



**“FALABELLA ADQUIERE LINIO: UN FUTURO LLENO DE OPORTUNIDADES”**

**Parte I: Desarrollo del caso**

**CASO DE ESTUDIO PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumna:  
Jessica Rosenberg Gurovich**

**Profesores guías:  
Juan Pablo Torres Cepeda  
Francisco Sánchez Morales**

**Santiago de Chile, enero de 2023**

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
CASO DE ESTUDIO.....	6
1. Introducción .....	6
2. ¿Qué era Falabella?.....	6
3. Industria del retail y el e-commerce.....	9
4. 2018: Un punto de inflexión en la historia de Falabella.....	13
5. La adquisición de Linio.....	16
6. Post adquisición de Linio.....	19
7. El viaje real de Falabella hacia la omnicanalidad .....	20
8. BIBLIOGRAFÍA .....	22
9. ANEXOS .....	32
Anexo 1. Unidades de negocio, Falabella 2017 .....	32
Anexo 2. Reseña histórica Falabella 1889-2018: Crecimiento orgánico e inorgánico a través de fusiones y adquisiciones .....	32
Anexo 3. Estado de resultados Falabella por unidad de negocio .....	33
Anexo 4. Estado de resultados Falabella por país .....	34
Anexo 5. Ventas Retail E-commerce en el mundo .....	36
Anexo 6. Ventas Retail E-commerce en Latinoamérica.....	37
Anexo 7. Penetración de Internet en Latinoamérica y en el mundo.....	38
Anexo 8. Crecimiento del uso de smartphones en Latinoamérica .....	38
Anexo 9. Bancarización en Latinoamérica .....	39
Anexo 10. Crecimiento de los consumidores digitales en Latinoamérica y en el mundo, por país .....	40
Anexo 11. Ingresos y resultados operacionales de Amazon por segmento y por país.....	41
Anexo 12. Estado de resultados de Amazon resumido .....	42
Anexo 13. Participación de mercado en la industria del retail e-commerce a nivel Latinoamericano, por empresa y por país .....	43
Anexo 14. Crecimiento participación de mercado de los marketplace vs el e- commerce tradicional .....	44
Anexo 15. Ingresos Mercado Libre por país y por segmento.....	45
Anexo 16. Estado de resultados Mercado Libre resumido.....	45

Anexo 17. Ecosistema digital Falabella 2018 .....	46
Anexo 18. Desarrollo de business intelligence para aprovechar el conocimiento que se obtiene desde los clientes .....	46
Anexo 19. Ventas Online y NMV Linio.....	47
Anexo 20. Banco Falabella se integra con CMR en 2018.....	47

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente caso, a través de empresas Falabella, tiene por objetivo analizar las distintas razones que llevan a una empresa a tomar la decisión de diversificarse. Este caso permite ejemplificar los escenarios a los cuales se puede ver enfrentado un holding antes de tomar la decisión de diversificarse a través de la adquisición de una empresa.

Falabella era un holding empresarial chileno, con una amplia cobertura geográfica y diversificación de mercados. Operaba en las industrias del retail, financiera e inmobiliaria. Se había convertido en una de las compañías líderes en retail de América Latina con presencia en Chile, Perú, Colombia, Argentina, Brasil, Uruguay y México.

Para la industria del retail el e-commerce era una tendencia global, con una creciente participación de mercado de marketplaces, como Mercado Libre. En el 2015 las ventas por e-commerce en Latinoamérica habían tenido un crecimiento de 23% y se proyectaba un crecimiento incluso superior al de Estados Unidos. Por otra parte, se proyectaba que el retail tradicional crecería en torno al 2% entre los años 2016 y 2021. El creciente acceso a internet y penetración de los smartphones permitió a los consumidores tener mayor información, transformándose en un cliente empoderado que buscaba más opciones y no sólo lo que le podía ofrecer una tienda física, generando cada vez más compras online. Frente a este escenario, Amazon, el gigante del comercio electrónico, ingresó a Latinoamérica a través de México con un fuerte plan de expansión en la región, al igual que el marketplace latinoamericano Mercado Libre, que tenía la mayor participación de mercado del e-commerce en Latinoamérica.

Para el año 2017, pese a que las ventas de las distintas unidades de negocios de Falabella continuaban creciendo y ganando participación de mercado, durante los últimos años el aumento de los ingresos se mantenía en un sólo dígito y con utilidades inferiores a las esperadas. Para hacer frente a este escenario de resultados insatisfactorios y un mercado cambiante, se designó a Gastón Bottazzini como el nuevo gerente general corporativo de Falabella con el objetivo de acelerar el proceso de digitalización de la empresa y definir una estrategia que le permitiera a Falabella consolidarse como líder en el e-commerce de la región. De acuerdo con el plan de inversión y expansión presentado por Bottazzini el 1 de

agosto de 2018, Falabella adquirió el 100% de Linio, plataforma digital de marketplace mexicana con una reconocida presencia a nivel latinoamericano.

La compra de esta plataforma de venta, que tenía fuerte presencia en los países donde Falabella operaba, le permitiría a Falabella aumentar rápidamente sus ventas en la región, ganar una considerable base de clientes y sellers, aprender sobre el funcionamiento de un marketplace y aprovechar las capacidades del equipo de trabajo que había estado desarrollando la plataforma durante años.

Así, el presente caso ejemplifica los diversos factores que debe analizar una empresa antes de tomar la decisión de diversificarse a través de la adquisición de una empresa. La adquisición tiene el objetivo de lograr la creación de valor corporativo no sólo a través de la diversificación relacionada, sino también a partir de la adquisición de recursos y capacidades importantes, así como de las sinergias que se pueden generar entre las distintas unidades de negocios. Es importante destacar que la compra de Linio se concretó casi después de un año de conversaciones ya que, si bien estaban claras las sinergias entre ambas empresas, había que tener certeza que la plataforma de Linio se podría integrar a las de Falabella. El caso además permite mostrar la importancia para las empresas de mantenerse atentos al entorno y de actuar con flexibilidad en la toma de decisiones, particularmente frente a las dudas que surgen en los procesos de integración posteriores a la adquisición de una empresa. Estas dudas se ven reflejadas en el caso a través de los cuestionamientos de Bottazzini en relación a si la decisión de haber dejado a Linio como una unidad de negocio independiente era la mejor opción, o si generaría mayor valor corporativo integrarla dentro de las unidades de negocio ya existentes.

## CASO DE ESTUDIO

### “FALABELLA ADQUIERE LINIO: UN FUTURO LLENO DE OPORTUNIDADES”

#### 1. Introducción

El 23 de abril de 2019, terminada la Junta Ordinaria de accionistas en la cual se aprobó la memoria anual 2018 y los estados financieros consolidados, Gastón Bottazzini, gerente general de Falabella, holding empresarial chileno y uno de los más reconocidos en el sector del retail en Latinoamérica, pensaba en lo intensos y desafiantes diez meses que llevaba en el cargo. Recordaba la primera conversación telefónica que tuvo con los analistas del sector del retail como CEO, en que les explicó sobre la transformación que buscaba liderar y por qué adquisición de Linio, uno de los principales marketplace de Latinoamérica, era clave para ello (Alegría, 2018).

La compra de Linio, anunciada el 1 de agosto de 2018, surgió como respuesta a la competencia creciente y disruptiva en los mercados donde operaba Falabella y en que los marketplaces venían ganando participación. Este marketplace le permitiría a Falabella un crecimiento más rápido en el corto plazo y abordar las expectativas de los consumidores, que consistían, especialmente, en una experiencia de compra más fluida, un surtido más amplio de productos y marcas y un mejor y más rápido despacho (Falabella, 2018a).

Esta era una adquisición no tradicional, por lo que Bottazzini estaba preocupado cómo integrar Linio al nuevo modelo de negocio. En particular, él no dejaba de preguntarse: ¿cuál sería la mejor estrategia para apalancar la plataforma de Linio al ecosistema físico y digital de Falabella, que permitiera aprovechar y consolidar las sinergias mejorando la propuesta de valor para los clientes y creando valor corporativo?

#### 2. ¿Qué era Falabella?

Falabella era un holding empresarial chileno controlado por las familias Solari y Del Río, con una amplia cobertura geográfica y diversificación de mercados. Operaba en las industrias del retail, financiera e inmobiliaria. Falabella se fundó en 1889 como una sastrería, convirtiéndose en una de las compañías líderes en retail de América Latina con presencia no sólo en Chile sino también en Argentina, Brasil, Colombia, México, Uruguay y

Perú (véase Anexo 1). Al cierre de 2017 contaba con 491 tiendas y con oficinas en China e India (Falabella, 2018b).

Falabella estaba constantemente buscando oportunidades de inversión que contribuyeran al crecimiento de los negocios, ya sea que generaran sinergias o que fuesen atractivas dado el *know-how* de la compañía (Falabella, 2018b). Fue así como en la década de los 90 comenzó su proceso de expansión en el cual combinaba crecimiento orgánico e inorgánico, a través de fusiones y adquisiciones (véase Anexo 2), con especial cuidado en mantener una sana estructura financiera (Araya, 2015).

La compañía ajustaba su estrategia de acuerdo al país de destino y aprovechaba la escasa competencia de este tipo de retailers. Adquiría marcas ya posicionadas, obteniendo así no sólo el producto sino también el conocimiento acumulado a lo largo de los años de funcionamiento, además de mejores tratos con los proveedores (CAF, 2015). En 2017, la transformación digital, la consolidación regional y la diferenciación, junto con la búsqueda de eficiencias operativas, estuvieron al centro de las prioridades de la compañía (Falabella, 2018b).

Para el año 2017, el grupo Falabella, con una estrategia que equilibraba crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad y que tenía como centro al cliente, se organizaba en cinco áreas de negocios: Tiendas por Departamento, Mejoramiento del Hogar, Supermercados, Servicios Financieros e Inmobiliaria. Cada unidad de negocio del segmento del retail contaba, principalmente, con dos canales de venta: el tradicional-físico (cadenas de tiendas) y el e-commerce a través de sus propias páginas web (Falabella, 2018b).

#### ***Unidades de negocio:***

Tiendas por departamento: operaba bajo la marca Falabella y sus actividades eran la venta al detalle de vestuario, accesorios y productos para el hogar, electrónica, productos de belleza y otros (Falabella, 2018b).

Mejoramiento para el hogar: operaba principalmente bajo la marca Sodimac y sus actividades eran la venta de productos para la construcción y el mejoramiento del hogar, incluyendo materiales de construcción, ferretería, herramientas, accesorios para cocina, baño, jardín y decoración, entre otros (Falabella, 2018b).

Supermercados: operaba utilizando el formato de hipermercados y supermercados bajo la marca Tottus, ofreciendo productos en las categorías de alimentos y otros non-food (Falabella, 2018b).

Negocio inmobiliario: se dedicaba al desarrollo y operación de centros comerciales y la administración de tiendas en ubicaciones free standing. Mall Plaza, de su propiedad, desarrollaba centros comerciales cuya propuesta de valor buscaba integrar retail (teniendo como ancla los formatos operados por la empresa Falabella, Sodimac y Tottus), con entretenimiento, gastronomía, salud y cultura (Falabella, 2018b).

Falabella Financiero: ofrecía una amplia gama de servicios financieros integrados, combinando el modelo tradicional de negocio financiero, con la proximidad propia de los negocios de retail. Esta división incluía CMR Falabella (tarjeta de crédito), Banco Falabella, Seguros Falabella (corredora de seguros) y CF Seguros (compañía de seguros), además de Viajes Falabella (agencia de viajes) (Falabella, 2018b).

Las unidades del retail estaban apalancadas a los servicios financieros a través de la tarjeta de crédito CMR y del Banco Falabella. Esto les permitía a los clientes acceder a financiamiento, lo que promovía mayor nivel de ventas, potenciado además por los incentivos asociados a las promociones y programas de fidelización vinculados a la tarjeta CMR. Por otra parte, la información que la empresa lograba obtener de sus clientes le permitía realizar una mejor segmentación de su cartera, un desarrollo de productos más adecuados y ajustar su estrategia comercial y política crediticia según las condiciones del mercado (Feller Rate, 2017).

Respecto del e-commerce, en 2017 se lanzó un nuevo sitio web de Falabella y se finalizó el rediseño de Sodimac.com. Las ventas del canal online de los negocios de retail aumentaron 36%, alcanzando una participación del 6,5% de las ventas totales. Por otra parte, en el negocio financiero desarrollaron canales mobile y web, además de mejoras en las plataformas de pago. Junto con ello, se optimizó la experiencia de apertura de productos, haciendo de éste un proceso simplificado y digital, alcanzando un 14% de clientes activos mobile en la región (Falabella, 2018b).

Si bien las distintas unidades habían venido creciendo y captando participación de mercado, durante los últimos años el aumento de los ingresos se mantenía en un sólo dígito, muy por debajo de lo que habían estado acostumbrados, y con utilidades inferiores a las esperadas (véase Anexos 3 y 4).

### **3. Industria del retail y el e-commerce**

#### ***a. Intensificación del e-commerce***

El e-commerce se presentaba como una creciente tendencia global, en un contexto en que el crecimiento de las ventas minoristas mundiales se estaba desacelerando. Entre el 2016 y el 2021 las ventas de los retailers tradicionales crecerían en torno a 5,5% a nivel global y un 2% en Latinoamérica (eMarketer, 2016 y Marticorena, 2017). Sin embargo, según eMarketer,<sup>1</sup> las ventas de e-commerce aumentaron 25,1% en 2015 en el mundo y estimaban que su crecimiento superaría el de las ventas físicas por un margen de más de 3 a 1 durante el periodo 2014 y 2019. Las ventas minoristas de e-commerce en América Latina habían aumentado en el 2015 un 23% frente a un 14% en Norteamérica y 13% en Europa Occidental. México y Argentina estarían entre los 5 países con mayor crecimiento en el mundo (véase Anexo 5). Todo esto en un contexto donde las ventas del e-commerce representaban sólo un 2,2% de las ventas totales del retail de la región (véase Anexo 6).

Las estimaciones de Euromonitor mostraban que para el 2015 América Latina alcanzaría US\$ 59,1 billones de ventas online. La mayor facturación le correspondería a Brasil con un 42%, le seguirían México con 17%, Argentina con 12%, Chile con 9%, Colombia con 6% y otros con 14% (Rodríguez, 2015).

La fuerte concentración urbana de los países latinoamericanos, el avance de la clase media, el creciente acceso a Internet y la alta penetración de smartphones facilitaron la expansión del comercio online en la región (véase Anexos 7 y 8) (Riera, 2017).

---

<sup>1</sup> eMarketer es una compañía de investigación de mercado líder en los campos de marketing digital, medios digitales y comercio online. Los informes, previsiones y análisis de esta compañía son muy valorados por las diferentes industrias (Business Insider, 2019).

En el 2017 las compras realizadas a través de dispositivos móviles tuvieron un crecimiento interanual del 37%, generando el 48% de las ventas efectuadas en plataformas digitales, en el comercio minoristas. Por lo tanto, ya no bastaba con tener una buena página web, las marcas y los minoristas necesitaban estructuras mucho más sólidas y elaboradas en dispositivos móviles para proporcionar el mejor servicio al consumidor, como era el caso de las apps (López, 2018).

Sin embargo, el desarrollo del e-commerce se veía ralentizado por la falta de infraestructura, problemas de seguridad, desconfianza en los medios de pago (Riera, 2017), la complejidad logística y la baja bancarización (véase Anexo 9), altas tasas aduaneras a las que se sumaban complicaciones como, por ejemplo, la prohibición de importar ropa en Argentina (Arrieta, 2017).

