55,00%	0,95%	95,24%		0,521%
MercadoLibre	3,80%	58,80%	0,95%	96,19%		0,542%
Grupo Ripley	5,40%	64,20%	0,95%	97,14%		0,586%
Lider	7,20%	71,40%	0,95%	98,10%		0,646%
Cencosud	13,00%	84,40%	0,95%	99,05%		0,742%
Grupo Falabella	15,60%	100,00%	0,95%	100,00%		0,878%
					total	29,58%

Continuación tabla de distribución de participación de mercado con distribución acumulada, teórica y Lorenz [Fuente: elaboración propia]

Índice	Resultado
HH	563
C4	41,20%
Gini	0,408

4.2 Ecommerce retail por departamento

		Distribución Acumulada	Distrib Teórica	Dist teo acum		Area debajo curva
E-commerce retailers por departamento		0%	0%	0%		0,00%
Otro 1	0,34%	0,34%	9,1%	9%		0,02%
Otro 2	0,34%	0,68%	9,1%	18%		0,05%
Otro 3	0,34%	1,02%	9,1%	27%		0,08%
Otro 4	0,34%	1,36%	9,1%	36%		0,11%
Otro 5	0,34%	1,70%	9,1%	45%		0,14%
Abcdin	2,00%	3,70%	9,1%	55%		0,25%
Hites	2,00%	5,70%	9,1%	64%		0,43%
La Polar	4,00%	9,70%	9,1%	73%		0,70%
Paris	26,60%	36,30%	9,1%	82%		2,09%
Ripley	29,10%	65,40%	9,1%	91%		4,62%
Falabella	34,60%	100,00%	9,1%	100%		7,52%
Índice	Resultado				Total	15,99%
HH	2.776				Area A	34,01%
C4	94,30%					
Gini	0,680					

Tabla de distribución de participación de mercado con distribución acumulada, teórica y Lorenz [Fuente: elaboración propia]

4.3 Bricks & Clicks

		Distribución Acumulada	Distrib Teórica	Dist teo acum		Area debajo curva
	Bricks & Clicks	0%	0%	0%		0,00%
Hites	5,0%	5,00%	20,00%	20,00%		0,50%
La Polar	9,0%	14,00%	20,00%	40,00%		1,90%
Ripley	21,0%	35,00%	20,00%	60,00%		4,90%
Paris	27,0%	62,00%	20,00%	80,00%		9,70%
Falabella	38,0%	100,00%	20,00%	100,00%		16,20%
					Total	33,20%
					Area A	16,80%
Índice	Resultado					
HH	2.720					
C4	95,00%					
Gini	0,336					

Tabla de distribución de participación de mercado con distribución acumulada, teórica y Lorenz [Fuente: elaboración propia]

4.4 Pure players

Pure Players (Marketplaces)		Distribución Acumulada	Distrib Teórica	Dist teo acum		Area debajo curva
Marca	Market Share	0%	0%	0%		0,00%
Otros	1,0%	1,00%	20,00%	20,00%		0,10%
Dafiti	9,1%	10,10%	20,00%	40,00%		1,11%
Yapo	15,5%	25,60%	20,00%	60,00%		3,57%
Linio	19,9%	45,50%	20,00%	80,00%		7,11%
MercadoLibre	54,5%	100,00%	20,00%	100,00%		14,55%
Índice	Resultado				Total	26,44%
HH	3.690				Area A	23,56%
C4	99,00%					
Gini	0,4712					

Tabla de distribución de participación de mercado con distribución acumulada, teórica y Lorenz [Fuente: elaboración propia]

