



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**FORMULAR UNA PROPUESTA DE VALOR OMNICANAL PARA EL CANAL  
ECOMMERCE EN UNA CADENA DE SUPERMERCADOS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**GALO ANTONIO PÉREZ GÓMEZ**

**PROFESOR GUÍA:  
CLAUDIO ENRIQUE PIZARRO TORRES**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
IGNACIO PATRICIO PARDO ANDRADE**

**SANTIAGO DE CHILE  
2019**

## RESUMEN

### FORMULAR UNA PROPUESTA DE VALOR OMNICANAL PARA EL CANAL ECOMMERCE EN UNA CADENA DE SUPERMERCADOS

El objetivo del presente trabajo es realizar una Propuesta de Valor Omnicanal para el Canal Ecommerce en una Cadena de Supermercados.

El trabajo inició con un diagnóstico de la situación actual del entorno competitivo en la industria, donde se puede apreciar un cambio en las conductas de compra por parte de los clientes en un ambiente digital. Así lo demuestran las proyecciones de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) donde se proyectan ventas sobre los US\$ 9.000 para el 2020 y una penetración del canal B2C en torno al 9,3% sobre el retail total<sup>1</sup>.

Hipermercados Tottus en el año 2017, se ubica como el cuarto operador en relación a los actores del mercado, cuenta con 66 tiendas ubicadas desde la región de Antofagasta a la región del Bío – Bío con un total de 212 mil metros cuadrados de sala de venta. En cuanto a su operación de Ecommerce, desde el 2011 opera la página Tottus.cl la que al 2017 cuenta con un punto de retiro Click & collect en la comuna de Las Condes con cobertura de despacho de 24 horas en 11 comunas de Santiago. Las ventas del canal no superan el 0,01% de las ventas totales de la compañía.

El Retail está viviendo uno de los cambios más rápidos significativos del último tiempo, donde compañías como Amazon, Aliexpress y operadores de última milla, entre otros, están amenazando la hegemonía de antiguos gigantes del Retail tradicional.

Debido a lo anterior el desafío es adaptar el negocio que por años se ha basado en la visita del cliente a la tienda física para comprar, hoy debe ser planteado en términos digitales. Es necesario abordar estos cambios, que actualmente están en pleno desarrollo, generando una propuesta omnicanal que permita a los clientes poder acceder a este ecosistema físico-digital, sin fricción, en cualquier lugar y momento a los distintos servicios y productos que ofrece el canal supermercados, aprovechando las tecnologías y las locaciones tanto propias como las que dispone el grupo económico al que pertenece.

---

<sup>1</sup> CCS: Comunicado Cyberday

## Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
2. PRESENTACIÓN DE TRABAJO DE TESIS	1
2.1. OBJETIVOS	1
<b>2.1.1. Objetivo general</b>	<b>1</b>
<b>2.1.2. Objetivo Específico</b>	<b>1</b>
2.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SU SITUACIÓN ACTUAL	2
2.3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	5
<b>2.3.1. Retail</b>	<b>5</b>
2.3.1.1. Análisis del Retail	5
2.3.1.2. Situación actual del Retail Global	6
2.3.1.3. Volumen y Crecimiento	8
2.3.1.4. Tamaño de los participantes	9
2.3.1.5. El Retail en Chile	11
<b>2.3.2. Ecommerce</b>	<b>13</b>
2.3.2.1. Análisis Ecommerce	13
2.3.2.2. Mirada mundial del Ecommerce	13
<b>2.3.3. Comercio Electrónico en Chile</b>	<b>16</b>
2.3.3.1. Indicadores Internet	16
2.3.3.2. Crecimiento y Volumen	20
2.3.3.3. Composición de las ventas B2C en Chile	22
2.3.3.4. Categorías de mayor crecimiento	23
2.3.3.5. Principales tendencias Ecommerce	24
<b>2.3.4. Supermercados en Chile</b>	<b>28</b>
2.3.4.1. Crecimiento y Volumen	29
2.3.4.2. Principales competidores Retail Grocery	29
2.3.4.3. Omnicanalidad	31
2.4. CLIENTES	37
<b>2.4.1. Análisis de clientes</b>	<b>37</b>
<b>2.4.2. Características generales Shopper digital / El cliente digital</b>	<b>38</b>
2.4.2.1. Cliente tradicional vs Cliente digital	38
2.4.2.2. Tipologías de clientes	39

<b>2.4.3. Visión Consumidor en Chile</b>	<b>41</b>
2.4.3.1. Nuevo consumidor digital	41
2.4.3.2. Variable Generacional	44
2.4.3.3. Volúmenes de compra Ecommerce per cápita	44
2.4.3.4. Drivers de compra	44
<b>2.4.4. Digital Customer Journey</b>	<b>46</b>
<b>2.5. PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>47</b>
<b>2.5.1. Análisis interno (Tottus en el concierto de los supermercados en Chile)</b>	<b>47</b>
2.5.1.1. Cadena de Valor	52
2.5.1.2. Conexión con Clientes	54
2.5.1.3. Re-imaginar el Negocio	57
2.5.2. Conclusión	<b>59</b>
Bibliografía	61

## Índice de Figuras

Figura 1. Registro de ventas Tottus, CLP.	4
Figura 2. Deloitte Global Power of Retailing	6
Figura 3. Tiendas minoristas cerradas en el año 2017.	8
Figura 4. Ingresos 250 Top Retailers 2009 - 2017	9
Figura 5. Top 10 principales retailers mundiales	10
Figura 6. Crecimiento Retail en Chile 2009 - 2015	11
Figura 7. Crecimiento del PIB vs Retail en Chile 2009 - 2015	12
Figura 8. Ventas ecommerce 2017	14
Figura 9. Características principales actores ecommerce mundial	15
Figura 10. Penetración de Internet por continente	17
Figura 11. Indicador de conectividad móvil	18
Figura 12. Indicadores de digitalización en Chile	18
Figura 13. Indicadores demográficos en Chile	19
Figura 14. Conexión a internet en Chile	19
Figura 15. Tráfico web por dispositivo en Chile	20
Figura 16. Ventas Ecommerce B2C en Chile	21
Figura 17. Ventas ecommerce por habitante	22
Figura 18. Preferencias de compras en ecommerce Chile 2017	23
Figura 19. Crecimiento por categoría ecommerce 2017	24
Figura 20. Tendencias ecommerce 2018	26
Figura 21. Tendencias Ecommerce 2018	27

Figura 22. Indicadores Hipermercados Tottus 2017	28
Figura 23. Características de los principales supermercados en Chile	30
Figura 24. Comparación supermercados de la región	30
Figura 25. Omnicanalidad Supermercados Líder	33
Figura 26. Omnicanalidad Supermercados SMU	34
Figura 27. Omnicanalidad Supermercados Cencosud	34
Figura 28. Omnicanalidad Supermercados Tottus	35
Figura 29. Características operadores última milla Chile	36
Figura 30. Detalle Shopper Digital Chile	42
Figura 31. Preferencias de compras ecommerce Chile	42
Figura 32. Productos o servicios sin intención de compra	43
Figura 33. Expectativas crecimiento e-grocery	44
Figura 34. Drivers de compra ecommerce	45
Figura 35. Concepto Estrategia Digital – Sunil Gupta	51

## **1. INTRODUCCIÓN**

Entendiendo el comportamiento de la industria del Retail, analizando la conducta de los grandes actores mundiales dentro de este rubro, en conjunto con los tipos de clientes, sus tendencias y hábitos de compra, buscamos concluir con una propuesta omnicanal, la cual tiene por objetivo entregar una mejor experiencia de compra a los nuevos y antiguos clientes, en cualquiera de las plataformas disponibles que estos escojan para concretar su compra y así satisfacer sus necesidades sin fricción.

## **2. PRESENTACIÓN DE TRABAJO DE TESIS**

### **2.1. OBJETIVOS**

#### **2.1.1. Objetivo general**

El objetivo general es formular una propuesta de valor omnicanal, para el canal ecommerce en una cadena de supermercado.

#### **2.1.2. Objetivo Específico**

- Analizar la industria del Retail, identificando las nuevas tendencias de comercio electrónico.
- Analizar la propuesta de valor digital de los principales competidores en el Retail Grocery.
- Analizar y caracterizar los clientes (Shopper digital) y su comportamiento de compra.
- Analizar los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, reconociendo las brechas a la luz de las exigencias de los clientes.

- Proponer líneas de acciones para construir propuesta omnicanal.

## **2.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SU SITUACIÓN ACTUAL**

Hipermercados Tottus surge de Supermercados San Francisco. Negocio que inicia en la comuna del Monte en la Provincia de Talagante y que en sus orígenes se dedicaba a la venta frutos secos, harina y artículos típicos de una pulpería de la época. Para el año 2004 Supermercados San Francisco ya contaba con 9 sucursales ubicadas en el sector poniente, con una participación de mercado del 7,2% en la Región Metropolitana y un 3,2% a nivel nacional, siendo el tercer operador más relevante en su rubro.

En Julio del 2004 Falabella anuncia por medio de un hecho esencial a la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), la adquisición del 88% de Supermercados San Francisco. Con esta acción, el Grupo Falabella ingresa al rubro de supermercados en Chile. Al año siguiente suman a esta adquisición la marca Tottus, con la que ya estaban presentes en Perú. Para el año 2017 la cadena de supermercados ya cuenta con 64 tiendas operando en Chile, ubicadas entre la región de Antofagasta y la región del Bío – Bío con un market share<sup>2</sup> del 14%.

El plan de crecimiento de la cadena de supermercados ha sido orgánico y se ha concentrado entre la segunda y la octava región, el 85% del total de ventas realizadas, cuyo valor asciende a MMUSD\$ 14.042 <sup>3</sup>-, corresponde al conjunto de regiones mencionado anteriormente, esto acompañado de la estrategia corporativa donde se busca la cercanía y el conocimiento del cliente, según expresa la memoria 2017 del grupo Falabella, por medio de cualquiera de sus formatos de negocio, tiendas por departamentos, mejoramiento del hogar y supermercados.

Generalmente la habilitación de un supermercado va de la mano de una tienda de mejoramiento del hogar (Sodimac), una tienda por departamentos (Falabella), además

---

<sup>2</sup> Market Share: Corresponde a la cuota de mercado medida en fracción o porcentaje que se tendrá del total del mercado disponible.

<sup>3</sup> Obtención de datos Geo Research año 2015



del negocio inmobiliario con locales disponibles para arriendo y el desarrollo de espacios para entretenimiento familiar.

Hipermercados Tottus en el año 2017, se ubica en el cuarto lugar en relación a los actores del mercado, cuenta con 66 tiendas las cuales suman una superficie de venta de 212.115 M2, obteniendo ingresos anuales sobre los MMM\$700 y cuenta con aproximadamente 9 mil colaboradores.

Su estrategia comercial se basa en eventos de precio high and low<sup>4</sup>, donde el objetivo es hacer descuentos de precios promocionales en ciertos artículos con el propósito de generar asistencia de clientes a las tiendas. Lo anterior se complementa con el uso de la tarjeta corporativa CMR y el programa de fidelidad CMR puntos.

La estrategia de precios high and low junto con la generación de eventos de precio es usada frecuentemente por los supermercados y otros operadores del Retail, por lo que la sensibilidad al precio por parte de los clientes es mayor, por ende, puede fomentar la deslealtad y solo convocarlos a comprar ciertos productos a precios especiales, lo que puede mermar los beneficios de los minoristas. En este último sentido Tottus y otros operadores del mercado han enfocado los esfuerzos en la búsqueda de valor por medio del servicio y soporte al proceso de compra, de esta forma el precio pasa a formar parte de una de las variables de compra.

En junio del 2011 se crea y formaliza la página web Tottus.cl, sitio de comercio electrónico destinado a cubrir las necesidades de clientes que prefieren los canales digitales para realizar sus compras de supermercado, en esta primera instancia el proceso de compra sólo permite el despacho a domicilio después de 48 horas y no incluye productos perecederos, el servicio se encuentra disponible sólo en 11 comunas de Santiago.

---

<sup>4</sup> High and Low: Se conoce como la estrategia de precios regulares, con promociones de precios frecuentes en algunos productos. Con el objetivo de atraer a clientes sensibles al precio.

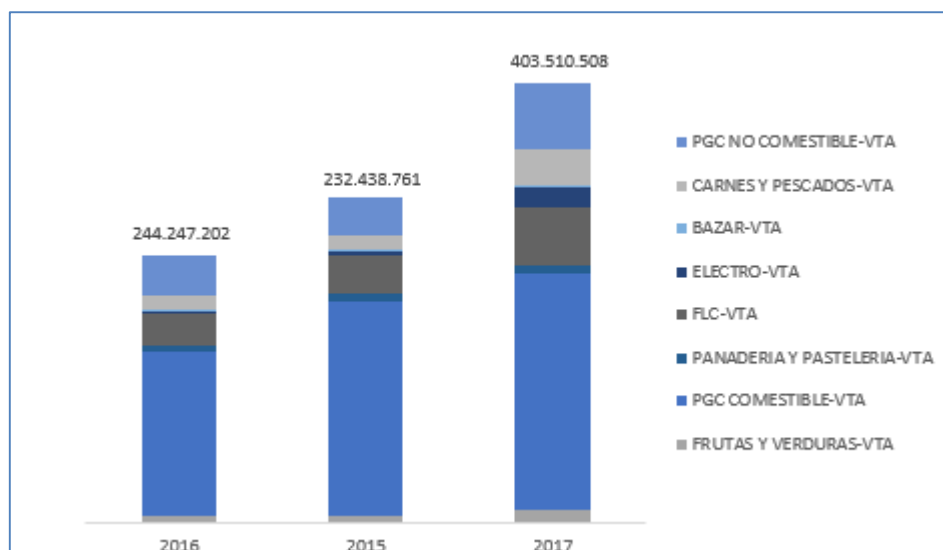


Figura 1. Registro de ventas Tottus, CLP.

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

Tottus.cl cuenta al año 2017 con 1 local Click & Collect ubicado en la comuna de Las Condes, el cual es utilizado como centro de despacho para las 11 comunas de la zona oriente, los despachos hasta el primer trimestre corresponden a plazos de 24 horas luego de realizada la compra en horarios de mañana o tarde. los medios de pago aceptados son tarjetas de débito y crédito del Banco Falabella.

## **2.3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

### **2.3.1. Retail**

#### **2.3.1.1. Análisis del Retail**

Para poner en contexto sobre el tema de estudio debemos entender a qué se refiere *Retail*, y se puede explicar cómo el comercio que se realiza al detalle, es decir, cuando se vende directamente a los consumidores. Dentro de los formatos más conocidos de Retail están los supermercados, las tiendas por departamentos, farmacias, mejoramiento del hogar, entre otros.

La industria del Retail es altamente competitiva, de bajos márgenes y alta rotación de inventarios. Además, existen importantes economías de escala, derivadas de la utilización de plataformas de información y de la relación con proveedores y distribuidores. Debido a esto, el aumento de las utilidades está dado principalmente, por el aumento en cantidad y rendimiento de los metros en términos de ventas, lo que implica un crecimiento rápido y agresivo, manteniendo los costos en niveles acotados.

Esta industria es parte importante del PIB, se ha visto beneficiada por el crecimiento económico, que se traduce en mayor empleo, por consiguiente, un mayor gasto en consumo por parte de la gente.

Para optar a niveles de rentabilidad atractivos en esta industria, existe un tamaño mínimo de entrada necesario para competir, además de la adquisición de emplazamientos estratégicos de venta y por la creación de una marca reconocida y bien posicionada en los consumidores. Por lo anterior podemos identificar altas barreras de entrada.

Existe una importante correlación entre el consumo y la actividad económica, lo que provoca una dependencia de las ventas y la recuperación del crédito. El gasto está ligado a la tasa de interés, la tasa de desempleo y el nivel de ingreso disponible. Por lo que es importante identificar estas variables, ya que, representan uno de los mayores riesgos de esta industria.

### 2.3.1.2. Situación actual del Retail Global

Hoy por hoy, según el reporte 2018 “Global Powers of Retailing” de Deloitte, podemos identificar dentro de los principales exponentes del Retail mundial a empresas como Walmart, Costco, Kroger y Amazon, las primeras tres corresponden al segmento del Retail Grocery y todas son compañías estadounidenses.