Pese a las dificultades a las que se enfrentaba el e-commerce en la región, había un grupo de marketplaces que habían comenzado a tomar el protagonismo de este mercado: la argentina MercadoLibre, las brasileñas Netshoes y Dafiti y la mexicana Linio (Riera, 2017).

#### ***b. Cambios en el comportamiento de compra del consumidor***

Año a año crecía el número de consumidores que realizaban sus compras online. eMarketer había aumentado sus estimaciones para compradores digitales en todo el mundo para el período 2014-2019, principalmente, debido a las mayores audiencias esperadas en China, Indonesia y América Latina (véase Anexo 10) (eMarketer, 2016).

El consumidor había pasado a estar cada vez más informado e hiperconectado, transformándose en un cliente empoderado y activo, que buscaba, comparar e investigar antes de decidir. Los clientes ya no se conformaban sólo con lo que veían en las tiendas, sino que querían ver más opciones, comparar precios en tiempo real y consultar opiniones de otros consumidores (Think with google, 2017).

El consumidor digital esperaba poder contactarse con la empresa desde cualquier canal y que sus dudas fuesen atendidas mediante correos electrónicos, redes sociales o por medio de un formulario en su página web. El comprador online buscaba sentirse único y tener una experiencia de compra personalizada, que le ofreciera lo que realmente estaba buscando y le brindara información de su interés (Angeletti, 2017).

Aunque las ventas digitales no paraban de crecer en la región, todavía el 88% de los compradores prefería comprar en tienda (Angeletti, 2017). Los centros comerciales funcionaban como punto de encuentro para ir a tomar un café o pasear por sus pasillos (Bertero, 2017).

### **c. Nuevos rivales**

El desembarque definitivo de Amazon en Latinoamérica cambió el rumbo del comercio electrónico en la región. Fulfillment<sup>2</sup>, Big Data<sup>3</sup> y Machine Learning<sup>4</sup> eran algunas de las herramientas utilizadas por los marketplaces para ganar competitividad en el sector (Goilenberg, 2018). Quién quisiera enfrentarse al gigante estadounidense debería estar preparado para no desaparecer en el intento (Logistec, 2018).

Amazon, fundada por Jeff Bezos en 1995 y que comenzó como una compañía de venta de libros online, había evolucionado hacia una enorme plataforma con una oferta de servicios cada vez más diversificada (APD, 2017). Tenía operaciones en una gran cantidad de países como Alemania, Australia, Brasil, Canadá, China, España, India, Inglaterra, Italia, Japón, México y Países Bajos (Amazon, 2018a).

En el 2017 Amazon era la compañía de e-commerce más importante del mundo. La clave principal de su éxito estaba en poner al cliente en el centro de todas las decisiones. La compañía buscaba constantemente precios competitivos, ampliar su oferta, mejorar y simplificar el proceso de compra, facilitar al máximo la devolución de los productos y evaluar la satisfacción de los consumidores. Para esto analizaba cada clic que los usuarios hacían en su tienda 'online', lo que generaba una cantidad colosal de datos en los que se basaban todas las decisiones que tomaban (APD, 2017).

---

<sup>2</sup> El concepto de fulfillment se asocia a ventas online, especialmente a través marketplaces en que éste se hace cargo del proceso de logística de las empresas que venden a través de su plataforma, que incluyen desde almacenaje, recepción, preparación, envío de productos a los consumidores y devoluciones (Lengow, s.f.).

<sup>3</sup> Big Data se centra en recopilar información, pero de datos de gran tamaño imposible analizarlos a través de los métodos tradicionales utilizados. El big data es la fuente de obtención y adecuación de datos para el machine learning (Powerdata, 2017 y Beetrack, s.f.).

<sup>4</sup> Machine Learning es una rama de la Inteligencia Artificial que permite a los computadores aprender y realizar tareas específicas sin ser programados. Se utiliza para identificar patrones en grandes conjuntos de datos y hacer predicciones (Iberdrola, s.f.).

Amazon contaba con múltiples fuentes de ingreso. Amazon Marketplace representó un 84,1% en el 2016 y un 78,8% en el 2017 (véase Anexo 11), de los ingresos de la compañía, que provenían principalmente de las comisiones y los cargos a los vendedores. Además, ofrecía contenidos (Kindle, Fire TV), videojuegos (Game Studios) y servicios para empresas (Amazon Web Services). Ingresó al mundo físico a través de las tiendas de tecnología Amazon Go en el 2016 y en el 2017 adquirió la cadena de supermercados Wholefoods (APD, 2017).

A partir del año 2015 Amazon comenzó a realizar inversiones en México, dentro de las cuales estuvo la construcción de dos centros de distribución. Para el 2017 ya había anunciado la construcción de un tercer centro de distribución en México. Ese año informó sobre la expansión de sus operaciones a Brasil, reforzó sus actividades en Colombia y Chile y, en octubre, entró en Argentina. La compañía puso en marcha oficinas en Bogotá e inició la construcción de un nuevo centro logístico en Chile, donde ya había instalado una filial a finales de 2016 (Riera, 2017). Lo anterior era coherente con la estrategia que Amazon presentaba en su memoria 2017:

*“Estamos expandiendo rápida y significativamente nuestras operaciones globales, incluido el aumento de nuestras ofertas de productos y servicios y la ampliación de nuestra infraestructura para respaldar nuestros negocios minoristas y de servicios. En esta etapa, elegimos priorizar el crecimiento porque creemos que la escala es fundamental para lograr el potencial de nuestro modelo de negocio. El liderazgo del mercado puede traducirse directamente en mayores ingresos, mayor rentabilidad, mayor velocidad de capital y, en consecuencia, mayores rendimientos sobre el capital invertido”* (véase Anexos 11 y 12) (Amazon, 2018a).

Para Amazon ofrecer precios bajos a sus clientes era visto como fundamental para el éxito futuro, y una forma en que lo hacían era a través de ofertas de envío. Los gastos en envío, que incluían el centro de clasificación y entrega y los costos de transporte, aumentaron un 40,9% en el 2016 y un 34% en el 2017 (Amazon, 2018b). Esto lo habían anticipado:

*“Esperamos que nuestro costo de envío continúe aumentando en la medida en que nuestros clientes acepten y utilicen nuestras ofertas de envío a un ritmo creciente. Buscamos mitigar los costos de envío a lo largo del tiempo, en parte a través del*

*logro de mayores volúmenes de ventas, la optimización de nuestra red de cumplimiento, la negociación de mejores términos con nuestros proveedores y el logro de mejores eficiencias operativas” (Amazon, 2018a).*

Amazon a sólo dos años desde su llegada había alcanzado la mayor participación de mercado en México, desplazando a Mercado Libre, el marketplace con mayor participación mercado en e-commerce en Latinoamérica. Cabe destacar que los marketplace estaban ganando participación de mercado frente al e-commerce tradicional que disminuía (véase Anexos 13 y 14).

La llegada de Amazon a Brasil y la posibilidad de perder participación de mercado era una amenaza para Mercado Libre, ya que más del 55% de sus ingresos provenían de dicho país (véase Anexo 15). Por lo tanto, durante 2017 buscó consolidar la iniciativa de envíos gratis y aumentó los gastos en marketing online y offline principalmente en Brasil y México. Esto le significó una disminución de los márgenes operacionales de 21,4% en el 2016 a 4,6% en el 2017 (véase Anexo 16). En la Memoria 2017 de Mercado Libre se leía:

*“Anticipamos que a medida que continuamos invirtiendo en desarrollo de productos, ventas y marketing y recursos humanos para promover nuestros servicios y capturar la oportunidad comercial a largo plazo que ofrece Internet en América Latina, será cada vez más difícil sostener el crecimiento de los ingresos operativos, márgenes, y podríamos experimentar más disminuciones en los márgenes de ingresos operativos” (MercadoLibre, 2018).*

#### **4. 2018: Un punto de inflexión en la historia de Falabella**

Si no lograba enfrentar de manera rápida y efectiva a los actuales y futuros competidores, Falabella se exponía a una pérdida de participación de mercado, menores ingresos, menores márgenes o incluso la obsolescencia de su modelo de negocio y propuesta de valor (Falabella, 2019a).

### **a. Nuevo liderazgo**

En abril de 2018, en medio de la apuesta de digitalización de la compañía, el entonces gerente general Sandro Solari, quien había liderado la expansión y consolidación a nivel internacional del grupo e iniciado un proceso de profundización del canal internet, renunció a su cargo (Troncoso y Olivares, 2018). En la carta de despedida a los trabajadores decía: "Estamos viviendo en un entorno de grandes cambios, que exigen que nosotros también cambiemos nuestra forma de operar" (González y Ramírez, 2018).

Es así como, a partir del 1 de junio de 2018, Gastón Bottazzini, gerente general de Falabella Financiero durante diez años, asumió como nuevo gerente general de Falabella. Bottazzini había liderado la innovación y digitalización del Banco Falabella y de CMR tanto en Chile como en la región (Falabella, 2018c). Carlo Solari, presidente del Directorio del grupo Falabella, en comunicado de prensa señaló:

*“Gastón ha destacado por ser un propulsor del cambio y la innovación en las empresas que ha liderado, habilidades que son claves para el desarrollo de la compañía en un entorno de transformación tecnológica. Él tiene una gran capacidad para atraer y desarrollar talento, y para formar grupos de trabajo cohesionados y flexibles que ofrecen productos y servicios atractivos a todos nuestros clientes”* (Falabella, 2018c).

### **b. Un nuevo modelo de negocio**

Simplificar la vida de los clientes en América Latina era la misión que guiaba cada acción y decisión en Falabella (Falabella, 2019a). Para ello, explicó Botazzini:

*“Durante el 2018 nos enfocamos en construir un ecosistema de servicios integrados, que nos permita potenciar las capacidades transversales de nuestras unidades de negocio y así servir a nuestros clientes cuando quieran y desde donde más les acomode”* (Falabella, 2019a).

En suma, como grupo buscaban transformarse en un ecosistema digital apalancado a sus robustas capacidades físicas. Esto, a través de distintas plataformas, que complementarían a las tiendas para mejorar la propuesta de valor a los clientes y lograr consolidar su liderazgo en la región (véase Anexo 17) (Falabella, 2019a).

Para lograr estos objetivos, se definió un plan de inversión y expansión basado en cinco prioridades estratégicas: (i) diferenciar la propuesta de valor, compuesta tanto por las tiendas como por el surtido de productos; (ii) escalar la capacidad logística y ponerla al servicio de los negocios online; (iii) digitalizar los servicios financieros y soluciones de pago; (iv) invertir y desarrollar análisis de datos y business intelligence para conocer mejor a los clientes, adaptarse y servirlos mejor y; (v) construir una tecnología flexible y escalable que respaldara el crecimiento en el tiempo (Falabella, 2019b).

### ***c. Plan de inversión y expansión 2018-2022***

El plan de inversión contemplaba, primero, la compra y fortalecimiento de Linio, plataforma digital latinoamericana de marketplace. Segundo, construir capacidades que permitieran mejorar la experiencia de los clientes, así como aumentar el atractivo para que distintos sellers quisieran vender a través de Linio, potenciando la propuesta de valor de la plataforma de marketplace. Tercero, acelerar las inversiones en tecnología, incluyendo el desarrollo de los servicios de logística y distribución para terceros (Sellers). Cuarto, continuar con el desarrollo de una plataforma de e-payments que permitiera brindar acceso a crédito en el momento en el que se esté realizando la compra y facilitar el financiamiento a los Sellers de Linio. Quinto, invertir en data analytics, para conocer y atender al cliente digital y velar por la ciberseguridad. Sexto, el establecimiento de IKEA en Chile, Perú y Colombia, y tomar el control total de Sodimac Brasil, para continuar mejorando la propuesta hacia el cliente (Falabella, 2018e).

Para financiar dicho plan decidieron realizar un aumento de capital de US\$ 800 millones. En el comunicado de prensa Carlo Solari explicaba:

*“Los nuevos recursos permitirán mantener una posición financiera sólida para tener la capacidad y flexibilidad necesarias para abordar las oportunidades que se nos presenten en el futuro”* (Falabella, 2018f).

## 5. La adquisición de Linio

Dentro de su estrategia de fortalecimiento del comercio electrónico, el 1 de agosto de 2018 Falabella adquirió el 100% de Linio, uno de los principales operadores de marketplace en la Región (González, 2018).

Linio, de origen mexicano, operaba en ocho países con una presencia relevante en México, Colombia, Perú, Argentina y Chile, así como además tenía oficinas además en EE.UU. y China (Falabella, 2018d). A pesar de su extendida presencia en Latinoamérica, Linio se encontraba aún muy por debajo de Mercado Libre en términos de facturación. Mientras en el 2017 Mercado Libre facturó más de US\$ 1.000 millones, Linio facturó sólo US\$ 137 millones (Bertero, 2018). Sin embargo, esperaba crecer en la región de 3 a 4 veces en comparación con el retail tradicional y ser uno de los actores líderes en el crecimiento del e-commerce (Linio, 2017).

La operación no incluyó activos físicos (bodegas u oficinas), sino que el activo principal era la tecnología (Ayala, 2018). Linio era una marca reconocida con una importante base de clientes, contaba con un equipo de gran experiencia en el formato de marketplace, y poseía una plataforma tecnológica probada en la que un gran número de empresas vendían sus productos (González, 2018). Bottazzini explicaba que: *“desarrollar un centro de ventas puede demorar dos años, mientras que una base de clientes puede tardar mucho más que eso”* (Ayala, 2018). Además, mencionaba:

*“El diálogo y la búsqueda de una inversión que nos permitiera ampliar la oferta de productos es algo que tenemos como prioridad hace bastante tiempo, diría años. Hubo interacciones o diálogos con distintos potenciales candidatos para hacer esta operación, y en los últimos 10 a 12 meses es cuando se intensificó el análisis de Linio como un vehículo para potenciar el e-commerce de Falabella”* (Burgos, 2018).

En la misma línea, Andreas Mjelde, el máximo ejecutivo de Linio en una entrevista con la prensa explicó que ambas empresas estuvieron en contacto durante un tiempo bastante largo para asegurarse que existiera un “buen fit” entre ellas. Señaló que los puntos decisivos que permitieron que la operación se concretara habían sido, principalmente, el foco en el

cliente, la geografía, el surtido, la logística, los medios de financiamiento y la tecnología (Flores, 2018a).

Desde sus inicios, en 2012, Linio había tenido un crecimiento anual promedio por encima del 80%, convirtiéndose así en la tienda en línea con mayor expansión de la región. El modelo de negocio se basaba en un 85% en Marketplace, vitrina para que proveedores de todo tipo pudieran ofertar sus productos con respaldo logístico, operacional y de servicio al cliente. El otro 15% era retail (Linio, 2017).

Uno de los factores que permitió a Linio darse a conocer fueron las campañas de marketing a través de las redes sociales, en especial, Facebook, Twitter, Pinterest e incluso Google+. La compañía contaba con aplicaciones para iOS y Android, un sitio para dispositivos móviles, así como plataformas de interconexión para los vendedores (Cortés, 2015). Contaban con un departamento especializado en SEO, especialistas en social media, diseñadores, expertos en marketing y un área de atención al cliente (Angel, 2016).

Para el 2017, Linio había adquirido un portafolio que superaba los tres millones de productos, tenía un promedio de 20 millones de visitas mensuales y había vinculado a más de 15.000 proveedores a nivel regional, que iban desde las grandes marcas hasta micro, pequeños y medianos empresarios (Linio,2017).