5. Fotos de estrategias

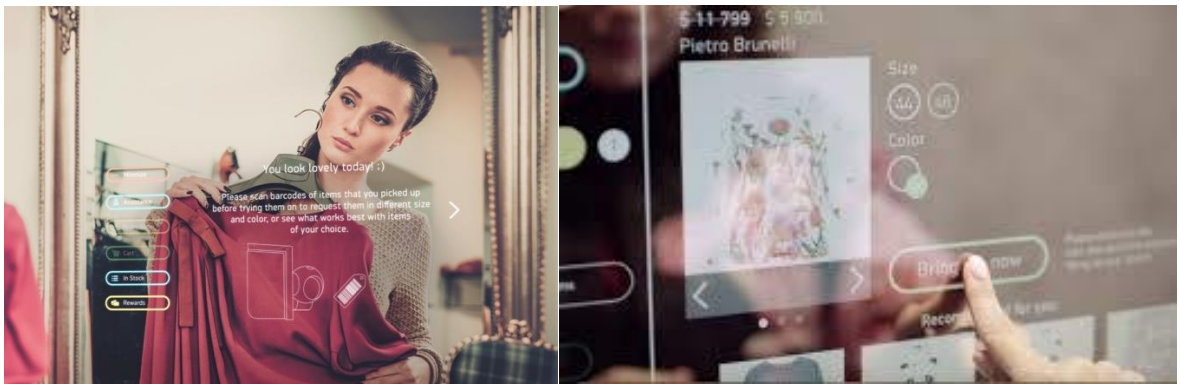
5.1 Nuevo diseño, servicios y tecnologías en tiendas Walmart

Diseño con inspiración de aeropuerto [Fuente: Walmart]

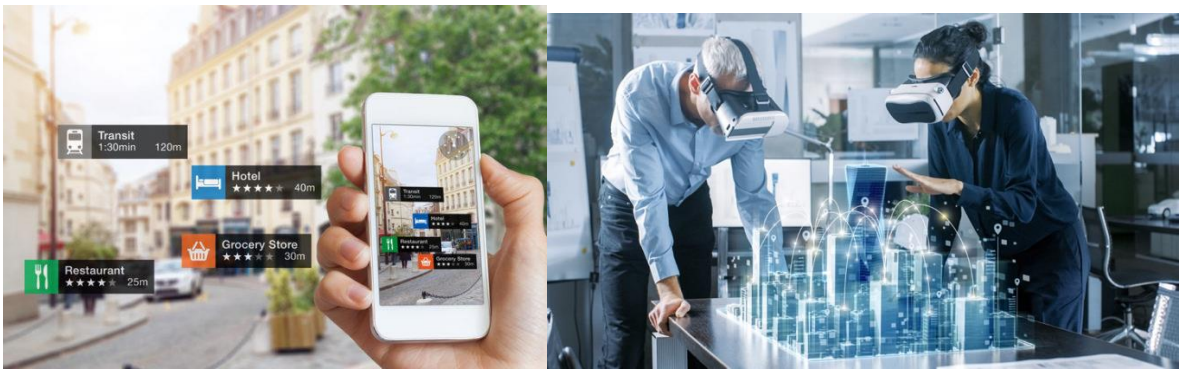
Servicios y tecnologías en tiendas Walmart [Fuente: Retailinsight]

Volver al texto

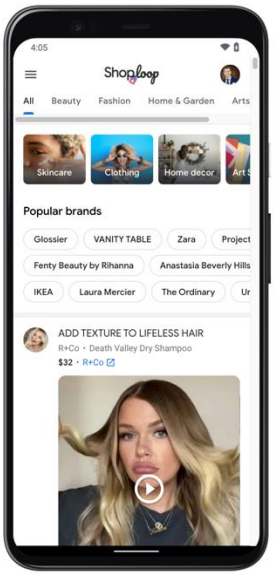
5.2 Experiencia única y tecnologías en retail



Espejos inteligentes en funcionamiento [Fuente: Mirowtech]



Realidad aumentada y virtual [Fuente: EAE Business school]



TikTok y Shoploop líderes en social commerce [Fuente: TikTok y Google Shoploop]

Amazon Eco (Alexa) y Google Nest (Google Home) líderes en comercio por voz [Fuente: Amazon y Google Store]

Amazon Fresh Kart y Amazon Go [Fuente: Amazon]

Drones de delivery de Uber Eats y Amazon [Fuente: Uber eats y Amazon]

Vehículos autónomos de delivery de Amazon y Nura [Fuente: Amazon y Nura]

Volver al texto