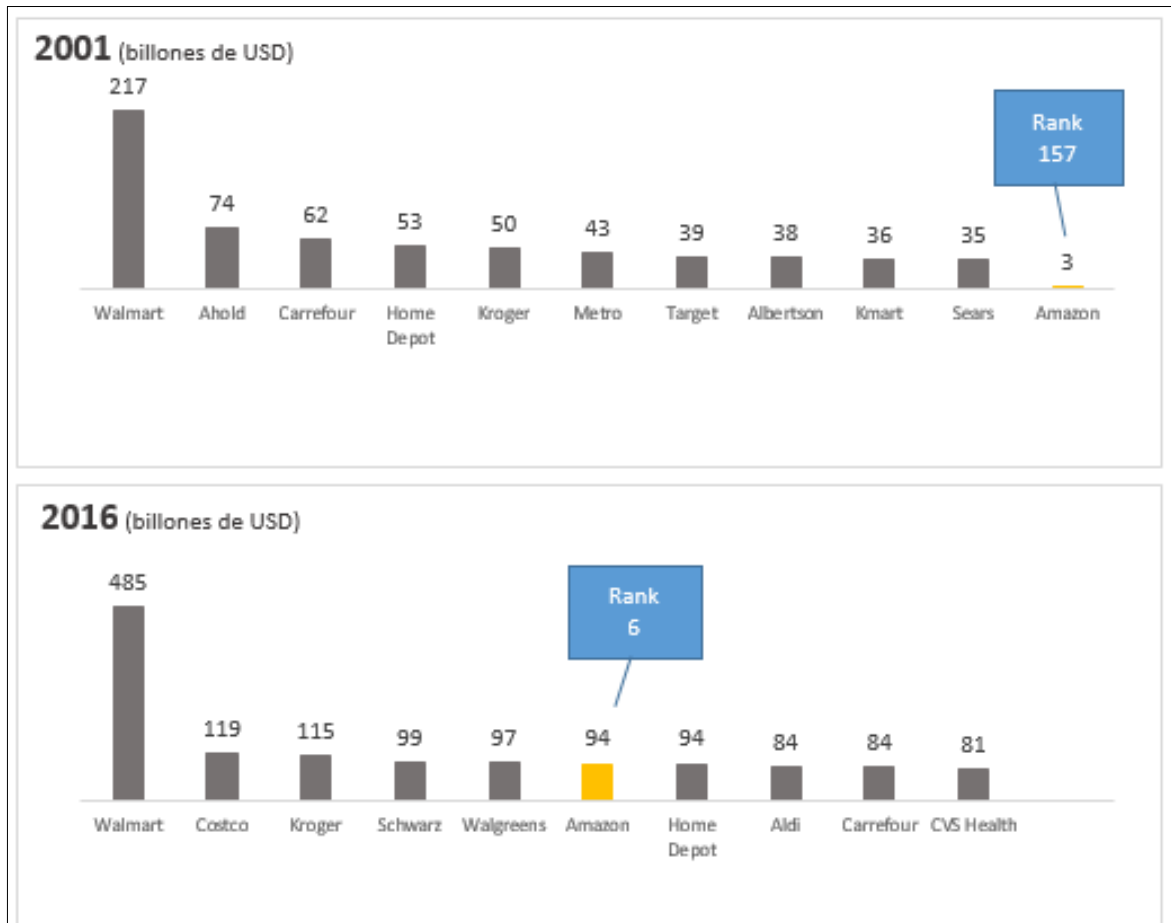


Figura 2. Deloitte Global Power of Retailing

Según lo analizado en la figura 2 se puede evidenciar la evolución de las compañías más valoradas, comparando datos correspondientes al año 2001 versus datos correspondientes al año 2016.

En el último tiempo la industria no solo ha sido dominada por empresas de ladrillo y cemento (Bricks and Mortar) debido a la irrupción del comercio electrónico en el Retail, hoy podemos identificar grandes compañías como Amazon, Ebay y Alibaba, como actores principales y amenazando la hegemonía de los antiguos gigantes del Retail.

El Retail está viviendo una de sus épocas más dinámicas del último tiempo, la creación de marcas, así como la desaparición de otras se ha acentuado con mayor celeridad gracias a la accesibilidad a internet y los medios sociales por parte de los consumidores.

La frontera entre online y offline se está borrando y los retailers que no evolucionen y se adapten a las nuevas tendencias, nuevos gustos y aspiraciones de sus clientes corren el riesgo de desaparecer.

En Estados Unidos Sears que operaba 3.800 tiendas hace casi una década ahora solo tiene abiertas 1.104 tiendas. Macy's cerró 68 tiendas durante el 2017 y JCPenney cerrará 138 tiendas. En cuanto a los centros comerciales se pronostica que en los próximos cinco años un cuarto del total cerrará sus puertas. 300 de 1300 que existen actualmente.

El siguiente gráfico muestra la cantidad de tiendas cerradas durante el año 2017 en EEUU.



Figura 3. Tiendas minoristas cerradas en el año 2017.

Fuente: Presentación Falabella ecommerce 2017.

En relación a lo explicado anteriormente, se deja en evidencia la situación actual de la industria del Retail, la cual, hace varios años que está experimentando constantes cambios, que están relacionados a las nuevas tendencias de compra de los consumidores.

### 2.3.1.3. Volumen y Crecimiento

Debido al acelerado crecimiento de la industria del Retail en los últimos 10 años, lo cual está demostrado en la revista Fortune 500<sup>5</sup>, donde se enlistan para el año 2017, las principales 20 empresas, dentro de las cuales 8 de ellas corresponden a la industria del Retail.

<sup>5</sup> Fortune: Revista Económica global

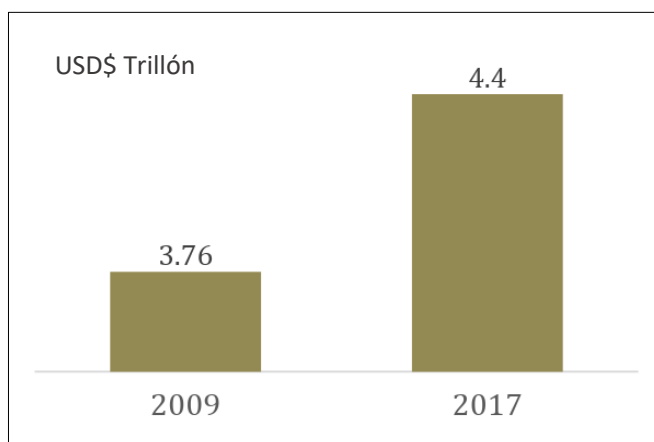


Figura 4. Ingresos 250 Top Retailers 2009 - 2017

Fuente: Deloitte Global Power of Retailing

Según el último reporte “Potencias globales del Retail 2018” realizado por Deloitte, muestra que en conjunto las 250 empresas más grandes del Retail, durante el año 2016 obtuvieron ingresos por US\$4.4 trillones, el crecimiento comparado con el año anterior fue de un 4,8% y el margen de utilidad neta compuesta fue un de 3,2%.

#### 2.3.1.4. Tamaño de los participantes

Las empresas para competir en la industria del Retail, debe poseer un gran tamaño y una alta rotación de inventarios, puesto que, la alta competencia reduce los márgenes de utilidad, obligando a las empresas a obtener ventajas, ya sea en costos, diferenciación o enfoque.

## Top 10 destacados

Top 10 retailers, FY2016

Top 250 rank	Cambio de rango	Nombre de compañía	Pais de origen	FY2016 ingresos al por menor (US\$M)	FY2016 Crecimiento de los ingresos minoristas	FY2016 Margen de beneficio neto	FY2016 Retorno de activos	FY2011-2016 Ingresos minoristas CAGR*	# Paises de operación	% Ingresos al por menor de operaciones en el
1		Wal-Mart Stores, Inc.	US	485.873	0,8%	2,9%	7,2%	1,7%	29	24,3%
2		Costco Wholesale Corporation	US	118.719	2,2%	2,0%	7,2%	6,0%	10	27,1%
3		The Kroger Co.	US	115.337	5,0%	1,7%	5,4%	5,0%	1	0,0%
4		Schwarz Group	Germany	99.256	5,3%	n/a	n/a	7,3%	27	61,7%
5		Walgreens Boots Alliance, Inc.	US	97.058	8,3%	3,6%	5,8%	6,1%	10	13,7%
6		Amazon.com, Inc.	US	94.665	19,4%	1,7%	2,8%	17,6%	14	36,8%
7		The Home Depot, Inc.	US	94.595	6,9%	8,4%	18,5%	6,1%	4	8,5%
8		Ald Group	Germany	84.923 <sup>e</sup>	4,8%	n/a	n/a	7,7%	17	67,0%
9		Carrefour S.A	France	84.131	-0,4%	1,1%	1,8%	-1,1%	34	53,2%
10		CVS Health Corporation	US	81.100	12,6%	3,0%	5,6%	6,4%	3	0,8%
Top 10	<sup>1</sup>			1.355.657	4,5%	3,0%	6,4%	4,5%	14,9 <sup>2</sup>	27,3%
Top 250	<sup>2</sup>			4.410.828	4,1%	3,2%	3,3%	4,8%	10,0 <sup>2</sup>	22,5%
Top 10 share of Top 250 retail revenue				30,7%						

\* tasa compuesta de crecimiento anual

<sup>1</sup> ventas ponderadas compuestas, ajustadas a la moneda.

<sup>2</sup> promedio

e : Estimacion

n/a : No aplica

Fuente: Informe Deloitte "Global Powers of Retailing 2018. El análisis del desempeño financiero y las operaciones de los ejercicios fiscales hasta junio 2017, utilizando informes anuales de la compañía, la base de datos de ventas al por menor y otras fuentes públicas.

Figura 5. Top 10 principales retailers mundiales

Fuente: Deloitte Global Power of Retailing

Como muestra la tabla anterior, Wal-Mart Stores, Inc. Continúa liderando la industria del Retail con ingresos que ascienden a MUS\$485.873 y en segundo lugar Costco Wholesale Corporation con ingresos equivalentes al 24% de Wal-Mart.

Amazon.com Inc. Es una de las compañías que presenta el mayor avance en relación al año anterior, ubicándose en el 6to lugar dentro de la lista. El detallista electrónico más grande del mundo se ubicó en el lugar 186 de la lista en el año 2000, cuando ingresó por primera vez al Top 250. Este crecimiento constante fue gracias a la innovación de bienes y servicios, lo que, desde su creación, en 1994, le ha retribuido crecimiento en dos dígitos.



### 2.3.1.5. El Retail en Chile

El crecimiento de la industria del Retail en Chile se empieza a notar entre los años 2010 y 2013, donde las ventas de estos comercios crecieron en promedio más de un 10%, muy por encima, con respecto a los años siguientes donde el crecimiento fue inferior al 3%. El sector ha sido un actor fundamental de grandes transformaciones, permitiendo el despliegue de importantes avances tecnológicos, los cuales, han modificado de gran manera los hábitos de los consumidores.

El acelerado avance y crecimiento de las tecnologías han impulsado al tradicional comercio del Retail a adaptarse a las nuevas tendencias de compra de los consumidores y esto se ve reflejado en los proyectos de inversión de las empresas, las cuales, ya no están destinando recursos a la ampliación de lugares físicos, si no, en sistemas que mejoren la eficiencia, márgenes y productividad.

Así lo demuestra el plan de inversiones para el año 2016 – 2019 publicado por el grupo Falabella por un monto de USM\$4.038, donde el 44% se destinará a la creación de nuevas tiendas y malls, un 30% en Tecnología y logística y por último un 26% será utilizado en renovación de tiendas y malls existentes. Lo anterior muestra la relevancia que ocupan las tecnologías y la distribución para uno de los grupos de Retail más importantes de Sudamérica.

CRECIMIENTO DEL RETAIL EN CHILE							
PIB	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 Est.
PIB nacional (US\$ millones de cada año)	172.178	217.538	250.872	265.223	276.648	258.078	237.296
Crecimiento real PIB (%)	-1,0	5,8	5,8	5,5	4,2	1,9	2,0
PIB per capita (US\$ de cada año)	10.202	12.747	14.539	15.204	15.690	14.483	13.178
PIB Sector Comercio (var real;%)	0,7	17,4	11,8	8,7	9,7	2,6	2,9
HOGARES	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 Est.
Consumo Privado (bienes y Servicios, Us\$ millones)	102.399	128.413	153.058	165.811	176.789	165.756	155.468
Crecimiento real (%)	-0,8	10,8	8,9	6,1	5,9	2,2	1,9
Retail (Comercio minorista)(US\$ millones)	48.431	59.213	68.296	74.662	78.563	72.272	67.086
Crecimiento (var real, %)	0,7	17,4	11,8	8,7	9,7	2,6	2,9
Consumo durables (var real, %)	-4,2	33,6	19,7	10,4	16,7	-0,6	0,9
Consumo no durables (var real, %)	1,6	12,3	8,7	6,4	6,8	3,8	3,7
Total excluido automoviles (var real, %)	1,7	15	10	9,5	8,7	4,4	3,9
ventas supermercado (var real, %)	4,8	6,8	3,3	7,3	5,3	2,7	3,0

Fuente: Informe realizado por Camara de comercio de Santiago "Tendencias retail 2016".

Figura 6. Crecimiento Retail en Chile 2009 - 2015

Como muestra el gráfico anterior, la evolución en el crecimiento del Retail, después de los peak en los años 2010 y 2011 baja considerablemente hasta el 2014 ubicándose en un 2,6 manteniendo esta tendencia sin superar el 3%.

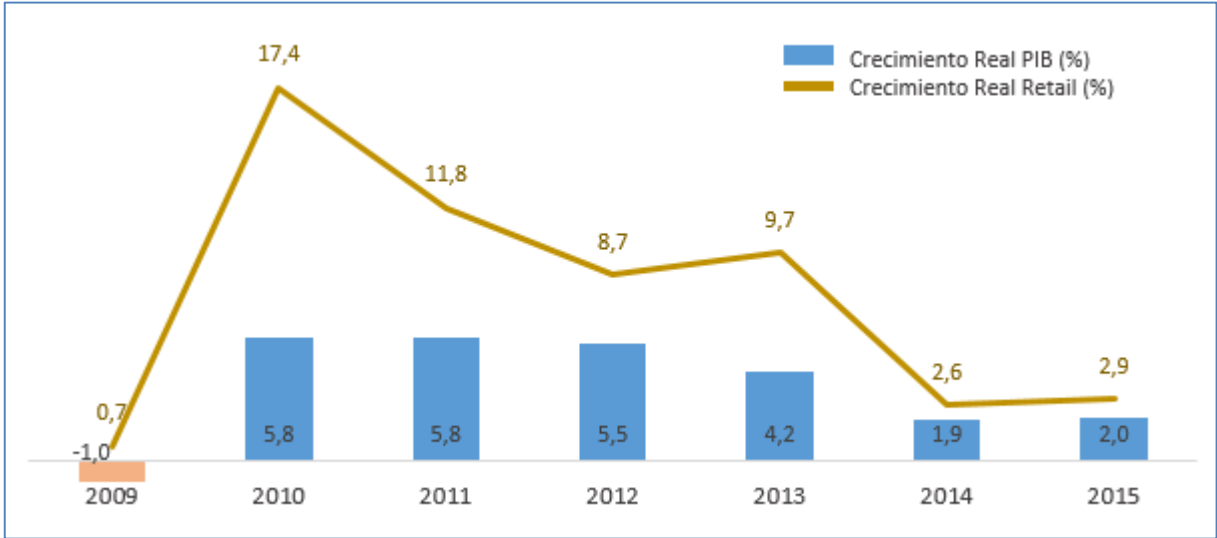


Figura 7. Crecimiento del PIB vs Retail en Chile 2009 - 2015

Fuente: INE elaboración propia

El crecimiento del Retail está directamente relacionado con el ciclo económico del País, Así lo demuestra el gráfico anterior donde podemos evidenciar que un aumento en la actividad económica, genera más puestos de trabajo, a su vez aumentan los ingresos en los hogares y con esto la proporción destinada al consumo.

La transformación digital entrega una oportunidad de ingresos para el Retail equivalentes a US\$2,95 Billones hacia el año 2025, Según el estudio “Painting the digital future of retail and consumer goods companies” de la empresa Accenture, el cual plantea que dentro de las tecnologías más relevantes estarán, el internet de las cosas, inteligencia artificial y aprendizaje automático, lo que permitirá acceder a información de los consumidores y así proporcionar mejores experiencias de compra en las tiendas.

La tendencia del comercio electrónico en los últimos años es de un crecimiento mayor al del Retail tradicional y al de la economía, esto impulsado por los cambios de hábitos de

compra de los consumidores, donde se privilegia el uso del tiempo, la comodidad y la búsqueda de mejores alternativas ha migrado las masas de consumidores a buscar lo que necesitan desde sus dispositivos electrónicos en relación a las visitas a centros comerciales y grandes salas de ventas, por lo anterior es que el ecommerce se transforma en un nuevo canal al que están volcando sus esfuerzos los actores del comercio en busca de la integración de plataformas de venta online y offline, con el fin de satisfacer las nuevas tendencias de compra de los Shopper digitales.

## **2.3.2. Ecommerce**

### **2.3.2.1. Análisis Ecommerce**

La modalidad de comercio electrónico se ha masificado con la expansión de internet en forma global alcanzando un 53%, a su vez la penetración de la telefonía celular alcanza un 68% y los teléfonos inteligentes han facilitado la cercanía de los consumidores a realizar actividades de consulta, cotización o compra de bienes y servicios por internet. Esto viene a representar el Ecommerce como método de compraventa de bienes y servicios, distribución, marketing y suministro de información con internet como medio principal.

### **2.3.2.2. Mirada mundial del Ecommerce**

El comercio electrónico ha tenido un notable crecimiento dentro de los últimos años, ha evolucionado de una página web estática a convertirse en un eficaz medio para realizar negocios. Los principales tipos de comercio electrónico que existen actualmente son: Business to Business (B2B), Business to Consumer (B2C) y Consumer to Consumer (C2C).

Estados unidos, los países europeos y asiáticos lideran el volumen de comercio electrónico en el mundo, así lo muestra el siguiente gráfico.