Linio también desarrolló una plataforma internacional con el objetivo de aumentar la diversidad de productos y sus efectos de red, considerando que tres de cada cinco consumidores que realizaba compras online decidía hacerlo con un proveedor internacional (Revista Gana Más, 2017). Tenía un programa de fidelización a través de la membresía Linio Plus que ofrecía envíos gratuitos, extendía el período de devolución y permitía a los miembros pagar en efectivo y contra entrega. Linio Plus era gratis para quienes poseían tarjeta de crédito Linio Scotiabank. Además, la tarjeta brindaba descuento en sus compras o la posibilidad de recibir un porcentaje de reembolso en efectivo (Echeverry, 2017 y Virgillito, 2017). Sumado a lo anterior, a comienzos del 2018, Linio se convirtió en el primer retailer en Latinoamérica que permitía a sus clientes hacer seguimiento de sus pedidos en tiempo real a través de WhatsApp (Tecnopymes, 2018).

Con esta adquisición, la compañía avanzaba en su objetivo de ser líder en el comercio electrónico de la Región (Falabella, 2018d), así lo explicaba Bottazzini:

*"Linio va a potenciar las ventas de Falabella Retail, Sodimac y Tottus, convirtiéndose en una vitrina común para los productos de estas empresas del grupo las que además seguirán robusteciendo sus propios sitios de venta digital. Además, Linio permitiría ofrecer a los clientes de dichas empresas una gama mayor de productos provenientes de diferentes empresas que vendían a través de ella"* (Falabella, 2018d).

Por su parte, Falabella:

*"[...] le permitiría a Linio acceder a sus servicios de logística, red de tiendas, a sus proveedores y surtido de productos, conocimiento del cliente y facilidad de medios de pago"* (Falabella, 2018d).

Dentro de la estrategia de negocios, Bottazzini indicó que más allá de Linio, como grupo estaban realizando una transformación digital, pero también de la mano con una de las capacidades físicas más sólidas de la región, y destacó:

*"Pensamos que la combinación de las capacidades físicas y digitales será particularmente importante en una región como la latinoamericana. Por ello, el foco está en mejoras logísticas, incremento de eficiencias y de la capacidad de almacenamiento, además de importantes inversiones en tecnología y ciberseguridad"* (Flores, 2018b).

En este nuevo modelo de negocios, las tiendas y centros comerciales, que tradicionalmente habían sido una fuente de experiencia y un punto de compra, se convertirían también en una extensión de la red de distribución (Falabella, 2019a). El sistema Click and Collect y Quioscos de e-commerce les permitiría materializar la continuidad de la experiencia de compra entre lo físico y lo virtual, siendo posible comprar por un canal y retirar por otro. Esta modalidad no sólo creaba velocidad en la percepción del cliente, sino que también reducía costos, beneficiaba la gestión de inventario e incrementaba las ventas, ya que se generaba mayor tráfico para las tiendas físicas, cross selling y venta de servicios (Trendtic, 2018).

Falabella tenía la convicción que la combinación de capacidades digitales y físicas sería especialmente importante en una región como América Latina (Falabella, 2019a). Solari, en carta dirigida a los accionistas, apuntaba:

*“Realizamos avances importantes en consolidar las capacidades necesarias para automatizar, digitalizar y escalar nuestra compañía en todos sus formatos”* (Falabella, 2019a).

Adicionalmente,

*“Las inversiones que estamos realizando en logística, la adquisición de Linio, nuestra red de tiendas y centros comerciales, sumado al conocimiento que tenemos de nuestros clientes por las visitas y transacciones que realizan, nos diferencian y otorgan la fortaleza para liderar los mercados en que estamos presentes. Creemos que esas ventajas vigorizarán nuestra posición competitiva en el mundo físico, y además nos permitirán liderar el mercado digital”* (véase Anexo 18) (Falabella, 2019a).

## **6. Post adquisición de Linio**

A finales de 2018, parte de la oferta de Falabella, Sodimac y Tottus ya se encontraba disponible a través de la plataforma de Linio. Al mismo tiempo, se estaba avanzando en apalancar Linio en las capacidades de Falabella mediante la integración automática de los catálogos y en el uso de las capacidades logísticas del grupo. Esto último incluía Click & Collect cruzados que permitía realizar compras en cualquier formato y recogerlas en Falabella, Sodimac, Tottus o Mall Plaza, alcanzando más de la mitad de las transacciones de venta a distancia en algunos mercados (Falabella, 2019a).

Se inauguró un nuevo centro de distribución diseñado para potenciar el fulfillment de productos pequeños y medianos, atendiendo tanto las necesidades de tiendas como las compras realizadas por internet a lo largo del país (Falabella, 2019c). Además, se implementaron nuevas funcionalidades, que permitían a los clientes tener control de su

experiencia, programando sus entregas y siguiendo la ubicación de sus pedidos (Falabella, 2019a).

En 2018, las ventas por internet de los negocios de retail crecieron un 26,4%. Las ventas online en todos los países en que operaba la compañía representaron un 8% del segmento retail total, dando cuenta del dinamismo de este segmento (Falabella, 2019a). Por su parte el NMV de Linio en el cuarto trimestre del 2018 mostró un crecimiento del 17,1% respecto del mismo periodo de 2017(véase Anexo 19) (Falabella, 2019c).

Por otro lado, con miras a consolidar su liderazgo del negocio financiero en el segmento personas, en diciembre de 2018 integraron CMR a Banco Falabella Chile, convirtiéndose en el mayor emisor de tarjetas de crédito en Chile con más de 3 millones de tarjetas activas (véase Anexo 20) (Vera, 2018). También estuvieron disponibles más y mejores opciones de pago y financiamiento durante el proceso de compra de los clientes, lo que se reflejó en un crecimiento de 61% en las ventas de productos financieros online. Entre las principales iniciativas destacaron pagos presenciales con el celular, el aumento de cupo de CMR en línea, la apertura de tarjeta 100% digital y las nuevas ofertas y promociones de CMR en Linio, con las cuales lograron triplicar las compras con este medio de pago en Linio (Falabella, 2019a).

Uno de los grandes retos seguía siendo la generación de oferta que cumpliera con las buenas prácticas y generara una experiencia de compra positiva y, por otro lado, la profesionalización de esa oferta y de los servicios de apoyo que formaban parte del ecosistema, entre ellos: medios de pagos, logística, fulfillment, prevención de fraude, plataformas tecnológicas e infraestructura (Heredia, 2018).

## **7. El viaje real de Falabella hacia la omnicanalidad**

La transformación digital en las empresas no consistía solamente en colocar capas de nuevas tecnologías digitales a procesos de negocios existentes, sino en crear nuevos modelos de negocios apalancados por las nuevas tecnologías digitales. El advenimiento de la era digital significaba cambiar el switch y pensar de otra manera, ya que esta transformación involucraba no sólo un cambio tecnológico, sino que debía estar

acompañado de un fuerte cambio cultural y organizacional (Ayala, 2018). De acuerdo con Bottazzini:

*“Con la compra de Linio y la integración de un formato de marketplace a la propuesta de valor del grupo vino el desafío de convertir algo que era un conjunto de empresas en el mundo digital en un único ecosistema de cara al cliente. Un ecosistema que potencie y apalanque las capacidades tecnológicas de la empresa, sus capacidades analíticas, logísticas y financieras” (Troncoso, 2018).*

Lo que más preocupaba a Botazzinni era si la decisión de haber dejado a Linio como una unidad de negocio independiente era la mejor opción. Se preguntaba, ¿no generaría mayor valor corporativo integrarla dentro de una de las unidades de negocio existentes?

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Alegría, C. (2 de Agosto de 2018). Las razones que llevaron a Falabella a comprar Linio. *El Mercurio Inversiones*. Recuperado desde <https://www.elmercurio.com/inversiones/noticias/analisis/2018/08/02/los-objetivos-de-falabella-en-el-comercio-electronico.aspx>
- Amazon. (2014). *Reporte anual. 2013*. Recuperado desde <https://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0001018724/a18084e1-1eac-4133-8829-3fc5fb52295d.pdf>
- Amazon. (2015). *Reporte anual. 2014*. Recuperado desde <https://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0001018724/2e22532e-2b0f-458b-bd39-7daf01da779a.pdf>
- Amazon. (2017). *Reporte anual. 2016*. Recuperado desde <https://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0001018724/69682db4-0019-42ce-a4e1-983c30725f1b.pdf>
- Amazon. (2018a). *Reporte anual. 2017*. Recuperado desde [https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc\\_financials/annual/Amazon\\_AR.PDF](https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/annual/Amazon_AR.PDF)
- Amazon. (2018b). Estados Financieros. *Reporte anual, Amazon 2017*. Recuperado desde <https://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0001018724/02da2a86-7bb9-4bcb-95ae-4ce27ea5e3bc.pdf>
- Amazon. (2019). *Reporte anual. 2018*. Recuperado desde <https://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0001018724/bed19367-fa6b-41ff-a973-df19510b0bba.pdf>
- Angel. (28 de Agosto de 2016). Linio: Historia resumida. *Revista digital Inversian.com*. Recuperado desde <https://inversian.com/linio-historia-resumida/>

Angeletti, M. (28 de Agosto de 2017). 150 millones de personas compran online en LATAM ¿les vendes? *Andimol. Inbound Marketing*. Recuperado desde <https://info.andimol.co/150-millones-de-personas-compran-online-en-america-latina-les-vendes>

APD. (12 de Diciembre 2017). Las cinco claves que han convertido a Amazon en una de las compañías con más éxito del mundo. *APD: Asociación para el Progreso de la Dirección*. Recuperado desde <https://www.apd.es/las-cinco-claves-convertido-amazon-una-las-companias-mas-exito-del-mundo/>

Araya, G. (12 de Abril de 2015). Falabella. *Renta 4*. Recuperado desde [https://media.elmostrador.cl/2016/04/Falabella-R4-Chile\\_12042016.pdf](https://media.elmostrador.cl/2016/04/Falabella-R4-Chile_12042016.pdf)

Arrieta, E. (25 de Junio de 2017). 'Ecommerce' en Latinoamérica: ¿Misión imposible? *Expansión. España*. Recuperado desde <https://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2017/06/25/594d2c87ca4741296a8b461d.html>

Ayala, M.L. (11 de Septiembre de 2018). Opinión: Falabella + Linio versus Amazon. Lecciones aprendidas: mi experiencia en falabella.com. *América Retail*. Recuperado desde <https://www.america-retail.com/opinion/opinion-falabella-linio-versus-amazon-lecciones-aprendidas-mi-experiencia-en-falabella-com/>

Bertero, M. (Noviembre de 2017). Latinoamérica, territorio fértil para centros comerciales. *Revista Modaes. Dossier: Latinoamérica, futuro para la moda*. Recuperado desde [https://www.modaes.com/files/000\\_2016/0001publicaciones/pdfs/dossier\\_latinoamerica\\_2017.pdf](https://www.modaes.com/files/000_2016/0001publicaciones/pdfs/dossier_latinoamerica_2017.pdf)

Beetrack. (s.f.). Machine learning y big data: qué son y cómo funcionan. *Beetrack S.A.* Recuperado desde <https://www.beetrack.com/es/blog/machine-learning-y-big-data#:~:text=El%20big%20data%20es%20la,los%20algoritmos%20del%20machine%20learning.>

Bertero, M. (2 de Agosto de 2018). Liverpool y Falabella: 'on track' para ganarle la pulseada a Amazon en Latinoamérica. *Revista Modaes*. Recuperado desde <https://www.modaes.com/empresa/liverpool-y-falabella-on-track-para-ganarle-la-pulseada-a-amazon-en-latinoamerica>

Burgos, G. (6 de Agosto de 2018). Chile: Bottazzini, "apostamos a un plan de negocios en el que creemos". *América Retail*. Recuperado desde <https://www.america-retail.com/chile/chile-bottazzini-apostamos-a-un-plan-de-negocios-en-el-que-creemos/>

Business Insider. (14 de Junio de 2019). Insider Inc. y eMarketer se fusionan para crear una compañía con una visión integral de la transformación digital. *Business Insider España*. Recuperado desde <https://www.businessinsider.es/insider-inc-emarketer-fusionan-dar-vision-integral-438709>

CAF. (14 de Agosto de 2015). Multilatinas en el retail: el caso de Falabella. *Banco de Desarrollo de América Latina*. Recuperado desde <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2015/08/multilatinas-en-el-retail-el-caso-de-falabella/>

Echeverry, M. (30 de Agosto de 2017). Linio cumple cinco años en Colombia y quiere celebrarlo con muchas ofertas. *Xataka Colombia*. Recuperado desde <https://www.xataka.com.co/empresas-y-economia/linio-cumple-cinco-anos-en-colombia-y-quiere-celebrarlo-con-muchas-ofertas>

eMarketer. (2016). Worldwide retail ecommerce sales: eMarketer's updated estimates and forecast through 2019. *eMarketer Inc.* Recuperado desde [https://www.insiderintelligence.com/public\\_media/docs/eMarketer\\_eTailWest2016\\_Worldwide\\_ECommerce\\_Report.pdf](https://www.insiderintelligence.com/public_media/docs/eMarketer_eTailWest2016_Worldwide_ECommerce_Report.pdf)

Euromonitor International. (s.f.). E-Commerce (Goods) in Latin America. *Euromonitor International*. Recuperado desde <https://www.portal.euromonitor.com/portal/statisticsevolution/index>

FALABELLA. (2013). Estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2012. S.A.C.I. *Falabella y Filiales*. Recuperado desde [https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc\\_financials/quarter\\_spanish/2012/EEFF\\_2012.pdf](https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc_financials/quarter_spanish/2012/EEFF_2012.pdf)

FALABELLA. (2014). Estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2013. S.A.C.I. *Falabella y Filiales*. Recuperado desde [https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc\\_financials/quarter\\_spanish/2013/Estados\\_financieros\\_\(PDF\)90749000\\_201312.pdf](https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc_financials/quarter_spanish/2013/Estados_financieros_(PDF)90749000_201312.pdf)

FALABELLA. (2015). Estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2014. S.A.C.I. *Falabella y Filiales*. Recuperado desde [https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc\\_financials/quarter\\_spanish/2014/Estados\\_f90749000.pdf](https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc_financials/quarter_spanish/2014/Estados_f90749000.pdf)

FALABELLA. (2018a). *Conference Call Falabella: S.A.C.I. Falabella acquires Linio*. Agosto de 2018. Recuperado desde [https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc\\_news/spanish/2018/2018-08-02-Conference-Call-Linio-and-capital-increase-Transcript.pdf](https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc_news/spanish/2018/2018-08-02-Conference-Call-Linio-and-capital-increase-Transcript.pdf)

FALABELLA. (2018b). *Memoria anual Falabella. 2017*. Recuperado desde [https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc\\_financials/annual/MemoriaFalabella2017\\_SVS\\_eng\(finalwebIR\).pdf](https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc_financials/annual/MemoriaFalabella2017_SVS_eng(finalwebIR).pdf)

FALABELLA. (2018c). Gastón Bottazzini asume gerencia general de SACI Falabella en reemplazo de Sandro Solari. *Falabella Informa*. Recuperado desde [https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc\\_news/spanish/2018/2018-04-24-Gast%c3%b3n-Bottazzini-asume-gerencia-general-de-SACI-Falabella.pdf](https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc_news/spanish/2018/2018-04-24-Gast%c3%b3n-Bottazzini-asume-gerencia-general-de-SACI-Falabella.pdf)

FALABELLA. (2018d). SACI Falabella informa adquisición del 100% de Linio y anuncia aumento de capital. *Falabella Informa*. Recuperado desde [https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc\\_news/spanish/2018/FalabellainformaadquisiciondeLinioyanunciaaumentodecapital.pdf](https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc_news/spanish/2018/FalabellainformaadquisiciondeLinioyanunciaaumentodecapital.pdf)

FALABELLA. (2018e). Junta extraordinaria de accionistas S.A.C.I. Falabella, Agosto 2018. Falabella. Recuperado desde

[https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver\\_sgd.php?s567=9288c7046d6f5a84d428af6810d5b390VFdwQmVFOUVRVFJOUkVVd1QwUkZNazFuUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1668622293](https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=9288c7046d6f5a84d428af6810d5b390VFdwQmVFOUVRVFJOUkVVd1QwUkZNazFuUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1668622293)

FALABELLA. (2018f). Junta de accionistas de Falabella aprueba aumento de capital para acelerar digitalización y consolidar liderazgo de la Región. *Comunicado de Prensa S.A.C.I.* Falabella. Recuperado desde

[https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc\\_news/spanish/2018/180820\\_Comunicado\\_SACI-Falabella\\_Accionistas-aprueban-aumento-de-capital-v.2.pdf](https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc_news/spanish/2018/180820_Comunicado_SACI-Falabella_Accionistas-aprueban-aumento-de-capital-v.2.pdf)

FALABELLA. (2018g). Presentación corporativa a inversionistas: 3º trimestre de 2018. Falabella. Recuperado desde

[https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc\\_presentations/english/2018/Corporate-PPT-November-2018\\_v2.pdf](https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc_presentations/english/2018/Corporate-PPT-November-2018_v2.pdf)

FALABELLA. (2019a). *Memoria anual Falabella. 2018.* Recuperado desde

[https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc\\_financials/annual/190613\\_Falabella\\_Ingle%CC%81s\\_SVS.pdf](https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc_financials/annual/190613_Falabella_Ingle%CC%81s_SVS.pdf)

FALABELLA. (2019b). *Conference Call Falabella: 4Q2018. Febrero de 2019.* Recuperado desde

[https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc\\_financials/quarter\\_english/2018/Transcript-Conference-Call-4Q18.pdf](https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc_financials/quarter_english/2018/Transcript-Conference-Call-4Q18.pdf)

FALABELLA. (2019c). *Resultados 4º trimestre 2018. S.A.C.I. Falabella.* Recuperado desde

[http://q4live.s22.clientfiles.s3-website-us-east-1.amazonaws.com/351912490/files/doc\\_financials/quarter\\_spanish/2018/2018.02.26\\_Release-4Q18\\_VF.pdf](http://q4live.s22.clientfiles.s3-website-us-east-1.amazonaws.com/351912490/files/doc_financials/quarter_spanish/2018/2018.02.26_Release-4Q18_VF.pdf)

FALABELLA. (2019d). Presentación corporativa a inversionistas: 4º trimestre de 2018. *Falabella*. Recuperado desde [https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc\\_presentations/english/2019/Corporate-PPT-March-2019.pdf](https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc_presentations/english/2019/Corporate-PPT-March-2019.pdf)

FALABELLA. (2019e). Reporte de sostenibilidad: Falabella Financiero 2018. *Falabella*. Recuperado desde [https://downloads.ctfassets.net/p6eyia4djistu/1W200Wmp4BM3QGcXmxJgDN/ae38d11fa560e173885a462801c7537e/REPORTE\\_SOSTENIBILIDAD\\_FIF\\_2018.pdf](https://downloads.ctfassets.net/p6eyia4djistu/1W200Wmp4BM3QGcXmxJgDN/ae38d11fa560e173885a462801c7537e/REPORTE_SOSTENIBILIDAD_FIF_2018.pdf)

Feller Rate. 2017. *Informe de clasificación S.A.C.I. Falabella. Agosto 2017*. Recuperado desde <https://www.feller-rate.com/general2/corporaciones/falabella1708.pdf>

Flores, T. (4 de Octubre de 2018a). Linio tras compra de Falabella: "Nuestra aspiración es ser el marketplace líder en Chile, Perú y Colombia". *La Tercera*. Recuperado desde <https://www.latercera.com/pulso/noticia/cofundador-ceo-linio-andreas-mjelde-tras-vender-la-empresa-falabella-nuestra-aspiracion-marketplace-lider-chile-peru-colombia/341154/>

Flores, T. (3 de Agosto de 2018b). Falabella explica la compra de Linio, pero persisten dudas por formato del aumento de capital. *La Tercera*. Recuperado desde <https://www.latercera.com/pulso/noticia/falabella-explica-compra-linio-persisten-dudas-formato-del-aumento-capital/267453/>

Gana Más. (5 de Septiembre de 2017). Linio cumple 5 años haciendo e-commerce en Latinoamérica. *Portal de noticias Gan@Más*. Recuperado desde <https://revistaganamas.com.pe/linio-cumple-5-anos-haciendo-e-commerce-en-latinoamerica/>

González, A. (1 de Agosto de 2018). Falabella se expande en el e-commerce: Compra a Linio en US\$ 138 millones y anuncia millonario aumento de capital. *Economía y negocios, Diario El Mercurio*. Recuperado desde <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/08/01/915441/Falabella-se-expande->

[en-el-ecommerce-Compra-a-Linio-en-US138-millones-y-anuncia-millonario-aumento-de-capital.html](http://www.economianegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=493419)

González, A. y Durante, N. (5 de Agosto de 2018). "A lo que apostamos es a que tenemos un plan de negocios en el que creemos". *Economía y negocios, Diario El Mercurio*. Recuperado desde <http://www.economianegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=493419>

González, A. y Ramírez, C. (29 de Abril de 2018). Quién es Gastón Bottazzini, el ejecutivo trilingüe, creador de la "fábrica digital", que se apresta a liderar Falabella. *Economía y negocios, Diario El Mercurio*. Recuperado desde <http://www.economianegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=464297>

Heredia, R. (9 de Abril de 2018). E-Commerce promete ser la forma preferida de compra a corto plazo. *e-Banking News*. Recuperado desde <https://www.ebankingnews.com/entrevistas/e-commerce-promete-ser-la-forma-preferida-de-comprar-a-corto-plazo-0040329>

Iberdrola. (s.f.). Qué es el 'Machine Learning': Descubre los principales beneficios del 'Machine Learning'. *Iberdrola S.A.* Recuperado desde <https://www.iberdrola.com/innovacion/machine-learning-aprendizaje-automatico>

Indra Company. (13 de Abril de 2018). Informe de Tendencias en Medios de Pago 2017. *Indra Company*. Recuperado desde <https://www.minsait.com/es/actualidad/insights/informe-de-tendencias-en-medios-de-pago-2017>

Lengow. (s.f.). Marketplace fulfillment, or how to delegate stock management. *Lengow*. Recuperado desde <https://www.lengow.com/get-to-know-more/marketplace-fulfillment-or-how-to-delegate-stock-management/>

Linio. (31 de Agosto de 2017). Linio cumple cinco años en Colombia. *Blog Linio*. Recuperado desde <https://blog.linio.com.co/linio-cumple-cinco-anos-en-colombia/>

Logistec. (3 de Junio de 2018). Amazon ¿a la conquista final de Latinoamérica? *Revista Logistec*. Recuperado desde <https://www.revistalogistec.com/component/k2/item/3162-amazon-a-la-conquista-final-de-latinoamerica>

López, M.A. (7 de Marzo de 2018). Estudios: Latinoamérica, la región de más rápido crecimiento en M-Commerce. *América Retail*. Recuperado desde <https://www.america-retail.com/estudios/estudios-latinoamerica-la-region-de-mas-rapido-crecimiento-en-m-commerce/>

MercadoLibre. (2013). *Reporte anual MercadoLibre, Inc. 2012*. Recuperado desde <https://investor.mercadolibre.com/static-files/4f15e90f-6d13-4b6c-bb51-54b28ba958ee>

MercadoLibre. (2015). *Reporte anual MercadoLibre, Inc. 2014*. Recuperado desde <https://investor.mercadolibre.com/static-files/f7c8d0c8-23e5-40d1-9e71-5adcd5f95509>

MercadoLibre. (2017). *Reporte anual MercadoLibre, Inc. 2016*. Recuperado desde <https://investor.mercadolibre.com/static-files/e1369409-e8bc-467d-901d-2169e39f039f>

MercadoLibre. (2018). *Reporte anual MercadoLibre, Inc. 2017*. Recuperado desde <https://investor.mercadolibre.com/static-files/3837b94c-3ea4-408d-914b-e5bf81a8f592>

MercadoLibre. (2019). *Reporte anual MercadoLibre, Inc. 2018*. Recuperado desde <https://investor.mercadolibre.com/static-files/ae01e725-69b7-4adf-9d78-56f8253f1b4d>

Marticorena, J. (25 de Junio de 2017). Amazon derriba las fronteras del retail. *La Tercera*. Recuperado desde <https://www.latercera.com/noticia/amazon-derriba-las-fronteras-del-retail/>

Moreno, G. (29 de Junio de 2017). La generalización del smartphone en Latinoamérica. Statista. Recuperado desde <https://es.statista.com/grafico/10071/la-generalizacion-del-smartphone-en-latinoamerica/>

Moreno, G. (28 de Mayo de 2018). ¿Cuántos usuarios de Internet hay en América Latina? Statista. Recuperado desde <https://es.statista.com/grafico/13903/cuantos-usuarios-de-internet-hay-en-america-latina/>

PowerData. (6 de Abril 2017). Big Data: ¿En qué consiste? Su importancia, desafíos y gobernabilidad. *PowerData, servicios de consultoría*. Recuperado desde <https://www.powerdata.es/big-data>

Riera, S. (Noviembre de 2017). MercadoLibre, Netshoes y Dafiti: los 'players' locales toman el mercado. *Revista Modaes. Dossier: Latinoamérica, futuro para la moda*. Recuperado desde [https://www.modaes.com/files/000\\_2016/0001publicaciones/pdfs/dossier\\_latinoamerica\\_2017.pdf](https://www.modaes.com/files/000_2016/0001publicaciones/pdfs/dossier_latinoamerica_2017.pdf)

Rodríguez, S. (3 de Septiembre de 2015). El comercio electrónico en LATAM alcanzará los 59.100 MM\$ este 2015. *ecommercenews*. Recuperado desde <https://ecommerce-news.es/comercio-electronico-latam-alcanzara-los-59-100-mm-este-2015/>

Tecnopymes. (29 de Enero de 2018). Linio es el primer retail en usar WhatsApp Enterprise. Portal de noticias *Tecnopymes*. Recuperado desde <https://tecnopymes.cl/2018/01/29/linio-es-el-primer-retail-en-usar-whatsapp-entreprise/>

Think with google. (Abril de 2017). Retail: 4 momentos clave en el camino del consumidor. *Think with google. Latinoamérica*. Recuperado desde <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/insights/recorrido-del-consumidor/retail-4-momentos-clave-en-camino-del-consumidor/>

- Trendtic. (5 de Abril de 2018). Tendencias y novedades del retail para América Latina en 2018. *Trendtic*. Recuperado desde <https://www.trendtic.cl/2018/04/latam-tendencias-y-novedades-del-retail-en-2018/>
- Troncoso, J. (12 de Noviembre de 2018). Gastón Bottazzini y la expansión de Falabella: “Todavía tenemos mucho espacio de crecimiento en Latinoamérica”. *Diario Financiero*. Recuperado desde <https://www.df.cl/empresas/retail/gaston-bottazzini-y-la-expansion-de-falabella-todavia-tenemos-mucho>
- Troncoso, J. y Olivares, R. (26 de Abril de 2018). Esta es la nueva hoja de ruta de Falabella. *Diario Financiero*. Recuperado desde <https://www.df.cl/empresas/retail/esta-es-la-nueva-hoja-de-ruta-de-falabella>
- Vera, V. (3 de Diciembre de 2018). Falabella anuncia término del proceso de integración entre CMR y el banco. *Diario Financiero*. Recuperado desde <https://www.df.cl/empresas/banca-instituciones-financieras/falabella-anuncia-termino-del-proceso-de-integracion-entre-cmr-y-el-banco>
- Virgillito, C. (25 de Enero de 2017). Tarjeta de Crédito Linio Scotiabank. *Las Tarjetas de crédito*. Financial Red. Recuperado desde <https://lastarjetasdecredito.com.mx/tarjeta-de-credito-linio-scotiabank.html>

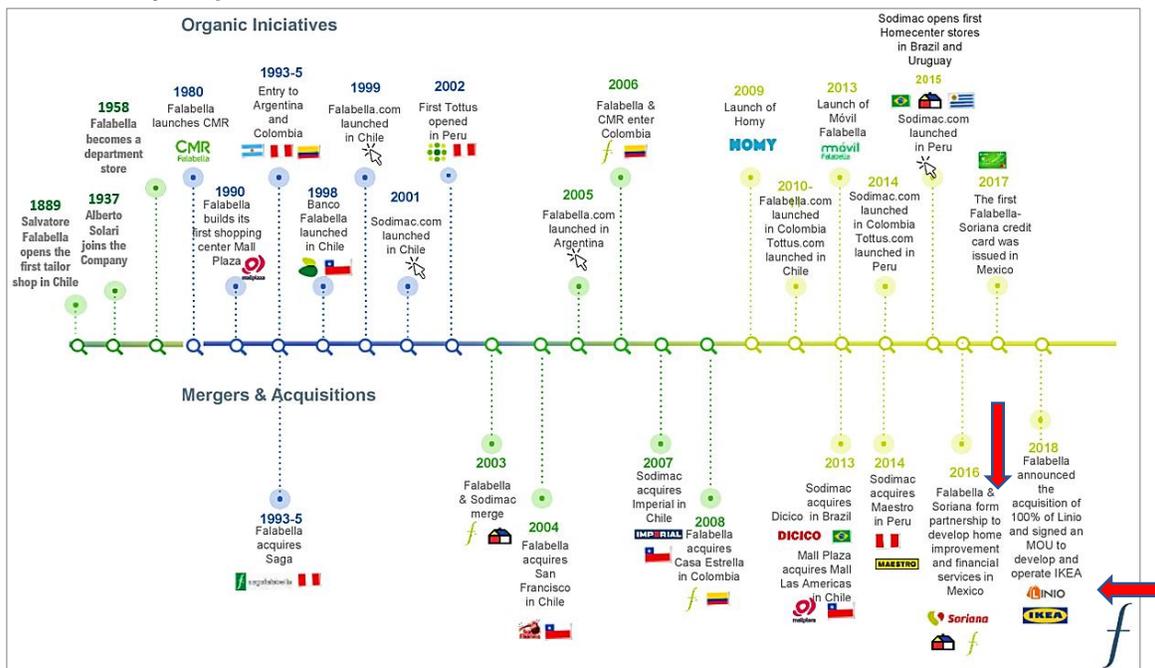
## 9. ANEXOS

### Anexo 1. Unidades de negocio, Falabella 2017



Fuente: Memoria Falabella 2018

### Anexo 2. Reseña histórica Falabella 1889-2018: Crecimiento orgánico e inorgánico a través de fusiones y adquisiciones



Fuente: Presentación corporativa Falabella a inversionistas tercer trimestre 2018

### Anexo 3. Estado de resultados Falabella por unidad de negocio

#### Cifras en millones de pesos

Falabella Consolidado	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	6,655,569	7,590,861	8,376,593	8,588,381	8,936,419	9,237,342
Ganancia Bruta	2,234,116	2,693,883	3,007,981	3,080,933	3,298,644	3,425,727
Resultado Operacional	732,869	811,123	870,086	889,291	929,591	878,918
EBITDA	900,254	1,015,565	1,113,884	1,151,481	1,216,362	1,204,249
Ganancias netas (*)	497,107	517,106	570,536	678,032	558,904	543,727

#### % Variación

2014	2015	2016	2017	2018
14.1%	10.4%	2.5%	4.1%	3.4%
20.6%	11.7%	2.4%	7.1%	3.9%
10.7%	7.3%	2.2%	4.5%	-5.5%
12.8%	9.7%	3.4%	5.6%	-1.0%
4.0%	10.3%	18.8%	-17.6%	-2.7%