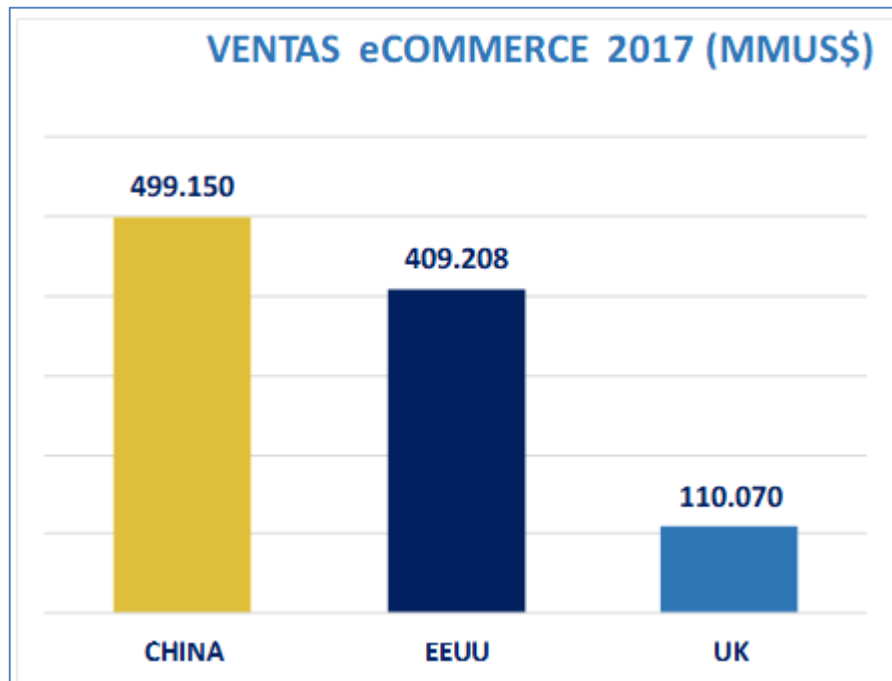


Figura 8. Ventas ecommerce 2017

Fuente: CCS tendencias del comercio electrónico

De acuerdo con el "Estudio de OBS sobre El Comercio Electrónico 2014", se estima que, entre 2012 y 2017, el crecimiento anual en B2C de la zona Asia-Pacífico será de un 28,53% y en América Latina de un 14,96%. En cuanto a Norteamérica y Europa, se espera que su crecimiento anual de ventas E-Commerce B2C, se sitúen entre el 9% y 12%.

	amazon	ebay	Walmart*	Alibaba.com	mercado Libre	AliExpress
<b>TIPO DE COMERCIO</b>						
B2B	✓	✓		✓		
B2C			✓		✓	✓
C2C						
Tienda Física			✓			
<b>PLATAFORMA</b>						
Versión Web	✓	✓	✓	✓	✓	✓
App móvil	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>MEDIOS DE PAGO</b>						
Tarjetas de crédito	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tarjetas de debito	✓	✓	✓			✓
Transferencia Bancaria					✓	✓
Giftcard	✓		✓			
Western Union				✓		✓

Figura 9. Características principales actores ecommerce mundial

Fuente: elaboración propia

Amazon, eBay, Walmart, Aliexpress, Alibaba o Mercadolibre son los principales actores del Ecommerce mundial. Amazon cuenta con 304 millones de clientes activos lo que representa el 20% del total de Shopper digitales<sup>6</sup>, sin embargo Alibaba cuenta con el 30% de Clientes digitales.

La transición de compras físicas a compras online ha introducido un nuevo consumidor al mercado del Retail, el cual se designa como Shopper digital. Estos consumidores buscan y compran productos online, tales como, Ropa, Zapatos (Dafiti), Accesorios,

<sup>6</sup> Shopper Digital: consumidor que prefiere comprar a través de canales digitales

Productos Fitness, Cosméticos / Perfumería, Libros, Cursos online, Electrónica, Móviles, Informática, Video juegos/Juguetes, Muebles y decoración, Productos personalizados, Club de suscripciones y Alimentación.

En el Comercio electrónico mundial ya se comienzan a destacar los grandes operadores en las principales economías del mundo, como Amazon e Ebay por el lado de Estado Unidos, Alibaba y JD por el lado de China. Es relevante conocer el alcance que tienen estos gigantes electrónicos y la amenaza que puede significar para las empresas que están fuera de sus fronteras geográficas, ya que por medio del ecommerce estas fronteras se desvanecen. Lo que les permite llegar a cualquier lugar o cliente alrededor del mundo. Por lo que es de suma importancia apalancar la estrategia del negocio a una mirada digital.

### **2.3.3. Comercio Electrónico en Chile**

Entre las tendencias del comercio electrónico chileno existe una alta participación de tecnologías móviles, que hasta hace pocos años era casi nulo, hoy registra el 56% de las visitas a sitios de ecommerce, el 15% de las transacciones y el 16% de los montos transados fue por medio del celular, según datos indicados en el reporte “Ecommerce Day Santiago 2017” de la Cámara de comercio de Santiago.

#### **2.3.3.1. Indicadores Internet**

El comercio electrónico es posible sobre la base de internet a su vez la conexión a internet es posible sobre la base de dispositivos que se puedan conectar a internet, es por esto, que es necesario que la mayor cantidad de población pueda tener acceso a internet y a dispositivos que se puedan conectar a internet en los siguientes gráficos se revisan el grado de penetración de los dispositivos móviles como de la conexión a internet desde una perspectiva global hasta el nivel local de lo que ocurre en Chile.

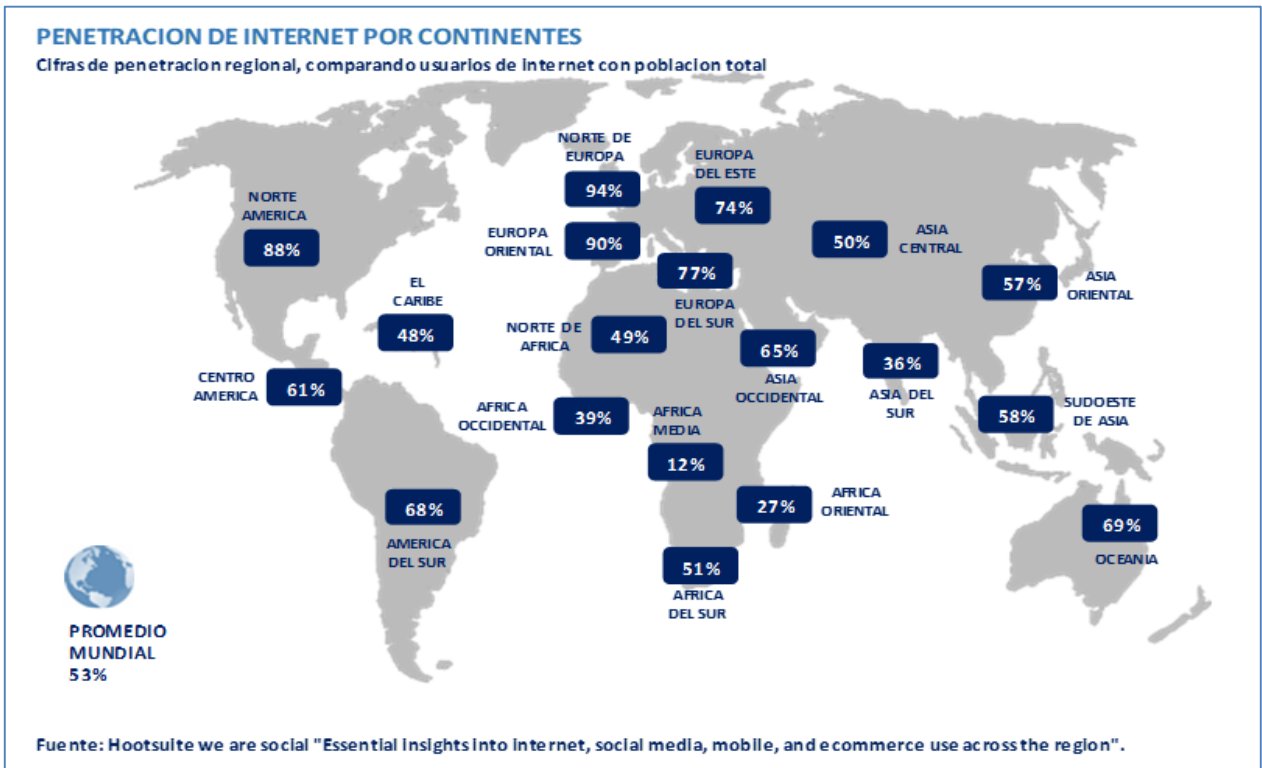


Figura 10. Penetración de Internet por continente

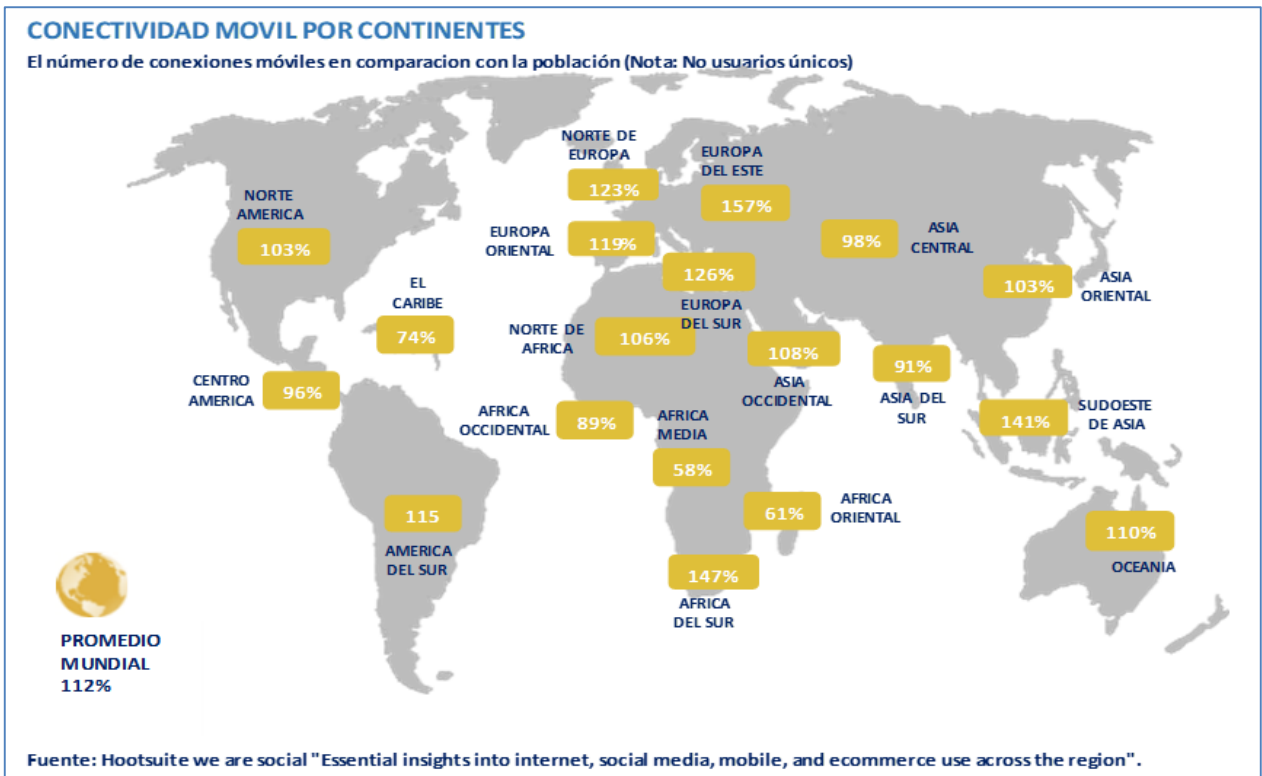


Figura 11. Indicador de conectividad móvil

### Indicadores de internet y conectividad en Chile



Figura 12. Indicadores de digitalización en Chile



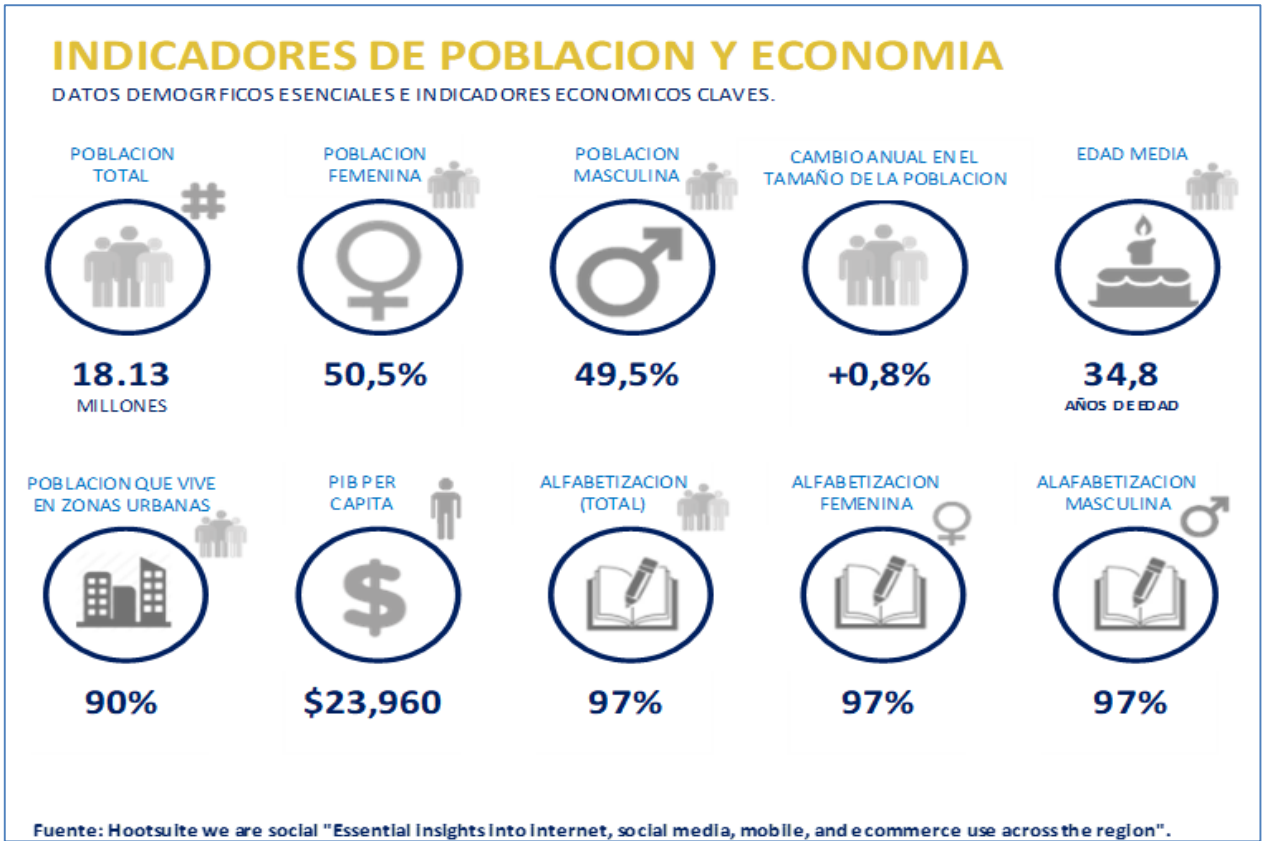


Figura 13. Indicadores demográficos en Chile

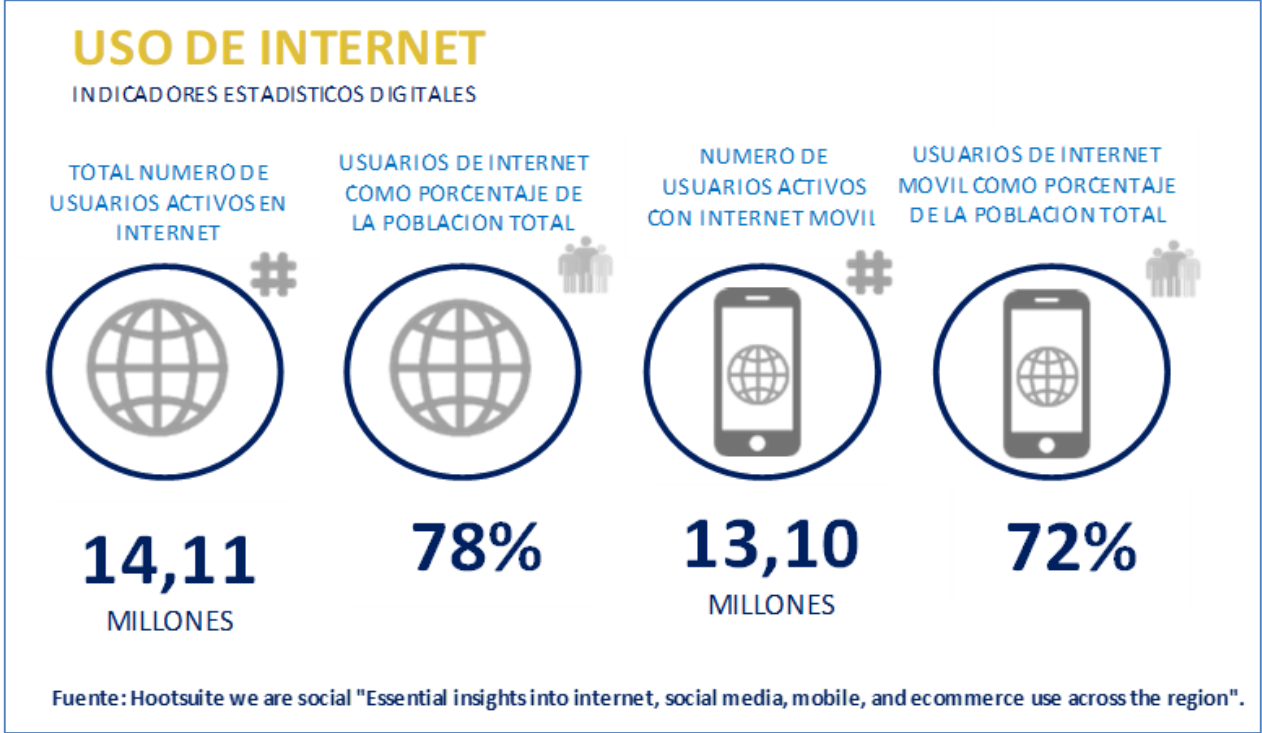


Figura 14. Conexión a internet en Chile



Figura 15. Tráfico web por dispositivo en Chile

Fuente: Hootsuite we are social – Essential insights into internet, social media, mobile, and ecommerce use across the region.

Chile al igual que Latinoamérica presentan una alta penetración de dispositivos electrónicos como smartphome que permiten el acceso a internet, lo que significa que las personas pueden tener en sus manos la información que necesiten para apoyar su proceso de compra. Así se muestra en el caso de Best Buy, que aparece en el libro “Driving Digital Estrategy” de Sunil Gupta. donde se presenta el caso de Best Buy y como se empezó a convertir en el showroom de Amazon, ya que los consumidores se dirigen a las tiendas de Best Buy para informarse de las especificaciones técnicas de los productos electrónicos que deseaban comprar, para luego terminar sus compras en Amazon.