#### Márgenes de Rentabilidad

Falabella Consolidado	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos						
Margen Bruto	33.6%	35.5%	35.9%	35.9%	36.9%	37.1%
Margen Operacional	11.0%	10.7%	10.4%	10.4%	10.4%	9.5%
Margen EBITDA	13.5%	13.4%	13.3%	13.4%	13.6%	13.0%
Margen neto	7.5%	6.8%	6.8%	7.9%	6.3%	5.9%

(\*) La caída estuvo principalmente explicada por la base de comparación. La utilidad de 2016 incluye una ganancia no operativa y no recurrente por \$115.309 ganancia neta 1.3%,-10.7% millones para los años 2016 y 2017 respectivamente

Negocios Bancarios	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	459,487	552,481	623,383	690,079	726,567	1,260,444
Ganancia Bruta	324,027	393,324	456,405	497,798	553,863	984,034
Resultado operacional	76,840	103,611	123,430	113,265	109,839	316,690
EBITDA	88,578	119,101	139,068	130,076	129,602	337,865
Ganancia Netas	55,582	78,127	90,782	83,363	78,494	233,910

2014	2015	2016	2017	2018
20.2%	12.8%	10.7%	5.3%	73.5%
21.4%	16.0%	9.1%	11.3%	77.7%
34.8%	19.1%	-8.2%	-3.0%	188.3%
34.5%	16.8%	-6.5%	-0.4%	160.7%
40.6%	16.2%	-8.2%	-5.8%	198.0%

Negocios bancarios	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos						
Margen Bruto	70.5%	71.2%	73.2%	72.1%	76.2%	78.1%
Margen Operacional	16.7%	18.8%	19.8%	16.4%	15.1%	25.1%
Margen EBITDA	19.3%	21.6%	22.3%	18.8%	17.8%	26.8%
Margen neto	12.1%	14.1%	14.6%	12.1%	10.8%	18.6%

Negocios no Bancarios	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	6,196,083	7,038,380	7,753,210	7,898,302	8,209,852	7,976,898
Ganancia Bruta	1,910,089	2,300,559	2,551,576	2,583,135	2,744,781	2,441,693
Resultado operacional	656,029	707,512	746,656	776,026	819,752	562,228
EBITDA	811,676	896,464	974,816	1,021,405	1,086,760	866,384
Ganancia Netas	441,525	438,979	479,755	594,669	480,410	309,817

2014	2015	2016	2017	2018
13.6%	10.2%	1.9%	3.9%	-2.8%
20.4%	10.9%	1.2%	6.3%	-11.0%
7.8%	5.5%	3.9%	5.6%	-31.4%
10.4%	8.7%	4.8%	6.4%	-20.3%
-0.6%	9.3%	24.0%	-19.2%	-35.5%

Negocios bancarios	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos						
Margen Bruto	30.8%	32.7%	32.9%	32.7%	33.4%	30.6%
Margen Operacional	10.6%	10.1%	9.6%	9.8%	10.0%	7.0%
Margen EBITDA	13.1%	12.7%	12.6%	12.9%	13.2%	10.9%
Margen neto	7.1%	6.2%	6.2%	7.5%	5.9%	3.9%

Falabella Retail	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	5,683,837	6,469,837	7,111,157	7,148,935	7,412,665	7,568,171
Ganancia Bruta	1,552,326	1,907,436	2,109,335	2,095,172	2,226,339	1,829,378
Resultado Operacional	358,504	377,461	363,721	357,705	362,125	77,432
EBITDA	486,854	532,561	522,444	525,926	547,755	286,494

2014	2015	2016	2017	2018
14%	10%	0.5%	3.7%	2.1%
23%	11%	-1%	6.3%	-17.8%
5%	-4%	-2%	1.2%	-78.6%
9%	-2%	1%	4.2%	-47.7%

Falabella Retail	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos						
Margen Bruto	27.3%	29.5%	29.7%	29.3%	30.0%	24.2%
Margen Operacional	6.3%	5.8%	5.1%	5.0%	4.9%	1.0%
Margen EBITDA	8.6%	8.2%	7.3%	7.4%	7.4%	3.8%

Promotora CMR Chile	2013	2014	2015	2016	2017	2018 (*)
Ingresos	296,715	323,491	356,994	414,750	467,216	508,302
Ganancia Bruta	148,654	164,980	179,823	199,957	235,954	288,604
Resultado Operacional	119,576	132,631	141,991	156,635	190,530	207,541
EBITDA	119,576	132,631	141,991	156,635	190,530	207,638

2014	2015	2016	2017	2018
9.0%	10.4%	16.2%	12.7%	8.8%
11.0%	9.0%	11.2%	18.0%	22.3%
10.9%	7.1%	10.3%	21.6%	8.9%
10.9%	7.1%	10.3%	21.6%	9.0%

CMR Chile	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos						
Margen Bruto	50.1%	51.0%	50.4%	48.2%	50.5%	56.8%
Margen Operacional	40.3%	41.0%	39.8%	37.8%	40.8%	40.8%
Margen EBITDA	40.3%	41.0%	39.8%	37.8%	40.8%	40.8%

(\*) No se considera ingreso CMR Chile, porque ya está incluida en el banco para el 2018.

Plaza S.A.	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	257,523	284,467	247,774	260,422	280,472	314,532
Ganancia Bruta	209,109	228,142	186,043	196,810	220,821	241,844
Resultado Operacional	177,948	197,420	160,970	169,893	183,849	204,906
EBITDA	205,246	231,271	200,692	209,236	222,408	251,563

2014	2015	2016	2017	2018
10.5%	-12.9%	5.1%	7.7%	12.1%
9.1%	-18.5%	5.8%	12.2%	9.5%
10.9%	-18.5%	5.5%	8.2%	11.5%
12.7%	-13.2%	4.3%	6.3%	13.1%

Plaza S.A.	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos						
Margen Bruto	81.2%	80.2%	75.1%	75.6%	78.7%	76.9%
Margen Operacional	69.1%	69.4%	65.0%	65.2%	65.5%	65.1%
Margen EBITDA	79.7%	81.3%	81.0%	80.3%	79.3%	80.0%

Otros (**)	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	(41,992)	(39,415)	37,285	74,195	49,499	94,195
Ganancia Bruta			76,375	91,196	61,667	81,867
Resultado Operacional			79,974	91,793	83,248	72,349
EBITDA			109,689	129,608	126,067	120,689

2014	2015	2016	2017	2018
-6.1%	-194.6%	99.0%	-33.3%	90.3%
		19.4%	-32.4%	32.8%
		14.8%	-9.3%	-13.1%
		18.2%	-2.7%	-4.3%

Otros	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos						
Margen Bruto			204.8%	122.9%	124.6%	86.9%
Margen Operacional			214.5%	123.7%	168.2%	76.8%
Margen EBITDA			294.2%	174.7%	254.7%	128.1%

(\*\*) Otros Negocios y Eliminaciones y anulaciones interseguimientos: incluye al resto de las empresas del grupo, que contempla entre otras, Linio, el área industrial, Falabella Móvil, Viajes Falabella, Corredora de Seguros de Chile, CF Seguros de Vida, inversiones en Uruguay y México, sociedades de inversión y eliminaciones

Elaboración propia. Fuente: Operating Results (<https://investors.falabella.com/>) y Estados Financieros Falabella 2013 y 2014

## Anexo 4. Estado de resultados Falabella por país

Tabla 1. Estado de resultados por país

Cifras en millones de pesos							% Variación					Márgenes de Rentabilidad						
Chile	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018	Chile	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	4,018,827	4,330,300	4,625,793	4,897,327	5,122,251	5,833,833	7.8%	6.8%	5.9%	4.6%	13.9%	Margen Bruto	31.2%	31.6%	32.8%	33.4%	34.5%	37.2%
Ganancia Bruta	1,254,299	1,367,232	1,518,769	1,633,442	1,764,964	2,167,382	9.0%	11.1%	7.6%	8.1%	22.8%	Margen Operacional	8.1%	8.2%	8.7%	9.1%	8.9%	10.9%
Resultado Operacional	324,476	355,794	401,573	445,509	455,729	634,537	9.7%	12.9%	10.9%	2.3%	39.2%	Margen EBITDA	9.8%	10.0%	10.5%	11.0%	10.9%	12.9%
EBITDA	392,268	432,465	487,435	539,143	559,485	752,813	10.2%	12.7%	10.6%	3.8%	34.6%							
Perú	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018	Perú	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	1,401,199	1,768,981	2,135,609	2,141,308	2,179,810	2,271,020	26.2%	20.7%	0.3%	1.8%	4.2%	Margen Bruto	32.4%	31.2%	31.7%	31.6%	31.9%	32.3%
Ganancia Bruta	453,988	551,922	676,272	676,307	695,499	733,423	21.6%	22.5%	0.0%	2.8%	5.5%	Margen Operacional	9.7%	8.2%	7.9%	7.5%	7.7%	7.3%
Resultado Operacional	135,916	145,056	169,541	160,182	167,524	165,083	6.7%	16.9%	-5.5%	4.6%	-1.5%	Margen EBITDA	12.2%	10.9%	10.9%	10.6%	11.0%	10.7%
EBITDA	170,946	192,819	233,256	227,026	240,624	243,564	12.8%	21.0%	-2.7%	6.0%	1.2%							
Colombia	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018	Colombia	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	410,714	492,589	480,040	509,615	538,111	606,927	19.9%	-2.5%	6.2%	5.6%	12.8%	Margen Bruto	36.8%	38.4%	37.9%	34.3%	39.1%	40.3%
Ganancia Bruta	151,143	189,154	182,043	174,967	210,575	244,687	25.1%	-3.8%	-3.9%	20.4%	16.2%	Margen Operacional	5.9%	7.6%	6.1%	3.4%	5.0%	6.4%
Resultado Operacional	24,232	37,437	29,484	17,204	26,667	39,081	54.5%	-21.2%	-41.6%	55.0%	46.6%	Margen EBITDA	8.9%	10.8%	9.0%	6.4%	8.5%	10.0%
EBITDA	36,554	53,200	43,426	32,409	45,853	60,972	45.5%	-18.4%	-25.4%	41.5%	33.0%							
Argentina	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018	Argentina	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	507,945	553,898	685,279	538,010	571,339	442,347	9.0%	23.7%	-21.5%	6.2%	-22.6%		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Margen Bruto	40.8%	41.5%	46.0%	47.1%	48.5%	41.1%	1.7%	10.8%	2.4%	3.0%	-15.3%	Margen Operacional	5.1%	6.4%	6.0%	4.1%	5.3%	-2.9%
Resultado Operacional	25,905	35,449	41,001	22,210	30,174	(12,752)	36.8%	15.7%	-45.8%	35.9%	-142.3%	Margen EBITDA	6.4%	7.6%	7.1%	5.1%	6.1%	-1.3%
EBITDA	32,508	42,096	48,316	27,232	34,725	(5,645)	29.5%	14.8%	-43.6%	27.5%	-116.3%							
Brasil	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018	Brasil	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos		200,071	164,812	167,504	194,937	182,790		-17.6%	1.6%	16.4%	-6.2%	Margen Bruto		31.4%	32.2%	32.7%	34.9%	34.6%
Ganancia Bruta		62,822	53,077	54,714	67,970	63,328		-15.5%	3.1%	24.2%	-6.8%	Margen Operacional		-1.7%	-7.6%	-10.4%	-9.0%	-9.2%
Resultado Operacional		(3,401)	(12,457)	(17,500)	(17,600)	(16,745)		266.3%	40.5%	0.6%	-4.9%	Margen EBITDA		0.1%	-5.4%	-7.9%	-6.6%	-6.6%
EBITDA		200	(8,931)	(13,174)	(12,800)	(12,069)		-4564%	47.5%	-2.8%	-5.7%							

Elaboración propia. Fuente: Operating Results (<https://investors.falabella.com/>) y Estados Financieros Falabella 2013 y 2014

**Tabla 2. Ingresos por unidad de negocio y por país**

Ingresos por unidad de negocio del Retail en M\$					% variación		
Chile	2015	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Tiendas por departamento	1,354,273	1,471,982	1,534,916	1,525,908	8.7%	4.3%	-0.6%
Mejoramiento del Hogar	1,967,839	2,000,747	2,058,298	2,169,506	1.7%	2.9%	5.4%
Supermercados	667,358	705,968	738,661	776,142	5.8%	4.6%	5.1%
<b>Total Chile</b>	<b>3,989,470</b>	<b>4,178,697</b>	<b>4,331,875</b>	<b>4,471,556</b>	<b>4.7%</b>	<b>3.7%</b>	<b>3.2%</b>
<b>Perú</b>							
Tiendas por departamento	590,597	595,596	580,860	605,025	0.8%	-2.5%	4.2%
Mejoramiento del Hogar	640,055	591,765	601,184	615,901	-7.5%	1.6%	2.4%
Supermercados	648,959	666,023	702,487	773,460	2.6%	5.5%	10.1%
<b>Total Perú</b>	<b>1,879,611</b>	<b>1,853,384</b>	<b>1,884,531</b>	<b>1,994,386</b>	<b>-1.4%</b>	<b>1.7%</b>	<b>5.8%</b>
<b>Colombia</b>							
Tiendas por departamento	342,043	349,599	356,894	402,257	2.2%	2.1%	12.7%
Mejoramiento del Hogar	778,065	766,046	751,542	783,372	-1.5%	-1.9%	4.2%
<b>Total Colombia</b>	<b>1,120,108</b>	<b>1,115,645</b>	<b>1,108,436</b>	<b>1,185,629</b>	<b>-0.4%</b>	<b>-0.6%</b>	<b>7.0%</b>
<b>Argentina</b>							
Tiendas por departamento	402,184	303,038	319,043	241,362	-24.7%	5.3%	-24.3%
Mejoramiento del Hogar	212,536	166,077	170,958	125,248	-21.9%	2.9%	-26.7%
<b>Total Argentina</b>	<b>614,720</b>	<b>469,115</b>	<b>490,001</b>	<b>366,610</b>	<b>-23.7%</b>	<b>4.5%</b>	<b>-25.2%</b>
<b>Brasil</b>							
Mejoramiento del Hogar	164,812	167,504	194,937	182,790	1.6%	16.4%	-6.2%

**Ingresos totales por unidad de negocio**

Descripción	2015	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Tiendas por departamento	2,689,097	2,720,215	2,791,713	2,774,552	1.2%	2.6%	-0.6%
Mejoramiento del Hogar	3,763,307	3,692,139	3,776,919	3,876,817	-1.9%	2.3%	2.6%
Supermercados	1,316,317	1,371,991	1,441,148	1,549,602	4.2%	5.0%	7.5%
<b>Total ingresos retail</b>	<b>7,768,721</b>	<b>7,784,345</b>	<b>8,009,780</b>	<b>8,200,971</b>	<b>0.2%</b>	<b>2.9%</b>	<b>2.4%</b>

**% de ingresos por unidad de negocio de ingresos totales del holding**

Descripción	2015	2016	2017	2018
Tiendas por departamento	32%	32%	31%	30%
Mejoramiento del Hogar	45%	43%	42%	42%
Supermercados	16%	16%	16%	17%
<b>Total retail</b>	<b>93%</b>	<b>93%</b>	<b>96%</b>	<b>98%</b>

Elaboración propia. Fuente: Operating Results (<https://investors.falabella.com/>) y Estados Financieros Falabella

**Tabla 3. Ventas on-line**

Descripción	2016	2017	2018	% variación	2016	2017	2018
ventas online	347,547	473,189	598,320			36.2%	26.4%
% de las ventas online del total de ventas	4.9%	6.5%	8.0%				

Elaboración propia. Fuente: Memoria Falabella 2018

## Anexo 5. Ventas Retail E-commerce en el mundo

Tabla 1. Crecimiento de las ventas minoristas ecommerce en el mundo por región

Retail Ecommerce Sales Worldwide, by Region, 2014-2019						
billions	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Asia-Pacific	\$646.92	\$877.61	\$1,152.21	\$1,488.42	\$1,892.07	\$2,336.27
North America	\$321.23	\$367.44	\$415.71	\$466.92	\$521.74	\$579.93
Western Europe	\$280.62	\$317.89	\$351.38	\$385.91	\$418.20	\$448.69
Central & Eastern Europe	\$42.60	\$52.38	\$62.55	\$74.08	\$85.60	\$98.74
Latin America	\$33.35	\$40.98	\$49.83	\$59.81	\$68.94	\$79.74
Middle East & Africa	\$11.44	\$14.69	\$18.67	\$23.33	\$28.60	\$34.69
<b>Worldwide</b>	<b>\$1,336.16</b>	<b>\$1,670.99</b>	<b>\$2,050.36</b>	<b>\$2,498.48</b>	<b>\$3,015.15</b>	<b>\$3,578.06</b>

Note: includes products or services ordered using the internet via any device, regardless of the method of payment or fulfillment; excludes travel and event tickets  
Source: eMarketer, Dec 2015

Retail Ecommerce Sales Growth Worldwide, by Region, 2014-2019						
% change	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Asia-Pacific	39.5%	35.7%	31.3%	29.2%	27.1%	23.5%
Middle East & Africa	28.4%	28.5%	27.1%	24.9%	22.6%	21.3%
Central & Eastern Europe	23.6%	23.0%	19.4%	18.4%	15.6%	15.3%
Latin America	26.1%	22.9%	21.6%	20.0%	15.3%	15.7%
North America	14.6%	14.4%	13.1%	12.3%	11.7%	11.2%
Western Europe	14.8%	13.3%	10.5%	9.8%	8.4%	7.3%
<b>Worldwide</b>	<b>26.3%</b>	<b>25.1%</b>	<b>22.7%</b>	<b>21.9%</b>	<b>20.7%</b>	<b>18.7%</b>

Note: includes products or services ordered using the internet via any device, regardless of the method of payment or fulfillment; excludes travel and event tickets  
Source: eMarketer, Dec 2015

Retail Ecommerce Sales as a Percent of Total Retail Sales Worldwide, by Region, 2014-2019						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Asia-Pacific	8.2%	10.2%	12.4%	14.9%	17.6%	20.4%
Western Europe	6.7%	7.5%	8.2%	8.9%	9.6%	10.2%
North America	6.3%	7.0%	7.7%	8.3%	9.0%	9.7%
Central & Eastern Europe	2.6%	3.0%	3.4%	3.9%	4.2%	4.6%
Latin America	1.9%	2.2%	2.6%	3.0%	3.2%	3.5%
Middle East & Africa	1.6%	1.7%	1.8%	1.9%	2.0%	2.1%
<b>Worldwide</b>	<b>6.3%</b>	<b>7.4%</b>	<b>8.6%</b>	<b>9.9%</b>	<b>11.4%</b>	<b>12.8%</b>

Note: includes products or services ordered using the internet via any device, regardless of the method of payment or fulfillment; excludes travel and event tickets  
Source: eMarketer, Dec 2015

Fuente: Worldwide retail ecommerce sales: eMarketer's updated estimates and forecast through 2019

Tabla 2. Crecimiento de las ventas minoristas ecommerce en el mundo por país

Retail Ecommerce Sales Growth Worldwide, by Country, 2014-2019						
% change	2014	2015	2016	2017	2018	2019
India	133.8%	129.5%	75.8%	60.3%	40.1%	23.9%
Indonesia	75.3%	65.6%	64.3%	55.3%	32.9%	20.6%
China*	48.6%	42.1%	35.6%	32.6%	29.8%	25.8%
Argentina	64.2%	40.0%	38.0%	29.0%	20.0%	16.8%
Mexico	32.0%	30.0%	27.0%	25.0%	22.0%	20.3%
Russia	23.5%	22.7%	19.3%	17.4%	15.0%	14.7%
Italy	22.0%	19.0%	9.9%	8.4%	7.4%	6.3%
Canada	17.4%	16.8%	14.9%	13.8%	13.5%	13.0%
Brazil	24.0%	15.5%	13.5%	11.5%	10.0%	9.3%
UK**	17.1%	14.5%	11.0%	10.0%	9.0%	8.3%
US***	14.4%	14.2%	13.0%	12.2%	11.6%	11.0%
Japan	17.2%	14.0%	12.0%	11.0%	10.0%	9.5%
Spain	12.0%	13.9%	12.8%	11.4%	8.8%	7.4%
Sweden	14.8%	13.7%	10.4%	9.8%	8.3%	7.4%
Norway	13.1%	12.8%	10.1%	9.1%	7.8%	6.7%
Germany	15.0%	12.0%	11.5%	10.9%	8.0%	6.0%
France	12.1%	11.1%	8.2%	7.8%	7.1%	6.5%
South Korea	15.2%	11.0%	10.0%	9.0%	8.5%	7.1%
Netherlands	14.0%	16.4%	9.8%	8.6%	8.1%	7.5%
Australia	17.3%	9.3%	8.6%	8.0%	7.3%	7.0%
Denmark	9.3%	8.4%	8.0%	7.3%	6.4%	5.5%
Finland	7.6%	6.4%	5.5%	4.5%	3.7%	3.2%

Note: includes products or services ordered using the internet via any device, regardless of the method of payment or fulfillment; excludes travel and event tickets; \*excludes Hong Kong; \*\*forecast from Sep 2015; \*\*\*forecast from Aug 2015  
Source: eMarketer, Dec 2015

Fuente: Worldwide retail ecommerce sales: eMarketer's updated estimates and forecast through 2019

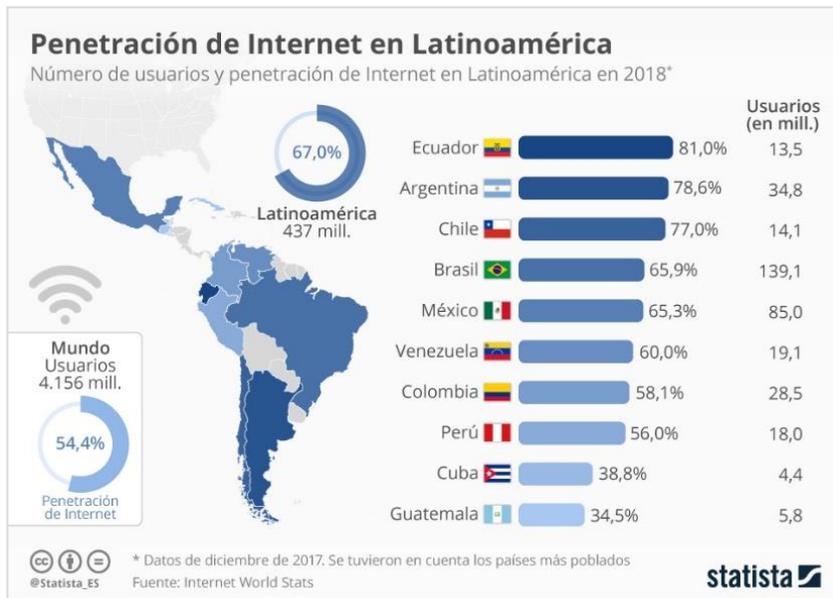
## Anexo 6. Ventas Retail E-commerce en Latinoamérica

Crecimiento de las ventas minoristas ecommerce en América Latina, por país.

<b>Retail Ecommerce Sales in Latin America, by country, 2014-2019</b>						
<b>Retail ecommerce sales (billions)</b>						
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Brazil	\$ 16.87	\$ 19.49	\$ 22.12	\$ 24.66	\$ 27.13	\$ 29.65
Mexico	\$ 4.38	\$ 5.70	\$ 7.24	\$ 9.04	\$ 11.03	\$ 13.27
Argentina	\$ 3.55	\$ 4.96	\$ 6.85	\$ 8.84	\$ 10.60	\$ 12.38
Other	\$ 8.55	\$ 10.83	\$ 13.63	\$ 17.27	\$ 20.17	\$ 24.44
<b>Latin America</b>	<b>\$ 33.35</b>	<b>\$ 40.98</b>	<b>\$ 49.83</b>	<b>\$ 59.81</b>	<b>\$ 68.94</b>	<b>\$ 79.74</b>
<b>Retail ecommerce sales growth (%change)</b>						
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Brazil	24.0%	15.5%	13.5%	11.5%	10.0%	9.3%
Mexico	32.0%	30.0%	27.0%	25.0%	22.0%	20.3%
Argentina	64.2%	40.0%	38.0%	29.0%	20.0%	16.8%
Other	16.0%	26.6%	25.8%	26.7%	16.8%	21.1%
<b>Latin America</b>	<b>26.1%</b>	<b>22.9%</b>	<b>21.6%</b>	<b>20.0%</b>	<b>15.3%</b>	<b>15.7%</b>
<b>Retail ecommerce % of total retail sales</b>						
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Brazil	2.6%	3.1%	3.6%	4.0%	4.3%	4.6%
Mexico	1.2%	1.4%	1.7%	2.0%	2.3%	2.6%
Argentina	1.6%	1.9%	2.3%	2.7%	2.9%	3.2%
Other	1.7%	2.0%	2.3%	2.8%	3.0%	3.4%
<b>Latin America</b>	<b>1.9%</b>	<b>2.2%</b>	<b>2.6%</b>	<b>3.0%</b>	<b>3.2%</b>	<b>3.5%</b>
<i>Note: includes products or services ordered using the internet via any device, regardless of the method of payment or fulfillment; excludes travel and event tickets</i>						
<i>Source: eMarketer, Dec 2015</i>						
<b>201813</b>	<b>www.eMarketer.com</b>					

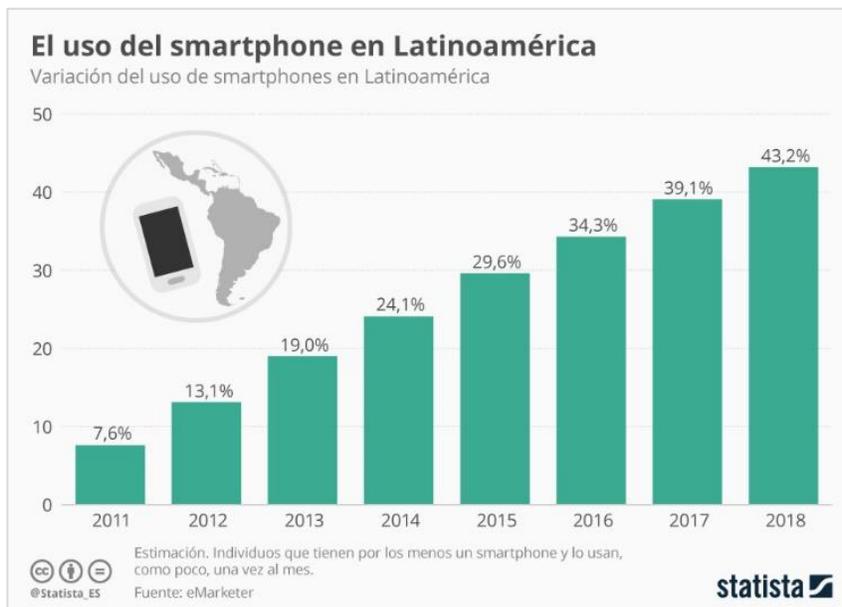
Fuente: Worldwide retail ecommerce sales: eMarketer's updated estimates and forecast through 2019

## Anexo 7. Penetración de Internet en Latinoamérica y en el mundo



Fuente: Statista

## Anexo 8. Crecimiento del uso de smartphones en Latinoamérica



Fuente: Statista

## Anexo 9. Bancarización en Latinoamérica

**Tabla 1. Población Bancarizada mayor de 18 años (2014)**

	<b>Brasil</b>
Brasil	74,6%
Chile	70,2%
Colombia	44,6%
México	48,3%
Perú	34,7%
República Dominicana	52,7%
España	94,8%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de A Demirgüç-Kunt, LF Klapper, D Singer, P Van Oudheusden (2014) 'The Global Findex Database 2014: Measuring Financial Inclusion around the world'. Tenencia de cuentas bancarias, tarjetas de débito y/o crédito (2014 n= total por país 1,000 para 2014).

Fuente: Indra Company. Tendencias en medios de pago 2017

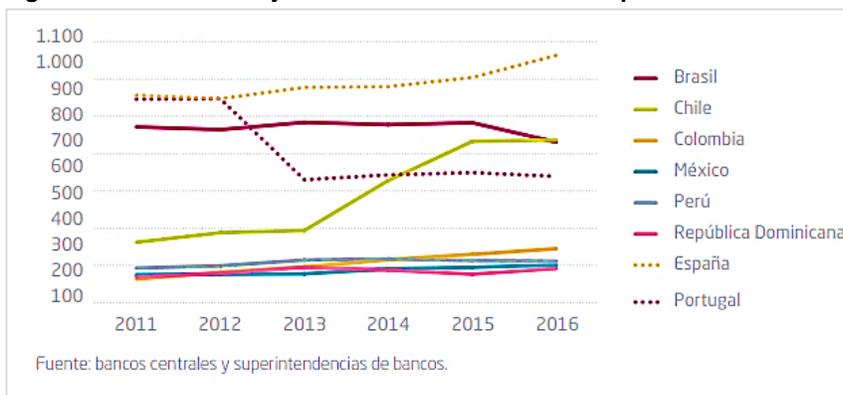
**Tabla 2. Financiación al consumo con tarjeta de crédito, USD, 2016**

	Valor (USD) por tarjeta de crédito	Valor total (% del PIB)	Valor
	2016		Tasa de crecimiento anual compuesto 2011-2016
<b>Brasil</b>	361	3,0	10,1
<b>Chile</b>	328	1,8	n.a.
<b>Colombia</b>	300	5,3	12,2
<b>México</b>	573	1,7	8,2
<b>Perú</b>	721	3,3	n.a.
<b>República Dominicana</b>	337	1,2	9,7
<b>Latinoamérica</b>	<b>2.619</b>	<b>2,7</b>	<b>10,0</b>
<b>España</b>	271	1,0	4,7
<b>Portugal</b>	521	1,5	-0,3

Fuente: superintendencias, bancos centrales y asociaciones de entidades financieras.