### 2.3.3.2. Crecimiento y Volumen

El comercio electrónico en Chile año tras año está creciendo rápidamente, en comparación al resto de las industrias, tanto las empresas nacionales que han visto una

oportunidad con el avance tecnológico, como las empresas extranjeras que suman a su estrategia invertir en nuestro país prefieren apostar en nuestro mercado a través del ecommerce. Es por esto que la economía a un nivel macro se ha ido moviendo, aumentando el poder adquisitivo de las personas y facilitando que éstas tengan mayor disponibilidad a hacer compras por internet. Esto ha traído un gran avance en el comercio. El crecimiento del ecommerce para el año 2017 aumentó en un 30,3% lo que equivale a MUS\$926 en comparación con el año 2016, como muestra el siguiente gráfico.



Figura 16. Ventas Ecommerce B2C en Chile

Fuente: CCS Tendencias de comercio electrónico

El volumen de Ecommerce en Latinoamérica representado por las principales economías alcanza volúmenes de MMUS\$17.400 en Brasil, MMUS\$7.600 en México, MMUS\$7.300 en Argentina y MMUS\$4.000 en Chile, durante el año 2017.

A continuación, se muestra las ventas per cápita del Ecommerce.

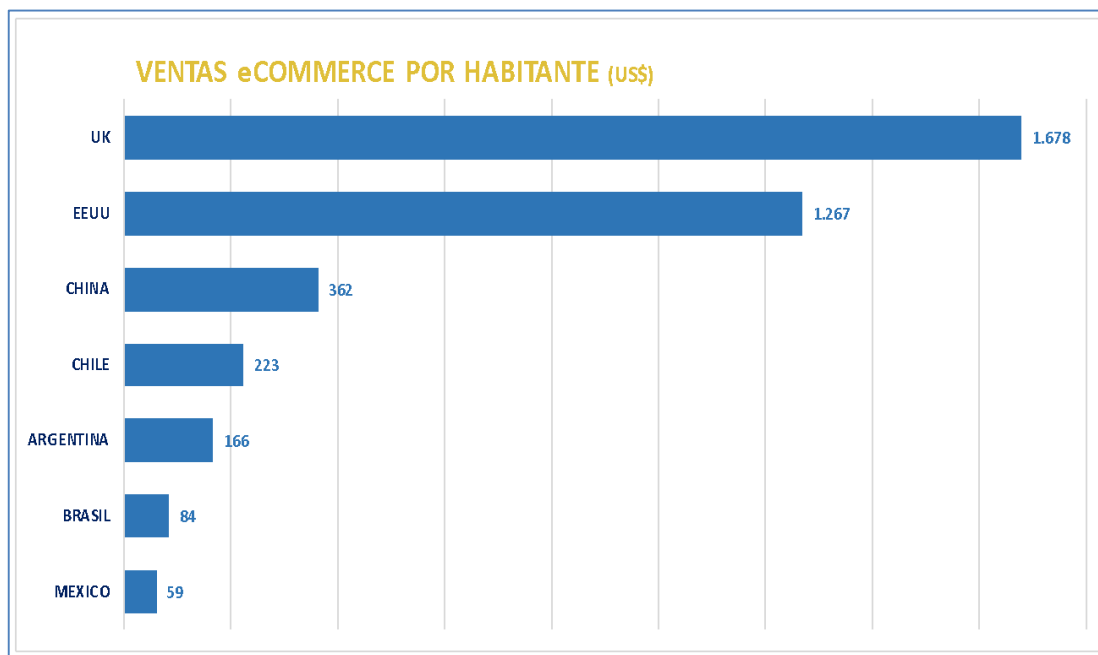


Figura 17. Ventas ecommerce por habitante

Fuente: CCS tendencias del comercio electrónico

### 2.3.3.3. Composición de las ventas B2C en Chile

El peak de ventas realizadas desde empresas a consumidores son en eventos de rebaja de precio como Cyberday, Cybermonday, BlackFriday, entre otros. Se destaca la compra de pasajes aéreos y paquetes turísticos. Esto se acentúa en los fines de semana largos donde una de las principales búsquedas generadas en Google, tiene relación con viajes, escapadas de fin de semana o paquetes de fin de semana. No es casualidad que los canales tradicionales de turismo están siendo absorbidos por los canales móviles y es así que cerca del 79% de los chilenos que investiga por internet para encontrar productos o servicios cercanos en relación a viajes. Fuente: Think with google “semana santa”

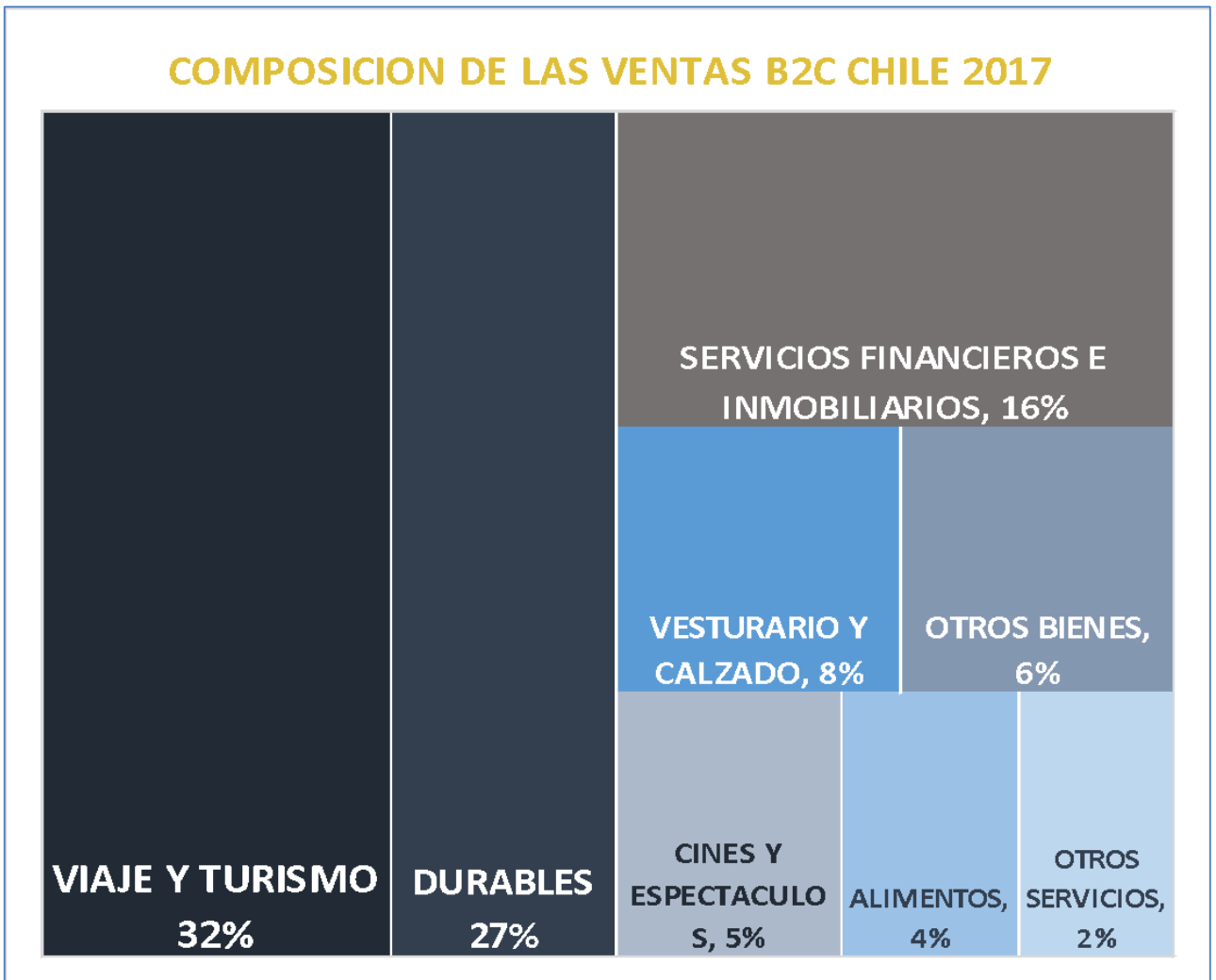


Figura 18. Preferencias de compras en ecommerce Chile 2017

Fuente: CCS tendencias de comercio electrónico

#### 2.3.3.4. Categorías de mayor crecimiento

Los Retailers en búsqueda de la rentabilización del metro cuadrado, han restado espacio a las categorías de línea blanca, electrónica y hogar, estas son promocionadas mediante el canal Ecommerce. De esta forma los espacios y estanterías están orientadas principalmente a vestuario.

Los productos de mayor volumen son los que han experimentado una mayor alza de visitas y compras por internet, como por ejemplo lavadoras y refrigeradores con un 13,6% y 17,6% respectivamente. El tamaño del producto juega un rol fundamental, donde el

canal web ofrece una mayor variedad y visibilidad de productos que la tienda física, debido a las limitaciones de espacio y esto ligado a la mayor oferta web donde el costo del despacho no es considerable en comparación a lo pagado por el producto en cuestión.

A continuación, se muestra el crecimiento de ventas clasificado en categorías de productos.

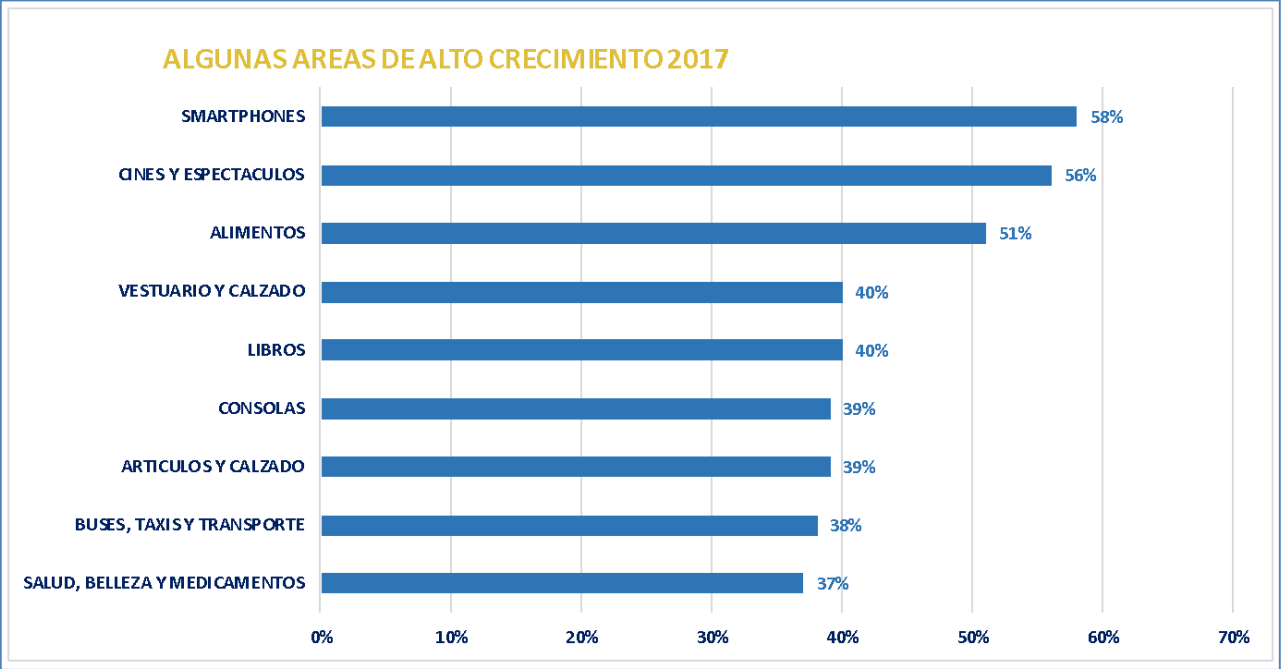


Figura 19. Crecimiento por categoría ecommerce 2017

Fuente: CCS tendencias ecommerce 2018

### 2.3.3.5. Principales tendencias Ecommerce

Transformación digital, drones, robots y automatización en el Retail están revolucionando el sector en busca de mejoras operativas, control de costos y disminución de la variabilidad en los procesos. Hoy en día, ya se están utilizando el uso de Drones, en apoyo al proceso logístico en particular lo que refiere a la última milla<sup>7</sup>, a su vez el uso de

<sup>7</sup> Última Milla: último eslabón en el proceso de despacho del producto al cliente final

robots es utilizado para la optimización del proceso de picking y despacho, en esta materia Amazon es pionero en el uso de estas nuevas tecnologías.

El IoT<sup>8</sup> o internet de las cosas, dentro de uno de sus tantos beneficios se puede utilizar para personalizar la experiencia de compra en el Retail, desde el monitoreo anónimo de los desplazamientos de consumidores dentro de la tienda, modelos de marketing más avanzados, servicios de atención al cliente, servicios de fidelización, analytics y comunicación personalizada con los clientes por medio del uso de beacons<sup>9</sup>. Todo esto permite la interacción con el cliente por medio de interfaces que normalmente son Apps móviles.

La tendencia también está orientada al complemento de la tecnología, experiencia del consumidor y su perfecta integración de los canales online y offline. La ejecución exitosa de estos dos universos es lo que ahora se conoce como Omnicanalidad.

---

<sup>8</sup> IoT: Internet of Think, se refiere a la conectividad entre objetos, que permite, por ejemplo, capturar y transmitir información.

<sup>9</sup> Beacons: Corresponde a pequeños dispositivos que emiten señales de onda captados por smartphones.

A continuación, se muestran las principales tendencias del Ecommerce 2018, según la Cámara de comercio de Santiago.

**PRINCIPALES TENDENCIAS DEL ECOMMERCE 2018**  
(POLL DE EXPERTOS, COMPILACION CCS)

Inteligencia artificial - machine learning	Comercio móvil	Comercio a través de Redes Sociales	Omnichannel		Logística aumento opciones de entrega		Big data, analítica, algoritmos		
		Marketing digital	Busqueda por imagen	Bloclchain	Compra one click		Logística reducción plazos de entrega ventanas horarias		
AR/VR (Realidad aumentada y virtual)	Chatbots - asistente virtual	Influenciadores	Email marketing	B2B	Pagos móviles		Comparadores de precios		
			Desintermediación de distribuidores		Contenidos	Contenido animado	Economía colaborativa	Contenido generado por los usuarios	Modelos de suscripción
Busqueda por voz	CX Experiencia del cliente	Influencia de Amazon	Internet de las casas	Resurgimiento tienda física	Impresión 3D		Ciberseguridad	Pricing dinámico	Compras desde sitios extranjeros
			Marketplaces		Medios de pago	Logística reducción de costos al..		Ventas en eCommerce	
							Uso de móvil en tienda física	Zero UI (User interface)	

Figura 20. Tendencias ecommerce 2018

Fuente: CCS Tendencias de ecommerce





Figura 21. Tendencias Ecommerce 2018

Fuente: CCS Tendencias ecommerce

Una de las industrias más competitivas en Chile, la cual ha mostrado gran dinamismo es la de los Supermercados. En sintonía con los nuevos cambios experimentados durante el año 2017, se puede apreciar un impulso por potenciar los canales de venta electrónicos.

Finalmente, las tendencias están dadas principalmente en los ámbitos de omnicanalidad, data mining y analytics, compra y pago por medio de smartphones, vida saludable y sostenibilidad. Estas tendencias buscan satisfacer los insights del Shopper digital y a su vez generar experiencias memorables de compra.

### 2.3.4. Supermercados en Chile

Esta industria está altamente concentrada donde el 92% del mercado lo tienen 4 operadores, Walmart, con una participación de mercado del 38%; Cencosud, con una presencia del 26,1%; SMU con una participación del 21,3%; y Tottus con un 7% de participación.

En comparación con economías desarrolladas, los supermercados en Chile aún cuentan con un amplio espacio de crecimiento y así lo demuestra el gráfico siguiente, indicando la cantidad de metros cuadrados por cada mil habitantes.

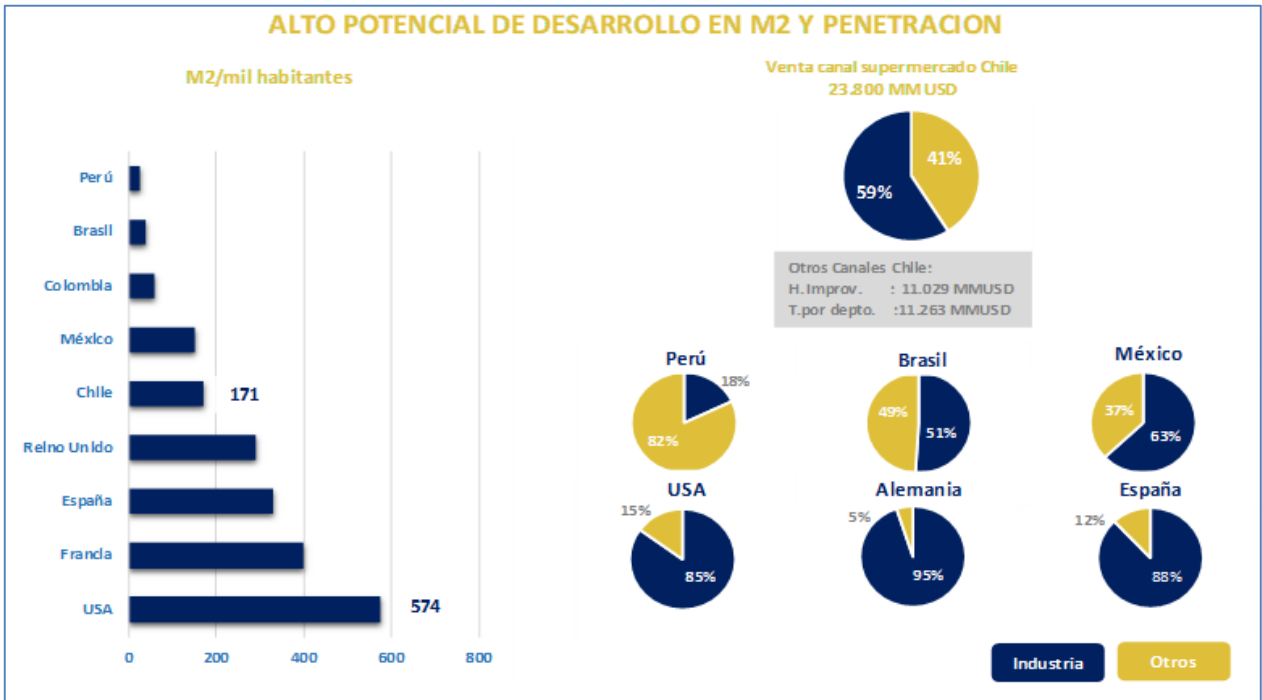


Figura 22. Indicadores Hipermercados Tottus 2017

Fuente: Control de Gestión Tottus

#### **2.3.4.1. Crecimiento y Volumen**

Según datos analizados por la asociación gremial de supermercados para el año 2017, las ventas totales ascienden a MMM\$10.391 lo que corresponde al 4% del PIB de Chile, existen 1.374 salas de ventas con 2,56 millones de metros cuadrados y emplean a 148.500 personas en el territorio nacional.