Fuente: Indra Company. Tendencias en medios de pago 2017

**Figura 1. Número de tarjetas de crédito en circulación por cada 1.000 habitantes, 2011-2016**



Fuente: Indra Company. Tendencias en medios de pago 2017

## Anexo 10. Crecimiento de los consumidores digitales en Latinoamérica y en el mundo, por país

Tabla 1. Consumidores digitales en Latinoamérica

<b>Digital Buyers in Latin America, by Country, 2014-2019</b>						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Digital buyers (millions)</b>						
Brazil	33.2	37.3	41.1	44.3	47.3	49.7
Mexico	14.3	16.2	18.2	20.0	21.9	23.6
Argentina	10.2	11.2	11.7	12.2	12.5	12.9
Other	46.3	51.0	55.9	60.6	65.5	69.2
<b>Latin America</b>	<b>103.9</b>	<b>115.8</b>	<b>126.8</b>	<b>137.1</b>	<b>147.2</b>	<b>155.5</b>
<b>Digital buyer growth (% change)</b>						
Mexico	23.8%	13.4%	12.4%	9.7%	9.5%	8.1%
Brazil	15.4%	12.6%	10.1%	8.0%	6.6%	5.2%
Argentina	12.6%	9.3%	4.4%	4.1%	3.2%	2.6%
Other	30.0%	10.3%	9.4%	8.5%	8.1%	5.7%
<b>Latin America</b>	<b>22.3%</b>	<b>11.4%</b>	<b>9.6%</b>	<b>8.1%</b>	<b>7.4%</b>	<b>5.6%</b>

Note: ages 14+; internet users who have made at least one purchase via any digital channel during the calendar year, including online, mobile and tablet purchases; numbers may not add up to total due to rounding  
Source: eMarketer, Dec 2015

201975 [www.eMarketer.com](http://www.eMarketer.com)

**Digital Buyer Penetration in Latin America, by Country, 2014-2019**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Digital buyer penetration (% of internet users)</b>						
Argentina	47.4%	48.3%	49.0%	49.7%	50.1%	50.3%
Brazil	38.0%	40.3%	41.9%	43.7%	45.4%	46.6%
Mexico	31.3%	32.3%	33.3%	34.0%	34.9%	35.6%
Other	44.9%	45.3%	46.0%	46.9%	47.1%	47.3%
<b>Latin America</b>	<b>40.4%</b>	<b>41.6%</b>	<b>42.6%</b>	<b>43.7%</b>	<b>44.5%</b>	<b>45.1%</b>
<b>Digital buyer penetration (% of population)</b>						
Argentina	31.0%	33.5%	34.6%	35.6%	36.3%	36.8%
Brazil	21.0%	23.3%	25.3%	27.0%	28.4%	29.5%
Mexico	16.2%	18.1%	20.0%	21.7%	23.4%	25.0%
Other	25.6%	27.8%	29.9%	32.0%	34.2%	35.7%
<b>Latin America</b>	<b>22.6%</b>	<b>24.8%</b>	<b>26.8%</b>	<b>28.5%</b>	<b>30.3%</b>	<b>31.6%</b>

Note: ages 14+; internet users who have made at least one purchase via any digital channel during the calendar year, including online, mobile and tablet purchases  
Source: eMarketer, Dec 2015

201976 [www.eMarketer.com](http://www.eMarketer.com)

Tabla 2. Crecimiento consumidores digitales en el mundo por país

<b>Digital Buyer Growth Worldwide, by Country, 2014-2019</b>						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>% change</b>						
Indonesia	84.1%	54.1%	36.9%	31.1%	24.9%	22.3%
India	75.3%	52.0%	36.9%	36.0%	25.7%	24.5%
Mexico	23.8%	13.4%	12.4%	9.7%	9.5%	8.1%
Brazil	15.4%	12.6%	10.1%	8.0%	6.6%	5.2%
China (1)	11.7%	12.3%	11.8%	9.9%	8.2%	7.8%
Argentina	12.6%	9.3%	4.4%	4.1%	3.2%	2.6%
South Korea	6.5%	8.4%	6.4%	6.1%	5.3%	4.8%
Spain	8.7%	7.9%	5.7%	4.9%	4.2%	3.6%
Russia	11.9%	7.5%	4.7%	3.2%	3.0%	2.8%
Italy	9.2%	6.8%	7.8%	4.8%	3.8%	2.9%
France	5.0%	4.5%	2.6%	1.9%	1.9%	1.7%
US (2)	4.8%	4.4%	4.2%	3.8%	2.9%	2.0%
Canada	4.0%	4.0%	2.9%	3.1%	3.0%	2.5%
Norway	4.2%	4.0%	3.8%	3.7%	3.6%	2.8%
Germany	5.2%	3.4%	1.6%	1.3%	1.1%	0.9%
Finland	3.3%	3.2%	3.0%	2.9%	2.9%	2.8%
Netherlands	3.7%	3.1%	2.2%	1.3%	1.0%	0.8%
UK (3)	3.3%	2.9%	2.3%	2.0%	1.3%	1.3%
Japan	3.5%	2.7%	1.8%	1.5%	1.0%	0.9%
Australia	3.7%	2.6%	2.3%	2.0%	1.9%	1.8%
Denmark	2.4%	2.1%	2.0%	1.7%	1.4%	1.2%
Sweden	2.5%	1.9%	1.9%	1.8%	0.8%	0.7%
<b>Worldwide (4)</b>	<b>12.3%</b>	<b>11.0%</b>	<b>10.1%</b>	<b>9.6%</b>	<b>8.4%</b>	<b>8.1%</b>

Note: ages 14+; internet users who have made at least one purchase via any digital channel during the calendar year, including online, mobile and tablet purchases; (1) excludes Hong Kong; (2) forecast from Aug 2015; (3) forecast from Sep 2015; (4) includes countries not listed  
Source: eMarketer, Dec 2015

201948 [www.eMarketer.com](http://www.eMarketer.com)

Fuente: Worldwide retail ecommerce sales: eMarketer's updated estimates and forecast through 2019

## Anexo 11. Ingresos y resultados operacionales de Amazon por segmento y por país

Tabla 1. Ingresos y resultado operacional por segmento

AMAZON								% growth						% of total							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
<b>North America</b>																					
Net sales (in millions)	34,813	41,410	50,834	63,708	79,785	106,110	141,366	19%	23%	25%	25%	33%	33%	57.0%	55.6%	57.1%	59.5%	58.7%	59.7%	60.7%	
Segment operating expenses (1)	33,221	40,244	49,542	60,957	77,424	103,273	134,099	21%	23%	23%	27%	33%	30%	55.9%	55.5%	56.8%	59.5%	58.7%	59.4%	60.8%	
Segment operating income (loss)	1,592	1,166	1,292	2,751	2,361	2,837	7,267	-27%	11%	113%	-14%	20%	156%	95.4%	58.5%	71.5%	60.8%	56.4%	69.1%	58.5%	
<b>Operating Margin</b>	4.6%	2.8%	2.5%	4.3%	3.0%	2.7%	5.1%														
<b>International</b>																					
Net sales (in millions)	26,280	29,934	33,510	35,418	43,983	54,297	65,866	14%	12%	6%	24%	23%	21%	43.0%	40.2%	37.7%	33.1%	32.3%	30.5%	28.3%	
Segment operating expenses (1)	26,204	29,780	33,654	35,509	45,266	57,359	68,008	14%	13%	6%	27%	27%	19%	44.1%	41.1%	38.6%	34.6%	34.3%	33.0%	30.8%	
Segment operating income (loss)	76	154	-144	-91	-1,283	-3,062	-2,142	103%	-194%	-37%	1310%	139%	-30%	4.6%	7.7%	-8.0%	-2.0%	-30.6%	-74.6%	-17.2%	
<b>Operating Margin</b>	0.3%	0.5%	-0.4%	-0.3%	-2.9%	-5.6%	-3.3%														
<b>Consolidated North America and</b>																					
Net sales (in millions)	61,093	71,344	84,344	99,126	123,768	160,407	207,232	17%	18%	18%	25%	30%	29%	95.8%	94.8%	92.6%	91.0%	90.2%	89.0%		
Segment operating expenses (1)	59,425	70,024	83,196	96,466	122,690	160,632	202,107	18%	19%	16%	27%	31%	26%	96.6%	95.4%	94.1%	93.1%	92.4%	91.7%		
Segment operating income (loss)	1,668	1,320	1,148	2,660	1,078	-225	5,125	-21%	-13%	132%	-59%	-121%	-2378%	66.2%	63.5%	58.8%	25.8%	-5.5%	41.3%		
<b>Operating Margin</b>	2.7%	1.9%	1.4%	2.7%	0.9%	-0.1%	2.5%														
<b>AWS</b>																					
Net sales (in millions)		3,108	4,644	7,880	12,219	17,459	25,655		49%	70%	55%	43%	47%		4.2%	5.2%	7.4%	9.0%	9.8%	11.0%	
Segment operating expenses (1)		2,435	3,984	6,017	9,111	13,128	18,359		64%	51%	51%	44%	40%		3.4%	4.6%	5.9%	6.9%	7.6%	8.3%	
Segment operating income (loss)		673	660	1,863	3,108	4,331	7,296		-2%	182%	67%	39%	68%		33.8%	36.5%	41.2%	74.2%	105.5%	58.7%	
<b>Operating Margin</b>		21.7%	14.2%	23.6%	25.4%	24.8%	28.4%														
<b>Consolidated</b>																					
Net sales (in millions)	61,093	74,452	88,988	107,006	135,987	177,866	232,887	22%	20%	20%	27%	31%	31%								
Segment operating expenses (1)	59,425	72,459	87,180	102,483	131,801	173,760	220,466	22%	20%	18%	29%	32%	27%								
Segment operating income (loss)	1,668	1,993	1,808	4,523	4,186	4,106	12,421	19%	-9%	150%	-7%	-2%	203%								
<b>Operating Margin</b>	2.7%	2.7%	2.0%	4.2%	3.1%	2.3%	5.3%														

(1) Excludes stock-based compensation and "Other operating expense (income), net," which are not allocated to segments.

Elaboración propia. Fuente: Amazon Annual Reports años 2012, 2014, 2016, 2017, 2018

**Tabla 2. Ingresos por país**

Ingresos en millones de USD								% Variación						% del total							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Estados Unidos	34,813	43,959	54,717	70,537	90,349	120,486	160,146	26.3%	24.5%	28.9%	28.1%	33.4%	32.9%	57.1%	59.0%	61.5%	65.9%	66.4%	67.7%	68.8%	
Alemania	8,732	10,535	11,919	11,816	14,148	16,951	19,881	20.6%	13.1%	-0.9%	19.7%	19.8%	17.3%	14.3%	14.2%	13.4%	13.3%	15.9%	19.0%	22.3%	
Inglaterra	6,478	7,291	8,341	9,033	9,547	11,372	14,524	12.6%	14.4%	8.3%	5.7%	19.1%	27.7%	10.6%	9.8%	9.4%	10.2%	10.7%	12.8%	16.3%	
Japón	7,800	7,639	7,912	8,264	10,797	11,907	13,829	-2.1%	3.6%	4.4%	30.7%	10.3%	16.1%	12.8%	10.3%	8.9%	9.3%	12.1%	13.4%	15.5%	
Resto del mundo*	3,194	5,028	6,099	7,356	11,146	17,150	24,507	57.4%	21.3%	20.6%	51.5%	53.9%	42.9%	5.2%	6.8%	6.9%	6.9%	8.2%	9.6%	10.5%	
<b>Total</b>	<b>61,017</b>	<b>74,452</b>	<b>88,988</b>	<b>107,006</b>	<b>135,987</b>	<b>177,866</b>	<b>232,887</b>	<b>22.0%</b>	<b>19.5%</b>	<b>20.2%</b>	<b>27.1%</b>	<b>30.8%</b>	<b>30.9%</b>	<b>100%</b>							

\* Australia, Brasil, Canada, China, España, Francia, India, Italy, México, Países Bajos

Elaboración propia. Fuente: Amazon Annual Reports años 2012, 2014, 2016, 2017,2018

**Tabla.3 Ventas netas por grupos de productos y servicios similares**

Net sales (in millions USD)				% growth		% of total		
	2016	2017	2018	2017	2018	2016	2017	2018
Online stores	91,431	108,354	122,987	18.5%	13.5%	67.2%	60.9%	52.8%
Third-party seller services	22,993	31,881	42,745	38.7%	34.1%	16.9%	17.9%	18.4%
<b>TOTAL</b>	<b>114,424</b>	<b>140,235</b>	<b>165,732</b>	<b>22.6%</b>	<b>18.2%</b>	<b>84.1%</b>	<b>78.8%</b>	<b>71.2%</b>
Physical stores	-	5,798	17,224		197.1%		3.3%	7.4%
Subscription services	6,394	9,721	14,168	52.0%	45.7%	4.7%	5.5%	6.1%
Other	2,950	4,653	10,108	57.7%	117.2%	2.2%	2.6%	4.3%
AWS	12,219	17,459	25,655	42.9%	46.9%	9.0%	9.8%	11.0%
<b>Consolidated</b>	<b>135,987</b>	<b>177,866</b>	<b>232,887</b>	<b>30.8%</b>	<b>30.9%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

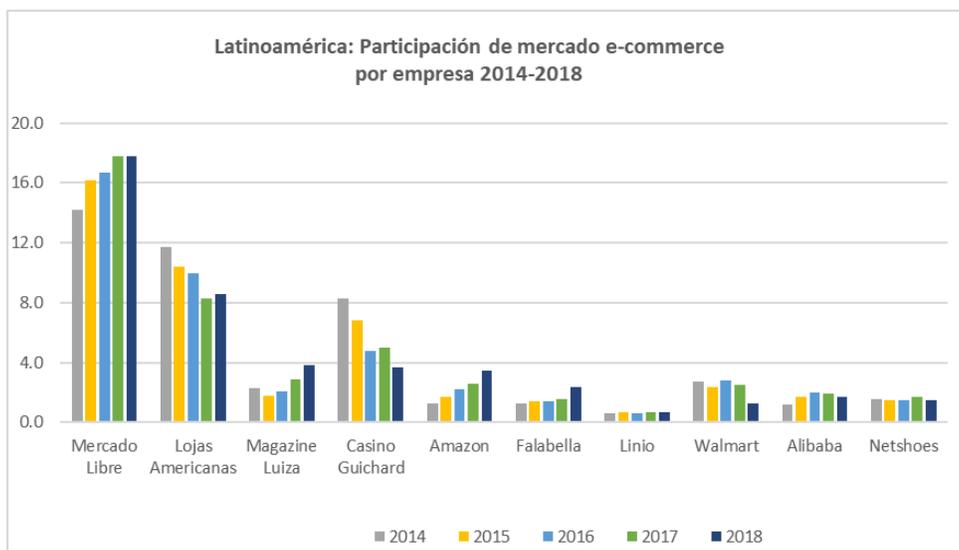
Elaboración propia. Fuente: Amazon Annual Reports años 2012, 2014, 2016, 2017,2018

**Anexo 12. Estado de resultados de Amazon resumido**

Cifras en millones UDS								% Variación						Indicadores de Rentabilidad							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Ingresos	61,093	74,452	88,988	107,006	135,987	177,866	232,887	21.9%	19.5%	20.2%	27.1%	30.8%	30.9%								
Ganancia Bruta	15,122	20,271	26,236	35,355	47,722	65,932	93,731	34.0%	29.4%	34.8%	35.0%	38.2%	42.2%								
Resultado Operacional	676	745	178	2,233	4,186	4,106	12,421	10.2%	-76.1%	1154.5%	87.5%	-1.9%	202.5%								
EBITDA	2,835	3,998	4,924	8,514	12,302	15,584	27,762	41.0%	23.2%	72.9%	44.5%	26.7%	78.1%								
Ganancias Netas	-39	274	-241	596	2,371	3,033	10,073	-802.6%	-188.0%	-347.3%	297.8%	27.9%	232.1%								

Elaboración propia. Fuente: Amazon Annual Reports años 2012, 2014, 2016, 2017,2018

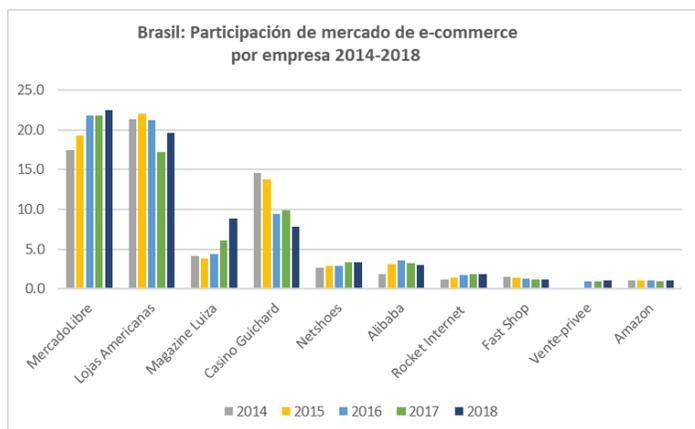
### Anexo 13. Participación de mercado en la industria del retail e-commerce a nivel Latinoamericano, por empresa y por país