El crecimiento de la industria del supermercado aumentó un 5,8% durante el año 2017 en relación al año anterior

En relación al ecommerce del Supermercados y alimentos, las ventas por internet representan solo un 5% del total de lo comercializado, sin embargo, presenta un crecimiento del 58,9%, según datos analizados por la Cámara de comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC) y Transbank.

En los últimos años el crecimiento del retail ha sido en torno al 3%, marcado por una fuerte competencia entre los actores, lo que termina mermando los márgenes al enfocarse en la distinción de precio.

#### **2.3.4.2. Principales competidores Retail Grocery**

En relación a los locales físicos y el nivel de competencia entre los participantes podemos evidenciar en el siguiente recuadro las principales características de cada uno de los supermercados en Chile.

Walmart como líder de la industria muestra la mayor cantidad de metros cuadrados en relación a sus competidores. En una industria que se caracteriza por altos volúmenes y bajos márgenes el liderazgo está dado por Cencosud quien posee un tercio de tamaño en relación a Walmart pero que sin embargo es preferido por las características de calidad y experiencia de compra.

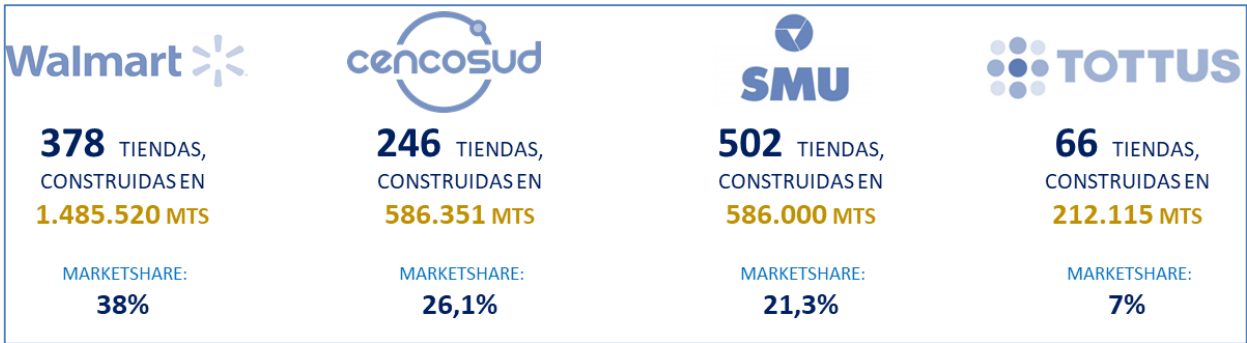


Figura 23. Características de los principales supermercados en Chile

Fuente: elaboración propia a partir de las memorias

Uno de los principales indicadores que mide el rendimiento del Retail, está dado por las ventas por metro cuadrado, Kpi que permite medir el desempeño de cada uno de los competidores del Retail y a la vez comparar los resultados entre los participantes.

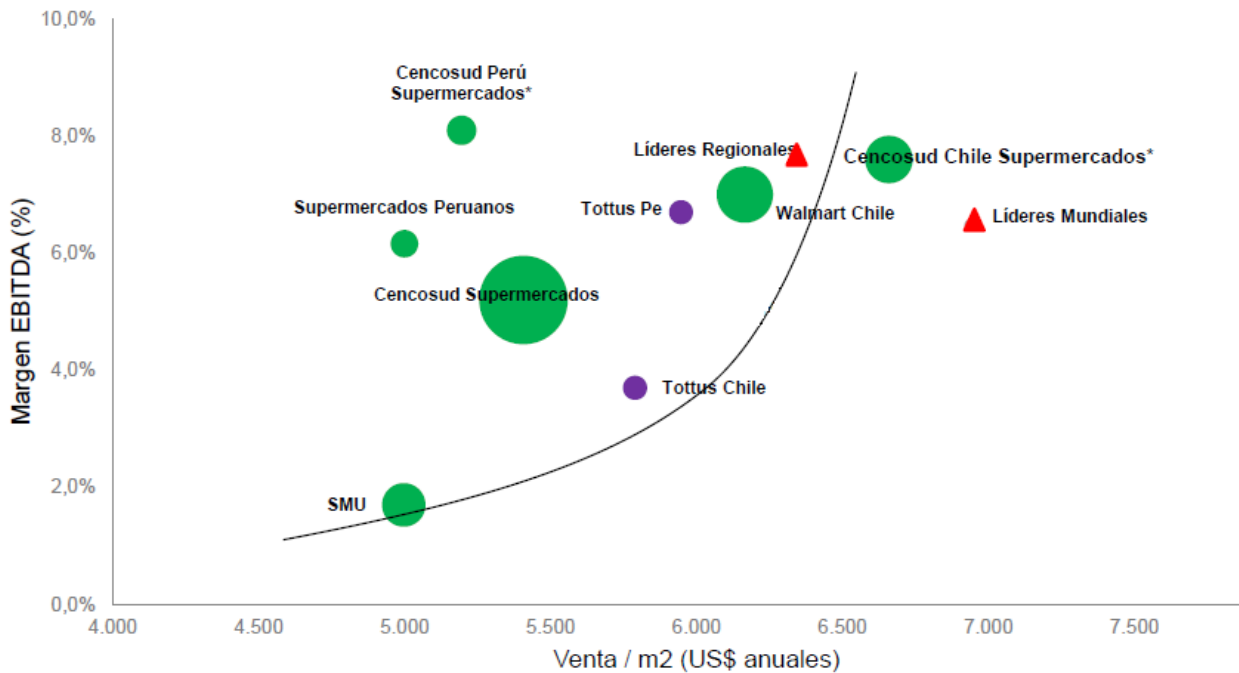


Figura 24. Comparación supermercados de la región

Fuente: Resultados trimestrales SMU, Cencosud y control de gestión Tottus

Tottus en comparación a la industria, no cuenta con una ventaja competitiva y se encuentra en la parte baja del gráfico con bajos niveles de margen y venta por metro cuadrado. Entendiendo que la penetración del canal supermercados ronda el 70%, cercano a los países desarrollados, como EEUU y Alemania, donde supera el 90%. Por lo que la creación de nuevas tiendas no generará mayor variación en las cuotas de market share.

Tottus se encuentra en desventaja en relación a sus competidores, en una industria donde el volumen de compra es relevante para poder otorgar precios competitivos, y el concepto de diferenciación por calidad está afianzado por otro competidor en la industria. Esto deja a Tottus con la tarea de crear valor para el cliente por medio de la la reconexión con sus clientes, mirando el cambio digital que están sufriendo las principales economías del mundo y cómo en este proceso de cambio es capaz de capitalizarlo y brindar a sus clientes y futuros clientes una propuesta omnicanal apalancada en una estrategia digital.

#### **2.3.4.3. Omnicanalidad**

Los nuevos hábitos de compra han obligado a las empresas a modificar la forma en que se relacionan con sus clientes. La omnicanalidad se basa en la capacidad que tienen las empresas para ofrecer experiencias eficaces, coherentes y consistentes a los consumidores sin importar el canal o dispositivo que se emplee para ello, debido que en la actualidad la comunicación puede ser en la tienda física, una página web, un catálogo, un celular, una aplicación móvil hasta una red social, cualquiera de estas vías les sirve a los consumidores para adquirir un bien o servicio.

La Omnicanalidad debe fortalecer la marca para esto busca, Conectar con el cliente en tiempo real, mejorar la utilidad de los productos y mejorar la accesibilidad a los distintos canales de comunicación con el consumidor, esto conlleva a las empresas a invertir en infraestructura tecnológica e implementación de estrategias adecuadas al nuevo entorno.

Aun cuando los hábitos de consumo muestran una clara tendencia hacia los canales digitales, no hay que perder de vista el objetivo omnicanal, el cual se basa en generar una mejor experiencia de compra al cliente indistinto del canal por el cual concrete la compra.

### **2.3.4.3.1. Tendencias globales (modelos de ejemplo)**

La tendencia omnicanal está basada en los distintos canales de compra que ofrece una empresa para la obtención de bienes o servicios por parte de un cliente, si bien la forma más común de omnicanalidad que conocemos es el avance de la tienda física a vender sus productos de forma online, según el informe “global power retailing” realizado por Deloitte, se muestra que las 10 empresas más grandes de Retail a nivel mundial poseen tienda virtual.

Hoy en día la tendencia omnicanal se ha ido masificando donde las tiendas virtuales han empezado a tener tiendas físicas, como es el ejemplo de Amazon, quien en el año 2017 entra en el negocio de los supermercados, adquiriendo la cadena Whole Foods con 450 tiendas e ingresos por MMMUS\$ 16, esta adquisición más el experimento de Amazon Go, llevan a la compañía de comercio electrónico a entrar de lleno en lo que es el mercado tradicional de tiendas físicas.

Por su parte el gigante asiático Alibaba, entra al rubro supermercados en el año 2015 con “He MaXiansheng”, ubicado en Shangai (China), este nuevo espacio comercial está orientado hacia la experiencia de compra de los clientes. La arquitectura de las zonas y secciones ha sido diseñada para facilitar y agilizar la elección de los productos. De los 4.500m<sup>2</sup> de superficie comercial que dispone, el 80% está dedicado a alimentación y destaca la utilización de un sistema novedoso de logística automática que permite transportar los pedidos online hasta la zona de cajas de manera rápida.

Tanto la experiencia de compra en el caso del supermercado de Amazon como el de Alibaba, está apalancada en el uso de tecnologías móviles, las cuales facilitan la navegación, como información de la tienda física, detalle de productos y como punto importante poder pagar por medio de la apps<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Aplicación informática diseñada para teléfonos inteligentes.

### 2.3.4.3.2. Operadores locales Omnicanalidad

En la oferta omnicanal en Chile, tomando en consideración a los 4 principales actores, Walmart con Líder, Cencosud con Jumbo, SMU con Telemercados y Falabella con Tottus. Se puede realizar un análisis de sus servicios en cuanto a cobertura física de tiendas, cobertura de despacho, opciones de despacho, tipo de canal de interacción con el comprador y medios de pago entre otros.

Walmart

	N° TIENDAS FÍSICAS	REGIONES CUBIERTAS	N° TIENDAS CLICK & COLLECT	COMPRA ONLINE Y RECIBE EN CASA		CLICK & COLLECT		DESPACHO EN 90 MINUTOS	RETIRO EN CITYBOX	RETIRO EN CORREOS DE CHILE	TIENE PAGINA WEB	TIENE APP	MEDIOS DE PAGOS
	378	14	26	Macul	San Joaquín	Arica	Las Condes	No Aplica este servicio	Servicio solo disponible en Santiago para determinados productos	Servicio disponibles solo para algunos artículos	Si	Si cuenta con APP y permite Pago Scan & Go	Web Pay y Tarjetas Propias
				Ñuñoa	San Miguel	Iquique	Ñuñoa						
				Puente Alto	Independencia	Quilpue	La Reina						
				Cerrillos	Recoleta	La Reina	Lo Barnechea	Montt					
				Maipú	La Reina	Lo Barnechea	La Florida	Osorno					
				Santiago	Peñalolén	La Florida	Macul	Rancagua					
				Cerro Navia	Lo Barnechea	Macul	Vitacura	Talca					
				Lo Prado	Las Condes	Vitacura	Maipú	Bio Bio					
				Pudahuel	Vitacura	Maipú							
				Quinta Normal	Colina								
				Pedro A. Cerda	Region Valparaíso								
					Region Biobío								
				Costo aproximado: Entre \$2000-\$5000		Costo aproximado: Sin Costo				Costo aproximado: Entre \$990-\$4990			

Figura 25. Omnicanalidad Supermercados Líder

## SMU


	N° TIENDAS FÍSICAS	REGIONES CUBIERTAS	N° TIENDAS CLICK & COLLECT	COMPRA ONLINE Y RECIBE EN CASA	CLICK & COLLECT	DESPACHO EN 90 MINUTOS	TIENE PAGINA WEB	TIENE APP	MEDIOS DE PAGOS
 Telemercados. Tu Supermercado en Línea	NO APLICA	3	NO APLICA	Viña del mar, solo los días miércoles	No cuenta con este servicio	No cuenta con este servicio	Si	No	Web Pay
				Rancagua, solo los días miércoles					
				Region Metropolitana poniente, solo despacho los días jueves					
				Costo aproximado: \$2990					

Figura 26. Omnicanalidad Supermercados SMU

## Cencosud

	N° TIENDAS FÍSICAS	REGIONES CUBIERTAS	N° TIENDAS CLICK & COLLECT	COMPRA ONLINE Y RECIBE EN CASA	CLICK & COLLECT	DESPACHO EN 90 MINUTOS	COMPRA EN TIENDA Y RECIBE EN CASA	TIENE PAGINA WEB	TIENE APP	MEDIOS DE PAGOS
 JUMBO cencosud	246	14	11	Iquique	Arica	Solo RM	Las Condes	Si	No para compras	Web Pay y Tarjetas Propias
				Calama	Iquique	Las Condes	La Reina			
				Antofagasta	Antofagasta	Vitacura	Vitacura			
				La Serena	La Serena	Lo Barnechea	Lo Barnechea			
				Santiago	Quilpue	La Reina	Viña del Mar			
				Viña del Mar	La Reina	Providencia	Valparaíso			
				Los Andes	Lo Barnechea	Ñuñoa	Reñaca			
				Rancagua	La Florida	La Florida	Concón			
				San Felipe	Macul	San Miguel	Quilpué			
				Curicó	Vitacura	Peñalolen	Viña Alemana			
				Talca	Maipu	Macul				
				Chillán		Santiago				
				Temuco		Huechuraba				
				Valdivia		Maipú				
				Costo aproximado: Entre \$1-\$3000, depende del volumen de compra	Costo aproximado: Sin Costo	Chicureo (120 m)				

Figura 27. Omnicanalidad Supermercados Cencosud



## Tottus

	N° TIENDAS FÍSICAS	REGIONES CUBIERTAS	N° TIENDAS CLICK & COLLECT	COMPRA ONLINE Y RECIBE EN CASA	CLICK & COLLECT	DESPACHO EN 90 MINUTOS	TIENE PAGINA WEB	TIENE APP	MEDIOS DE PAGOS
	<b>64</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	Las Condes Vitacura Providencia Macul Ñuñoa Santiago Lo Barnechea Peñalolen Huechuraba La Reina Recoleta	Las condes	<b>No Aplica este servicio</b>	Si	No	<b>Tarjetas Propias</b>
				Costo aproximado: Entre \$0-\$1990					

Figura 28. Omnicanalidad Supermercados Tottus

En los cuadros anteriores se detalla la propuesta omnicanal en las cuatro principales cadenas de supermercados, en resumen, Walmart es quien ofrece la mayor cobertura, tanto en despacho como en puntos de retiro, cubriendo desde Arica hasta Puerto Montt, los tiempos de despacho con los que cuenta son a partir de las 24 horas una vez realizada la compra. En el caso de Cencosud, está presente con su servicio de compra online y despacho a domicilio desde Iquique hasta Puerto Montt, servicio de retiro en tienda desde Iquique hasta Valdivia, además cuenta con un servicio de despacho de 90 minutos para 13 comunas de la región metropolitana. Telemercados cuenta con servicio de despacho para la región metropolitana, Libertador Bernardo O'Higgins y Valparaíso (Viña del Mar), el despacho debe ser programado y no cuenta con el servicio de retiro. Por otra parte, Tottus cuenta con presencia en la zona oriente de la Región Metropolitana, donde cubre 11 comunas cercanas a su sucursal ubicada Las Condes, que a su vez hace de punto de retiro Click & Collect, los tiempos de despacho son de 24 horas una vez realizada la compra.

Hipermercados Tottus a pesar de su presencia en gran parte del territorio nacional, donde se producen cerca del 80% de las ventas de supermercados. No cuenta con una apuesta omnicanal que pueda hacer frente a sus competidores directos, por lo que uno de las primeras conclusiones de cara a la propuesta de valor, es contar con una mayor presencia de locales que cumplan el rol de puntos de retiro, “click and collect”, puntos de despacho, en las principales provincias del país en que tiene presencia. Una de las partes más importantes en el proceso de ecommerce es el despacho en la última milla, donde se concreta la entrega del producto al cliente final. Por lo que no se puede descuidar el desarrollo de esta actividad ya sea con personal especializado propio o con algún operador especializado en última milla.

### 2.3.4.3.3. Logística y distribución (servicio última milla) Cornershop – Pedidos ya – Glovo – Rappi, etc.)

Cuadro comparativo de servicios última milla

	 Cornershop	 Rappi	 Glovo	 UBER eats	 PedidosYa
<b>TIEMPO DE ENTREGA</b>	1 hora	menos de 1 hora	menos de 1 hora	Dependiendo del servicio	Dependiendo del servicio
<b>DIAS DE LA SEMANA</b>	7	7	7	7	7
<b>ZONAS DE COBERTURA EN CHILE</b>		Las condes Lo barnechea Vitacura ñuñoa santiado centro providencia	Las condes Lo barnechea Vitacura ñuñoa santiado centro providencia Macul Concepcion La florida Viña del mar	Santiago Vitacura Las condes providencia La reina Independencia Nuñoa Viña del mar	Desde la region de Arica a Puerto Montt.
<b>SERVICIOS ENTREGADOS</b>	Supermercado	Supermercado Delivery Comida Farmacia Recoger y enviar Cajero (entrega dinero)	Supermercado Dlivery Comida Farmacia Recoger y enviar "Lo que sea"	Delivery Comida	Delivery Comida

Figura 29. Características operadores última milla Chile

El desarrollo del ecommerce en Chile durante el último tiempo, ha llamado la atención de otras empresas que son parte del proceso de compra, ya sean plataformas que conectan usuarios con oferentes, desarrollo de medios de pago sin la necesidad de bancarización, plataformas de servicios como despacho de comida, realización de trámites varios, compras de supermercados, etc. Es en este último punto donde se presentan empresas de última milla que se pueden presentar como aliados para que las tiendas físicas puedan llegar hasta sus clientes por medio alianzas, como también se pueden presentar como competidores al canalizar el proceso de compra en beneficio del cliente y brindar un servicio de despacho por medio de sus plataformas como lo realiza Cornershop, usando un shopper quien atiende los pedidos de los clientes, realiza la compra en el local que elige el cliente, selecciona los productos y luego realiza la entrega de la compra en un plazo no mayor a 90 minutos. El éxito de esta plataforma la llevo a llamar la atención de Walmart quien la adquiere a mediados del 2017 por US\$ 225 millones de dólares.

## **2.4. CLIENTES**

### **2.4.1. Análisis de clientes**

Actualmente el cliente de Retail está influenciado por la cantidad de oferta disponible, existen multitud de espacios donde poder realizar sus compras o contratar servicios, tanto online como offline, lo que hace que el cliente sea multimarca y multiservicio y que la fidelización se torne más compleja. Esta fidelización siempre vendrá dada por la diferenciación tanto en el servicio/producto como en la atención.

Los consumidores actualmente están mucho más informados, los accesos globales y los medios, permiten tener fuentes de información para los clientes y estos se vuelven más exigentes ya que llegan a las salas de venta con conocimientos y argumentos de consulta.

Por este motivo se hace imprescindible conocer el producto/servicio que se ofrece a la perfección, ya que, el desconocimiento del mismo puede hacer que no se tenga la capacidad de respuesta para los clientes o que las respuestas entregadas sean insatisfactorias haciendo que los clientes pierdan interés en los productos/servicios. Ante los mismos productos/servicios o similares, la diferenciación se dará en la atención que reciba el cliente por lo que las respuestas ciertas y ágiles que resuelvan las dudas serán, sin lugar a dudas, una buena herramienta de fidelización.

#### **2.4.2. Características generales Shopper digital / El cliente digital**

En un mundo donde no hay una vía de comunicación en un solo sentido como hasta hace un par de años, los acelerados y dinámicos cambios tecnológicos y comunicacionales en el último tiempo, han obligado a los retailers y fabricantes a esforzarse más en sus estrategias de comunicación con los clientes. Estos nuevos cambios han creado un nuevo consumidor moderno e informado, llamado Shopper digital.

Dentro de las diversas formas de clasificación de los clientes que se analizarán, está la variable generacional, sus conductas, valores, motivaciones, anhelos, sueños y cómo interactúan desde su relación con diferentes categorías, marcas, canales de compra y medios de comunicaciones.

##### **2.4.2.1. Cliente tradicional vs Cliente digital**

El cliente tradicional basaba su compra en la información obtenida por terceros y el vendedor del producto o servicio, el vendedor por su parte, experto en la materia, hace la función de orientador respecto a la toma de decisión por parte del cliente.

Este proceso de compra se repite como estándar en la era del cliente tradicional, por otro lado, con la llegada del uso masificado de internet y el acceso a los dispositivos móviles, han permitido a la gran mayoría de los consumidores a acceder a información rápida y

sencilla, de esta forma cambiando completamente el proceso y conducta de compra, generando un nuevo tipo de consumidor.

Ambos clientes analizan sus decisiones de compra en base a la información disponible para la adquisición del bien o servicio, para el caso del cliente digital la fuente de información es entregada mediante el uso de internet, lo que hace la diferencia en el proceso de compra entre el cliente tradicional y el cliente digital.

#### **2.4.2.2. Tipologías de clientes**

El cliente digital posee distintas conductas y comportamientos en el proceso de compra, esto conlleva a que pueda ser clasificado según sus preferencias, conveniencia, facilidad y mezcla de canales Online/Offline y su nivel de contacto con cada uno de ellos. A continuación, analizaremos cuatro clasificaciones de clientes digitales,

- a) Cliente 100% Online:** Dentro de esta primera clasificación el Cliente 100% Online, es el que no tiene ningún contacto con tiendas físicas. Su proceso de compra está basado en la información obtenida mediante internet, por lo que la elección y la compra son netamente digitales, como, por ejemplo: Compra de tickets de entradas, viajes, pasajes, arriendo de autos, entre otros.
  
- b) Cliente Mixto - Compra online y retira en tienda física:** Dentro del estudio se identifican tres tipos de clientes mixtos, este tipo de shopper realiza el proceso de elección y compra por internet, sin embargo, da una alta importancia a la entrega del producto, por lo que prefiere retirarlo directamente en la tienda física.

Lo que caracteriza a este tipo de cliente, es el proceso de decisión, búsqueda de información sobre productos o servicios e incluso el proceso de pago, lo realiza vía online. Este proceso complementa los dos mundos Online/Offline evitando las molestias que pudiera ocasionar una entrega deficiente.

- c) Cliente Mixto – Comienza el proceso de compra en tienda física, pero lo finaliza de manera online:** Este tipo de consumidor inicia el proceso de compra

visitando una tienda física, para conocer los detalles del producto, ya que, necesita experimentar con todos sus sentidos y así saber si es el producto que desea, con esto ya ratificado finalizan la compra por medio del canal digital aprovechando los beneficios que esto conlleva, ya sea, en precios, despacho y medios de pago, todo esto ligado a la comodidad de realizar compras online.

**d) Cliente Mixto – Comienza proceso Online, pero lo finaliza en tienda física:**

Contrario a los tres tipos de clientes analizados anteriormente, este tipo de cliente inicia el proceso de compra por medio del canal digital, obteniendo toda la información necesaria para conocer el producto y finalmente dirigiéndose a la tienda física a concretar la compra, previamente informado.

Este tipo de cliente aunque tienen el uso de internet integrado en su proceso de compra aún existen ciertas barreras que los impulsan a cerrar el proceso de compra de forma presencial, dentro de estas barreras podemos destacar las siguientes:

- Necesitan ocupar los sentidos, ya sea, probándose, tocando u observando lo que van a adquirir.
- Reticencia a entregar datos personales en plataformas online.
- Desconfianza en entregar datos sobre medios de pago, ya sea, números de tarjetas de crédito/débito, claves, entre otros.
- Evitar molestia ocasionada por la mala coordinación a la hora de despachar lo comprado.

En virtud de la existencia de las plataformas existentes para realizar compras, así como, las que se puedan crear a futuro van a ir configurando la existencia de nuevos tipos de compradores en conjunto con las preferencias de compra de estos.

### **2.4.3. Visión Consumidor en Chile**

Se espera para el año 2018 que Ecommerce supere los MMUS\$ 5.200 y para el año 2020 la penetración del B2C sobre el Retail total sea de alrededor del 9,3%. Lo anterior muestra la forma en que los clientes han cambiado sus hábitos de consumo, valorando Precio/Oferata, Rapidez y Variedad.

Para entender mejor la masa de clientes en el País se clasifica por generación y volumen:

- Generación Z: Esta generación está concentrada en jóvenes de entre 13 y 20 años corresponde a un volumen de 4.768.447 personas, de acuerdo al censo 2017.
- Generación Millenials: Esta generación corresponde a personas entre 21 y 39 años, son la generación más numerosa en el País, los cuales corresponde a 5.363.383.
- Generación X: Esta generación corresponde al grupo etario entre 40 y 50 años, con un volumen de 4.591.999 personas.
- Baby boomers: Esta generación está compuesta por personas entre 51 y 60 años, corresponden a 2.379.415 personas.
- La estrategia para clientes digitales debe apuntar a la generación que ocupara en dos años más el 50% de la fuerza laboral, que serán los Millenials, según indica Adimark en su estudio “el comprador on line”

#### **2.4.3.1. Nuevo consumidor digital**

El consumidor digital chileno es aficionado a la tecnología, más de un 55% así lo declara según encuesta “consumidor online chileno” realizada por Adimark. El uso de internet es la cuarta actividad que más realizan después de ver televisión, escuchar música y utilizar el teléfono celular.

El 22% de los chilenos declara haber comprado online durante el año, los hombres son los que más compran por internet y por rango etario las compras se concentran entre los 25 y 34 años, siendo una tercera parte de los encuestados.

Las compras en Ecommerce desde un punto de vista socioeconómico se inclinan mayoritariamente hacia un estrato social más alto, donde el sector ABC1 representa el 34% de las compras realizadas. Por otra parte, la escala social D, en un volumen más bajo con un 17% de compras online.

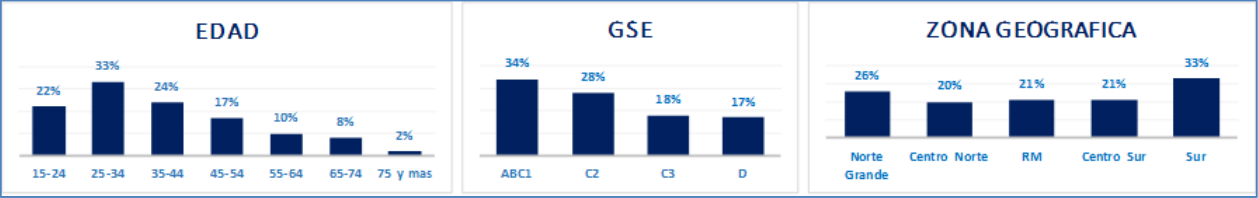


Figura 30. Detalle Shopper Digital Chile

Fuente: Adimark “El Comprador Online”

Los productos más comprados en territorio nacional son, servicios de recreación (entradas al cine, estadios y conciertos) los que representan un 40% y los menos comprados con un 24% corresponde a electrodomésticos como lo muestra el siguiente gráfico.



Figura 31. Preferencias de compras ecommerce Chile

Fuente: Adimark “el comprador online”

Así también, la encuesta pregunta acerca de que productos o servicios jamás comprarían por internet, con un 49% los supermercados se ubican en lo menos deseado de comprar



por internet por parte de los encuestados y con un 28% la ropa deportiva, así como lo muestra el siguiente gráfico.

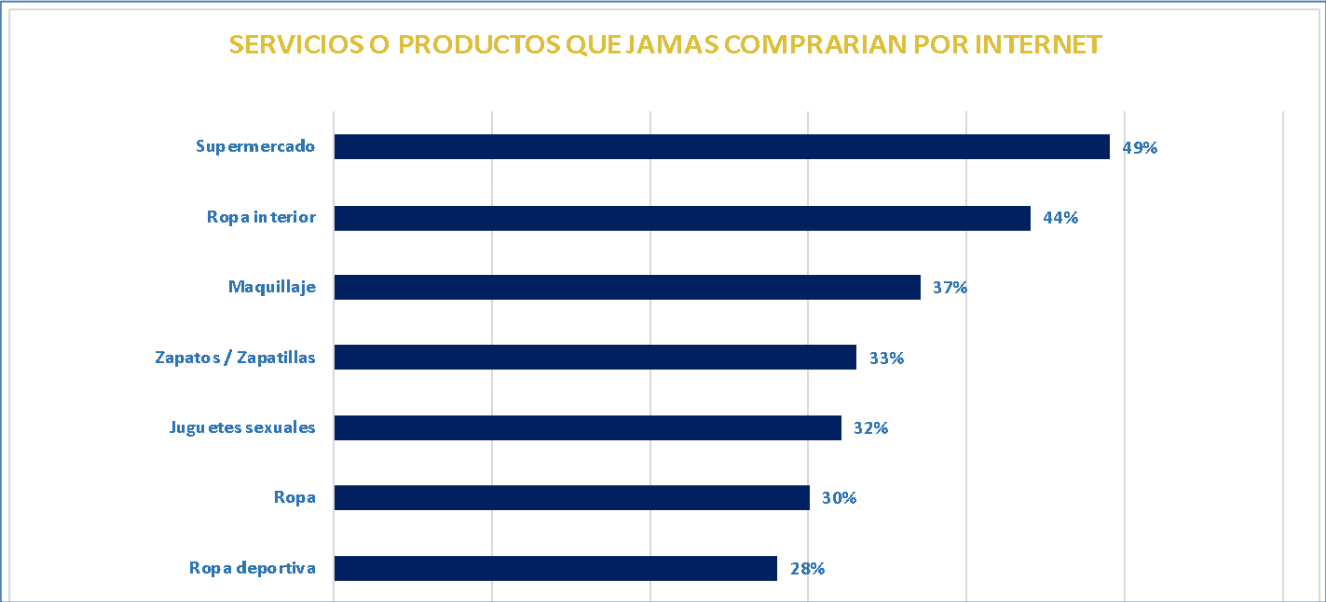


Figura 32. Productos o servicios sin intención de compra

Fuente: Adimark “el comprador online”

Dentro de las preferencias para comprar por parte de los encuestados, si bien el celular es el dispositivo favorito para conectarse a internet, las compras finalmente son realizadas en un computador de escritorio, el 58% de las compras se realizan desde la casa y un 25% desde el trabajo.

El 37% de los compradores online lo hace por la opción de encontrar precios más convenientes, se produce un empate con los clientes que indican preferir comprar por internet, ya que, es más cómodo.

Los medios de pago, el desinterés y la desconfianza son uno de los principales motivos, que indicaron los encuestados, por lo que no comprarían por internet.

### 2.4.3.2. Variable Generacional

### 2.4.3.3. Volúmenes de compra Ecommerce per cápita

### 2.4.3.4. Drivers de compra

Según el estudio de Nielsen “The Digitally Engaged Food Shopper” la industria del retail grocery experimentará un importante crecimiento el que alcanzará la penetración del canal, así lo muestra el siguiente gráfico.

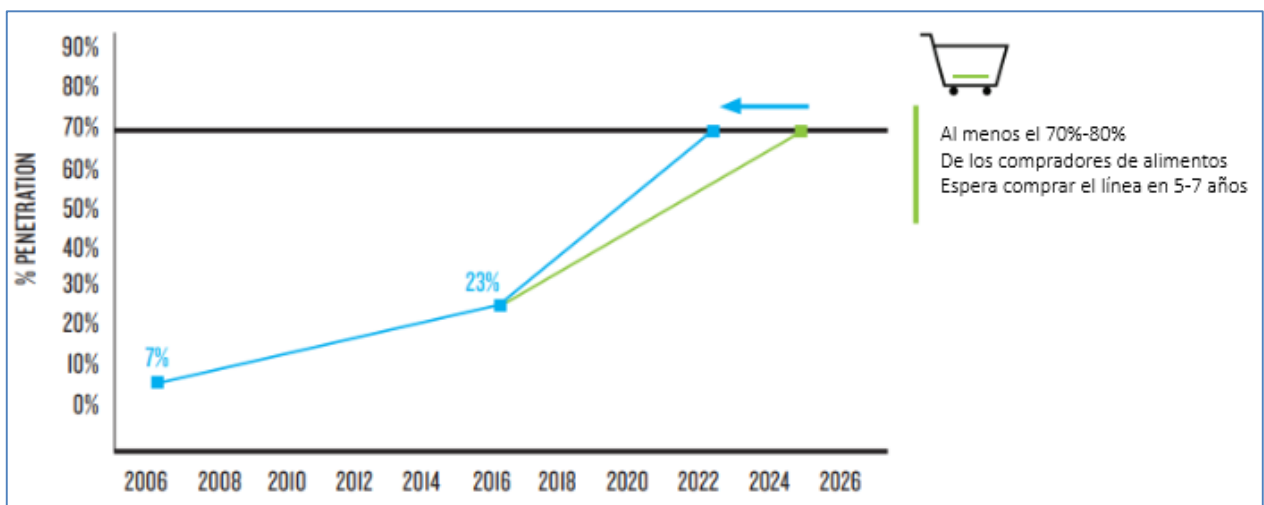


Figura 33. Expectativas crecimiento e-grocery

fuelle: Nielsen Digital segmentation Survey, 2016; “CPG Ecommerce in the US.”

Para garantizar una inigualable experiencia de compra se debe entender el cambio que surge en los nuevos compradores digitales y porque prefieren realizar sus compras por medio de los canales digitales. Esto marca un desafío para los operadores que deben adaptar sus procesos, tecnologías y recursos para atender a los clientes y darle lo que necesitan, cuando lo necesitan, cómo lo necesitan.

Para obtener una lectura clara de la situación ideal que busca el consumidor, se revisan los principales *insights* de los shopper digitales, con el fin de identificar la situación, dilema o frustración que enfrentan actualmente y cuál es la respuesta que lo resuelve.

Según el estudio de la Cámara de comercio de Santiago “Tendencias del comercio electrónico en Chile” indica que al 71% de los consumidores encuestados realiza compras online por la comodidad de comprar a cualquier hora y en cualquier lugar, un 29% indica que compra porque puede acceder a productos del extranjero, como lo muestra el siguiente gráfico.



Figura 34. Drivers de compra ecommerce

Fuente: CCS “Tendencias del comercio electrónico en Chile 2018”

Estos drivers de compra están en el foco de las empresas que realizan ventas online, donde están constantemente realizando mejoras para aumentar la satisfacción de compra de los clientes. En este sentido las empresas que quieran desarrollar un rentable canal ecommerce y no caer en una guerra de precios con la competencia y terminar mermando los márgenes, es necesario que la propuesta de valor está basada en los servicios, como es la facilidad y rapidez de compra, las garantías de lo comprado, las facilidades para realizar devoluciones, múltiples formas de despacho y el acceso a los distintos medios de pago.