Elaboración propia. Fuente: Euromonitor International



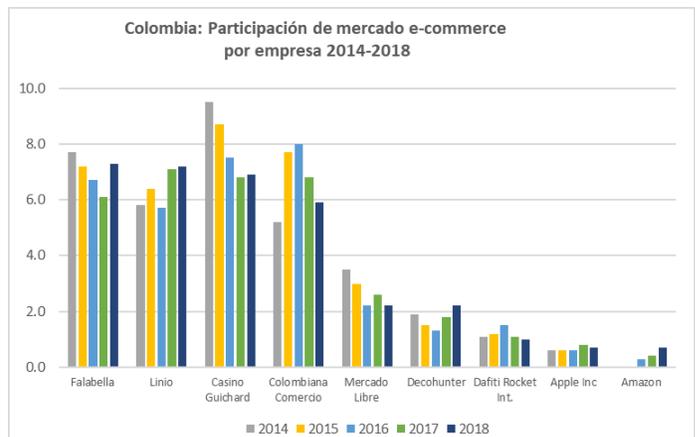
Elaboración propia. Fuente: Euromonitor International



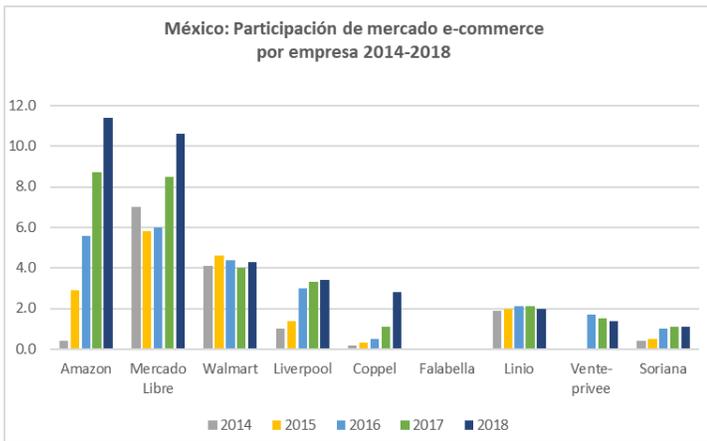
Elaboración propia. Fuente: Euromonitor International



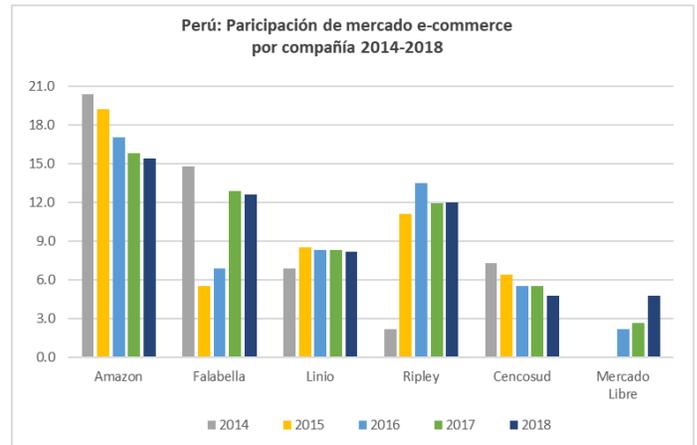
Elaboración propia. Fuente: Euromonitor International



Elaboración propia. Fuente: Euromonitor International

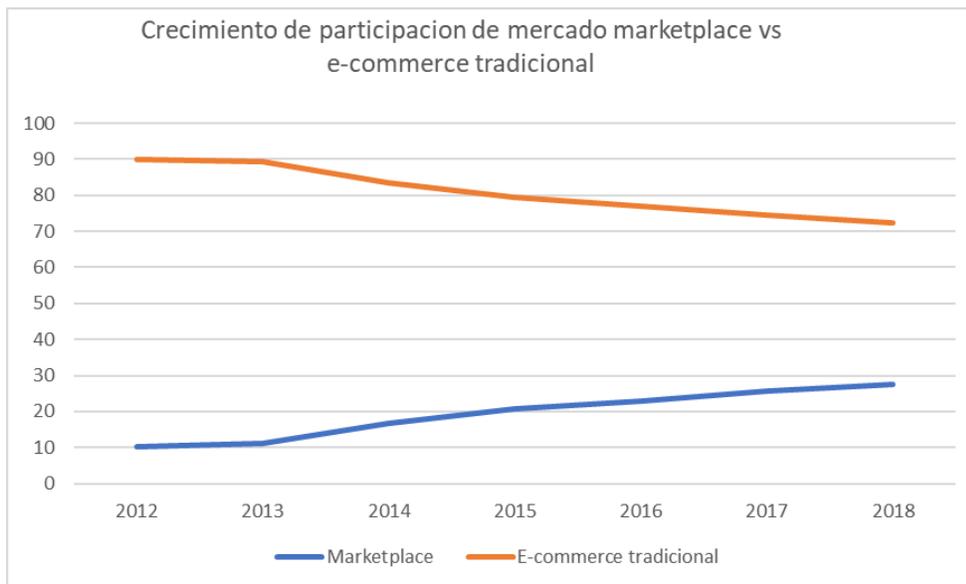


Elaboración propia. Fuente: Euromonitor International



Elaboración propia. Fuente: Euromonitor International

#### Anexo 14. Crecimiento participación de mercado de los marketplace vs el e-commerce tradicional



Elaboración propia. Fuente: Euromonitor International

## Anexo 15. Ingresos Mercado Libre por país y por segmento

Por país	Ingresos en millones UDS								% Variación						% del total							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2013	2014	2015	2016	2017 (*)	2018 (*)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
Brasil	180	206	274	291	455	691	866	14.9%	32.6%	6.2%	56.6%	51.8%	25.4%	48.1%	43.7%	49.2%	44.6%	53.9%	56.8%	60.2%		
Argentina	89	122	151	245	262	359	377	37.9%	23.5%	62.6%	7.1%	37.0%	4.8%	23.7%	25.8%	27.1%	37.6%	31.1%	29.5%	26.2%		
México	55	85	58	40	46	51	109	54.7%	-31.4%	-30.5%	14.9%	10.8%	112.7%	14.6%	17.9%	10.4%	6.2%	5.5%	4.2%	7.6%		
Venezuela (**)	27	33	38	41	37	54	—	21.5%	14.9%	7.4%	-8.1%	46.0%	—	7.2%	6.9%	6.8%	6.2%	4.4%	4.5%	—		
Otros países (***)	24	27	37	35	44	61	88	12.2%	36.7%	-3.0%	23.2%	39.2%	44.6%	6.4%	5.6%	6.6%	5.4%	5.2%	5.0%	6.1%		
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>	<b>473</b>	<b>557</b>	<b>652</b>	<b>844</b>	<b>1,217</b>	<b>1,440</b>	<b>26.5%</b>	<b>17.8%</b>	<b>17.1%</b>	<b>29.5%</b>	<b>44.1%</b>	<b>18.3%</b>	<b>100%</b>								

(\*) El monto incurrido en subsidios de envío, que conforme a la ASC 606 se deducen de los ingresos, cuando actuamos como agente, fue de 424,8 millones de USD y \$181,6 millones USD para el año finalizado el 31 de diciembre de 2018 y 2017, respectivamente. No se proporcionaron subsidios de envío en 2016. Consulte la Nota 2 de nuestros estados financieros consolidados auditados para obtener detalles adicionales.

(\*\*) Los ingresos de Venezuela han sido consolidados al 30 de noviembre de 2017.

(\*\*\*) Otros países: Chile, Colombia, Perú, Uruguay, Venezuela, Bolivia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay y El Salvador.

Elaboración propia. Fuente: Mercado Libre Annual Reports años 2012, 2014, 2016, 2017, 2018

Por canal de venta	Ingresos en millones UDS								% Variación						% del total							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
Marketplace (*)	262	331	376	393	548	738	702	26.5%	13.6%	4.5%	39.5%	34.6%	-4.8%	70.1%	70.1%	67.6%	60.4%	64.9%	60.6%	48.8%		
Non-Marketplace (**)(***)	111.6	141	180	258	296	479	737	26.6%	27.7%	43.0%	14.8%	61.7%	53.9%	29.9%	29.9%	32.4%	39.6%	35.1%	39.4%	51.2%		
<b>TOTAL</b>	<b>373.6</b>	<b>473</b>	<b>557</b>	<b>651</b>	<b>844</b>	<b>1217</b>	<b>1440</b>	<b>26.5%</b>	<b>17.8%</b>	<b>17.0%</b>	<b>29.7%</b>	<b>44.1%</b>	<b>18.3%</b>	<b>100%</b>								

(\*) Incluye tarifas de valor final y tarifas de envío. El monto incurrido en subsidios de envío, que conforme a la ASC 606 se deducen de los ingresos, cuando actuamos como agente, fue de 424,8 millones de USD y \$181,6 millones USD para el año finalizado el 31 de diciembre de 2018 y 2017, respectivamente. No se proporcionaron subsidios de envío en 2016. Consulte la Nota 2 de nuestros estados financieros consolidados auditados para obtener detalles adicionales.

(\*\*) Incluye, entre otras cosas, ventas de anuncios, tarifas clasificadas, tarifas de pago y otros servicios auxiliares

(\*\*\*) Incluye \$601.0 millones, \$356.4 millones y \$202.0 millones de Comisiones de Pago por el año terminado el 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016, respectivamente

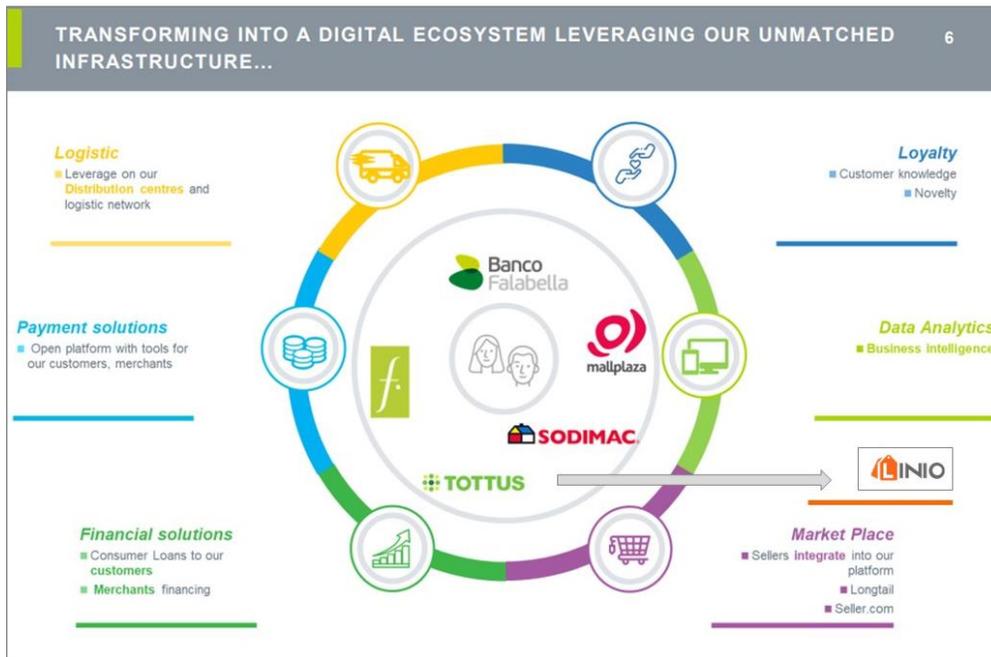
Elaboración propia. Fuente: Mercado Libre Annual Reports años 2012, 2014, 2016, 2017, 2018

## Anexo 16. Estado de resultados Mercado Libre resumido

Cifras en millones USD	% Variación								Indicadores de Rentabilidad											
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	374	473	557	652	844	1,217	1,440	26.5%	17.8%	17.1%	29.5%	44.1%	18.3%	73.7%	72.5%	71.4%	67.0%	63.6%	59.2%	48.4%
Ganancia Bruta	276	343	398	437	537	720	697	24.3%	16.1%	9.9%	22.9%	34.0%	-3.1%	34.7%	32.5%	21.7%	21.4%	21.4%	4.6%	-4.8%
Resultado Operacional	130	154	121	139	181	56	-70	18.4%	-21.5%	15.5%	30.1%	-68.9%	-223.4%	37.1%	35.0%	24.7%	24.9%	24.9%	8.0%	-0.9%
EBITDA	139	165	137	162	210	97	-12	19.3%	-16.9%	18.2%	29.4%	-53.7%	-112.6%	27.1%	24.9%	13.1%	16.2%	16.2%	1.1%	-2.5%
Ganancias netas	101	118	73	106	136	14	-37	16.0%	-38.1%	45.5%	28.9%	-89.9%	-365.2%							

Elaboración propia. Fuente: Mercado Libre Annual Reports años 2012, 2014, 2016, 2017, 2018

## Anexo 17. Ecosistema digital Falabella 2018



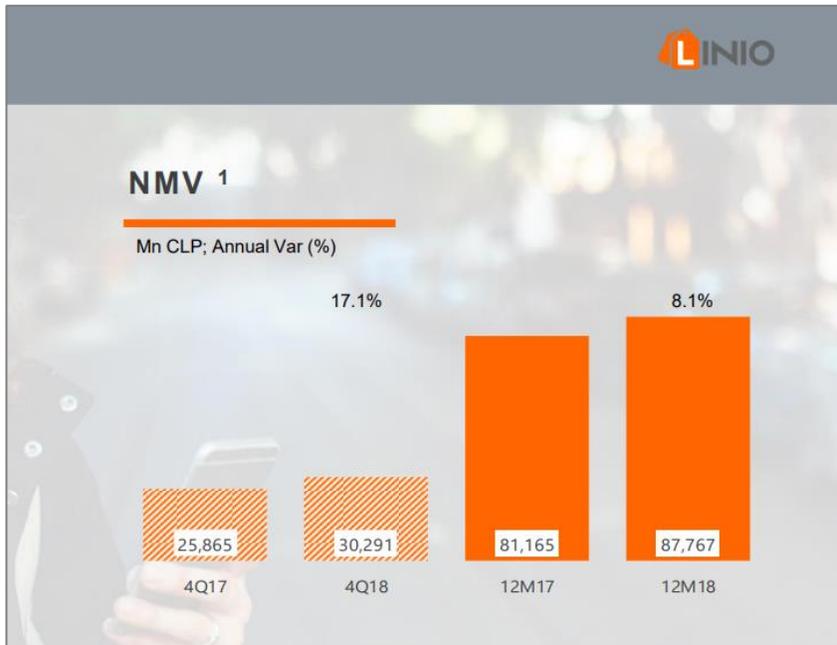
Fuente: Presentación corporativa Falabella a inversionistas tercer trimestre 2018

## Anexo 18. Desarrollo de business intelligence para aprovechar el conocimiento que se obtiene desde los clientes



Fuente: Presentación corporativa Falabella a inversionistas tercer trimestre 2018

## Anexo 19. Ventas Online y NMV Linio



1 NMV corresponds to Net Merchandise Value. A measure of the total sum in Chilean pesos of all transactions made through Linio, net of VAT  
Fuente: Presentación corporativa Falabella a inversionistas cuarto trimestre 2018.

## Anexo 20. Banco Falabella se integra con CMR en 2018



Fuente: Reporte de Sostenibilidad Falabella Financiero 2018