#### **2.4.4. Digital Customer Journey**

El customer journey es el recorrido que sigue un usuario desde el momento en que nace la necesidad de adquirir un bien o servicio hasta que consume o utiliza el bien. El customer journey existe para todos los productos y servicios y se produce tanto off como online. Ahora ha tomado mayor relevancia, porque el ecosistema digital ha provocado dos cambios significativos en el customer journey: por un lado, se han multiplicado los “escenarios” o “paisajes” por los que transita un usuario en su “viaje” (web, email, redes sociales, comparadores, movilidad, etc.), y por otro lado, las interacciones con la marca en estos “escenarios” o “paisajes” se pueden medir.

Las empresas deben poner especial atención a analizar los comportamientos y patrones relevantes, los cuales permitan identificar y predecir los comportamientos del usuario, a través, del customer journey. Se trata de obtener una visión 360° del cliente. Todas las experiencias del usuario son importantes, puesto que es el quien decide donde y cuando interactúa con la marca, entonces ahí la empresa deberá poner atención para enfatizar la interacción con el cliente. Debido que el usuario interactúa en tiempo real desde distintos entornos y plataformas se necesita una coordinación e integración para entregar un mensaje claro y adecuado en el momento oportuno.

Para abordar el Customer Journey se deben identificar puntos claves, tales como, mapas que representen las sendas más comunes y críticas, con esto se busca definir cada punto de contacto con el cliente y el mensaje que éste recibirá. Para esto hay que tener en cuenta la ubicación geográfica, el tipo de comprador que es (principiante, comprador recurrente, etc.) o su historial de compras, estos elementos condicionan el tipo de contenido que mostraran al usuario.

Como esto se trata de proporcionar al usuario una grata experiencia de compra, por ende, los mensajes que se emitan en cada punto de contacto deben estar relacionados, porque el comportamiento de uno de ellos puede afectar al siguiente.

Cualquier modelo de negocio debe empezar por dar solución a los puntos de dolor del consumidor. Realizar el ejercicio del “viaje del consumidor” permite revisar en qué puntos

de nuestra cadena existen “costuras” o puntos de fricción que ensucian la fluidez en el proceso de compra por parte el cliente, lo que puede significar que ese cliente no vuelva a repetir una compra. La solución también debe ser económicamente viable.

La revisión del punto anterior deja una pregunta fundamental que se deben realizar para generar una propuesta que cree valor. Y considerando los “puntos de dolor del cliente”. la principal cuestión a responder es: ¿a los consumidores les gusta ir a comprar al supermercado? La respuesta sin mayor análisis es claramente negativa, sin embargo, es una necesidad básica que existe de tener que asistir al supermercado para poder encontrar todo en un solo lugar para suplir la necesidad de alimentación.

## **2.5. PROPUESTA DE VALOR**

### **2.5.1. Análisis interno (Tottus en el concierto de los supermercados en Chile)**

En la actualidad existen 4 principales actores en la industria del Retail Grocery. Tottus se posiciona como el cuarto operador, con una participación de mercado del 7% aproximadamente, como se explica en mayor detalle en el punto 2.3.4 Supermercados en Chile.

La industria en la cual compite Tottus, se encuentra en un profundo y constante proceso de cambio y así se refleja en la realidad actual de Chile, donde la penetración del canal supermercado supera niveles del 70% aproximadamente, en comparación con países como, Estados Unidos y Alemania donde este indicador es superior al 90%. Lo anterior muestra, que si bien, aún existe espacio de crecimiento en lugares físicos, pero los terrenos son cada vez menores y sus costos son altamente elevado.

A esto debemos agregar que la industria del Retail, se mueve en forma correlacionada con los ciclos económicos, debido a la alta participación que tiene en el gasto de las familias, por lo tanto, indicadores como cesantía, IPC, IMACEC, confianza del consumidor, entre otros. Son un diagnóstico de cómo cerrarán los balances y estados de

resultados de los participantes en esta industria que en el último tiempo ha crecido a tasas inferiores al 3%.

Tottus cuenta con 64 tiendas entre las regiones de Antofagasta y Concepción, en esta zona se concentra el 80% de las ventas de supermercado a nivel nacional, por su parte Walmart cuenta con 378 tiendas, Cencosud tiene presencia con 246 tiendas y SMU cuenta con 502 tiendas a nivel nacional. Entre los cuatro operadores concentran el 92% de las compras de supermercado. En esta industria altamente concentrada, donde la competencia se diferencia por costos y diferenciación principalmente, atributos que ya están tomados por Walmart y Cencosud. Tottus elige competir bajo una estrategia de precio high and low, generando eventos de precio para lograr atraer clientes a las salas de ventas, donde a su vez los clientes son altamente sensibles al precio.

En el último tiempo la industria del Retail ha venido sufriendo cambios apalancados por las nuevas demandas y necesidades de los clientes, en esta etapa en crecimiento, las ventas por internet crecen a tasas del 30% aproximadamente y así se proyecta que estas sigan creciendo por los próximos años. La industria se ve enfrentada a un nuevo comprador descrito como Shopper digital, el cual busca dentro de sus insight la comodidad, buenos precios, rapidez en el proceso de compra, ahorro en tiempo, comparar productos en línea, acceder a productos exclusivos, comprar en el extranjero, entre otras razones. Lo anterior es posible debido a la gran cantidad de información a la que se puede acceder desde internet.

En respuesta al crecimiento del Ecommerce, los principales participantes han creado un brazo electrónico que busca satisfacer las necesidades del Shopper digital. Tottus cuenta con un local Click and Collect, el cual, le permite cubrir once comunas de la zona oriente de la región metropolitana, con un tiempo de respuesta de 24 horas para el despacho a domicilio, Walmart tiene 26 tiendas Click and Collect, con las cuales cubre desde Arica a Puerto Montt al igual que el despacho a domicilio, el cual se realiza dentro de 24 horas, Cencosud cuenta con 11 tiendas Click and Collect que le permiten cubrir desde Iquique a Valdivia al igual que el despacho a domicilio, el cual es realizado en 24 horas, adicionalmente cuenta con un servicio de despacho en 90 minutos, para trece comunas de la región metropolitana, SMU cubre tres regiones con un servicio de despacho a

domicilio, realizado algunos días puntuales de la semana dependiendo del lugar de despacho.

En virtud de los insight correspondientes al Shopper digital, la estrategia que mejor se adapta a satisfacer dichas necesidades debiera contemplar la omnicanalidad para brindar una experiencia de compra en todas sus plataformas y que estas sean complementarias entre sí.

### Cambio de Paradigma en la estrategia de competencia

Los profundos cambios que vive la industria del Retail y en particular las compañías de brick and mortar establecidas como Tottus. Que en respuesta a las nuevas tendencias del mercado buscan fortalecer su oferta de valor e incluir en su propuesta características de estrategia digital, deben apoyarse en un marco metodológico que permita permear las capas de la organización de forma que permita la implementación de la propuesta de valor llegue de forma efectiva a los clientes por lo que toda la organización debe poder adaptarse para soportar la estrategia.

Para que la compañía pueda adoptar de forma exitosa una estrategia de transformación digital debe someterse a un profundo cambio que le permita dar rápida respuesta a los entornos cambiantes que se viven, obtener la rapidez de una start up requiere de procesos menos burocráticos y estructuras ligeras por lo que la digitalización no puede ser una parte de la estrategia global, si no parte de la mentalidad de la empresa, la estrategia digital debe poder tocar todas y cada aspecto de la organización. Sin embargo, también se debe mencionar que parte de los cambios que significa abordar un proceso de transformación como el mencionado, involucra un proceso de aprendizaje. Como lo explica el profesor Sunil Gupta de la Escuela de Negocios de Harvard y autor del libro “Driving Digital Strategy: A Guide to Reimagining Your Business”. Este proceso es como cambiar el motor del avión mientras está volando, lo que implica que el avión descenderá antes de volver a tomar altura.

### **Ecosistema de Negocios**

En una industria como la del Retail, donde debiera operar con el consumidor en el centro, alrededor se encuentran los proveedores o partners quienes utilizan el canal para poder

Llegar a los clientes, a su vez por ejemplo el supermercado busca la mejor eficiencia entre costo y precio final. y en este ejercicio no se alcanzan a mencionar un sinnúmero de servicios y productos complementarios que son parte de este ecosistema. donde les toca colaborar, competir, interactuar y evolucionar. Un ejemplo de esto es el caso de Amazon que si bien se le clasifica como tienda de comercio electrónico, su alcance como negocio va mucho más allá de la venta de artículos por internet, y esto se debe a que Amazon no define su negocio alrededor de su producto o servicio, si no entorno a sus clientes. Es así como Amazon compite con Barnes & Nobles en la venta de libros, a su vez también con Best Buy, por la venta de tecnología, con IBM con AWS, con Netflix con VOD, con el Ipad de Apple con Kindle. este último caso se puede profundizar más al indicar que el negocio de Amazon no es la venta de dispositivos electrónicos como el Kindle, si no que la venta de libros. Para esto la función del Kindle es un medio para un fin mayor.

Por otra parte la creación de contenido exclusivo realizado por Amazon para su plataforma VOD - Studios, puede entrar a competir derechamente con Netflix y los estudios de Hollywood. Sin embargo, el objetivo de la creación de contenido es mantener cautivo a sus clientes que pagan por la suscripción Prime.

De esta forma forma se crea una nueva forma de competir que está lejos de los libros de estrategias usados hasta ahora, donde el consejo era ser bajo en costo o ser especialista.

Esta nueva forma de competir, pone en el centro de las decisiones al consumidor, y se administra un ecosistema de negocios, en que la empresa no sólo es parte de una industria. El uso de las tecnologías va borrando los límites de las industrias, ya que las capacidades para ser flexible y activo ante los diversos cambios del entorno pueden llevar a reconfigurar la posición de la empresa, ante imprevistos o demandas de los clientes, para ofrecer soluciones o crear nuevas capacidades para atender las necesidades de los nuevos consumidores.



El desarrollo de la presente propuesta de valor se apoya en el marco conceptual siguiente:

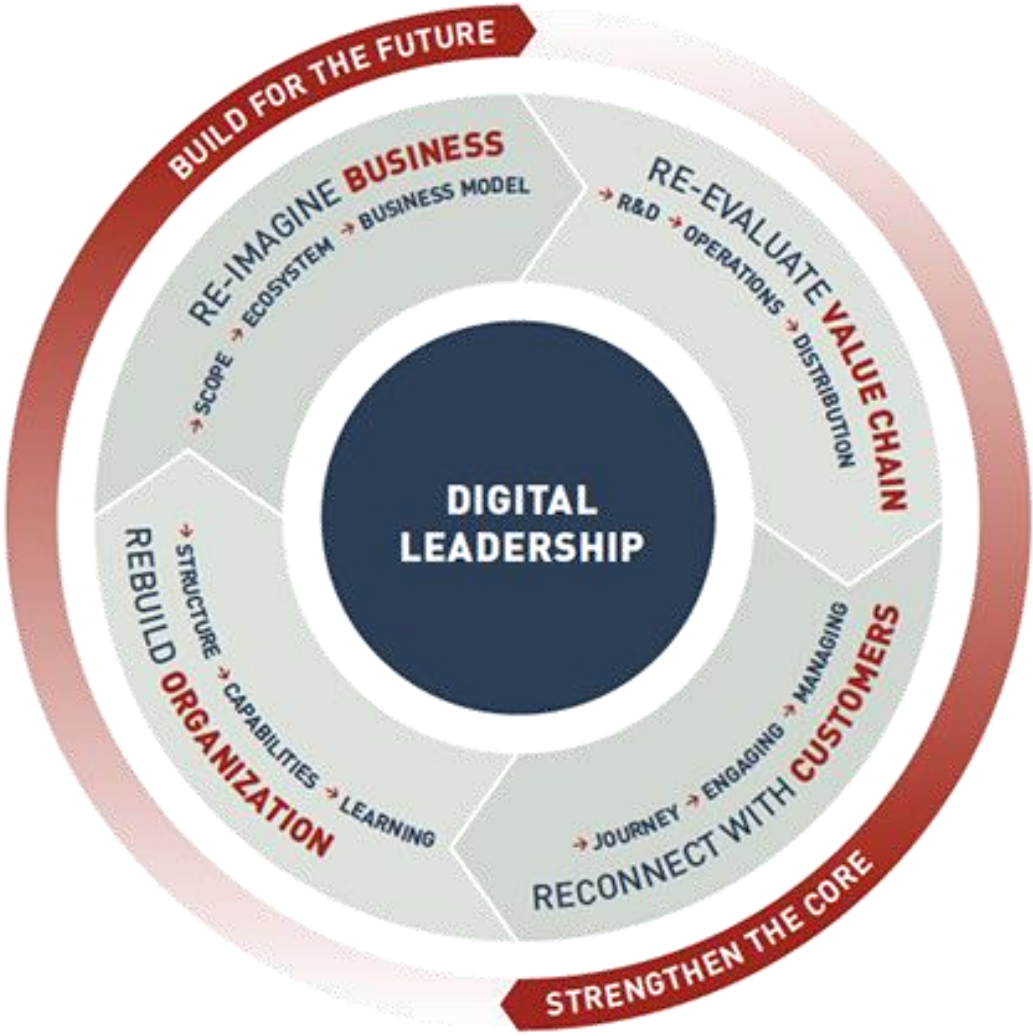


Figura 35. Concepto Estrategia Digital – Sunil Gupta

Fuente: Autor Sunil Gupta: Driving Digital Strategy

### 2.5.1.1. Cadena de Valor

#### **Cobertura:**

Actualmente Tottus cuenta con un local Click and Collect, el cual está ubicado en la comuna de Las Condes, que a su vez realiza despachos a domicilios en 11 comunas de la zona oriente, la cobertura debiera contemplar un mayor número de tiendas Click and Collect, para facilitar la accesibilidad y comodidad de los clientes.

Se sugiere la apertura de los puntos Click and Collect con especial atención a las siguientes comunas:

- La Florida
- Santiago Centro
- Antofagasta
- Viña del mar
- Rancagua
- Talca
- Concepción

El objetivo debe apuntar a complementar los locales físicos con el canal virtual y generar una experiencia de compra “sin costuras”, poder alternar diversos canales tanto para el proceso de compra, retiro, devolución y atención al cliente.

En complemento a la ampliación de la cobertura, y en especial atención a lo que ocurre con la completitud de pedidos, como sucede hoy en Cornershop, por ejemplo, donde el Personal Shopper, llama al cliente cuando debe realizar un reemplazo de algún producto del pedido original, debido a que Cornershop no puede controlar el stock de mercadería, pues la compra se realiza en algún supermercado asociado que está sujeto a posibles quiebres diarios. Una solución a este problema es la habilitación, y que forma parte de la propuesta de valor de Tottus. Es la creación de una “Tienda Gris” que pueda atender de forma exclusiva los pedidos realizados por alguna de las plataformas en la que compre

el cliente, lo que ofrece un alto nivel de instock o disponibilidad, para generar compras sin reemplazo, lo que lleva a una completitud de pedidos al cien por ciento.

### **Despacho:**

Actualmente Tottus cuenta con despacho de 24 horas en 11 comunas de la región metropolitana.

Una de las principales razones por la que los clientes compran por internet es la comodidad, rapidez y ahorro de tiempo. Lo anterior se debería corresponder con una estrategia que incluya despacho dentro de una hora atendiendo las necesidades de urgencia de los clientes.

### **Medios de pago:**

Actualmente Tottus cuenta con un acotado servicio de medios de pago, el cual se resume a pagos con tarjeta CMR y la tarjeta de débito del banco Falabella, ambas tarjetas pertenecientes al grupo Falabella. Se sugiere ampliar medios de pagos incluyendo Webpay, OneClick, Tarjetas de descuento, Giftcard, Efectivo y Transferencias bancarias, con el fin de que los clientes puedan acceder a comprar en las plataformas que posee Tottus.

### **Ampliar Ofertas de productos disponibles:**

En busca de satisfacer las necesidades de productos exclusivos, perecibles y que por espacio no están disponibles en la tienda física, los clientes si los puedan encontrar en la plataforma online para su compra. Esta iniciativa se puede complementar con la habilitación de quioscos virtuales en todas las tiendas, que permitan al cliente buscar el producto que quiere independiente del surtido de la tienda física que visite, pueda realizar

la compra y que éste sea despacho al día siguiente mediante la modalidad que el cliente elija o retire su tienda más cercana.

### **Alianzas estratégicas**

Actualmente en Chile han llegado un sin número de oferentes de servicios de reparto, como lo son, Uber Eats, Rappi, Glovo, ¡Pedidos ya!, todo va, etc. Parte de esta explosiva llegada y crecimiento de estos servicios, está dado por la comodidad que busca el usuario al momento de satisfacer alguna necesidad, ya sea, la realización de un trámite, compra de algún remedio, pedir alimentos a domicilio o por el simple hecho de no querer ocupar su tiempo para realizar estas actividades por encontrarlas de poco valor.

Estos oferentes de última milla, han desarrollado un vasto conocimiento de los tiempos de respuesta, gestión de la demanda, servicios de atención al cliente, gestión de recursos humanos, valorización del servicio por parte del cliente, lo que impulsa a mejorar con cada operación la calidad del servicio entregado.

Todo este conocimiento y gestión de esta plataforma puede ser usada para complementar la oferta omnicanal de Tottus, mediante una alianza con operadores de última milla, los que pueden soportar un tiempo de respuesta menor a las necesidades de compra de los clientes que buscan rapidez en el servicio.

#### **2.5.1.2. Conexión con Clientes**

En esta fase se desarrolla una propuesta enfocada en diferenciación, innovando en tres grandes aspectos relacionados a Servicios, Tecnología y Procesos, con el objetivo de entregar al Shopper digital una inmejorable experiencia de compra en cada uno de los puntos de contacto con Tottus.

Los Supermercados en general han desarrollado sus propuestas en base a conveniencia, variedad y bajos precios. sin embargo, han entrado nuevos actores con propuestas más atractivas para los clientes, como por ejemplo Whole Foods, quien apuesta por una

propuesta de retail grocery enfocada en productos orgánicos, frescos y de alta calidad. productos por los cuales los clientes están dispuestos a pagar más.

A continuación, se detalla la propuesta,

### **Aplicación móvil Tottus (App)**

Según datos de la Cámara de comercio de Santiago las tecnologías móviles, como smartphones representan el 17% del medio utilizado para comprar en el año 2017, en comparación con el año 2013 donde este medio representaba menos de 1%, según lo indicado en el informe “Tendencias del comercio electrónico en Chile”. El celular, así como las tecnologías móviles son parte importante de la cotidianidad de las personas, debido a la fácil accesibilidad de obtener un Smartphone con conexión a internet.

Funcionalidades de la App y Sitio web Tottus

- **Asistencia de compras online y offline:** Consiste en el servicio personalizado al cliente para orientar, ayudar y resolver dudas en el proceso de compra, en cualquiera de las plataformas de venta.
- **Canasta de compra sugerida:** Optimiza el tiempo de búsqueda de productos de acuerdo al historial de compras, preferencias y tendencia del cliente.
- **Notificaciones personalizadas:** Consiste en alertas correspondientes a información de interés para el cliente, ya sea, de ofertas, productos nuevos, recetas para eventos promocionales y fidelización mediante descuentos personalizados.
- **Compra express:** funcionalidad que permite el despacho dentro de una hora para productos que requiere el cliente de forma inmediata.
- **Servicio de recetas sugeridas:** funcionalidad basada en el estilo de vida del Shopper, de acuerdo a su historial de compra y también en base a los productos

que está comprando, de forma opcional el cliente puede agregar los productos de la receta al carro de compra.

Como parte del proceso de transformación digital, Tottus debe utilizar la tecnología en favor de mejorar la experiencia de compra del cliente, con el fin de, asistir, apoyar e informar al cliente en su proceso de compra online y offline, para que este cuente con todas las herramientas e información disponible en su Smartphone.

Para lograr la experiencia mencionada anteriormente, Tottus debe contar con una aplicación celular que permita al cliente mientras recorre la tienda, escanear los productos de su interés y obtener toda la información del producto, ya sea, su procedencia, información nutricional, precio, ofertas disponibles de productos similares y complementarios, recetas que en su preparación incluyan dicho producto como ingrediente, entre otra información valiosa para el cliente.

El proceso de compra es realizado mediante la aplicación del celular, donde el cliente escanea sus productos, entonces al momento de llegar a la caja no es necesario escanear los productos nuevamente, solo debe realizar el pago de la compra y este puede ser precargado en la misma aplicación o escoger otro medio de pago en la tienda, optimizando el proceso de compra en la tienda física.

En la modalidad de compra online mediante el aplicativo móvil, los clientes de las regiones con cobertura de despacho o retiro, pueden realizar sus compras por la App, eligiendo los productos disponibles en la tienda más cercana, esto acompañado del historial de compra del cliente, sus preferencias y tendencias, lo que ayudara en la preparación de su carro de compra, para luego optar por alguna de las modalidades de despacho o retiro.

La App Tottus busca en esta estrategia de omnicanalidad ofrecer al cliente una mejor experiencia de compra, acompañada de optimización del tiempo, asistencia al cliente, eficiencia del proceso, para finalmente satisfacer los insight de comodidad, rapidez y disponibilidad de productos a las clientes, en cualquiera de las plataformas que decidan realizar su compra.

### **2.5.1.3. Re-imaginar el Negocio**

#### **El supermercado como plataforma**

El supermercado conecta a fabricantes con consumidores, fabricantes que pueden ocupar el canal de venta supermercado y aprovechar sus locaciones, accesibilidad, medios de pago y cobertura para llegar a la mayor cantidad de clientes objetivos.

En una economía que actualmente se basa en plataformas que sirven para canalizar servicios y productos con necesidades, como es el ejemplo de la necesidad de transportarse y quien ofrece su vehículo particular para trasladarlo por medio de la aplicación Uber. O quien tiene la necesidad de alojamiento y quien ofrece su casa particular para alojarlo por medio de la aplicación Airbnb. Profundizando en este espíritu de intercambio, el supermercado se presenta como una de las principales plataformas en donde las personas encuentran productos para satisfacer sus necesidades básicas y a su vez, los productores encuentran el canal para ofrecerlos.

El canal supermercado tiene una ventaja que puede aprovechar a su favor en cuanto a las locaciones con las que dispone, lo que le permite cubrir gran parte del territorio nacional. Si se replantea la figura del supermercado como hoy en día se ve, un canal de venta pasivo, donde espera que los clientes asistan a las salas de ventas llamados por las promociones y se cambia a una figura activa como punto de venta, distribución, acopio, atención al cliente y un lugar que permita la compra, el consumo y centrado en la experiencia del cliente, puede convertir a este canal de venta en uno de los preferidos por las personas.

El supermercado cuenta con un determinado espacio el que debe ser ocupado de manera eficiente, es por esto que uno de los principales indicadores del Retail es la venta por metro cuadrado. Lo que limita la oferta a productos que ofrecen la mayor rentabilidad a los operadores, debido a esto principalmente es que no es posible encontrar en las salas de venta una amplia gama de productos que hoy en día son valorados por los clientes,

como, por ejemplo, productos orgánicos, artesanales o de características alimenticias específicas (sin gluten, sin derivados animal, etc.).

Parte de la propuesta de valor incluye que estas nuevas tendencias sean abordadas en un sistema de plataforma que permita soportar una variada oferta de pequeños y específicos productores que por su tamaño no pueden llegar a un espectro mayor de público, pero que por medio de un canal online de Tottus, ya sea, App o página web, puedan ofrecer sus productos aprovechando las locaciones, logística, medios de pago y toda la asistencia de las plataformas.

### **Desarrollo de Negocios Complementarios**

Siguiendo el ejemplo de grandes players, que complementan el corazón del negocio con servicios añadidos con el fin de potenciar su propuesta de valor, como ejemplo se puede mencionar a Amazon quien desarrolla contenido en su plataforma de “Amazon Video”, con el fin de potenciar su formato Prime, como también el 2017 espera facturar 3,5 billones de dólares por concepto de publicidad, aprovechando la visibilidad de sus plataformas.

La creación de productos de “marca propia” en el pasado fue una respuesta hacia los clientes para ofrecer artículos a precios competitivos y accesibles por medio de los canales de venta. Siguiendo ese ejemplo se debe volver a pensar la posibilidad de generar oportunidades de negocios que están relacionados al Retail Grocery. Desde: Servicios para manejo de inventarios eficientes, abordar propuesta de servicios de última milla, servicio de importación de productos a negocios que no cuentan con la infraestructura ni el conocimiento para hacerlo, Marketplace para que otros minoristas puedan ofrecer y vender sus productos por medio de la plataforma que posee el supermercado, Botón de compra similar al Amazon Dash, el que permita coordinar compras de forma fácil y rápida de cualquier tipo de artículo. Servicio de restorán: brindar una experiencia de compra que incluya la opción de poder consumir en el mismo supermercado lo que se está comprando. Entre otros.



## 2.5.2. Conclusión

En los próximos años gran parte de los consumidores serán los que hoy en día pertenecen a la generación Milenialls, los cuales se caracterizan por la valoración de su tiempo, por la búsqueda de soluciones inmediatas a sus necesidades, su alto grado de conexión a las tecnologías móviles, por ser clientes informados y comparar antes de realizar una compra, por privilegiar la comodidad y rapidez en el proceso de compra, por poder acceder a una mayor oferta de productos, al optar por canales nacionales e internacionales.

Es por estos motivos que la experiencia de compra de supermercado debe tener un énfasis omnicanal y satisfacer todos los insight del Shopper digital mediante una oferta sobre plataformas online y offline que busque superar las expectativas del consumidor.

En un contexto de ecosistema de negocios, donde Tottus es parte de un sistema en que se encuentran partners que ofrecen servicios complementarios y que pueden reforzar la propuesta de valor de la compañía. Tottus debe apoyarse y utilizar el trabajo cooperativo al integrar, por ejemplo, plataformas de operadores de “última milla”, aprovechar las sinergias de pertenecer a un holding con gran cobertura nacional para llegar a otros lugares mediante el uso de puntos de retiro que no necesariamente sean propios, si no de Falabella, Sodimac, etc. u otros como por ejemplo convenios de retiro en Correos de Chile, Chilexpress, etc. Las oportunidades que se deben generar al revisar los alcances del negocio retail grocery, como plataforma en un modelo mirado como ecosistema de negocios elimina barreras que permiten crear valor para el cliente.

En la presente propuesta Tottus debe implementar un sin número de mejoras que se clasificaron en dos grandes ámbitos, en un primer lugar debe alcanzar los estándares de los mejores competidores, ampliando la cobertura de click and collect y despacho a domicilio, mejorar tiempos de despacho, ampliando la oferta a tiempos más acotados, agregar medios de pagos y ampliar la oferta de productos perecibles. En segundo lugar, se recomienda crear una aplicación móvil que permite comprar online y offline, asistir en el proceso de compra mediante la lectura de información histórica de compra, poder realizar ofertas personalizadas de acuerdo al estilo de vida del Shopper, potenciar la integración del canal físico con las tecnologías digitales, lo que permite complementar

ambos canales. Transformar las tiendas físicas en puntos de despacho, centros de experiencia para el cliente, además de ser puntos de venta. Utilizar el *now how* del canal para transformarlo en una plataforma que permita conectar la oferta de pequeños y singulares productores con necesidades específicas de los clientes y por último alcanzar altos estándares de respuesta mediante alianzas con empresas de última milla, que permitan a Tottus llegar a cada cliente en la forma que este quiere, como lo quiere y cuando lo quiera.

## Bibliografía

- 1.- **Gupta, S. 2018.** Driving Digital Strategy: a Guide to Reimagining Your Business. Harvard Business Review Press.
- 2.- **Parker, G. Van Alstyne, M. Choudary, S. 2016.** Platform Revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. W. W. Norton & Company.
- 3.- **M. Hitt, D. Ireland, R. Hoskisson.** *Administración Estratégica, Competitividad y Globalización: conceptos y casos.* 11a Edición. Santa Fe: CENGAGE Learning, 2015. pág. 414.
- 4.- El futuro del e-commerce son EEUU y China. <[https://dirigentesdigital.com/hemeroteca/el\\_futuro\\_del\\_e-commerce\\_son\\_eeuu\\_y\\_china-CQDD71316](https://dirigentesdigital.com/hemeroteca/el_futuro_del_e-commerce_son_eeuu_y_china-CQDD71316)> [consulta: septiembre 2018]
- 5.- La comodidad un insight del shopper digital <<https://www.informabtl.com/la-comodidad-un-insight-del-shopper/>> [consulta: septiembre 2018]
- 6.- Entendiendo al comprador omnicanal <[https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/de/docs/Nielsen\\_Whats-next-in-ecommerce\\_2017.pdf](https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/de/docs/Nielsen_Whats-next-in-ecommerce_2017.pdf)> [consulta: septiembre 2018]
- 7.- Insight Shopper Digital <[https://www.fmi.org/docs/default-source/midwinter-2018/nielsen\\_whitepaper\\_doc.pdf?sfvrsn=4153796e\\_0](https://www.fmi.org/docs/default-source/midwinter-2018/nielsen_whitepaper_doc.pdf?sfvrsn=4153796e_0)> [consulta: septiembre 2018]
- 8.- 10 Shopper insight para el 2020 <<https://www.america-retail.com/category-management/catman-10-shopper-insights-para-el-2020/>> [consulta: septiembre 2018]
- 9.- Facturación de supermercados crece 57% en cinco años <<http://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Acciones/2016/09/12/Facturacion-de-supermercados-crece-57.aspx>> [consulta: mayo 2018]
- 10.- Estrategia de precios en retail <<https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/estrategias-precios-retail/145170>> [consulta: mayo 2018]

- 11.- Análisis sector Supermercados  
<<http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar17.pdf>> [consulta: mayo 2018]
- 12.- Retail, una mirada por metro cuadrado  
[http://www.bci.cl/medios/filiales/pdf/analisis\\_sectorial/retail/Retail\\_070806.pdf](http://www.bci.cl/medios/filiales/pdf/analisis_sectorial/retail/Retail_070806.pdf)
- 13.- El comercio electrónico en China supera al de EEUU, Francia, Alemania, Japón y UK Juntos  
<<https://www.libremercado.com/2018-04-16/el-comercio-electronico-en-china-supera-al-de-eeuu-francia-alemania-japon-y-uk-juntos-1276617036/>> [consulta: mayo 2018]
- 14.- Economía digital china alcanza el 30 del PIB de ese país  
<<https://expansion.mx/tecnologia/2017/12/04/la-economia-digital-china-alcanza-al-30-del-pib-de-ese-pais>> [consulta: mayo 2018]
- 15.- Los consumidores quieren Omnicanalidad  
<<http://www.america-retail.com/opinion/opinion-los-consumidores-quieren-omnicanalidad/>> [consulta: julio 2018]
- 16.- Las empresas en Chile por tamaño y sector económico  
<<http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/06/Bolet%C3%ADn-Empresas-en-Chile-por-Tama%C3%B1o-y-Sector-2005-2012.pdf>> [consulta: mayo 2018]
- 17.- Retail: Definiendo el futuro de un sector en transformación  
<<http://www.jll.es/spain/es-es/Research/retail-informe-anual-2017.pdf>> [consulta: mayo 2018]
- 18.- El retail europeo año 2016  
<[https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/ES/documents/RETAIL\\_EUR\\_OPEO\\_2016.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/ES/documents/RETAIL_EUR_OPEO_2016.pdf)> [consulta: septiembre 2018]
- 19.- Los cinco grandes del e-commerce global  
<<https://www.elobservador.com.uy/los-cinco-grandes-del-e-commerce-global-n1152970>> [consulta: septiembre 2018]
- 20.- George Lever: “Nuestra proyección es que para 2020 las ventas online superen el 6% de todas las ventas del comercio”  
<<http://www.pulso.cl/extra/george-lever-nuestra-proyeccion-2020-las-ventas-online-superen-6-todas-las-ventas-del-comercio/>>  
[consulta: mayo 2018]

- 21.- Estudios: ¿Quién es el chileno que compra y vende online en el extranjero? <<http://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-quien-es-el-chileno-que-compra-y-vende-online-en-el-extranjero/>> [consulta: mayo 2018]
- 22.- El poder de internet: ventas de electrónica y línea blanca crecen 50% en primer semestre <<http://www.pulso.cl/empresas-mercados/poder-internet-ventas-electronica-linea-blanca-crecen-50-primer-semester/>> [consulta: mayo 2018]
- 23.- Estudio de Plataformas ecommerce Horeca en Hong Kong <<https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2018/02/Canal-E-Commerce-Horeca-2017-HK.pdf>> [consulta: mayo 2018]
- 24.- Radiografía al Chile de Hoy <[https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/country\\_one\\_pager/CL/Edicion Especial CHILE3D\\_2017.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/Edicion_Especial_CHILE3D_2017.pdf)> [consulta: mayo 2018]
- 25.- Empresa destacada: Whole Foods <<http://omnichannel.me/company-spotlight-whole-foods/>> [consulta: mayo 2018]
- 26.- Supermercados Hema de Alibaba Group <<http://adage.com/article/cmo-strategy-columns/alibaba-group-s-hema-supermarkets-real-deal-china-s-retail/312345/>> [consulta: mayo 2018]
- 27.- El Chile que viene <[http://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2018/07/El-Chile-que-viene-Junio-2018\\_VF.pdf](http://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2018/07/El-Chile-que-viene-Junio-2018_VF.pdf)> [consulta: mayo 2018]
- 28.- Digital Shopper Marketing <[https://p2pi.org/sites/default/files/ebook\\_%20Digital%20Shopper%20Marketing\\_Lesson\\_1.pdf](https://p2pi.org/sites/default/files/ebook_%20Digital%20Shopper%20Marketing_Lesson_1.pdf)> [consulta: mayo 2018]
- 29.- Shopper en el mundo digital <<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2014/Shopper-mundo-digital.html>> [consulta: mayo 2018]
- 30.- La Pirámide de necesidades del Ecommerce <<https://www.puromarketing.com/76/15629/piramide-necesidades-ecommerce.html>> [consulta: mayo 2018]

- 31.- Radiografía del eCommerce en Chile: el 22% de la población ha comprado alguna vez online (2017) <<https://marketing4ecommerce.cl/consumidor-online-chileno/>> [consulta: mayo 2018]
- 32.- Rompiendo el genoma del comprador digital <<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/cracking-the-digital-shopper-genome>> [consulta: mayo 2018]
- 33.- Resultados Censo 2017 <<https://resultados.censo2017.cl/>> [consulta: Septiembre 2018]
- 34.- four reasons for Walmart's omnichannel grocery retail success <<https://nectarom.com/2017/09/12/4-reasons-walmarts-omnichannel-grocery-retail-success/>> [consulta: septiembre 2018]
- 35.- Memoria SMU 2016 <[http://www.bolsadesantiago.com/Noticiascibe/avisos%20generales/SMU/memanu\\_20170407094324\\_44792.pdf](http://www.bolsadesantiago.com/Noticiascibe/avisos%20generales/SMU/memanu_20170407094324_44792.pdf)> [consulta: septiembre 2018]
- 36.- Retail se vuelva al Ecommerce <<http://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2017/02/03-DIARIO-FINANCIERO-Retail-se-vuelca-al-e-commerce-y-a-2025-cerrara-15-por-ciento-de-tiendas.pdf>> [consulta: septiembre 2018]
- 37.- Memoria Falabella 2017 <<https://www.falabella.com/static/staticContent/content/minisitios/Inversionistas/images/contenidoDescargable/reporteAnual/2017/memoria2017.pdf>> [consulta: septiembre 2018]
- 38.- Global Powers of Retailing 2018 <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/global-powers-of-retailing-2018.pdf>> [consulta: septiembre 2018]
- 39.- Tendencias retail CSS [consulta: Septiembre 2018] <[https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias\\_retail\\_2016\\_WEB.PDF](https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF)>